



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador

SEDE
ESMERALDAS

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**VALIDACIÓN DEL MANUAL DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS
DE LOS PUESTOS DE TRABAJO DE LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD
CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE ESMERALDAS.**

PREVIO AL GRADO ACADÉMICO DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACION DE EMPRESAS.

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

TALENTO HUMANO

AUTOR:

JUNIOR ROMARIO RODRIGUEZ ORTIZ

ASESOR:

PhD. ROXANA IVON BENITES CAÑIZARES

ESMERALDAS, 2020

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

Trabajo de tesis aprobado luego de haber dado cumplimiento a los requisitos exigidos por el reglamento de grado de la PUCE sede Esmeraldas, previo a la obtención del título de Licenciado en Administración de Empresas. Ingeniería Comercial mención Productividad.

LECTOR 1

Mgt. Ramón Eberto Angulo Cuellar

LECTOR 2

Mgt. Luis Enrique Hidalgo Solórzano

DIRECTOR DE ESCUELA

Mgt. Gloria Karina Holguín Alvarado

DIRECTOR DE TESIS

PhD. Roxana Ivon Benites Cañizares

Esmeraldas, 2020

AUTORÍA

Yo, Junior Romario Rodríguez Ortiz con número de cédula 0803420025 declaro que la presente investigación enmarcada en el actual trabajo de tesis es absolutamente original, auténtica y personal.

En virtud que el contenido de esta investigación es de exclusiva responsabilidad legal y académica del autor y de la PUCE sede Esmeraldas.

Junior Romario Rodríguez Ortiz

0803420025

AGRADECIMIENTO

Agradezco a la vida por darme la oportunidad de estar este nuevo mundo, en especial a mi madre Lenis María Ortiz Betancourt, que siempre me dio su apoyo y cariño cuando más lo he necesitado.

A mis formadores, personas de gran sabiduría quienes se han esforzado por ayudarme a llegar en el punto que me encuentro. Sencillo no ha sido el proceso, pero gracias a las ganas de transmitir sus conocimientos y dedicación que los ha regido, he logrado importantes objetivos como culminar el desarrollo de mi tesis con éxito y tener una afable titulación profesional.

DEDICATORIA

Dedico esta investigación a mi Madre Lenis María Ortiz Betancourt, que siempre me apoyaron incondicionalmente en la parte moral y económica para llegar a ser un profesional de la Patria,

A mis hermanos y hermanas, por el apoyo que siempre me brindaron día a día en el transcurso de cada semestre de mi vida universitaria.

INDICE DE CONTENIDOS

| | |
|--|------|
| TRIBUNAL DE GRADUACIÓN | ii |
| AUTORÍA..... | iii |
| AGRADECIMIENTO | iv |
| DEDICATORIA | v |
| INDICE DE CONTENIDOS | vi |
| ÍNDICE DE TABLAS | viii |
| RESUMEN | ix |
| ABSTRACT..... | xii |
| INTRODUCCIÓN | 1 |
| Presentación de la Investigación | 1 |
| Planteamiento del problema | 3 |
| Justificación | 4 |
| OBJETIVOS | 5 |
| Objetivo General | 5 |
| Objetivos Específicos..... | 5 |
| CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO | 6 |
| Bases teórico-científicas | 6 |
| Antecedentes | 26 |
| Marco legal | 29 |
| CAPÍTULO II: METODOLOGÍA | 32 |
| Tipo de estudio | 33 |
| Definición conceptual y operacionalización de las variables | 34 |
| Población y muestra | 36 |
| Métodos | 36 |
| Técnicas e instrumentos | 36 |
| Técnicas e instrumentos | 36 |
| Análisis documental y de información..... | 37 |
| Análisis de datos | 38 |
| CAPITULO III: RESULTADOS..... | 39 |
| Los niveles estratégicos son | 40 |

| | |
|--|----|
| Tabla 1: Niveles estratégicos y puestos de trabajo que lo conforman | 40 |
| Tabla 2: Competencias Específicas y Conductuales de las Unidades organizativas y puestos de trabajo Pro-Rectorado | 42 |
| Tabla 3: Competencias Específicas y Conductuales de las Unidades organizativas y puestos de trabajo..... | 45 |
| Tabla 4: Competencias Específicas y Conductuales de las Unidades organizativas y puestos de trabajo Dirección General de Estudiantes | 51 |
| Tabla 5: Competencias Específicas y Conductuales de las Unidades organizativas y puestos de trabajo Dirección general financiera | 54 |
| Tabla 6: Competencias Específicas y Conductuales de las Unidades organizativas y puestos de trabajo..... | 59 |
| Tabla 7: Descripción de perfiles y puestos de los departamentos de Comunicación Institucional que han sufrido cambios en su estructura. | 66 |
| Tabla 8: Descripción de perfiles y puestos de los departamentos de Promoción que ha sufrido cambios en su estructura. | 67 |
| Tabla 9: Descripción de perfiles y puestos de los departamentos de Planta Física que han sufrido cambios en su estructura..... | 68 |
| Tabla 10: Competencias esenciales de Nivel ejecutivo, de los puestos de trabajos de la PUCESE..... | 69 |
| Tabla 11: Competencias esenciales de Nivel Directivo, de los puestos de trabajos de la PUCESE..... | 70 |
| Tabla 12: Competencias esenciales de Nivel Directivo, de los puestos de trabajos de la PUCESE..... | 71 |
| Tabla 13: Competencias esenciales Profesional-Asesor, de los puestos de trabajos de la PUCESE..... | 76 |
| Tabla 14: Competencias esenciales de Nivel Profesional-Asesor, de los puestos de trabajos de la PUCESE..... | 81 |
| Tabla 15: Competencias esenciales de Nivel Profesional-Asesor, de los puestos de trabajos de la PUCESE..... | 82 |
| Tabla 16: Competencias esenciales de Nivel Profesional-Asesor, de los puestos de trabajos de la PUCESE. }..... | 83 |
| Tabla 17: Competencias esenciales de Nivel Técnico, de los puestos de trabajos de la PUCESE..... | 88 |
| Tabla 18: Competencias esenciales de Nivel Operativo, de los puestos de trabajos de la PUCESE..... | 92 |
| Tabla 19: Competencias esenciales de Nivel –Servicios de los puestos de trabajos de la PUCESE..... | 96 |
| CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN | 97 |

| | |
|---|-----|
| CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... | 101 |
| RECOMENDACIONES..... | 101 |
| Referencias..... | 104 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|------------------|----|
| Tabla 1: | 12 |
| Tabla 2 : | 13 |
| Tabla 3 : | 14 |
| Tabla 4: | 16 |
| Tabla 5: | 17 |
| Tabla 6: | 19 |
| Tabla 7: | 22 |

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo la Validación del Manual de Gestión por Competencias de los puestos de trabajo de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas.

La Validación del Manual de Gestión por competencias provee a cada uno de los funcionarios de la PUCE sede Esmeraldas conocer las actividades esenciales para cada puesto de trabajo de las distintas unidades organizativas y a la Dirección Administrativa y de Recursos Humanos estar a la vanguardia constante de las nuevas tendencias en los modelos de gestión del talento humano.

El proceso investigativo partió a través de una metodología descriptiva, puntualizando características de manuales e instructivos vigentes de las PUCE Sede Esmeraldas, también se manejó un enfoque cualitativo que contribuyo través de los instrumentos relacionar, el perfil de desarrollo, experiencias, habilidades y actitudes de los trabajadores e información del capital humano y la gestión por competencias.

Mediante la revisión documental del Manual Funciones por competencias se pudo conocer características de los perfiles, competencias, funciones, características sobre los cargos y puestos de trabajos de los colaboradores de esta institución universitaria, con el apoyo de fichas de entrevista con un formato que contiene funciones y perfil de competencia de cada puesto de trabajo ,se entregó a los jefes de cada departamentos y directores de carreras , para conocer su percepción sobre las actividades y competencias específicas y conductuales que se ajusten a las tareas y responsabilidades de los trabajadores que hacen Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Esmeraldas.

Los principales resultados de la investigación llevaron a concluir con la descripción e identificación de los 74 puestos de trabajos pertenecientes a las 5 unidades organizativas que componen a la institución basando en la estructura orgánica de la PUCE sede Esmeraldas aprobado por sus directivos y consejos académicos en agosto del 2019 ,además de la recopilación de información que fue el proceso que identifico y permitió emparejar las competencias conductuales y específicas, de cada una de las unidades organizativas y puestos de trabajos que lo conforman.

La PUCE sede Esmeraldas se adaptó a los cambios organizacionales, que surgen de la necesidad de romper con el equilibrio existente para transformarlo en otro mucho más

provecho, la institución planifica los distintos eventos académicos, culturales, sociales y de publicidad a través de las actividades que realiza el departamento de Comunicación Institucional y promueve la carrera universitarias y programas a través de la Coordinación de Promoción.

Desde la Unidad de Planta Física que es un departamento nuevo se promueve un trabajo de calidad en velar por las instalaciones de la institución. Con la validación y la aplicación de un Manual de Funciones por competencias permitirá a cada uno de los funcionarios de la PUCE sede Esmeraldas conocer las actividades esenciales para cada puesto de trabajo de las distintas unidades organizativas. Sin embargo, debe existir un compromiso férreo por parte de cada una de las personas que componen el capital humano de la universidad para que se establezca una cultura organizacional generadora de valor agregado que permita la eficiencia en el cumplimiento de responsabilidades y la correcta articulación de procesos dependientes en la PUCESE.

Palabras clave: Gestión por competencias, Unidades organizativas, Recursos Humanos, Manual de funciones, perfiles, habilidades, experiencias, competencias, actividades, institución, compromiso, responsabilidades.

ABSTRACT

The aim of the present research was to validate the Manual of Management by Competencies of the jobs of the Pontifical Catholic University of Ecuador Esmeraldas Headquarters.

The Validation of the Manual of Management by competencies provides to each of the officials of the PUCE headquarters Esmeraldas to know the essential activities for each job of the different organizational units and to the Administrative and Human Resources Directorate to be constant vanguard of new trends in human talent management models.

The research process started through a descriptive methodology, specifying characteristics of manuals and current instructives of the PUCE headquarters Esmeraldas, and also managed a qualitative approach that contributed through the related instruments, the development profile, experiences, skills and attitudes of workers and information on human capital and competence management.

The documentary revision of the Manual on Functions by Competencies revealed characteristics of the profiles, competencies, functions, characteristics of the positions and jobs of the collaborators of this university institution, with the support of interview cards in a format containing functions and competency profile of each job ,it was given to the heads of each department and career managers , to know their perception about the specific and behavioral activities and competencies that fit the tasks and responsibilities of the workers that make Pontifical Catholic University of Ecuador Esmeraldas Headquarters.

The main results of the research led to the description and identification of the seventy four jobs belonging to the fives organizational units that make up the institution based on the organic structure of the PUCE headquarters Esmeraldas approved by its directors and academic councils on the 19th of August of the two thousand nineteen,in addition to the collection of information that was the process that I identify and allowed to match the behavioral and specific competencies of each of the organizational units and jobs that make up it.

The PUCE headquarters Esmeraldas adapted to the organizational changes that arise from the need to break with the existing equilibrium to transform it into a much more profitable one, the institution plans the different academic events, cultural, social and advertising activities carried out by the Department of Institutional Communication and promotes university careers and programmes through the Coordination of Promotion.

The Physical Plant Unit, which is a new department, promotes quality work in ensuring the facilities of the institution. With the validation and application of a Manual of Functions by competencies will allow each of the officials of the PUCE headquarters Esmeraldas to know the essential activities for each position of the different organizational units. However, there must be a strong commitment on the part of each of the people who make up the human capital of the university so that a generative organizational culture of added value can be established that allows efficiency in the fulfillment of responsibilities and correct articulation of dependent processes in the PUCESE.

Keywords: Management by competencies, Organizational units, Human Resources, Manual of functions, profiles, skills, experiences, competencies, activities, institution, commitment, responsibilities.

INTRODUCCIÓN

Presentación de la Investigación

La Sede de la PUCE Esmeraldas, tuvo en Monseñor Ángel Barbisotti su mentalizador, quien, según el boletín oficial del Vicariato Apostólico de Esmeraldas, llamado APERTURA, del año 1984, en el artículo escrito por el Padre Juan Meloni se expresa que al llegar Monseñor Enrique Bartolucci como nuevo Obispo de Esmeraldas, se entusiasma por la idea de su predecesor y comenta esta iniciativa con el Padre Meloni, quien puso a caminar el proyecto de la Iglesia de Esmeraldas recogiendo las intenciones de Monseñor Ángel Barbisotti, mismas que las había asumido el nuevo Obispo de Esmeraldas Monseñor Bartolucci, y que se concretaban en una opción de educación superior propuesta por la Iglesia de esta provincia a la juventud (PUCE, 2016)

En mayo de 1981, se inician oficialmente las clases en la Facultad de Pedagogía, hoy de Educación, de la naciente Sede. Fue la primera unidad académica con una especialidad, Educación Primaria (PUCE, 2016).

La Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas dirige su actividad hacia la formación integral del ser humano. Por ello trata de formar a sus miembros intelectual y éticamente para el servicio a la sociedad en el ejercicio profesional y en el compromiso con el desarrollo sustentable del país. (PUCE, 2016)

Para el cumplimiento de su misión, la Sede Esmeraldas de la PUCE debe promover entre los departamentos administrativos y operativos que la conforman, la articulación de esfuerzos para el logro de las metas individuales e institucionales relacionadas directamente con las actividades propias de la entidad.

De tal manera para lograr eficazmente que se cumplan los objetivos organizacionales y crear una visión competitiva, en las organizaciones se necesitan contar con la Gestión de los Recursos Humanos que ha logrado convertirse, en un eje fundamental que tienen como fin aumentar su productividad.

La Dirección Administrativa y de Recursos Humanos es un departamento de la institución de gran importancia, es el que se encarga de la selección y contratación del personal, llevar seguimiento de las responsabilidades, que el trabajador realiza desde que llega

hasta el finiquito de sus tareas, mejora y aprovecha los conocimientos y habilidades de los trabajadores, mantiene la adaptabilidad de los empleados al buen clima organizacional y vela por sus derechos establecidos en el Marco legal de un Estado.

Consecuentemente la Dirección de Recursos Humano es el encargado de la Gestión Institucional, delegado en elaborar un Manual de funciones de una institución, especialmente, este es un documento de carácter administrativo, técnico normativo de la gestión institucional, cuyo contenido detalla las funciones básicas y específicas, que debe tener cada trabajador de una organización, así mismo los requisitos de los cargos y puestos de trabajos. Sin embargo, una de las mejoras alternativas que existe en las administraciones actuales es un Manual, con un enfoque basado en gestión por competencias.

De acuerdo con McClelland, citado por Chiavenato (1994), hace referencia que uno de los primeros interesados en el tema de gestión por competencias en el ámbito laboral fue McClelland, quien realizó investigaciones sobre la motivación humana que posteriormente fueron la base de la preparación por competencias. El autor, plantea que los seres humanos funcionamos a partir de tres sistemas motivacionales el, logro el poder la pertenencia.

- Motivación por el logro: el interés se centra en la maximización de la calidad y tiempo en un trabajo. Esta motivación está relacionada con la orientación de cada individuo a la consecución de sus objetivos y planes con el incentivo intrínseco de su relación óptima.
- Motivación por el poder: el interés se centra en alcanzar niveles de poder y esta necesidad fomenta el esfuerzo para la consecución de objetivos. Este tipo de motivación está relacionada con la cultura de las empresas que la incentivan.
- Motivación por pertenecer a un grupo: el interés se centra en formar parte de un colectivo humano, o equipo de trabajo.

Las organizaciones buscan hoy en día que los profesionales no solo tengan habilidades técnicas, sino que sepan realizar su trabajo de una manera competente, en ese sentido es necesario que formen motivaciones y actitudes técnicas humanas para la elaboración de determinadas tareas. Básicamente lo que busca un manual de funciones es describir la manera secuencial y cronológica en que debe realizarse las operaciones en determinados

cargos , para así llegar a un máximo nivel de eficiencia; pero la gestión por competencias en las organizaciones tienen ciertas ventajas ya que permitirá a un organismo ser más productivo , debido a que se seleccionan las personas más adecuadas para los cargos, esto permitirá elegir la persona idónea para el cargo, además de servir como un elemento de inducción ya que las personas al leerlo podrán encontrar las formas de realizar sus pertinentes tareas a cargo y no habrá un derroche de tiempo en la realización de las actividades.

Es por aquello que el objeto que impulsa, la presente investigación tiene que ver con el con la validación del Manual de la gestión por competencias de los puestos de trabajos de la PUCE sede Esmeraldas.

Planteamiento del problema

El desarrollo de las actividades en las organizaciones contempla que, la lógica de la Administración actual está dada por los procesos y por las competencias que uno tiene. De acuerdo con esto los departamentos de Dirección de Recursos Humanos buscan, alternativas para mejorar la productividad de las organizaciones y que el desarrollo de sus actividades se vuelva más funcional. La presente investigación surge desde el cambio de Jefatura en la Dirección Administrativa y de Recursos Humanos de la Universidad Católica Sede Esmeraldas, y la salida de la Anterior Directora la cual en sus últimas interacciones deja iniciado el proceso para la elaboración y validación de un Manual de Funciones definido bajo el modelo de gestión por competencias.

Las tareas y responsabilidades en la Universidad se daba por un Manual de Funciones que detalla una función específica, lo que quiere decir, es que antes se delegaba una actividad y básicamente tenía que realizarse, pero con un enfoque de gestión por competencias permitirá al encargado detectar las capacidades y habilidades de las personas que confirman cada puesto de trabajo a través de un perfil, la finalidad de la gestión por competencias permitirá gestionar los recursos humanos , de manera más integral y efectiva, alineados a los objetivos de la Universidad Sede Esmeraldas.

Indicando, esto la pregunta en la que se cimienta el presente trabajo es:

¿Cómo están definidos de los puestos de trabajos de la PUCE sede Esmeraldas?

Justificación

La PUCE sede Esmeraldas es una institución de educación superior que tiene como finalidad complementar la formación de las personas, con el trabajo de profesionales en el campo administrativo y de docencia, la institución ofrece varias carreras de pregrado y postgrado, cursos y capacitaciones.

La presente investigación se enfocará en la gestión por competencias de los puestos de trabajos de la Universidad Católica sede Esmeraldas, ya que, debido a las demandas de la Administración actual de este siglo, exige que las tareas y/o responsabilidades se vean ocupadas por personas que desarrollen un carácter profesional, compromiso con la organización a través de los conocimientos y destrezas de los perfiles.

Por consiguiente, el objeto de este trabajo está en generar un conocimiento científico nuevo, estos conocimientos van a contribuir con el proceso de las líneas de investigación de la Escuela de Administración de Empresas y dará una perspectiva del funcionamiento a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas conjunto el trabajo del Departamento de Dirección Administrativa y Recursos Humanos. Con la siguiente validación del Manual de funciones por competencias de la PUCE sede Esmeraldas se diseñará una propuesta que radicará el comportamiento y las personalidades de los trabajadores ante sus puestos y funciones a desarrollar.

Dado que la presente investigación, permitiría mostrar los cambios que los trabajadores han desarrollado para adaptarse a un nuevo enfoque laboral de gestión por competencias, estos conocimientos sobre gestión por competencias lograran integrar características individuales del trabajador, teniendo en cuenta sus aptitudes y cualidades.

En definitiva, esta investigación sobre la gestión por competencias contribuiría aumentar la eficiencia en las operaciones, un mejor clima laboral, optimización de los procesos de la institución, complementa la mejora de los procesos de reclutamiento y selección al personal de la PUCE sede Esmeraldas, adecuado para cada puesto de trabajo, esta acción genera que el desarrollo de las actividades funcione de manera eficiente y mejores los resultados en la formación integral de sus estudiantes por parte de la docencia, además de motivar el desarrollo personal de cada miembro de la institución .

OBJETIVOS

Objetivo General

Validar el manual de funciones por competencias de los puestos de trabajo de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

Objetivos Específicos

- Recopilar información del Manual de Funciones por competencias existente.
- Integrar actividades esenciales para descripción y perfiles los departamentos que han sufrido cambios en su estructura
- Describir las actividades esenciales que cumplen el personal administrativo y docente de la PUCESE en el Manual de funciones por competencias.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

Bases teórico-científicas

Educación

La educación dentro de cualquier campo profesional y otras actividades emerge como el eje esencial para conseguir destacadas interacciones y participaciones en el entorno. A medida que las enseñanzas académicas, crean valores y desarrollan la capacidad intelectual de las personas, la educación facilita el aprendizaje de una nación, con el objetivo de que las personas obtengan el conocimiento pleno y habilidades esenciales, para llegar a superar expectativas y cumplir metas.

La educación despierta al individuo la motivación para realizar algo, el buen funcionamiento, es contemplado por medio de estimulaciones, económicas, laborales, sociales, afectivas. Sin embargo, Cardona et al. (2007) se refieren que la educación no asume un papel decisivo en el crecimiento de la nación e inclusive se ve a los trabajadores como un costo del cual sería bueno prescindir. Es únicamente a comienzo de 1950 donde se nota la dificultad de explicar el crecimiento económico, y se empieza a considerar el papel que juegan los trabajadores en el ámbito económico, así como la importancia que puede llegar a tener para un ente productivo todo el conocimiento y el saber-hacer que aportan determinados trabajadores. Es en 1950 donde empieza a gestarse lo que hoy se conoce como capital humano, y se comienza a hablar del ser humano como factor decisivo en la producción empresarial y en el crecimiento económica.

Capital Humano

Cuando se habla de capital humano no se habla sólo de educación, también incluye otro pilar: la experiencia, y el entrenamiento proporcionado por la aplicación laboral, para llegar a un capital humano basado en conocimiento dado en la educación formal y en el día a día. En la reflexión empírica, la experiencia laboral es valorada por los empresarios por ser un factor que contribuye al “savoir faire” o conocimientos técnicos de los

individuos en su diario profesional, y en un momento dado, puede llegar a convertirse en un factor que produzca retribuciones al individuo. Sin embargo, cuando esta no viene acompañada de una formación profesional adecuada, dichos rendimientos tienden a quedarse iguales; sin embargo, la experiencia es considerada como elemento esencial de formación para ser competitivo dentro de la industria (Cardona et al., 2007).

Sin duda para llevar a cabo un conjunto de metas propuestas por una organización, el capital humano rige una severa importancia en cuanto al aprendizaje, formación de equipos de trabajos, salud y beneficios. El trabajo es realizado de manera correcta y responsable no solo desde atributos como la educación sino también el dinamismo y facilidad de una persona, que comienza una acción productiva y la desarrolla de manera competentes a sus habilidades y capacidades.

En el mismo orden, Becker (como se citó en Díaz de Iparraguirre 2009), define el capital humano como el conjunto de las capacidades productivas que un individuo adquiere por acumulación de conocimientos generales o específicos que puede ser acumulado, o usarse. Un empleado que cuente con las competencias y habilidades que haga el ambiente laboral donde se encuentre reaccioné de manera positiva, es un trabajador formado con sentido de responsabilidad, manejo de proceso, capacidad para comprender. En síntesis, el capital humano es conjunto de conocimientos y experiencia que hace competente a un individuo y mejor en una organización.

El capital humano al estar ligado directamente al conocimiento adquirido en educación, capacitación y experiencia debe ser útil, para poder obtener beneficios económicos, y aplicarlos en aras de desarrollar en los individuos actividades con eficiencia y máxima productividad. Una mayor productividad en las industrias se consigue, por ejemplo, a través de tecnologías; no obstante, es necesario contar con el capital humano suficiente que permita tomar mayor ventaja de tales adelantos tecnológicos. (Cardona et al.,2007)

Recursos Humanos.

Las organizaciones actuales, desarrollan un nuevo enfoque en donde consideran que los profesionales, encargados de liderar y los que forman parte de los procesos, objetivos organizacionales, deben desarrollar competencias que les permitan desempeñar adecuadamente diversos roles o tareas en cada modelo de gestión.

La Administración es considerada el pilar fundamental de las organizaciones, puesto que está basada en coordinar las actividades necesarias de trabajo para que se cumplan de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas.

Dentro de lo que está estimado como marco conceptual de la administración de los recursos humanos. “La ARH es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir aspectos administrativos en cuanto a las “personas” o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación de desempeño” (Chiavenato, 2009, p.9).

Chiavenato (1994) define que la ARH “Es un área en la que confluyen varias disciplinas; incluyen conceptos de psicología industrial y organizacional, sociología organizacional, ingeniería industrial, derecho laboral, ingeniería de seguridad, medicina laboral, ingeniería de sistemas, cibernética” (p.106). Para que la labor de los recursos humanos tenga éxito total, cada integrante o individuo debe estar comprometido con la organización, el trabajo de los recursos humanos no constituye un fin para sí misma, sino un medio para alcanzar la eficacia y la eficiencia de las organizaciones a través de un equipo de trabajo.

La administración de recursos humanos es una función administrativa dedicada a la integración, la formación, la evaluación, y la remuneración de los empleados. Todos los administradores son, en cierto sentido, gerentes de recursos humanos, porque participan en actividades como el reclutamiento, las entrevistas, la selección y la formación. (Chiavenato,2009, p. 9)

Chiavenato (1994) define a la “Administración de recursos humanos significa conquistar y mantener personas en la organización que trabajen y den el máximo de sí mismas con una actitud positiva y favorable” (p.123).

Para Chiavenato (1994) los principales objetivos de la ARH son:

1. Crear mantener y desarrollar un conjunto de recursos humanos con habilidades y motivación suficientes para conseguir los objetivos de la organización;
2. Crear mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de los recursos humanos y el logro de los objetivos individuales;
3. Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles. (p. 123)

Mondy y Noe (2005) afirma que “La administración de recursos humanos (ARH) es la utilización de las personas como recursos para lograr objetivos organizacionales” (p.3).

El ámbito de actuación de recursos humanos es muy amplio y transversal. Por esta razón al hablar de recursos humanos se habla de gestión, para reforzar la idea de interrelación e integración entre las distintas funciones que comprende. a toda la organización, ya que abarca todas las decisiones y acciones implicadas en las relaciones que tienen los empleados entre sí y en las que mantiene la empresa con ellos. (De la Cruz, 2012)

Por esta razón al hablar de recursos humanos se habla de gestión, para reforzar la idea de interrelación e integración entre las distintas funciones que comprende. El departamento de recursos humanos debe ofrecer a la empresa en cada momento los recursos humanos necesarios y con las competencias requeridas para que la empresa pueda conseguir los objetivos que se ha marcado.

Gestión por competencias.

Una de las áreas de especialización de las más requeridas en los últimos años, es sin duda, la gestión por competencias. Según Delgado (2000) afirma que la “Gestión de competencias es el proceso que consiste en administrar el activo intelectual e intangible que presentan las competencias en las personas” (p.4). El saber hacer es el trabajo que se realiza en las organizaciones, brindar un nuevo estilo de orientación donde lo que prima es el capital humano, en el que cada persona, empezando por los mandos altos, directivos y subordinados, debe aportar sus mejores cualidades profesionales a la organización.

Un modo de gestionar personas que ha demostrado ser mucho más que una moda o un lenguaje, y se ha instalado como la manera más efectiva de unificar las prácticas de recursos humanos con las prácticas del negocio. Si algo ha aportado la palabra competencia al mundo de las organizaciones es que un concepto que contiene tanto a las personas como sus comportamientos y su desempeño. (Saracho, 2005, p.19)

La gestión por competencias es un modelo de gestión que permite evaluar los conocimientos, habilidades y actitudes específicas para cada puesto de trabajo y favorecer el desarrollo de nuevas competencias para el crecimiento personal de los empleados en el contexto de la organización. (Schvartzman, 2004)

La gestión por competencias es el enfoque organizacional que busca alinear los talentos y habilidades de sus colaboradores con la visión y el objetivo final de una empresa. Parte de la idea de identificar el perfil perfecto del trabajador para cierto puesto específico y con base en ello crear una dinámica de reclutamiento y capacitación. (RUNA, 2017)

Competencias

El término competencias se lo relaciona, con el conjunto de cualidades que tiene una persona a través de la experiencia o el conocimiento adquirido en un período determinado, el sujeto o persona suele desarrollar una competencia en específica o múltiples de estas.

Dentro de algunas definiciones Spencer (como se citó en Díaz y Silva, 2015) afirma que se entiende por competencia: “Como una característica subyacente en el individuo que esta causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o con una performance superior en un trabajo o situación”.

Alles (2006) define: “Al término competencia hace referencia a características de personalidad, devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo” (p.23).

Para Alles (2006) cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados distintos:

- Definición (o revisión) de la Visión y Misión de la empresa.
- Definición de competencias (tanto cardinales como específicas) por la máxima dirección de la compañía.
- Confeción de los documentos necesarios: diccionarios de competencias y comportamientos.
- Asignación de competencias (y sus grados o niveles) a los diferentes puestos de la organización.
- Determinación de brechas entre las competencias definidas por el modelo y las que poseen los integrantes de la organización.
- Diseño por competencias de los procesos o subsistemas de Recursos Humanos.
- Tres pilares del modelo, una vez que se cumplimentaron todos los pasos precedentes: Selección, Desempeño, Desarrollo. (p.23)

Alles (2006) las competencias, definidas en función de la estrategia de cada organización, se clasifican en:

1. Competencias cardinales: aquellas que deberán poseer todos los integrantes de la organización.
2. Competencias específicas: para ciertos colectivos de personas, con un corte vertical, por área y, adicionalmente, con un corte horizontal, por funciones. Usualmente se combinan ambos colectivos. (pp.23-24)

Las competencias pertenecen al eje fundamental que vincula la capacidad personal y de equipos para agregar mejor eficiencia a las operaciones procesos de trabajo. En consecuencia, habrá que tener en cuenta, en la elaboración de una lista de prerequisites, no solo las competencias existentes, sino también aptitudes y rasgos de personalidad necesarios para adquirir gracias a la experiencia, otras competencias.

Levy (2000) afirma que “Las competencias son fruto de la experiencia, pero que se adquieren a condición de que estén presente las aptitudes y los rasgos de personalidad” (p.3). En definitiva, las competencias incluyen nuestra autoimagen, valores motivos, rasgos personales, actitudes, cualidades, experiencias y conocimiento que ponen en marcha comportamiento que se ejecutan de forma habitual en una posición profesional, dando lugar a unos determinados resultados.

Las competencias se definen como la combinación de conocimientos, habilidades, técnicas y actitudes que las personas ponen en juego en diversas situaciones reales de trabajo de acuerdo con los estándares de desempeño satisfactorio propios de cada área profesional en una determinada organización. (Schvartzman, 2004)

Alles (2005) elabora un diccionario para ser utilizado como lo que es; un punto de partida, un referente que sirva de guía a una empresa o institución de cualquier tipo que desee poner en marcha la gestión por competencias o revisar un sistema que ya esté en funcionamiento. (p.17)

En síntesis ,160 competencias distribuidas del siguiente modo:

- Competencias cardinales (20)
- Niveles ejecutivos o altos niveles (19)
- Niveles gerenciales intermedios y otros niveles intermedios (57)

- Niveles iniciales (23)
- Competencias para trabajadores del conocimiento (22)
- E-competences o competencias para la e-people (19). (pp.17-18).

A continuación, en la siguiente tabla N.º 1 incluimos la sección de las competencias genéricas y el nombre de las competencias.

Tabla 1

Competencias genéricas

| Sección | Nombre de la competencia |
|------------------------|---------------------------------|
| Competencias genéricas | 1. Compromiso |
| | 2. Ética |
| | 3. Prudencia |
| | 4. Justicia |
| | 5. Fortaleza |
| | 6. Orientación al cliente |
| | 7. Orientación a los resultados |
| | 8. Calidad de trabajo |
| | 9. Sencillez |
| | 10. Adaptabilidad al cambio |
| | 11. Temple |
| | 12. Perseverancia |
| | 13. Integridad |
| | 14. Iniciativa |
| | 15. Innovación |
| | 16. Flexibilidad |
| | 17. <i>Empowerment</i> |
| | 18. Autocontrol |
| | 19. Desarrollo de personas |
| | 20. Conciencia organizacional |

Fuente propia: Elaborado por análisis literario del libro Gestión por Competencias - Diccionario.

A continuación, en la siguiente tabla N.º 2 incluimos la sección de los niveles ejecutivos y el nombre de las competencias.

Tabla 2

Niveles Ejecutivos

| Sección | Nombre de la competencia |
|--------------------|---|
| Niveles ejecutivos | 21. Desarrollo de su equipo |
| | 22. Modalidades de contacto |
| | 23. Habilidades mediáticas |
| | 24. Liderazgo |
| | 25. Liderazgo para el cambio |
| | 26. Pensamiento estratégico |
| | 27. <i>Empowerment</i> |
| | 28. Dinamismo- Energía |
| | 29. <i>Portability/Cosmopolitismo/Adaptabilidad</i> |
| | 30. Relaciones públicas |
| | 31. Orientación al cliente |
| | 32. Trabajo en equipo |
| | 33. Orientación a los resultados |
| | 34. Integridad |
| | 35. Liderazgo (II) |
| | 36. <i>Empowerment (II)</i> |
| | 37. Iniciativa |
| | 38. <i>Entrepreneurial</i> |
| | 39. Competencia "del naufrago" |

Fuente propia: Elaborado por análisis literario del libro Gestión por Competencias - Diccionario.

A continuación, en la siguiente tabla N. ° 3 incluimos la sección de los niveles intermedios y el nombre de las competencias.

Tabla 3

Niveles Intermedios y Otros Niveles

| Sección | Nombre de la competencia |
|-------------------------------------|---------------------------------------|
| Niveles intermedios y otros niveles | 40. Alta adaptabilidad - Flexibilidad |
| | 41. Colaboración |
| | 42. Calidad de trabajo |

-
43. Dinamismo - Energía
 44. *Empowerment*
 45. Franqueza - Confiabilidad -
Integridad
 46. Habilidad analítica
 47. Iniciativa - Autonomía - Sencillez
 48. Liderazgo
 49. Modalidades de contacto
 50. Nivel de compromiso - Disciplina
personal - Productividad
 51. Orientación al cliente interno y
externo
 52. Profundidad en el conocimiento
de los productos
 53. Orientación a los resultados
 54. Orientación al cliente
 55. Negociación
 56. Comunicación
 57. Aprendizaje continuo
 58. Credibilidad técnica
 59. Presentación de soluciones
comerciales
 60. Resolución de problemas
comerciales
 61. Trabajo en equipo
 62. Capacidad de planificar y de
organización
 63. Iniciativa
 64. Innovación
 65. Adaptabilidad al cambio
 66. Perseverancia
 67. Temple
-

-
68. Conocimiento de la industria y el mercado
 69. Construcción de relaciones de negocios
 70. Pensamiento analítico
 71. Manejo de relaciones de negocios
 72. Pensamiento conceptual
 73. Dirección de equipos de trabajo
 74. Desarrollo estratégico de recursos humanos
 75. Impacto e influencia
 76. Capacidad de entender a los demás
 77. Orientación al cliente (II)
 78. Trabajo en equipo (II)
 79. Orientación a Resultados (II)
 80. Integridad
 81. Liderazgo (II)
 82. Empowerment (II)
 83. Iniciativa (II)
 84. Flexibilidad
 85. Autocontrol
 86. Búsqueda de información
 87. Conciencia organizacional
 88. Confianza en sí mismo
 89. Desarrollo de relaciones
 90. Desarrollo de las personas
 91. Impacto e influencia (II)
 92. Pensamiento analítico (II)
 93. Preocupación por el orden y la claridad
 94. Pensamiento conceptual (II)
 95. *Entrepreneurial*
-

96. Competencia "del naufrago"

Fuente propia: Elaborado por análisis literario del libro Gestión por Competencias - Diccionario.

A continuación, en la siguiente tabla N. ° 4 incluimos la sección de los niveles iniciales y el nombre de las competencias.

Tabla 4

Niveles Iniciales

| Sección | Nombre de la competencia |
|-------------------|--|
| Niveles Iniciales | 97. Alta adaptabilidad - Flexibilidad |
| | 98. Capacidad de para aprender |
| | 99. Dinamismo - Energía |
| | 100. Habilidad analítica |
| | 101. Iniciativa - Autonomía |
| | 102. Liderazgo |
| | 103. Modalidades de contacto |
| | 104. Orientación al cliente interno y externo |
| | 105. Productividad |
| | 106. Responsabilidad |
| | 107. Tolerancia a la presión |
| | 108. Trabajo en equipo |
| | 109. Flexibilidad |
| | 110. Autocontrol |
| | 111. Búsqueda de información |
| | 112. Conciencia organizacional |
| | 113. Confianza en sí mismo |
| | 114. Desarrollo de relaciones |
| | 115. Desarrollo de las personas |
| | 116. Impacto e influencia |
| | 117. Pensamiento analítico |
| | 118. Preocupación por el orden y la calidad |

119. Pensamiento conceptual

Fuente propia: Elaborado por análisis literario del libro Gestión por Competencias - Diccionario.

A continuación, en la siguiente tabla N. ° 5 incluimos la sección de las competencias del conocimiento y el nombre de las competencias.

Tabla 5

Competencias del Conocimiento

| Sección | Nombre de la competencia |
|--|---|
| Competencias del conocimiento | 120. Apoyo a los compañeros |
| | 121. Autodirección basada en el valor |
| | 122. Responsabilidad personal |
| | 123. Innovación del conocimiento |
| | 124. Profesionales inteligentes |
| | 125. Desarrollo de profesionales inteligentes |
| | 126. Competencias de los profesionales del conocimiento |
| | 127. Desarrollo de redes flexibles |
| | 128. Desarrollo de redes inteligentes |
| | 129. Conocimiento inteligente |
| | 130. Crear equipos de alto rendimiento que ofrezcan oportunidades desafiantes |
| | 131. Redes a partir de comunidad de intereses |
| 132. Trabajo en equipo centrado en objetivos | |

-
133. Comunicación para compartir conocimientos
 134. Orientar y desarrollar a otras personas
 135. Desarrollar la relación con el cliente
 136. Gerenciamiento (management) de proyectos
 137. Comprender el negocio del cliente
 138. Demostrar valor
 139. Metodología para la calidad
 140. Herramientas al servicio del negocio
 141. Manejo de relaciones de negocios (*networking*)

Fuente propia: Elaborado por análisis literario del libro Gestión por Competencias - Diccionario.

A continuación, en la siguiente tabla N. ° 6 incluimos la sección de las e-competences y el nombre de las competencias.

Tabla 6

E-Competences

| Sección | Nombre de la competencia |
|-------------------------------------|--|
| E-competences | 142. Construcción de relaciones de negocios |
| | 143. Innovación |
| | 144. Adaptabilidad al cambio |
| | 145. Manejo de relaciones de negocios (<i>networking</i>) |
| | 146. Dirección de equipos de trabajo |
| | 147. Temple |
| | 148. <i>Portability</i> /Cosmopolitismo/Adaptabilidad |
| | 149. Competencia asesina |
| | 150. Desarrollo estratégico de los recursos humanos |
| | 151. Desarrollo de su equipo |
| | 152. Modalidades de contacto |
| | 153. Habilidades mediáticas |
| | 154. Liderazgo para el cambio |
| | 155. Pensamiento estratégico |
| | 156. <i>Empowerment</i> |
| | 157. Dinamismo- Energía |
| 158. Relaciones públicas | |
| 159. <i>Entrepreneurial</i> digital | |
| 160. Competencia "del naufrago" | |

Fuente propia: Elaborado por análisis literario del libro Gestión por Competencias - Diccionario.

Spencer y Spencer presentan el Modelo del Iceberg, donde se dividen las competencias en dos grandes grupos: las más fáciles de detectar y de desarrollar, como las destrezas y conocimientos, y las menos fáciles de detectar y después desarrollar, como el concepto de sí mismo las actitudes y los valores y el núcleo mismo de la personalidad. (Alles, 2008)

De acuerdo con este modelo, Alles (2008) existen competencias centrales y superficiales:

- Visibles: más fáciles de identificar en cuanto destrezas, conocimientos, temas abordados más frecuentemente
- No visible: más difícil de identificar: en cuanto concepto de uno mismo y rasgos de personalidad. (p.28)

Los conocimientos, destrezas y habilidades están masen la superficie y son más fáciles de detectar; en cambio, las actitudes y valores, el concepto de sí mismo y los rasgos más profundos de personalidad, según el Modelo del iceberg, debajo de la superficie y son más difíciles de evaluar. (Alles, 2008, pp. 28-29)

En síntesis, para Spencer (como se cito en Alles, 2008) las competencias se pueden clasificar en:

- **Competencias de logro y acción**
 - Orientación al logro
 - Preocupación por el orden, la calidad y la precisión
 - Iniciativa
 - Búsqueda de Información
- **Competencias de Influencia**
 - Entendimiento interpersonal
 - Orientación al cliente
 - Competencias de influencia
 - Influencia e impacto
 - Construcción de Relaciones
 - Conciencia organizacional
- **Competencias Gerenciales**
 - Desarrollo de personas
 - Dirección de personas

Trabajo en equipo y cooperación

Liderazgo

- **Competencias Cognoscitivas**

Pensamiento analítico

Razonamiento conceptual

Experiencia técnica/profesional/de dirección

- **Competencias de eficacia personal**

Autocontrol

Confianza en sí mismo

Comportamiento ante los factores

Flexibilidad. (pp.28-29)

Desde otro punto de vista, existen competencias laborales tanto genéricas como específicas, tipologías y clasificaciones han variado de autor a autor. Alles (2008) define las competencias laborales como: “La capacidad efectiva de llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada” (p.90).

Sin embargo, la vinculación de estas competencias laborales está ligadas al cargo que se desempeña y al nivel de responsabilidad que tiene el mismo, en el presente cuadro, se explica la relación entre el nivel jerárquico dentro de la empresa y la competencia que debe poseer la persona que ocupe dicho cargo. (Díaz y Silva, 2015, p. 27)

A continuación, en la siguiente tabla N. ° 7 incluimos los puestos y las competencias:

Tabla 7

Competencias por puesto dentro de la Empresa

| Puesto | Competencias |
|---------------|---------------------|
|---------------|---------------------|

| | |
|-------------------|--|
| Ejecutivos | <ul style="list-style-type: none"> • Razonamiento estratégico • Liderazgo al cambio • Gestión de las relaciones |
| Directores | <ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidad • Introducción al cambio • Sensibilidad interpersonal • Delegación de responsabilidades |
| Empleados | <ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • Transferibilidad a diferentes entornos geográficos • Flexibilidad • Motivación para buscar información y capacidad de aprender • Orientación al logro • Motivación para el trabajo bajo presión del tiempo • Colaboración en grupos multidisciplinares • Orientación hacia el cliente |

Fuente propia: Elaborado por análisis de Tesis Manual de funciones por competencias para la empresa LABORATORIOS GIRASOL ASEO LTDA.

Díaz y Silva (2015) “Como se puede ver las competencias se diversifican en función de los diferentes puestos considerados en una organización y de acuerdo con las tareas y funciones descritas para los mismos” (p.28).

Cargos

El concepto de cargo se basa en algunas nociones fundamentalmente, Chiavenato, (1994) detalla la definición de algunos elementos vitales en la ejecución laboral. Tarea: “Es el conjunto de actividades individuales que ejecuta el ocupante del cargo; en general hace referencia a cargos simples y rutinarios, como los que ejercen los que trabajan por horas o los obreros” (p.237).

Para ampliar el concepto de cargo laboral referente a las actividades que ejerce el ocupante se requiere definir a una Atribución: “Como el conjunto de actividades individuales que ejecuta la persona que ocupa el cargo. Se refiere a cargos que incluyen actividades más diferenciadas, como las que desempeñan los que trabajan por meses o los funcionarios” (Chiavenato, 1994, pp. 237-238).

- **Función:** es un conjunto de tareas (cargos por horas) o atribuciones (cargos por meses) que el ocupante del cargo ejerce de manera sistemática o reiterada, o un individuo que, sin ocupar un cargo, desempeña una función de manera transitoria o definitiva. Para que un conjunto de tareas o atribuciones constituya una función, se requiere que haya repetición al ejecutarlas (Chiavenato, p. 238).
- **Cargo:** es un conjunto de funciones con posición definida dentro de la estructura organizacional, es decir, en el organigrama ubicar un cargo en el organigrama implica definir cuatro aspectos: el nivel jerárquico, el área o departamento en que está localizado, el superior jerárquico (ante quien responde) y los subordinados (sobre los que ejerce autoridad) (Chiavenato, p. 238).

Descripción de Cargos

Un cargo es el insumo para las mayorías de las acciones que se ejecutan, en una relación empresa-trabajadores. La descripción de cargos es un proceso que consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo y que lo diferencian de otros cargos que existen en la empresa; es la enumeración detalla de las atribuciones o tareas del cargo (que hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuando lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las atribuciones o tareas (como lo hace) y los objetivos del cargo (por qué lo hace) (Chiavenato, 1994, p. 239).

Chiavenato, (1994) un cargo puede ser descrito como una unidad de la organización, que consiste en un conjunto de deberes y responsabilidades que lo distinguen de los demás cargos. Los deberes y las responsabilidades de un cargo corresponden al empleado que lo desempeña, y proporcionan los medios con que los empleados contribuyen al logro de los objetivos de una empresa. (p.239)

Análisis de cargos

Los objetivos propuestos de una organización tienen una especificación precisa y clara, que se debe alcanzar con ayuda de un cargo. La descripción de cargos y el análisis de cargos están estrechamente relacionados en sus finalidades y en el proceso de obtención de datos; a pesar de ello, están perfectamente diferenciados entre sí: la descripción se preocupa por el contenido del cargo (*que hace el ocupante, cuando lo hace, como lo hace y por qué lo hace*), en tanto que el análisis pretende estudiar y determinar todos los requisitos, las responsabilidades comprendidas y las condiciones que el cargo exige, para poder desempeñarlo de manera adecuada (Chiavenato, 1994, p. 240).

Estructura del análisis de cargos

Según Chiavenato (1994) “En otras palabras, cuáles son los requisitos físicos e intelectuales que debería tener el ocupante para el desempeño adecuado del *cargo* cuales son las responsabilidades que el cargo le impone y en qué condiciones debe desempeñar el cargo. Por lo general, el análisis de cargos se refiere a cuatro áreas de requisitos, aplicadas casi siempre a cualquier tipo o nivel de cargo.

1. Requisitos intelectuales;
2. Requisitos físicos;
3. Responsabilidades implícitas;
4. Condiciones de trabajo. (p.241)

- **Requisitos intelectuales**

Chiavenato (1994) tiene que ver con las exigencias del cargo, en lo que hace referencia a los requisitos intelectuales que el aspirante debe poseer para poder desempeñar el cargo de manera adecuada. Entre los *requisitos intelectuales* están los siguientes factores de especificaciones:

1. Instrucción básica;
2. Experiencia básica anterior;
3. Adaptabilidad al cargo
4. Iniciativa necesaria;
5. Aptitudes necesarias. (p.241)

- **Requisitos físicos**

Chiavenato (1994) tienen que ver con la cantidad y la continuidad de energía y de esfuerzos físico y mental requeridos, y la fatiga provocada, y también con la

compleción física que necesita el ocupante para desempeñar el cargo adecuadamente:

1. Esfuerzo físico necesario;
2. Capacidad visual;
3. Destreza o habilidad;
4. Compleción física necesaria. (p.241)

- **Responsabilidades implícitas**

Chiavenato(1994) se refieren a la responsabilidad que el ocupante del cargo tiene, además del trabajo normal y de sus atribuciones, con las herramientas o equipo que utiliza con el patrimonio de la empresa, el dinero, los títulos o documentos, las pérdidas o ganancias de la empresa, los contactos internos o externos y con la información confidencial.

1. Supervisión de personal;
2. Material, herramientas o equipo;
3. Dinero, títulos o documentos;
4. Contactos internos o externos;
5. Información confidencial.(p.242)

- **Condiciones de trabajo**

Chiavenato,(1994) se refieren a las condiciones ambientales del lugar donde se desarrolla el trabajo y sus alrededores, que pueden hacerlo desagradable, molesto o sujeto a riesgos, exigiendo al ocupante del cargo una fuerte adaptación para mantener su productividad y rendimiento en el desempeño de sus funciones. Evalúan el grado de adaptación del elemento humano al ambiente y al equipo, y facilitan su desempeño.

1. Ambiente de trabajo;
2. Riesgos. (p.242)

Antecedentes

Como estudios previos, se han analizado algunos libros, investigaciones en las que interviene un enfoque basado en gestión por competencias, lo que permite tener mayor orientación y experiencias de las cuales obtener conclusiones. A nivel nacional Ávila y Orellana (2012) en la investigación de este presente tema de Tesis “Gestión por competencias para el Talento Humano en el Proyecto de Exploración Minera IAMGOLD Ecuador S.A.”: Da a conocer el significa de un Modelo de Gestión basado en competencias y la propuesta de este mismo a un proyecto minero mediante la descripción de cada una de sus fases: definir competencias propiamente institucionales, análisis de los diferentes puestos de trabajo, elaboración de competencias para cada uno de los perfiles; así como también, el reclutamiento, la selección e incorporación, inducción y la evaluación del desempeño (pp.18-19).

También se analizó la investigación a nivel local la tesis de Dender (2016, p.5) que se desarrolló en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas en el 2016 con el tema “Gestión del talento humano por competencias de los docentes de la carrera de ingeniería eléctrica de la Universidad Técnica Luis Vargas torres”:

La metodología aplicada para la investigación se inició con las encuestas y entrevistas de toda la muestra sean docentes, colaboradores y estudiantes de la facultad, aplicando las técnicas de recolección de información. Donde se obtuvo como resultado altos niveles de desconocimiento e insatisfacción en lo referente a la gestión por competencias por sus usuarios internos y externos encuestados afectando los procesos en las áreas académicas y administrativas para brindar una educación de calidad. Por tal razón, se ha elaborado un plan de acción a través de una propuesta que va dirigida a potenciar al talento humano buscando así la excelencia de los servicios generales en las áreas académica y administrativa que integra la facultad (p.5).

Las competencias poseen un campo muy grande por esos muchos autores como Farías (2018) en la tesis previo al grado académico de Ingeniera Comercial Mención Productividad señala que: La investigación se realizó con el propósito de analizar las competencias de puestos de los hoteles: Apart Hotel, Colon Palace y Perla Verde de la ciudad de Esmeraldas. La metodología donde señaló un tipo de estudio que se realizó de carácter descriptivo, y se utilizó una investigación de campo, cualitativa y cuantitativa e

instrumentos para poder recolectar información que ayudó a identificar las competencias de propias de los puestos de trabajo en los hoteles sujetos de la investigación (p.10).

A nivel internacional Casas (2015) con el tema de tesis Modelos de Gestión por Competencias de la Universidad Nacional José María Arguedas de Perú, señala: La gestión por competencias y talento humano como ambas variables para la construcción del marco teórico, la metodología que se utilizó es del modelo cuantitativo, el tipo es descriptiva, el diseño de la investigación es no experimental siendo así transaccional – correlacional, pues busca analizar y estudiar la relación de hechos y fenómenos de la realidad para conocer su nivel de influencia o ausencia de ellas (p.12).

A nivel internacional se examinó el modelo de gestión por competencias para el personal de la empresa ACMED S.A.S. de la ciudad de Cartagena utilizo la clasificación de la UNESCO, Edgar Morín y Mc McClelland quienes plantean que las competencias deben ser: Las del saber, saber hacer y ser. Para su elaboración se aplicó un instrumento que permitiera conocer la descripción del cargo y posteriormente se analizó esto contra la clasificación seleccionada y se definieron los perfiles por competencias para cada cargo. Con esto se procedió a integrarlo con los procesos de selección, evaluación del desempeño y capacitación (Gómez y Mendoza, 2013).

También se analizó la investigación a nivel local la tesis de Medrano, (2016) que se desarrolló en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas en el 2016 con el tema “Modelo de gestión basado en perfiles por competencias para el talento humano de la pontificia universidad católica del ecuador sede esmeraldas”. La metodología HAY, fue la metodología que se usó en esta investigación, la que permitió al autor obtener información prioritaria para el desarrollo del presente trabajo. La aplicación de la metodología aportó datos reales sobre la situación del capital humano de la PUCESE y permitió al investigador desarrollar una propuesta que se ajuste a las necesidades institucionales, fundamentada en los datos obtenidos y los problemas identificados. Gracias a la presente investigación, se logró identificar niveles medianos y altos de insatisfacción en la ejecución de varios procesos en la PUCESE, razón por la cual se diseñó un modelo de gestión basado en perfiles por competencias que se ajuste a las necesidades de la PUCESE y permita al talento humano la articulación de procesos y su optima ejecución, de tal manera que los logros obtenidos puedan ser basados en hechos objetivos y cuantificables que se alineen de acuerdo al plan estratégico institucional y del

estado, que busca la excelencia académica y administrativa en las instituciones de educación superior a través de la gestión eficiente. Pese a la existencia de un manual basado en perfiles por competencias, los colaboradores de la PUCESE hasta la fecha no han hecho el uso debido de esta herramienta, a tal punto que existen funcionarios que no tienen definidas con claridad sus responsabilidades dentro de la institución y es por esta razón que surge la necesidad de proponer un modelo de gestión que sirva como herramienta para el talento humano de la sede, de esta manera se pretende que los colaboradores se sientan motivados al cumplir sus responsabilidades, llevándolas a cabo con eficiencia y calidad, escenario que será positivo para la PUCESE en el cumplimiento de sus logros institucionales. La realización de esta investigación dio como resultado el desarrollo de una propuesta para la PUCESE, la cual está completamente dirigida al mejoramiento del desempeño del talento humano de la sede, teniendo como puntal principal la definición de perfiles basados en competencias. Dentro de la misma propuesta se incluye un cuadro de mando integral, el mapa estratégico del modelo de gestión de talento humano, y la cadena de valor del modelo de gestión de talento humano. Instrumentos que de ser aplicados de manera correcta aportarían al mejoramiento en la ejecución de procesos en la sede, satisfacción de los clientes internos de la PUCESE y lo más importante, el mejoramiento continuo de la Universidad, aspecto fundamental para el cumplimiento de requisitos demandados para la acreditación y aseguramiento de la calidad de la educación superior.

Marco legal

Art.16.- Dirección Administrativa. Son funciones de la Dirección Administrativa: Planificar, organizar, dirigir y controlar todos los recursos humanos y físicos e la sede y velar por su seguridad, con miras a su optimización. (PUCE, 2018)

Art.40.- La PUCese incorpora y mantendrá como docentes a profesionales que, además de su competencia científico-pedagógica y su calidad humana, demuestren coherencia con el espíritu, principios y objetivos de la PUCE, o, en su caso, sincero respeto al espíritu, principios y objetivos. (PUCE, 2018)

Art.41.- Los requisitos para ser docentes y las categorías de este son los determinados en la Ley de Educación Superior y su Reglamento, y en el Reglamento General de Personal Académico de la PUCE. (PUCE, 2018)

Art.44.- El personal administrativo y de servicios debe promover el desarrollo continuo de la Sede de la comunidad universitaria, mediante una esmerada gestión de servicio. La dedicación y el testimonio del personal no académico son indispensables para la identidad y para una vida sana de la Universidad de acuerdo con los principios y reglamentos de esta. (PUCE, 2018)

Art.45.- La sede seleccionará cuidadosamente al personal administrativo y de servicios, de acuerdo con criterios éticos, de competencia profesional y de sintonía con los principios fundamentales de la Universidad o, en su caso con sinceros respetos a esos principios, Sus deberes y derechos constarán en el respectivo reglamento. (PUCE, 2018)

La PUCE-E Art.- 10. Del capítulo cuatro de los trabajadores, selección y contratación de personal. Se consideran trabajadores de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas, a las personas que por su educación, conocimientos, formación, experiencia, habilidades y aptitudes. Luego de haber cumplido con los requisitos de selección e ingreso, establecidos en la ley, reglamentos, resoluciones del Ministerio del Trabajo, presten servicios con relación de dependencia en las actividades propias de la institución. (PUCE, 2017)

Capítulo 1

AMBITO Y OBJETO

Art. 1.- **Ámbito.** - Esta Ley regula el sistema de educación superior en el país, a los organismos e instituciones que lo integran; determina derechos, deberes y obligaciones de las personas naturales y jurídicas, y establece las respectivas sanciones por el incumplimiento de las disposiciones. (Ley Orgánica de Educación Superior, 2008)

Capítulo 3

FORMACION TECNICA Y TECNOLOGICA.

Art. 115.10.- **Autoridades académicas de los Institutos Superiores Universitarios.** - Para ser autoridad académica en los institutos superiores universitarios se requiere:

- a) Estar en goce de los derechos de participación;
- b) Tener título de tercer nivel;
- c) Tener experiencia de al menos tres años en gestión educativa superior o experiencia equivalente en gestión; y,
- d) Tener experiencia de al menos dos años en docencia o investigación en instituciones educación superior, Art. 115.11.- **De los profesores y profesoras.** - En el caso de los profesores o profesoras de los institutos superiores técnicos, tecnológicos y pedagógicos superiores; y de arte e institutos superiores universitarios, su escalafón y tiempo de dedicación estarán sujetos a la normativa específica emitida por el Consejo de Educación Superior. (Ley Orgánica de Educación Superior, 2008)

Según el Código del Trabajo (2012) el Art.2. **Obligatoriedad del trabajo** indica que el trabajo es un hecho y un deber social. El trabajo es obligatorio, y con las limitaciones prescritas en la constitución y en las leyes.

Art. 45.- **Obligaciones del trabajador.** - Son obligaciones del trabajador:

- a) Ejecutar el trabajo en los términos del contrato, con la intensidad, cuidado y esmero apropiados, en la forma, tiempo y lugar convenidos;

- b) Restituir al empleador los materiales no usados y conservar en buen estado los instrumentos y útiles de trabajo, no siendo responsable por el deterioro que origine el uso normal de esos objetos, ni del ocasionado por caso fortuito o fuerza mayor, ni del proveniente de mala calidad o defectuosa construcción;
- c) Trabajar, en casos de peligro o siniestro inminentes, por un tiempo mayor que el señalado para la jornada máxima y aún en los días de descanso, cuando peligren los intereses de sus compañeros o del empleador. En estos casos tendrá derecho al aumento de remuneración de acuerdo con la ley;
- d) Observar buena conducta durante el trabajo;
- e) Cumplir las disposiciones del reglamento interno expedido en forma legal;
- f) Dar aviso al empleador cuando por causa justa faltare al trabajo;
- g) Comunicar al empleador o a su representante los peligros de daños materiales que amenacen la vida o los intereses de empleadores o trabajadores;
- h) Guardar escrupulosamente los secretos técnicos, comerciales o de fabricación de los productos a cuya elaboración concurra, directa o indirectamente, o de los que él tenga conocimiento por razón del trabajo que ejecuta;
- i) Sujetarse a las medidas preventivas e higiénicas que impongan las autoridades;
y,
- j) Las demás establecidas en este Código. (Código del Trabajo, 2012)

CAPÍTULO II: METODOLOGÍA

La metodología que se empleó en el desarrollo de la investigación sirvió como un medio o definición de herramientas investigativas adecuadas para efectuar el proceso de recolección de información.

Dentro de las técnicas estimadas para la metodología de la investigación, Según (Shuttleworth, 2018) aporta que: “El Diseño de investigación descriptiva es un método científico que implica observar y describir el comportamiento de un sujeto sin influir sobre él de ninguna manera”.

La investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere. (Arias, 2012, p. 24)

La investigación de campo es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información, pero no altera las condiciones existentes. De allí su carácter de investigación no experimental (Arias, 2012, p. 31).

Los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado. Es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que tan sólo hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio, o bien, si deseamos indagar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas (Hernández, 2014).

Tipo de estudio

La investigación fue realizada en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas en el Departamento de Dirección Administrativa y Recursos Humanos, de cómo estaban definidos los puestos de trabajos de sus colaboradores y para sustentar la investigación se detalló una metodología donde señaló un tipo de estudio que se realizó de carácter descriptivo, y se utilizó una investigación de campo, cualitativa para la obtención información fundamental:

La siguiente metodología descriptiva explicaba la secuencia de la investigación desde el momento en que se comenzó a plantear objetivos hasta cumplir con los resultados de un proceso de gestión por competencias de los puestos de trabajo de la PUCESE.

La investigación se desarrolló de carácter descriptivo, consistió en detallar las actitudes, situaciones, procesos y actividades exactas que permitieron identificar los resultados de la definición los puestos de trabajos de la PUCESE.

Con la investigación de campo por que se pretende levantar información y manejar datos con más seguridad que proporcionará la Dirección Administrativa y Recursos Humanos con respecto a los perfiles y puestos de los trabajadores de la PUCESE.

Las técnicas que se utilizaron para llevar a cabo este desarrollo de exploración final se establecieron con base a un criterio de revisión de la literatura, documentos, anexos y papeles que formaron parte del alcance de la investigación. Con base a esta definición, la investigación tomo un rumbo exploratorio dado que carecía de información suficiente y de conocimiento previos, sobre el desarrollo de las actividades y funciones que realizaban los colaboradores de la PUCESE.

Definición conceptual y operacionalización de las variables.

| Variable | Definición conceptual | Definición operacional | Dimensiones | Indicadores | Técnicas o instrumentos |
|--------------------------|---|-------------------------------|--|--|--|
| Gestión por competencias | Es un modelo de gestión que permite evaluar los conocimientos, habilidades y actitudes específicas para cada puesto de trabajo y favorecer el desarrollo de nuevas competencias para el crecimiento | Revisión Bibliográfica | Descripción del Modelo de Gestión por competencias Validación del Manual de Funciones Basados en Gestión por competencias. | Promoción a la capacitación del personal de conocimiento para que puedan llevar acabo más su trabajo. Desarrollo y crecimiento del capital humano y la sede universitaria Pucese. | Revisión Documental Ficha de Entrevista |

| | | | | | |
|--------------------|--|---|---|--|---------------------|
| | personal de los empleados en el contexto de la organización. | | | | |
| Puestos de trabajo | Es el lugar o espacio que ocupan las personas dentro de una institución, empresa o lugar donde desempeñen una actividad para cumplir expectativas. | <p>Revisión Bibliográfica</p> <p>Aplicar Fichas de entrevista a los 74 puestos trabajos existentes en la sede universitaria.</p> <p>Describir las fichas de entrevista.</p> | <p>Departamentos de la sede universitaria.</p> <p>(áreas, laboratorios, áreas deportivas, áreas verdes etc.)</p> <p>Servicio.</p> | <p>Estado de las Instalaciones.</p> <p>Actividades y Responsabilidades de los cargos propios de los puestos de trabajo .</p> | Ficha de Entrevista |

Población y muestra

La población en la que se realizará esta investigación es en la PUCE-E, en cuanto a los 74 puestos de trabajos. Existen 6 Niveles de orden jerárquico y 56 cargos que lo contentan: Nivel Ejecutivo 1 puesto, Nivel Directivo 9 puestos de directores, en el Nivel Profesionales-asesores existe 20 puestos (Jefes, médico, asesor Legal, docentes, orientador, trabajador social, bibliotecarios, responsables y coordinadores), Nivel Técnico 10 puestos (Secretaria Ejecutiva, asistentes y técnicos), Nivel Operativo 13 puestos (Auxiliares y recepcionistas), Servicios 3 puestos (Auxiliares y jardineros).

Métodos

El método que se utilizará en la presente investigación es el método cualitativo e inductivo-deductivo.

El método cualitativo contribuirá a través de los instrumentos el perfil de desarrollo, experiencias, habilidades y actitudes de los trabajadores y al cabo recopilará información del capital humano y la gestión por competencias.

Deductivo. Inductivo, debido a que es un método de razonamiento que parte de lo general al particular y de lo particular a lo general, pretende mostrar las conclusiones de cómo están definidos los puestos de trabajos de la PUCE sede Esmeraldas.

Técnicas e instrumentos

Para la investigación correspondiente se utilizaron varias técnicas e instrumentos que facilitó el levantamiento de la información:

Técnicas e instrumentos

Los instrumentos se los elaborará con el manual e instructivos vigentes de la PUCESE, verificados y evaluados en conjunto con el personal de investigación designado para la revisión de este proyecto de tesis.

Las aplicaciones de los instrumentos estarán adaptadas de acuerdo con el origen de la investigación:

Revisión Documental. - Por medio de este instrumento se pretende obtener conocimientos del Manual de Funciones por competencias de la PUCE sede Esmeraldas, de tal manera que permitirá tener referencia de los perfiles, competencias, funciones, características sobre los cargos y puestos de trabajos de los colaboradores de esta institución educativa.

Ficha de Entrevista. - Se entregó un formato de ficha de entrevista a los jefes de los Departamentos y directores de carreras de la PUCE sede Esmeraldas, que contiene las funciones y el perfil por competencias de cada puesto de trabajo. Con estos resultados se obtuvo la definición que se encuentra en este documento, definidos los cargos, puestos de trabajos y así describir las competencias que posee el personal que labora en la PUCESE. Al momento de realizar la recolección de fichas no se obtuvo respuesta del departamento de TICs por el proceso de migración de la nueva herramienta ERP SAP en la institución.

Análisis documental y de información.

Con respecto al análisis y manejo de datos que fomentarán la investigación, se comenzará con la revisión documental del Manual de Funciones por competencias en aprobación de la PUCE sede Esmeraldas.

Posteriormente, se realizará entrevistas a los jefes de los departamentos y directores de la PUCE sede Esmeraldas para, así tener un conocimiento pleno de sus cargos, funciones y actividades de trabajo. Finalmente se levantará la información puesto por puesto de trabajo.

Consecuentemente se elaboró una clasificación del personal para conocer la población que labora en la PUCESE durante el primer periodo del semestre 2019.

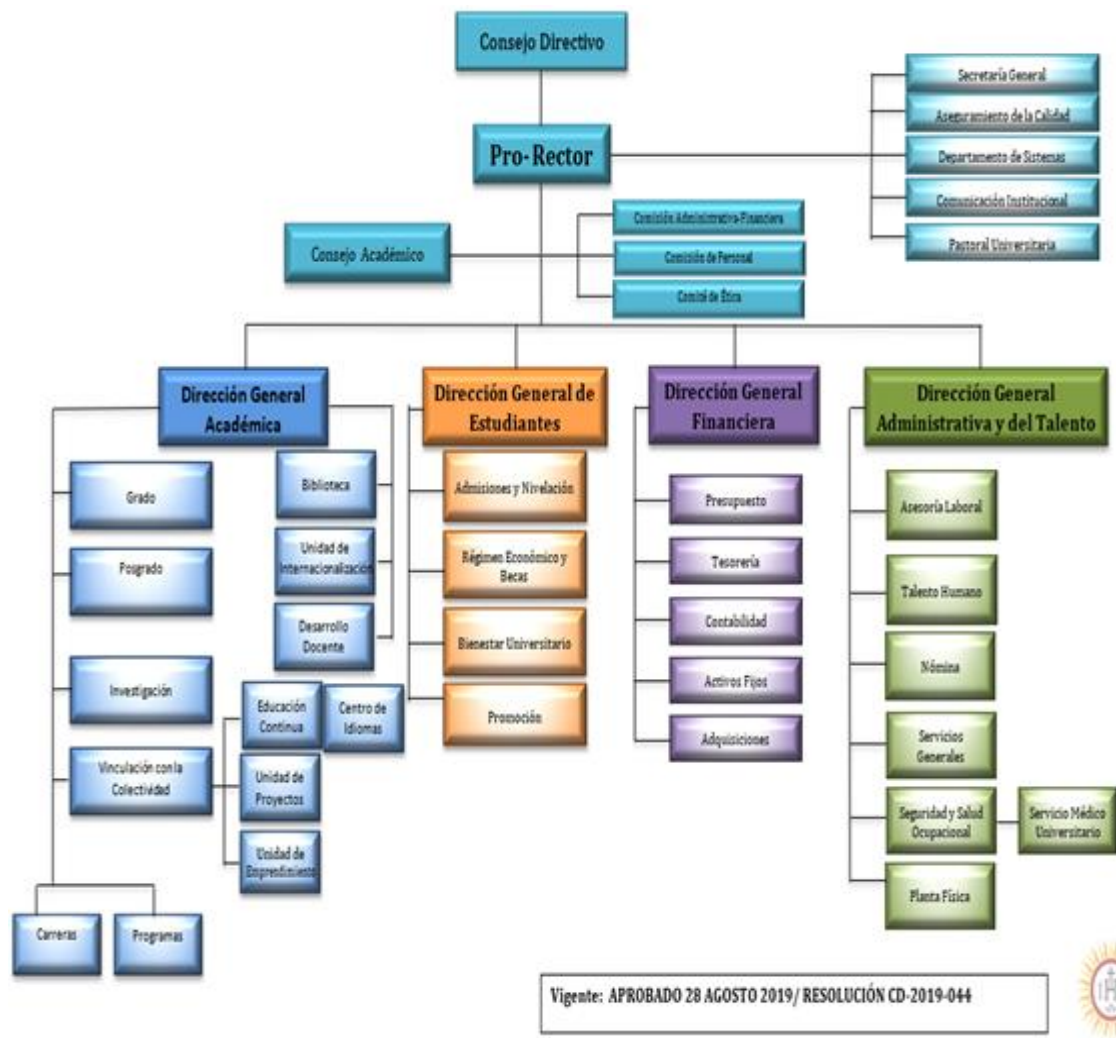
Análisis de datos

La forma en la que se procedió a analizar los datos recopilados será por medio de las herramientas de manejo de datos Excel y Word, ya que con ayuda de estos se tamizarán las tablas de nóminas de estudiantes, estudiantes con materias por tomar, estudiantes en proceso de titulación, estudiantes en tutorías, con el fin de que esto favorezca a la investigación.

CAPITULO III: RESULTADOS

Como resultado de la investigación se desprende que partiendo de la Estructura orgánica aprobada por el Consejo Directivo de la PUCESE con fecha 28 de agosto de 2019, se han analizado 74 puestos de trabajo pertenecientes a las 5 unidades organizativas que la conforman.

De acuerdo con la aprobación, por el Consejo Directivo de la PUCESE se detalla el organigrama vigente:



Los niveles estratégicos son.

Tabla 1: Niveles estratégicos y puestos de trabajo que lo conforman

| NIVEL | LO CONFORMAN |
|--------------------|---|
| Ejecutivo | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pro-Rector |
| Directivo | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Director(a) General Académico ▪ Director(a) General de Estudiantes ▪ Director(a) General Financiero ▪ Director(a) General Administrativo y de Recursos humanos ▪ Secretario(a) General ▪ Director (a) de Investigación ▪ Director (a) de Grado ▪ Director(a) de Vinculación ▪ Director(a) de Posgrado |
| Profesional-Asesor | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Jefe de Aseguramiento de la Calidad ▪ Jefe de Sistemas Informáticos ▪ Jefe de Comunicación Institucional y Relaciones Públicas ▪ Jefe de Pastoral Universitaria ▪ Jefe de Presupuesto ▪ Jefe de Tesorería ▪ Jefe de Contabilidad ▪ Jefe de Adquisiciones ▪ Jefe de Activos Fijos ▪ Jefe de Servicios Generales ▪ Jefe de Seguridad y Salud Ocupacional ▪ Jefe de Planta Física ▪ Asesor (a) Legal ▪ Medico ▪ Trabajador (a) Social ▪ Orientador (a) Universitario ▪ Docentes (Tiempo Completo, Medio Tiempo y Tiempo Parcial) ▪ Coordinadores ▪ Responsables ▪ Bibliotecaria |
| Técnico | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Secretaria Ejecutiva ▪ Asistente Administrativa ▪ Asistente Académica ▪ Asistente de Talento Humano |

| | |
|-----------|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Asistente de Nómina ▪ Asistente de Contabilidad ▪ Recaudador(a) ▪ Técnico en Informática ▪ Técnico en Áreas Verdes ▪ Técnico en Mantenimiento |
| Operativo | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Recepcionista-Telefonista ▪ Auxiliar Administrativo ▪ Auxiliar Académico ▪ Auxiliar de Talento Humano ▪ Auxiliar de Nómina ▪ Auxiliar de Presupuesto ▪ Auxiliar de Tesorería ▪ Auxiliar de Recaudación ▪ Auxiliar de Contabilidad ▪ Auxiliar de Adquisiciones ▪ Auxiliar de Activos fijos ▪ Auxiliar de Audiovisuales ▪ Auxiliar de Informática |
| Servicios | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Auxiliar de Mantenimiento ▪ Auxiliar de Servicios ▪ Jardinero |

Fuente: elaboración propia a partir de recopilación de información y análisis documental.

De los 74 puestos de trabajos y las 5 unidades organizativas que conforman la PUCESE, para establecer y mantener un orden, además de las responsabilidades que conlleva cada uno se ejerce una jerarquía que va de mayor a menor importancia y la comunicación entre todos los niveles de mando, de poder o de responsabilidad son esenciales. Existen 6 Niveles de orden jerárquico y 56 cargos que lo contentan: Nivel Ejecutivo 1 puesto, Nivel Directivo 9 puestos de directores, en el Nivel Profesionales-asesores existe 20 puestos (jefes, médico, asesor Legal, docentes, orientador, trabajador social, bibliotecarios, responsables y coordinadores), Nivel Técnico 10 puestos (Secretaría Ejecutiva, asistentes y técnicos), Nivel Operativo 13 puestos (Auxiliares y recepcionistas), Servicios 3 puestos (Auxiliares y jardineros).

Basados en la información anterior y por determinación a las unidades organizativas, los puestos de trabajo en los departamentos de la PUCESE están determinados para cumplir sus funciones esenciales y para describir aquellas características humanas que identifican los comportamientos de los empleados cuando realizan su labor con alto desempeño, en la tabla N° 2 se detallan, las competencias específicas y conductuales de las unidades organizativas y puestos de trabajo de la PUCESE.

Tabla 2: Competencias Específicas y Conductuales de las Unidades organizativas y puestos de trabajo Pro-Rectorado

| Unidad organizativa | Puesto | Competencias Específicas | Competencias conductuales |
|---------------------------|--------------------------|--|--|
| Pro-Rectorado | Pro-Rector | <ol style="list-style-type: none"> 1. Gerencia 2. Planificación y gestión 3. Juicio y toma de decisiones 4. Pensamiento estratégico 5. Pensamiento analítico 6. Generación de ideas 7. Gestión del Talento Humano 8. Comunicación Oral y Escrita 9. Orientación 10. Motivación | <ol style="list-style-type: none"> 1. Liderazgo 2. Iniciativa 3. Trabajo en equipo 4. Relaciones humanas 5. Honestidad 6. Compromiso y sentido de pertenencia 7. Presentación Personal 8. Solidaridad 9. Respeto 10. Justicia 11. Armonía |
| | Secretaría Ejecutiva | <ol style="list-style-type: none"> 1. Capacidad de planificación y de organización 2. Expresión oral 3. Expresión escrita 4. Manejo de programas de computación (Utilitarios) 5. Atención al cliente 6. Habilidad en el manejo de información | <ol style="list-style-type: none"> 1. Iniciativa 2. Creatividad 3. Trabajo en equipo 4. Discreción 5. Tolerancia al estrés 6. Presentación personal 7. Solidaridad 8. Justicia 9. Respeto 10. Armonía |
| Secretaría General | Secretaría General | <ol style="list-style-type: none"> 1. Gerencia 2. Planificación y Gestión 3. Juicio y Toma de Decisiones 4. Pensamiento Estratégico 5. Pensamiento Analítico 6. Generación de Ideas 7. Gestión del Talento Humano 8. Calidad 9. Comunicación efectiva (oral y escrita) 10. Orientación 11. Motivación | <ol style="list-style-type: none"> 1. Liderazgo 2. Iniciativa 3. Trabajo en equipo 4. Relaciones Humanas 5. Honestidad 6. Compromiso y sentido de pertenencia 7. Presentación persona 8. Solidaridad 9. Justicia 10. Respeto 11. Armonía |
| | Asistente Administrativo | <ol style="list-style-type: none"> 1. Capacidad de planificación y de organización 2. Expresión oral 3. Expresión escrita 4. Manejo de programas de computación (Utilitarios) | <ol style="list-style-type: none"> 1. Iniciativa 2. Creatividad 3. Trabajo en equipo 4. Discreción 5. Tolerancia al estrés 6. Presentación personal |

| | | | |
|------------------------------------|--|---|--|
| | | <ol style="list-style-type: none"> 5. Atención al cliente 6. Habilidad en el manejo de información 7. Capacidad para aprender | <ol style="list-style-type: none"> 7. Solidaridad 8. Justicia 9. Respeto 10. Armonía |
| Aseguramiento de la calidad | Jefe (a) de aseguramiento de la calidad | <ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo y motivación de las personas 2. Planificación y Gestión 3. Juicio de Toma de decisiones 4. Pensamiento Analítico 5. Pensamiento Estratégico 6. Comprensión de reglamentos y normativas 7. Gestión del Talento Humano 8. Calidad 9. Comunicación efectiva (oral y escrita) 10. Orientación | <ol style="list-style-type: none"> 1. Liderazgo 2. Iniciativa 3. Trabajo en equipo 4. Relaciones Humanas 5. Honestidad 6. Compromiso y sentido de pertenencia 7. Presentación personal 8. Solidaridad 9. Justicia 10. Respeto 11. Armonía |
| | Asistente de aseguramiento de la calidad | <ol style="list-style-type: none"> 1. Capacidad de planificación y de organización. 2. Expresión oral 3. Expresión escrita 4. Manejo de programas de computación (Utilitarios) 5. Atención al cliente 6. Habilidad en el manejo de información | <ol style="list-style-type: none"> 1. Iniciativa 2. Creatividad 3. Trabajo en equipo 4. Discreción 5. Tolerancia al estrés 6. Presentación personal 7. Solidaridad 8. Justicia 9. Respeto 10. Armonía |
| Comunicación institucional | Jefe(a) de comunicación institucional | <ol style="list-style-type: none"> 1. Gerencia 2. Operación y control de equipos 3. Juicio de Toma de decisiones 4. Pensamiento Analítico 5. Innovación 6. Capacidad de planificación y de organización 7. Gestión del Talento Humano 8. Alta capacidad de Relaciones Humanas 9. Comunicación efectiva (oral y escrita) 10. Manejo de paquetes utilitarios (Editores de imágenes, videos, texto) 11. Adaptabilidad | <ol style="list-style-type: none"> 1. Ingenio 2. Creatividad 3. Iniciativa 4. Relaciones Humanas 5. Honradez 6. Trabajo en equipo 7. Responsabilidad 8. Solidaridad 9. Justicia 10. Respeto 11. Armonía |

| | | | |
|-------------------------------|--|--|--|
| | Auxiliar de comunicación institucional | <ol style="list-style-type: none"> 1. Innovación 2. Comunicación efectiva (oral y escrita) 3. Atención al cliente 4. Manejo de paquetes Utilitarios (Editores de imágenes, videos, texto) 5. Relaciones humanas 6. Habilidad en el manejo de información 7. Relaciones humanas 8. Capacidad para aprender | <ol style="list-style-type: none"> 1. Ingenio 2. Creatividad 3. Trabajo en equipo 4. Sociabilidad 5. Solidaridad 6. Honradez 7. Solidaridad 8. Justicia 9. Respeto 10. Responsabilidad 11. Armonía |
| Pastoral universitaria | Jefe de pastoral universitaria | <ol style="list-style-type: none"> 1. Liderar procesos de formación de conducta 2. Comunicación efectiva (oral y escrita) 3. Capacidad para motivar a las personas 4. Planificación y gestión 5. Pensamiento Analítico 6. Pensamiento Estratégico 7. Juicio y toma de decisiones 8. Generación de ideas 9. Conocimientos pedagógicos y pastorales. 10. Calidad | <ol style="list-style-type: none"> 1. Liderazgo 2. Iniciativa 3. Trabajo en equipo 4. Relaciones Humanas 5. Presentación personal 6. Honestidad 7. Solidaridad 8. Justicia 9. Respeto 10. Compromiso y sentido de pertinencia 11. Armonía |
| | Asistente de pastoral universitaria | <ol style="list-style-type: none"> 1. Capacidad de planificación y de organización 2. Expresión oral 3. Expresión escrita 4. Manejo de programas de computación (Utilitarios) 5. Atención al cliente 6. Habilidad en el manejo de información | <ol style="list-style-type: none"> 1. Discreción 2. Iniciativa 3. Trabajo en equipo 4. Presentación personal 5. Tolerancia al estrés 6. Creatividad 7. Solidaridad 8. Justicia 9. Respeto 10. Armonía |

Fuente: elaboración propia a partir de recopilación de información y análisis documental.

En este listado se ha identificado la unidad organizativa de Pro-Rectorado y sus dependencias funcionales, secretaría general, aseguramiento de la calidad, comunicación institucional y pastoral universitaria, considerado las competencias específicas y conductuales que tienen los puestos de trabajo de la PUCESE.

De acuerdo con la tabla N° 2, se evidenció que el mayor número de competencias específicas las tienen, Pro-rector y los jefes de los departamentos, las competencias

específicas definidas para asistente y auxiliares hacen que sus actividades esenciales conjunto al trabajo en equipo sean de sumamente importancia para las responsabilidades de los departamentos que llevan al puesto de trabajo a cumplir con un alto de nivel de desempeño y las responsabilidades conduzcan a los objetivos organizacionales.

Las competencias conductuales definidas para cada uno de los puestos de trabajos desde Pro-rector, jefes y demás dependencias funcionales están estimadas a las habilidades naturales o innatas que el individuo tiene o adquiere a través del aprendizaje y valores de comportamiento humano.

En cuanto al trabajador que desempeñe el puesto de Pro-rector y demás dependencias funcionales, se propone que estos individuos se sientan comprometidos y cumpla con las competencias específicas y conductuales para mantener en la organización y que el trabajo laboral cumpla con un alto nivel de desempeño.

Tabla 3: Competencias Específicas y Conductuales de las Unidades organizativas y puestos de trabajo

| Unidad Organizativa | Puesto | Competencias específicas | Competencias Conductuales |
|------------------------------------|-----------------------------------|---|--|
| Dirección General Académica | Director(a) general académico (a) | <ol style="list-style-type: none"> 1. Gerencia 2. Planificación y Gestión 3. Juicio y Toma de Decisiones 4. Pensamiento Analítico 5. Pensamiento Estratégico 6. Generación de Ideas 7. Gestión del talento humano 8. Calidad 9. Comunicación efectiva (oral y escrita) 10. Orientación 11. Motivación y desarrollo de las personas 12. Búsqueda de la información | <ol style="list-style-type: none"> 1. Liderazgo 2. Iniciativa 3. Trabajo en equipo 4. Relaciones humanas 5. Honestidad 6. Compromiso y sentido de pertenencia 7. Presentación personal 8. Solidaridad 9. Justicia 10. Respeto 11. Armonía |
| | Asistente académico | <ol style="list-style-type: none"> 1. Capacidad de planificación y de organización 2. Expresión oral | <ol style="list-style-type: none"> 1. Iniciativa 2. Creatividad 3. Trabajo en equipo Discreción |

| | | | |
|--|-------------------------------|--|---|
| | | 3. Expresión escrita 4. Manejo de programas de computación (Utilitarios) 5. Atención al cliente 6. Habilidad en el manejo de información | 4. Tolerancia al estrés 5. Presentación personal 6. Solidaridad 7. Justicia 8. Respeto 9. Armonía |
| | Director (a) de investigación | 1. Conocimiento del cargo 2. Búsqueda de la información 3. Capacidad Investigativa 4. Adaptabilidad Innovación credibilidad teórica y práctica 5. Juicio y toma de decisiones 6. Gestión del talento humano 7. Planificación y Gestión 8. Comunicación efectiva (oral y escrita) 9. Calidad 10. Dirección de equipos de trabajo | 1. Liderazgo 2. Iniciativa 3. Trabajo en equipo Relaciones humanas Honestidad 4. Compromiso y sentido de pertenencia 5. Presentación personal 6. Solidaridad 7. Justicia 8. Respeto 9. Armonía |
| | Director (a) de grado | 1. Conocimiento del cargo 2. Credibilidad teórica y práctica 3. Juicio y toma de decisiones 4. Gestión del talento humano 5. Planificación y Gestión 6. Comunicación efectiva (oral y escrita) 7. Calidad 8. Dirección de equipos de trabajo | 1. Liderazgo 2. Iniciativa 3. Trabajo en equipo 4. Relaciones humanas 5. Honestidad 6. Compromiso y sentido de pertenencia 7. Presentación personal 8. Solidaridad 9. Justicia 10. Respeto 11. Armonía |
| | Director (a) de posgrado | 1. Conocimiento del cargo 2. Credibilidad teórica y práctica 3. Juicio y toma de decisiones | 1. Liderazgo 2. Iniciativa 3. Trabajo en equipo 4. Relaciones humanas 5. Honestidad |

| | | | |
|--|-------------------------|---|---|
| | | 4. Gestión del talento humano 5. Planificación y Gestión 6. Comunicación efectiva (oral y escrita) 7. Calidad 8. Dirección de equipos de trabajo | 6. Compromiso y sentido de pertenencia 7. Presentación personal 8. Solidaridad 9. Justicia 10. Respeto 11. Armonía |
| | Director de vinculación | 1. Conocimiento del cargo 2. Credibilidad teórica y práctica 3. Juicio y toma de decisiones 4. Gestión del talento humano 5. Planificación y Gestión 6. Comunicación efectiva (oral y escrita) 7. Calidad 8. Orientación 9. Vocación de servicio 10. Dirección de equipos de trabajo | 1. Liderazgo 2. Iniciativa 3. Trabajo en equipo 4. Relaciones humanas 5. Honestidad 6. Compromiso y sentido de pertenencia 7. Presentación personal 8. Solidaridad 9. Justicia 10. Respeto 11. Armonía |
| | Coordinador de carrera | 1. Conocimiento del cargo 2. Credibilidad teórica y práctica 3. Juicio y toma de decisiones 4. Gestión del talento 5. Planificación y Gestión 6. Comunicación efectiva (oral y escrita) 7. Calidad 8. Orientación y desarrollo de las personas 9. Dirección de equipos de trabajo | 1. Liderazgo 2. Iniciativa 3. Trabajo en equipo 4. Relaciones humanas 5. Honestidad 6. Compromiso y sentido de pertenencia 7. Presentación personal 8. Solidaridad 9. Justicia 10. Respeto 11. Armonía |
| | Coordinador de programa | 1. Conocimiento del cargo 2. Credibilidad teórica y práctica 3. Juicio y toma de decisiones | 1. Liderazgo 2. Iniciativa 3. Trabajo en equipo 4. Relaciones humanas 5. Honestidad |

| | | | |
|--|-------------------------|--|---|
| | | 4. Gestión del talento humano 5. Planificación y Gestión 6. Comunicación efectiva (oral y escrita) 7. Calidad 7. Orientación y desarrollo de las personas 8. Dirección de equipos de trabajo | 5. Compromiso y sentido de pertenencia 6. Presentación personal 7. Solidaridad 8. Justicia 9. Respeto 10. Armonía |
| | Asistente académica | 1. Capacidad de planificación y organización 2. Expresión oral y escrita 3. Atención al cliente 4. Habilidad en el manejo de información 5. Manejo de programas de computación (utilitarios) | 1. Iniciativa 2. Creatividad 3. Trabajo en equipo 4. Discreción 5. Tolerancia al estrés 6. Presentación personal 7. Solidaridad 8. Justicia 9. Respeto 10. Armonía |
| | Docente tiempo completo | 1. Dominio de la cátedra 2. Credibilidad teórica y práctica 3. Gestión del talento humano 4. Planificación y Gestión 4. Comunicación efectiva (oral y escrita) 5. Calidad 5. Orientación y desarrollo de las personas | 1. Motivación 2. Iniciativa 3. Vocación 4. Relaciones humanas 5. Honestidad 6. Compromiso y sentido de pertenencia 7. Presentación personal 8. Solidaridad 9. Justicia 10. Respeto 11. Armonía |
| | Docente de medio tiempo | 1. Dominio de la cátedra 2. Credibilidad teórica y práctica 3. Gestión del talento humano 4. Planificación y Gestión 5. Comunicación efectiva (oral y escrita) 6. Calidad 7. Orientación y desarrollo de las personas | 1. Motivación 2. Iniciativa 3. Vocación 4. Relaciones humanas 5. Honestidad 6. Compromiso y sentido de pertenencia 7. Presentación personal 8. Solidaridad 9. Justicia 10. Respeto 11. Armonía |

| | | | |
|--|--------------------------------------|---|--|
| | Docente tiempo parcial | <ol style="list-style-type: none"> 1. Dominio de la cátedra 2. Credibilidad teórica y práctica 3. Gestión del talento humano 4. Planificación y Gestión 5. Comunicación efectiva (oral y escrita) 6. Calidad 7. Orientación y desarrollo de las personas | <ol style="list-style-type: none"> 1. Motivación 2. Iniciativa 3. Vocación 4. Relaciones humanas 5. Honestidad 6. Compromiso y sentido de pertenencia 7. Presentación personal 8. Solidaridad 9. Justicia 10. Respeto 11. Armonía |
| | Bibliotecario (a) | <ol style="list-style-type: none"> 1. Conocimiento del cargo 2. Credibilidad teórica y práctica 3. Planificación y Gestión 4. Comunicación efectiva (oral y escrita) 5. Calidad 6. Vocación de servicio 7. Atención al cliente | <ol style="list-style-type: none"> 1. Motivación 2. Iniciativa 3. Orden 4. Relaciones humanas 5. Honestidad 6. Compromiso y sentido de pertenencia 7. Presentación personal 8. Solidaridad 9. Justicia 10. Respeto 11. Armonía |
| | Auxiliar de biblioteca | <ol style="list-style-type: none"> 1. Comunicación efectiva (oral) 2. Calidad 3. Vocación de servicio 4. Atención al cliente | <ol style="list-style-type: none"> 1. Iniciativa 2. Creatividad 3. Trabajo en equipo 4. Orden 5. Tolerancia al estrés 6. Presentación personal 7. Solidaridad 8. Justicia 9. Respeto 10. Armonía |
| | Coordinador(a) de desarrollo docente | <ol style="list-style-type: none"> 1. Capacidad de planificación y organización 2. Expresión oral y escrita 3. Dominio de planificación curricular 4. Manejo de programas de computación 5. Habilidad en el manejo de información | <ol style="list-style-type: none"> 1. Iniciativa 2. Creatividad 3. Trabajo en equipo 4. Orden 5. Tolerancia al estrés 6. Presentación personal 7. Solidaridad 8. Justicia 9. Respeto 9. Armonía |

| | | | |
|--|---------------------------------------|--|---|
| | | 6. Vocación de servicio 7. Orientación y desarrollo de personas | |
| | Coordinador (a) de formación continua | 1. Conocimiento del cargo 2. Credibilidad teórica y práctica 3. Juicio y toma de decisiones 4. Gestión del talento humano 5. Planificación y Gestión 6. Comunicación efectiva (oral y escrita) 7. Calidad 8. Orientación y desarrollo de las personas 9. Vocación de servicio 10. Dirección de equipos de trabajo | 1. Liderazgo 2. Iniciativa 3. Trabajo en equipo 4. Relaciones humanas 5. Honestidad 6. Compromiso y sentido de pertenencia 7. Presentación personal 8. Solidaridad 9. Justicia 10. Respeto 11. Armonía |
| | Asistente académica | 1. Capacidad de planificación y organización 2. Expresión oral y escrita 3. Atención al cliente 4. Habilidad en el manejo de información 5. Manejo de programas de computación (utilitarios) | 1. Iniciativa 2. Creatividad 3. Trabajo en equipo 4. Discreción 5. Tolerancia al estrés 6. Presentación personal 7. Solidaridad 8. Justicia 9. Respeto 10. Armonía |
| | Coordinador del centro de idiomas | 1. Conocimiento del cargo 2. Credibilidad teórica y práctica 3. Juicio y toma de decisiones 4. Gestión del talento humano 5. Planificación y Gestión 6. Comunicación efectiva (oral y escrita) 7. Calidad 8. Orientación y desarrollo de las personas 9. Dirección de equipos de trabajo | 1. Liderazgo 2. Iniciativa 3. Trabajo en equipo 4. Relaciones humanas 5. Honestidad 6. Compromiso y sentido de pertenencia 7. Presentación personal 8. Solidaridad 9. Justicia 10. Respeto 11. Armonía |

| | | | |
|--|--------------------------------|--|--|
| | Coordinador(a) de proyectos | <ol style="list-style-type: none"> 1. Planificación y gestión 2. Expresión oral y escrita efectiva 3. Diseño de proyectos | <ol style="list-style-type: none"> 1. Liderazgo 2. Iniciativa 3. Trabajo en equipo 4. Relaciones humanas 5. Honestidad 6. Compromiso y sentido de pertenencia 7. Presentación personal 8. Solidaridad 9. Justicia 10. Respeto 11. Armonía |
|--|--------------------------------|--|--|

Fuente: elaboración propia a partir de recopilación de información y análisis documental.

Se elaboró esta tabla N° 3 en base a la unidad organizativa de Dirección General Académica, presidido por el consejo académico que representan los campos de docencia e investigación de la sede. Se puede notar que el mayor número de competencias específicas las tiene el Director Académico, seguido por los directores de investigación, vinculación, grado, posgrado, coordinadores y docentes (tiempo, completo, medio y parcial).

De los 21 puesto de trabajos de la Dirección general académica, los directores supervisan a sus asistentes académicas ,existen 8 perfiles, en los que se propone unificar a las asistentes ,es decir solo 4 perfiles de asistentes: asistente general académica, de unidades académicas, , educación continua y asistente de biblioteca, por la razón que sus competencias tanto específicas como conductuales para este puesto de trabajo, son familiares casi idénticas para el cumplimiento de sus actividades laborales.

Las competencias conductuales definidas para cada uno de los puestos de trabajos desde Directores: académico, vinculación, investigación, grado, posgrado, coordinadores, responsables, bibliotecarios están estimadas a las habilidades naturales o innatas que el individuo tiene o adquiere a través del aprendizaje y valores de comportamiento humano.

Tabla 4: Competencias Específicas y Conductuales de las Unidades organizativas y puestos de trabajo Dirección General de Estudiantes

| Unidades organizativas | Puestos | Competencias Es específicas | Competencias Conductuales |
|---|-------------------------------------|---|---|
| Dirección General de Estudiantes | Director (a) general de estudiantes | <ol style="list-style-type: none"> 1. Gerencia 2. Planificación y Gestión | <ol style="list-style-type: none"> 1. Liderazgo 2. Iniciativa |

| | | | |
|--|-----------------------------|--|---|
| | | <ol style="list-style-type: none"> 3. Juicio y Toma de Decisiones 4. Pensamiento Estratégico 5. Pensamiento Analítico 6. Generación de Ideas 7. Gestión del Talento Humano 8. Calidad 9. Comunicación efectiva (oral y escrita) 10. Orientación 11. Motivación y desarrollo de las personas 12. Vocación de servicio 13. Búsqueda de la información | <ol style="list-style-type: none"> 3. Trabajo en equipo 4. Relaciones Humanas 5. Honestidad 6. Compromiso y sentido de pertenencia 7. Presentación personal 8. Solidaridad 9. Justicia 10. Respeto 11. Armonía |
| | Asistente administrativo | <ol style="list-style-type: none"> 1. Capacidad de planificación y de organización 2. Expresión oral 3. Expresión escrita 4. Manejo de programas de computación (Utilitarios) 5. Atención al cliente 6. Habilidad en el manejo de información | <ol style="list-style-type: none"> 1. Iniciativa 2. Creatividad 3. Trabajo en equipo 4. Discreción 5. Tolerancia al estrés 6. Presentación personal 7. Solidaridad 8. Justicia 9. Respeto 10. Armonía |
| | Auxiliar administrativo | <ol style="list-style-type: none"> 1. Capacidad para aprender 2. Expresión oral 3. Expresión escrita 4. Atención al cliente 5. Habilidad en la preparación y redacción de documentos 6. Habilidad en el manejo de información 7. Adaptabilidad | <ol style="list-style-type: none"> 1. Iniciativa 2. Creatividad 3. Trabajo en equipo 4. Discreción 5. Tolerancia al estrés 6. Presentación personal 7. Solidaridad 8. Justicia 9. Respeto 10. Armonía |
| | Orientador(a) universitario | <ol style="list-style-type: none"> 1. Conocimiento del cargo 2. Credibilidad teórica y práctica 3. Planificación y Gestión 4. Orientación y desarrollo de las personas 5. Vocación de servicio 6. Gestión del Talento Humano 7. Calidad 8. Comunicación efectiva (oral y escrita) | <ol style="list-style-type: none"> 1. Influencia 2. Iniciativa 3. Trabajo en equipo 4. Relaciones Humanas 5. Honestidad 6. Compromiso y sentido de pertenencia 7. Presentación personal |

| | | | |
|--|--------------------------|--|---|
| | | <ol style="list-style-type: none"> 9. Dirección de equipos de trabajo 10. Juicio y Toma de decisiones | <ol style="list-style-type: none"> 8. Justicia 9. Respeto 10. Armonía 11. Solidaridad |
| | Trabajador(a) social | <ol style="list-style-type: none"> 1. Conocimiento del cargo 2. Credibilidad teórica y práctica 3. Planificación y Gestión 4. Orientación y desarrollo de las personas 5. Vocación de servicio 6. Gestión del Talento Humano 7. Calidad 8. Comunicación efectiva (oral y escrita) 9. Dirección de equipos de trabajo 10. Juicio y Toma de decisiones | <ol style="list-style-type: none"> 1. Influencia 2. Iniciativa 3. Trabajo en equipo 4. Relaciones Humanas 5. Honestidad 6. Compromiso y sentido de pertenencia 7. Presentación personal 8. Solidaridad 9. Justicia 10. Respeto 11. Armonía |
| | Responsable de promoción | <ol style="list-style-type: none"> 1. Motivación 2. Planificación y Gestión 3. Trabajo social 4. Orientación y desarrollo de las personas 5. Innovación 6. Gestión del Talento Humano 7. Calidad 8. Comunicación efectiva (oral y escrita) | <ol style="list-style-type: none"> 1. Influencia 2. Iniciativa 3. Trabajo en equipo 4. Relaciones Humanas 5. Honestidad 6. Entusiasmo 7. Presentación personal 8. Solidaridad 9. Justicia 10. Respeto 11. Armonía |

Fuente: elaboración propia a partir de recopilación de información y análisis documental.

Como se puede evidenciar en la tabla N.º 4, coincide que la Dirección General de estudiantes encargada de garantizar el buen porvenir en la comunidad universitaria, el Director, Trabajador social, orientador tiene el mayor número de competencias específicas, las competencias específicas definidas para asistente, auxiliares y responsable de promoción universitaria, hacen que sus actividades esenciales conjunto al trabajo en equipo sean de sumamente importancia para las responsabilidades del departamento que lleva a los puesto de trabajo a cumplir con un alto de nivel de desempeño y las responsabilidades conduzcan a los objetivos organizacionales.

Las competencias conductuales definidas para cada uno de los puestos de trabajos desde director de estudiantes, trabajador social, orientador, asistentes, auxiliares y responsable

están estimadas a las habilidades naturales o innatas que el individuo tiene o adquiere a través del aprendizaje y valores de comportamiento humano.

Tabla 5: Competencias Específicas y Conductuales de las Unidades organizativas y puestos de trabajo Dirección general financiera

| Unidades organizativas | Puestos | Competencias Específicas | Competencias Conductuales |
|-------------------------------------|---------------------------------|---|--|
| Dirección general financiera | Director (a) general financiero | <ol style="list-style-type: none"> 1. Gerencia 2. Planificación y Gestión 3. Juicio y Toma de Decisiones 4. Pensamiento Estratégico 5. Pensamiento Analítico 6. Generación de Ideas 7. Gestión del Talento Humano 8. Calidad 9. Comunicación efectiva (y escrita) 10. Orientación 11. Manejo de recursos financieros | <ol style="list-style-type: none"> 1. Liderazgo 2. Iniciativa 3. Trabajo en equipo 4. Relaciones Humanas 5. Honestidad 6. Compromiso y sentido de pertenencia 7. Presentación personal 8. Solidaridad 9. Justicia 10. Respeto 11. Armonía |
| | Jefe (a) de presupuesto | <ol style="list-style-type: none"> 1. Conocimiento del cargo 2. Planificación y Gestión 3. Juicio y Toma de Decisiones 4. Manejo de recursos materiales 5. Habilidad Analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común) 6. Generación de Ideas 7. Gestión del Talento Humano 8. Calidad | <ol style="list-style-type: none"> 1. Tolerancia al estrés 2. Iniciativa 3. Trabajo en equipo 4. Discreción 5. Creatividad 6. Presentación personal 7. Solidaridad 8. Justicia 9. Respeto 10. Armonía |

| | | | |
|--|-----------------------|--|--|
| | | <ul style="list-style-type: none"> 9. Comunicación efectiva (oral y escrita) 10. Habilidad en el manejo de información numérica. 11. Habilidad de relaciones laborales | |
| | Jefe (a) de tesorería | <ul style="list-style-type: none"> 1. Conocimiento del cargo 2. Planificación y Gestión 3. Juicio y Toma de Decisiones 4. Manejo de recursos financieros 5. Dirección de equipos de trabajos 6. Gestión del Talento Humano 7. Calidad 8. Comunicación efectiva (oral y escrita) 9. Habilidad en el manejo de información numérica. | <ul style="list-style-type: none"> 1. Honestidad 2. Iniciativa 3. Trabajo en equipo 4. Liderazgo 5. Relaciones Humanas 6. Compromiso y sentido pertinencia 7. Presentación personal 8. Solidaridad 9. Justicia 10. Respeto 11. Armonía |
| | Recaudador | <ul style="list-style-type: none"> 1. Capacidad de planificación y de organización 2. Atención al cliente 3. Expresión oral 4. Manejo de recursos financieros 5. Expresión escrita 6. Manejo de programas de computación(ut ilitarios) 7. Habilidad en el manejo de información numérica. | <ul style="list-style-type: none"> 1. Discreción 2. Iniciativa 3. Trabajo en equipo 4. Tolerancia al estrés 5. Creatividad 6. Presentación personal 7. Solidaridad 8. Justicia 9. Respeto 10. Armonía |

| | | | |
|--|---------------------------|--|---|
| | Jefe (a) de contabilidad | <ol style="list-style-type: none"> 1. Conocimiento del cargo 2. Planificación y Gestión 3. Juicio y Toma de Decisiones 4. Manejo de recursos financieros 5. Habilidad en el manejo de información numérica. 6. Dirección de equipo de trabajos 7. Gestión del Talento Humano 8. Calidad 9. Comunicación efectiva (oral y escrita) | <ol style="list-style-type: none"> 1. Honestidad 2. Iniciativa 3. Trabajo en equipo 4. Liderazgo 5. Relaciones Humanas 6. Compromiso y sentido pertinencia 7. Presentación personal 8. Solidaridad 9. Justicia 10. Respeto 11. Armonía |
| | Jefe (a) de activos fijos | <ol style="list-style-type: none"> 1. Conocimiento del cargo 2. Planificación y Gestión 3. Juicio y Toma de Decisiones 4. Manejo de recursos materiales 5. Habilidad Analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común) 6. Gestión del Talento Humano 7. Calidad 8. Comunicación efectiva (oral y escrita) 9. Habilidad en el manejo de información numérica. 10. Habilidad de relaciones laborales | <ol style="list-style-type: none"> 1. Discreción 2. Iniciativa 3. Trabajo en equipo 4. Tolerancia al estrés 5. Creatividad 6. Presentación personal 7. Solidaridad 8. Justicia 9. Respeto 10. Armonía |

| | | | |
|--|---------------------------|---|---|
| | Jefe (a) de adquisiciones | <ol style="list-style-type: none"> 1. Conocimiento del cargo 2. Planificación y Gestión 3. Juicio y Toma de Decisiones 4. Manejo de recursos materiales 5. Habilidad Analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común) 6. Gestión del Talento Humano 7. Calidad 8. Comunicación efectiva (oral y escrita) 9. Habilidad en el manejo de información numérica. 10. Habilidad de relaciones laborales (Proveedores bienes-servicios) | <ol style="list-style-type: none"> 1. Discreción 2. Iniciativa 3. Trabajo en equipo 4. Tolerancia al estrés 5. Creatividad 6. Presentación personal 7. Solidaridad 8. Justicia 9. Respeto 10. Armonía |
| | Asistente administrativo | <ol style="list-style-type: none"> 1. Capacidad de planificación y de organización 2. Expresión oral 3. Expresión escrita 4. Manejo de programas de computación (Utilitarios) 5. Atención al cliente 6. Habilidad en el manejo de información numérica | <ol style="list-style-type: none"> 1. Discreción 2. Iniciativa 3. Trabajo en equipo 4. Tolerancia al estrés 5. Creatividad 6. Presentación personal 7. Solidaridad 8. Justicia 9. Respeto 10. Armonía |
| | Auxiliar de adquisiciones | <ol style="list-style-type: none"> 1. Capacidad para aprender 2. Adaptabilidad 3. Manejo de recursos materiales | <ol style="list-style-type: none"> 1. Discreción 2. Iniciativa 3. Trabajo en equipo 4. Tolerancia al estrés |

| | | | |
|--|---------------------------|--|---|
| | | <ul style="list-style-type: none"> 4. Habilidad en el manejo de información numérica 5. Habilidad en la preparación y redacción de documentos | <ul style="list-style-type: none"> 5. Creatividad 6. Presentación personal 7. Solidaridad 8. Justicia 9. Respeto 10. Armonía |
| | Auxiliar de activos fijos | <ul style="list-style-type: none"> 1. Capacidad para aprender 2. Adaptabilidad 3. Manejo de recursos materiales 4. Habilidad en el manejo de información numérica 5. Habilidad en la preparación y redacción de documentos | <ul style="list-style-type: none"> 1. Discreción 2. Iniciativa 3. Trabajo en equipo 4. Tolerancia al estrés 5. Creatividad 6. Presentación personal 7. Solidaridad 8. Justicia 9. Respeto 10. Armonía |
| | Asistente de contabilidad | <ul style="list-style-type: none"> 1. Capacidad de planificación y organización 2. Manejo de programas de computación 3. Manejo de recursos financieros 4. Habilidad en el manejo de información numérica 5. Expresión oral 6. Expresión escrita 7. Atención al cliente | <ul style="list-style-type: none"> 1. Discreción 2. Iniciativa 3. Trabajo en equipo 4. Tolerancia al estrés 5. Creatividad 6. Presentación personal 7. Solidaridad 8. Justicia 9. Respeto 10. Armonía |
| | Auxiliar de contabilidad | <ul style="list-style-type: none"> 1. Capacidad para aprender 2. Adaptabilidad 3. Manejo de recursos financieros 4. Habilidad en el manejo de información numérica 5. Habilidad en la preparación y redacción de documentos | <ul style="list-style-type: none"> 1. Discreción 2. Iniciativa 3. Trabajo en equipo 4. Tolerancia al estrés 5. Creatividad 6. Presentación personal 7. Solidaridad 8. Justicia 9. Respeto 10. Armonía |

| | | | |
|--|-------------------------|---|---|
| | Auxiliar de recaudación | <ol style="list-style-type: none"> 1. Capacidad para aprender 2. Adaptabilidad 3. Atención al cliente 4. Habilidad en el manejo de información numérica 5. Habilidad en la preparación y redacción de documentos | <ol style="list-style-type: none"> 1. Discreción 2. Iniciativa 3. Trabajo en equipo 4. Tolerancia al estrés 5. Creatividad 6. Presentación personal 7. Solidaridad 8. Justicia 9. Respeto 10. Armonía |
| | Auxiliar de tesorería | <ol style="list-style-type: none"> 1. Capacidad para aprender 2. Adaptabilidad 3. Atención al cliente 4. Habilidad en el manejo de información numérica 5. Habilidad en la preparación y redacción de documentos | <ol style="list-style-type: none"> 1. Discreción 2. Iniciativa 3. Trabajo en equipo 4. Tolerancia al estrés 5. Creatividad 6. Presentación personal 7. Solidaridad 8. Justicia 9. Respeto 10. Armonía |

Fuente: elaboración propia a partir de recopilación de información y análisis documental.

El mayor número de competencias específicas representadas en esta tabla N.º 5, las posee el Director Financiero, los jefes de tesorería, presupuesto, adquisiciones, contabilidad, activos fijos, estas competencias hacen que los trabajadores que desempeñan estos puestos de trabajos salvaguarden el patrimonio económico y financiero de la sede en trabajo en equipo con sus recaudadores, asistentes y auxiliares, que asumen similares competencias específicas relacionada al área financiera.

Las competencias conductuales definidas para cada uno de los puestos de trabajos desde director financiero, jefes, recaudadores, asistentes, auxiliares, están estimadas a las habilidades naturales o innatas que el individuo tiene o adquiere a través del aprendizaje y valores de comportamiento humano.

Tabla 6: Competencias Específicas y Conductuales de las Unidades organizativas y puestos de trabajo

| Unidades Organizativas | Puestos | Competencias Específicas | Competencias Conductuales |
|------------------------|---------|--------------------------|---------------------------|
|------------------------|---------|--------------------------|---------------------------|

| | | | |
|--|---|--|--|
| Dirección administrativa y de recursos humano | Director (a) administrativo(a) y de recursos humano | <ol style="list-style-type: none"> 1. Gerencia 2. Planificación y Gestión 3. Juicio y Toma de Decisiones 4. Pensamiento Estratégico 5. Pensamiento Analítico 6. Generación de Ideas 7. Gestión del Talento Humano 8. Calidad 9. Comunicación efectiva (oral y escrita) 10. Orientación 11. Motivación | <ol style="list-style-type: none"> 1. Liderazgo 2. Iniciativa 3. Trabajo en equipo 4. Relaciones Humanas 5. Honestidad 6. Compromiso y sentido de pertenencia 7. Presentación personal 8. Solidaridad 9. Justicia 10. Respeto 11. Armonía |
| | Asistente de recursos humanos | <ol style="list-style-type: none"> 1. Capacidad de planificación y de organización 2. Expresión oral 3. Expresión escrita 4. Manejo de programas de computación (Utilitarios) 5. Atención al cliente 6. Habilidad en el manejo de información | <ol style="list-style-type: none"> 1. Iniciativa 2. Creatividad 3. Trabajo en equipo 4. Discreción 5. Tolerancia al estrés 6. Presentación personal 7. Solidaridad 8. Justicia 9. Respeto 10. Armonía |
| | Auxiliar de recursos humanos | <ol style="list-style-type: none"> 1. Capacidad para aprender 2. Adaptabilidad 3. habilidad en la preparación y redacción de documentos 4. Atención al cliente 5. Habilidad en el manejo de información | <ol style="list-style-type: none"> 1. Iniciativa 2. Creatividad 3. Trabajo en equipo 4. Discreción 5. Tolerancia al estrés 6. Presentación personal 7. Solidaridad 8. Justicia 9. Respeto 10. Armonía |
| | Asistente de nómina | <ol style="list-style-type: none"> 1. Capacidad de planificación y de organización 2. Expresión oral 3. Expresión escrita 4. Manejo de programas de computación (Utilitarios) | <ol style="list-style-type: none"> 11. Iniciativa 12. Creatividad 13. Trabajo en equipo 14. Discreción 15. Tolerancia al estrés 16. Presentación personal |

| | | | |
|--|---------------------------------|---|---|
| | | 5. Atención al cliente 6. Habilidad en el manejo de información | 17. Solidaridad 18. Justicia 19. Respeto 20. Armonía |
| | Auxiliar de nomina | 1. Capacidad para aprender 2. Adaptabilidad 3. Habilidad en la preparación y redacción de documentos 4. Habilidad en el manejo de información numérica 5. Habilidad en el manejo de información 6. Atención al cliente | 7. Iniciativa 8. Creatividad 9. Trabajo en equipo 10. Discreción 11. Tolerancia al estrés 12. Presentación personal 13. Solidaridad 14. Justicia 15. Respeto 16. Armonía |
| | Jefe (a) de servicios generales | 1. Conocimiento del cargo 2. Credibilidad teórica y práctica 3. Juicio y Toma de decisiones 4. Gestión del Talento Humano 5. Planificación y Gestión 6. Comunicación efectiva (oral y escrita) 7. Calidad 8. Dirección de equipos de trabajo | 1. Liderazgo 2. Iniciativa 3. Trabajo en equipo 4. Relaciones Humanas 5. Honestidad 6. Presentación personal 7. Solidaridad 8. Justicia 9. Respeto 10. Armonía 11. Compromiso y sentido de pertinencia |
| | Técnico de mantenimiento | 1. Conocimiento del cargo 2. Credibilidad teórica y práctica 3. Juicio y Toma de decisiones 4. Gestión del Talento Humano 5. Planificación y Gestión 6. Comunicación efectiva (oral y escrita) 7. Calidad | 1. Liderazgo 2. Iniciativa 3. Trabajo en equipo 4. Relaciones Humanas 5. Presentación personal 6. Solidaridad 7. Justicia 8. Respeto 9. Armonía 10. Compromiso y sentido de pertinencia |

| | | | |
|--|---------------------------|--|--|
| | | 8. Dirección de equipos de trabajo | |
| | Auxiliar de mantenimiento | <ol style="list-style-type: none"> 1. Instalación 2. Limpieza y mantenimiento 3. Detección y Reparación 4. Operación y control | <ol style="list-style-type: none"> 1. Iniciativa 2. Trabajo en equipo 3. Orden 4. Prudencia 5. Solidaridad 6. Justicia 7. Respeto 8. Armonía |
| | Técnico de áreas verdes | <ol style="list-style-type: none"> 1. Conocimiento técnico en áreas verdes 2. Manejo de recursos materiales 3. Operación y control de equipos 4. Gestión del Talento Humano 5. Capacidad de Planificación y Gestión | <ol style="list-style-type: none"> 1. Iniciativa 2. Trabajo en equipo 3. Orden 4. Prudencia 5. Solidaridad 6. Justicia 7. Respeto 8. Armonía |
| | Jardinero | <ol style="list-style-type: none"> 1. Jardinería, Limpieza y mantenimiento 2. Operación y control de equipos | <ol style="list-style-type: none"> 1. Iniciativa 2. Trabajo en equipo 3. Orden 4. Prudencia 5. Solidaridad 6. Justicia 7. Respeto 8. Armonía |
| | Auxiliar de mantenimiento | <ol style="list-style-type: none"> 1. Instalación 2. Limpieza y mantenimiento 3. Detección y Reparación 4. Operación y control | <ol style="list-style-type: none"> 1. Iniciativa 2. Trabajo en equipo 3. Orden 4. Prudencia 5. Solidaridad 6. Justicia 7. Respeto 8. Armonía |
| | Recepcionista-telefonista | <ol style="list-style-type: none"> 5. Habilidad en el manejo de información 6. Atención al cliente | <ol style="list-style-type: none"> 1. Iniciativa 2. Trabajo en equipo 3. Orden 4. Prudencia 5. Solidaridad 6. Justicia 7. Respeto 8. Armonía |
| | Auxiliar de servicios | | <ol style="list-style-type: none"> 1. Iniciativa |

| | | | |
|--|--|--|--|
| | | <ol style="list-style-type: none"> 1. Limpieza y mantenimiento | <ol style="list-style-type: none"> 2. Trabajo en equipo 3. Orden 4. Prudencia 5. Solidaridad 6. Justicia 7. Respeto 8. Armonía |
| | Jefe(a) de seguridad y salud ocupacional | <ol style="list-style-type: none"> 1. Capacidad para aprender 2. Adaptabilidad 3. Habilidad en la preparación y redacción de documentos 4. Habilidad en el manejo de información numérica 5. Habilidad en el manejo de información 6. Atención al cliente | <ol style="list-style-type: none"> 1. Iniciativa 2. Creatividad 3. Trabajo en equipo 4. Discreción 5. Tolerancia al estrés 6. Presentación personal 7. Solidaridad 8. Justicia 9. Respeto 10. Armonía |
| | Asesor (a) legal | <ol style="list-style-type: none"> 1. Conocimiento y aplicación de normativas y leyes 2. Identificación y solución de conflictos 3. 3.Planificación y Gestión 4. Pensamiento Estratégico 5. Pensamiento Analítico 6. Generación de Ideas 7. Gestión del Talento Humano 8. Calidad 9. Comunicación efectiva (oral y escrita) 10. Orientación 11. Juicio y Toma de decisiones | <ol style="list-style-type: none"> 1. Liderazgo 2. Iniciativa 3. Trabajo en equipo 4. Relaciones Humanas 5. Honestidad 6. Compromiso y sentido de pertenencia 7. Presentación personal 8. Solidaridad 9. Justicia 10. Respeto 11. Armonía |
| | Trabajador social | <ol style="list-style-type: none"> 1. Conocimiento del cargo 2. Credibilidad teórica y práctica 3. Juicio y Toma de decisiones | <ol style="list-style-type: none"> 1. Influencia 2. Iniciativa 3. Trabajo en equipo 4. Relaciones Humanas |

| | | | |
|--|----------------------------|---|--|
| | | <ol style="list-style-type: none"> 4. Gestión del Talento Humano 5. Planificación y Gestión 6. Comunicación efectiva (oral y escrita) 7. Calidad 8. Dirección de equipos de trabajo 9. Vocación del servicio 10. Orientación y desarrollo de las personas. | <ol style="list-style-type: none"> 5. Honestidad 6. Compromiso y sentido de pertenencia 7. Presentación personal 8. Solidaridad 9. Justicia 10. Respeto 11. Armonía |
| | Médico Ocupacional | <ol style="list-style-type: none"> 1. Conocimiento y aplicación de normativas de seguridad laboral 2. Medicina general 3. Planificación y gestión 4. Juicio y toma de decisiones 5. Atención al cliente | <ol style="list-style-type: none"> 1. Iniciativa 2. Vocación de servicio 3. Trabajo en equipo 4. Humanismo 5. Tolerancia al estrés 6. Presentación personal 7. Solidaridad 8. Justicia 9. Respeto 10. Armonía |
| | Jefe de Planta Física | <ol style="list-style-type: none"> 1. Conocimiento del cargo 2. Credibilidad teórica y práctica 3. Juicio y Toma de decisiones 4. Gestión del Talento Humano 5. Planificación y Gestión 6. Comunicación efectiva (oral y escrita) 7. Calidad 8. Dirección de equipos de trabajo | <ol style="list-style-type: none"> 1. Liderazgo 2. Iniciativa 3. Trabajo en equipo 4. Relaciones Humanas 5. Honestidad 6. Compromiso y sentido de pertenencia 7. Presentación personal 8. Solidaridad 9. Justicia 10. Respeto 11. Armonía |
| | Asistente de Planta Física | <ol style="list-style-type: none"> 1. Capacidad de planificación y de organización 2. Expresión oral 3. Expresión escrita 4. Manejo de programas de | <ol style="list-style-type: none"> 1. Iniciativa 2. Creatividad 3. Trabajo en equipo 4. Discreción 5. Tolerancia al estrés |

| | | | |
|--|--|---|--|
| | | computación (Utilitarios) 5. Atención al cliente 6. Habilidad en el manejo de información | 6. Presentación personal 7. Solidaridad 8. Justicia 9. Respeto 10. Armonía |
|--|--|---|--|

Fuente: elaboración propia a partir de recopilación de información y análisis documental.

En este listado se ha identificado la unidad organizativa de la Dirección Administrativa y de Recursos humanos y sus dependencias funcionales, servicios generales, planta física, seguridad y salud ocupacional, medico ocupacional, asesor legal considerado las competencias específicas y conductuales que tienen los puestos de trabajo de la PUCESE.

De acuerdo con la tabla N.º 6, se evidenció que el mayor número de competencias específicas la asume, el Director (a) Administrativo y de Recursos humanos , seguido de jefes de los departamentos servicios generales, planta física, seguridad y salud ocupacional, trabajador social y el asesor (a) legal, las competencias específicas definidas para técnicos, asistente y auxiliares hacen que sus actividades esenciales conjunto al trabajo en equipo sean de sumamente importancia para las responsabilidades de los departamentos que llevan al puesto de trabajo a cumplir con un alto de nivel de desempeño y las responsabilidades conduzcan a los objetivos organizacionales.

Las competencias conductuales definidas para cada uno de los puestos de trabajos desde director, jefes, técnicos, asistentes y auxiliares y demás dependencias funcionales están estimadas a las habilidades naturales o innatas que el individuo tiene o adquiere a través del aprendizaje y valores de comportamiento humano.

Integración de las actividades esenciales para descripción de perfiles y puestos de los departamentos que han sufrido cambios en su estructura.

Como resultado después de haber recopilado y dar una revisión documental al Manual de funciones por Competencias se pretende integrar actividades esenciales para aquellos departamentos nuevos y aquellos que han sufrido cambios en su estructura, aparecen en el organigrama aprobado por el Consejo Directivo el 28 de agosto del 2019.

A continuación, en la presente tabla se han detallado las actividades esenciales para los puestos en los departamentos de Promoción, Comunicación Institucional y Planta Física.

Tabla 7: Descripción de perfiles y puestos de los departamentos de Comunicación Institucional que han sufrido cambios en su estructura.

| DESCRIPCION DE PERFILES Y PUESTOS | |
|---|--|
| DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO | |
| Unidad o Proceso: | DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL |
| DEPENDE FUNCIONALMENTE | |
| PRO-RECTOR | |
| ACTIVIDADES ESCENCIALES | |
| Comunicar lo que la universidad es y hace a través de los medios de comunicación, comunicados, ruedas de prensa, boletines, Web, etc. | |
| Proponer la línea de imagen y los lemas con que se quiere comunicar la universidad y cuidar el buen uso de ellos. | |
| Establecer nexos con los distintos medios de comunicación para que la universidad haga presencia en ellos. | |
| Posicionar la universidad en la ciudadanía desde la perspectiva de lo que ella quiere comunicar. | |
| Crear noticias a partir de las acciones que se generan en la universidad. | |
| Analizar los caminos más adecuados para difundir lo que la universidad es y hace. | |
| Investigar periódicamente la imagen que percibe la ciudadanía. | |

Fuente: elaboración propia a partir de recopilación de información y análisis documental.

De acuerdo con la tabla N.º 7, se ha integrado actividades esenciales en el contexto laboral, estas actividades son analizadas y recopilada desde el Manual de Funciones por Competencias para el Departamento de Comunicación institucional encargado de los eventos, sociales, culturales, académico con el propósito de ejecutar planes y programas a fin de divulgar las actividades de la institución.

El departamento de comunicación social es una de las áreas que ha sufrido cambios en su estructura en cuantos a responsabilidades. Las actividades esenciales del Departamento de comunicación institucional tienen una esencia, que parte de la publicidad universitaria fomentando, lo que la universidad es y hace y demás eventos que realiza la PUCESE.

Tabla 8: Descripción de perfiles y puestos de los departamentos de Promoción que ha sufrido cambios en su estructura.

| DESCRIPCION DE PERFILES Y PUESTOS | |
|--|---------------------------|
| DATOS DE IDENTIFICACION DEL PUESTO | |
| Unidad o Proceso: | COORDINACION DE PROMOCION |
| MISION DEL PUESTO | |
| Promocionar la oferta académica de las carreras de pre-grado y programas PUCESE. | |
| DEPENDENCIA FUNCIONALMENTE | |
| PRO-RECTOR | |
| ACTIVIDADES ESCENCIALES | |
| Buscar estrategias para difundir la oferta académica | |
| Construir eventos que permitan dar a conocer la universidad: Casa abierta, ferias, iniciativas formativas (Ser bachiller), etc. | |
| Buscar acercamiento a los espacios donde están los posibles estudiantes: colegios, padres de estudiantes de bachiller, parroquias, empresas, redes sociales. | |
| Ofrecer servicios en los espacios anteriores que posicionen la marca PUCESE en ellos. | |
| Hacer propuestas que faciliten el acceso de posibles estudiantes, becas de abanderados y escoltas, premiaciones, dar a conocer formas de pago, etc. | |
| Medir la eficacia de las estrategias utilizadas. | |

Fuente: elaboración propia a partir de recopilación de información y análisis documental.

Competencias para el Área de Promoción Universitaria depende de la Dirección General de Estudiantes. El departamento de promoción universitario es una de las áreas en la sede universitaria, las actividades esenciales del Departamento Promoción universitarias, estas dirigidas a la influencia y llamadas de jóvenes bachilleres para su posterior elección de una carrera de pregrado en la sede universitaria y programas que oferta la PUCESE.

Tabla 9: Descripción de perfiles y puestos de los departamentos de Planta Física que han sufrido cambios en su estructura.

| DESCRIPCION DE PERFILES Y PUESTOS | |
|---|--------------------------------|
| DATOS DE IDENTIFICACION DEL PUESTO | |
| Unidad o Proceso: | Mantenimiento de Planta Física |
| MISION DEL PUESTO | |
| Supervisar la infraestructura de la sede mediante el adecuado cuidado de sus instalaciones, planificando, organizando y dirigiendo al personal de área de mantenimiento para garantizar que la infraestructura de la Sede se mantenga en condiciones óptimas. | |
| DEPENDE FUNCIONALMENTE | |
| DIRECTOR(A) ADMINISTRATIVO Y DE RECURSOS HUMANOS | |
| ACTIVIDADES ESCENCIALES | |
| Diseñar estrategias para las diferentes áreas correspondientes a la planta física de la sede. | |
| Garantizar mediante e control y seguimiento de las actividades que realiza el personal de mantenimiento, que la infraestructura de la sede permanezca en buen estado. | |
| Elaborar y proponer a la dirección administrativa el presupuesto anual de materiales y equipos que se utilizaran para el desarrollo de las actividades. | |
| Mantener reuniones periódicas con el personal que está a su cargo para analizar las actividades que se está realizando y trabajar en el cumplimiento de las metas trazadas. | |
| Presupuestar el costo de las construcciones/Reparaciones que se realicen en la infraestructura de la sede. | |
| Coordinar y supervisar los trabajos que se realizan e n la universidad con los proveedores, garantizando que se han realizado en su totalidad. | |

Fuente: elaboración propia a partir de recopilación de información y análisis documental.

Acorde con la tabla N.º 9, se ha integrado actividades esenciales en el contexto laboral, estas actividades son analizadas y recopilada desde el Manual de Funciones por Competencias para el Mantenimiento de la Planta física y el responsable de área, encargado de mantener en condiciones óptimas la infraestructura de la sede.

La unidad de mantenimiento de planta física es una de las áreas que ha sufrido cambios en su estructura en cuantos a responsabilidades. Las actividades esenciales de la Unidad de Planta Física tienen en particular un trabajo en dependencia de la Dirección Administrativa y de Recursos Humanos.

Actividades esenciales que cumplen el personal administrativo y docente de la PUCESE.

Puesto que en efecto se ha resumido las actividades esenciales de los departamentos que tiene la PUCESE, a modo que se han presentado en el organigrama aprobado por el consejo directivo el 28 de agosto del 2019.

A continuación, en la presente tabla se han detallado las actividades esenciales para los puestos de trabajos en los departamentos que tiene la sede universitaria en su contexto laboral. Estos puestos de trabajos están definidos mediante los Niveles estratégicos, presentado en la, Tabla 1: Niveles estratégicos y puestos de trabajo definidos en el Manual de Funciones por Competencias.

Tabla 10: Competencias esenciales de Nivel ejecutivo, de los puestos de trabajos de la PUCESE

| | |
|-------------------------|--|
| Nivel: | Ejecutivo |
| Puesto: | Pro-Rector |
| Actividades esenciales: | Ejercer la primera autoridad ejecutiva de la Sede. |
| | Analizar y autorizar los egresos y pagos presupuestados de conformidad con las normas debidamente aprobadas. |
| | Convocar y presidir al Consejo Directivo, poner a su consideración asuntos relacionados con reformas al reglamento, a la estructura orgánico-funcional o demás asuntos que considere importantes para el beneficio de la Sede. |
| | Gestionar la consecución y celebración de contratos y convenios entre organismos públicos/privados y la PUCESE. |
| | Supervisar que las direcciones que se encuentran bajo su supervisión lleven a cabo sus actividades de manera correcta. |
| | Presentar al Rector de la PUCE, previa aprobación del Consejo Directivo de la Sede, proyectos de creación de nuevas unidades el plan operativo y el presupuesto de la Sede para su información. |
| | Conceder licencia al personal docente y administrativo de la sede por más de 8 días, previa solicitud del jefe inmediato y de conformidad con los respectivos reglamentos. |
| | Promover las relaciones internas y externas para impulsar el desarrollo de la Sede. |

Fuente: elaboración propia a partir de recopilación de información y análisis documental.

En efecto la Tabla N°10, se muestra que las actividades que realiza el Pro-Rector universitario tiene un Nivel estratégico Ejecutivo, como es obvio, sus responsabilidades tienen características de gerencia, liderazgo, y dirección de equipos de trabajos para el

alto desarrollo académico y administrativo de la Sede, sus funciones van en el escalón más alto se muestra en el organigrama estructural vigente de la PUCESE.

Tabla 11: Competencias esenciales de Nivel Directivo, de los puestos de trabajos de la PUCESE.

| | |
|-------------------------|--|
| Nivel: | Directivo |
| Puesto: | Secretario General |
| Actividades esenciales: | Dar fe de los actos oficiales de la Sede, actuar como secretario en las sesiones del Consejo Directivo y Consejo Académico, sentar, suscribir las actas y comunicar las resoluciones. |
| | Supervisar los procesos de graduación y titulación. |
| | Elaborar, actualizar, reformar, recopilar, difundir e interpretar los Reglamentos e instructivos de la Sede. |
| | Administrar el proceso de matrículas y de publicación de notas. |
| | Custodiar y certificar matrículas, calificaciones, actas de grado y demás documentos que reposan en la Secretaría General. |
| | Administrar el proceso de lecciones de los estamentos de la Sede. |
| | Patrocinar las causas legales y asesorar en aspectos jurídicos que tengan relación con la Sede, asesorando y tramitando la firma de convenios interinstitucionales cuando se requiera. |
| | Administrar el proceso de pases de nivel de las escuelas/programas mediante la revisión de las notas y asistencias. |

Fuente: elaboración propia a partir de recopilación de información y análisis documental.

Acorde con la tabla N.º 11, se ha resumido las actividades esenciales en el contexto laboral, estas actividades son analizadas y recopilada desde el Manual de Funciones por Competencias.

A pesar de que su denominación no es similar a la de Dirección, el Secretario General ejerce el cargo de Directivo y sus actividades por ende corresponden al Nivel Directivo, aquellas poseen características de liderazgo, trabajo en equipo y responsabilidad del puesto de trabajo. Las actividades esenciales de la secretaría General tienen en particular, un trabajo en dependencia del Pro-Rectorado que se encuentra en el Nivel ejecutivo.

Tabla 12: Competencias esenciales de Nivel Directivo, de los puestos de trabajos de la PUCESE.

| | |
|---|---|
| Nivel: | Directivo |
| Puesto: | Director(a) General Académico, Director(a) General de Estudiantes, Director(a) General Financiero, Director(a) General Administrativo, Director (a) de Investigación, Director (a) de Grado, Director(a) de Vinculación, Director(a) de Posgrado. |
| Actividades esenciales, Director(a) General Académico: | Cumplir y hacer cumplir las aplicaciones de leyes, normas, reglamentos, resoluciones, procedimientos y disposiciones que regulen el desempeño en cuanto a docencia, investigación y vinculación de la sede se refiere. |
| | Gestionar, determinar y proponer a la instancia correspondiente, para su aprobación, las políticas académicas de la sede sobre docencia, investigación y vinculación. |
| | Evaluar los programas y la gestión académica de profesores y estudiantes en coordinación con las unidades académicas. |
| | Planificar y analizar la oferta académica de pregrado y posgrado, en coordinación con las unidades académicas |
| | Coordinar y supervisar la elaboración de estudios de pertinencia que justifiquen o no la creación de nuevas carreras o programas |
| | Planificar y gestionar el programa de capacitación y actualización docente en coordinación con la Unidad de Desarrollo Docente |
| | Participar en los procesos de selección y contratación de personal docente para las actividades académicas. |
| | Participar en las reuniones de Consejo Directivo, Consejo Académico, Comisión Administrativa Financiera y Comisión de personal, |
| | Elaborar el POA y presupuesto anual de la Dirección Académica en coordinación con las diferentes instancias que lo conforman. |
| | Apoyar el proceso de autoevaluación y acreditación de las distintas carreras y programas en coordinación con el departamento de Aseguramiento de la calidad |
| | Planificar y elaborar el calendario académico de la Sede. |
| | Presidir las reuniones de la Comisiones Académicas de pregrado y posgrado. |
| | Presidir las reuniones de la Comisión Académica. |
| Actividades esenciales, Director(a) General de Estudiantes: | Planificar las acciones para bienestar estudiantil en diversas áreas: académicas, asesorías psicológicas. |
| | Brindar asesoría personal a estudiantes, administrativo y docentes. |
| | Tutelar y promover los distintos grupos, clubes y asociaciones legítimamente constituidos. |
| | Administrar dirigir, controlar y evaluar el desarrollo y cumplimiento total de los programas y actividades que realiza la unidad. |
| | Coordinar el funcionamiento del comité de Bienestar universitario y ejercer la secretaría técnica del mismo. |

| | |
|---|---|
| | Administrar el proceso de concesión de becas mediante el comité de selección en base a reglamentos e instructivos aprobados para el efecto. |
| | Administrar el proceso del Programa de intercambio en base a los convenios firmados. |
| | Administrar el proceso de Pensión diferenciada establecido en la sede. |
| | Coordinar y ejecutar las pruebas diagnósticas para el acceso de nuevos estudiantes a la sede. |
| | Elaborar el plan presupuestario anual de bienestar universitario de acuerdo con las normas vigentes al respecto y presentar uniformes periódicos para las directivas y demás estamentos internos y externos que los requieran. |
| Actividades esenciales, Director(a) General Financiero: | Administrar de manera correcta, eficiente y oportuna la utilización de los recursos económicos y financieros de la Sede. |
| | Participar como miembro en la Comisión Financiera |
| | Evaluar y garantizar el cumplimiento de objetivos y metas de la Dirección General Financiera. |
| | Presentar los estados financieros a la Comisión Administrativa Financiera y Consejo Directivo. |
| | Analizar los estados financieros periódicos y entregarlos a las DIRECCIÓN GENERAL (Pro-rectorado) para toma de decisiones. |
| | Orientar a las jefaturas que dependen de la Dirección General Financiera al correcto cumplimiento de sus funciones. |
| | Proponer y establecer procedimientos, normas de Control interno, políticas para la formulación, ejecución, liquidación y evaluación presupuestaria. |
| | Preparar estudios técnico-económicos de inversión en base de proyectos para someter a la aprobación de la Comisión Administrativa Financiera. |
| Actividades esenciales, Director(a) General Administrativo: | Planificar, organizar, dirigir, ejecutar, supervisar y controlar, a través de los departamentos que la integran todas las actividades administrativas y de Recursos Humanos de la Institución. |
| | Cumplir y hacer cumplir las aplicaciones de leyes, normas, reglamentos, resoluciones, procedimientos y disposiciones que regulen las actividades administrativas y el desempeño de los servidores universitarios. |
| | Orientar y asesorar a las autoridades y demás instancias de la institución sobre el desarrollo de las actividades dentro de la Institución. |
| | Establecer, dirigir, supervisar, coordinar y controlar los métodos y procedimientos administrativos que permitan el buen desarrollo de las actividades dentro de la institución. |
| | Gestionar en forma rápida y eficiente los contratos que efectúe la Universidad en concepto de equipos, mobiliario, arrendamiento construcciones, suministros y otros servicios generales. |
| | Diseñar y establecer sistemas de control para las solicitudes de los diferentes servicios que brinda dicha unidad administrativa. |
| | Velar por que los servicios administrativos de Mantenimiento, Transporte, Seguridad, Áreas verdes, cafetería y otros que normalmente ejecutan las dependencias de la Dirección, se cumplan con la eficiencia necesaria y según las normas y disposiciones vigentes. |

| | |
|--|---|
| | Presentar el Plan Anual de Actividades y el Anteproyecto del Presupuesto de la Dirección. |
| Actividades esenciales, Director (a) de Investigación: | Coordinar y dar cumplimiento a las políticas y reglamentos de investigación de la investigación de la sede. |
| | Articular la investigación con las carreras, programas de posgrado e institutos adscritos y asesorar, coordinar y evaluar el desempeño de los Coordinadores de Investigación. |
| | Realizar la promoción, seguimiento y evaluación de proyectos de investigación y eventos académico-científicos. |
| | Promover la cultura de investigación entre estudiantes y docentes de la sede planificar la formación en investigación de los docentes en coordinación con la Unidad de Desarrollo Docente |
| | Elaborar informes semestrales de los avances de la investigación, de la evaluación anual del desempeño de los docentes investigadores y de los programas analíticos de las materias de investigación. |
| | Planificar la investigación de la sede en coordinación con las unidades de pregrado y posgrado de la universidad y la formación del personal docente en investigación |
| | Organizar el concurso de proyectos I +D |
| | Orientar y supervisar el desarrollo de la titulación en pregrado y posgrado, así como la investigación formativa que se desarrolla en las unidades académicas. |
| | Supervisar la edición de la revista anual de investigación de la sede y actualizar la base de datos de investigadores, redes o equipos de investigación |
| | Presidir las reuniones del Comité de investigación, garantizando la ética y calidad de la investigación, ser miembro del Consejo Académico y participar en la identificación de las líneas de investigación institucionales. |
| | Gestionar las Jornadas anuales de Investigación y Ciencia en coordinación con las unidades académicas. |
| | Presentar anualmente al Departamento Financiero el presupuesto de Investigación, su distribución y proyección, en concordancia con los proyectos de investigación presentados por las distintas unidades académicas, y con los programas de difusión y publicación de las actividades investigativas. |
| Actividades esenciales, Director (a) de Vinculación: | Detectar las necesidades de servicios entre los diferentes sectores de la comunidad local y regional. |
| | Elaborar y proponer el plan de vinculación, previa coordinación con las unidades académicas y otras instancias involucradas en esta función universitaria. |
| | Coordinar y apoyar la gestión de los apoyos económicos y materiales necesarios, ante las instancias pertinentes, para el cumplimiento de la vinculación. |
| | Promover y supervisar las acciones de vinculación con la colectividad que se realizan desde las diferentes unidades académicas, así como la sistematización de las mismas. |
| | Garantizar el cumplimiento de las directrices vinculadas a prácticas y vinculación acordes al RRA |

| | |
|---|---|
| | <p>Coordinar el trabajo con los responsables de seguimiento a graduados, prácticas, proyectos, así como de la unidad de educación continua y unidad de emprendimiento</p> <p>Sistematizar y difundir toda la información relativa a la vinculación que se desarrolla en la sede</p> <p>Impulsar el servicio de bolsa de empleo y las asociaciones de graduados de la sede</p> <p>Proponer al Pro-Rector modelos de convenios para estructuración y firmas correspondientes.</p> <p>Participar del Consejo Académico y de la identificación de las líneas de Vinculación institucionales.</p> <p>Informar a las autoridades y comunidad en general las actividades y resultados de gestiones que le competen en el marco del Estatuto de la Universidad.</p> |
| Actividades esenciales, Director (a) de Grado: | <p>Planificar, organizar, coordinar, supervisar y evaluar la actividad curricular de Pregrado de la universidad.</p> <p>Orientar, revisar y/o diseñar proyectos curriculares de pregrado.</p> <p>Preparar y proporcionar a la Dirección Académica y a la Comisión de Personal Académico el distributivo de trabajo docente de la universidad (pregrado), para análisis y aprobación.</p> <p>Garantizar una gestión administrativa académica ágil y pertinente (horarios, espacios, plataforma virtual, hojas de créditos, recuperación horas clase, control horas docente, control proceso académicos...)</p> <p>Participar en el proceso de selección y contratación del personal docente para pregrado</p> <p>Orientar el diseño y revisión de los programas analíticos y de los sílabos, y preparar el horario general de clases de pregrado en coordinación con las carreras.</p> <p>Promover espacios de reflexión y construcción colectiva de un currículo pertinente y acorde a la realidad y exigencias actuales</p> <p>Planificar, desarrollar y aplicar sistemas de evaluación y seguimiento de las actividades académicas en pregrado</p> <p>Supervisar el uso de las TIC en el proceso de enseñanza-aprendizaje, por parte de los docentes.</p> |
| Actividades esenciales, Director (a) de Posgrado: | <p>Planificar, organizar, coordinar, supervisar y evaluar la actividad curricular de Posgrado de la universidad.</p> <p>Orientar, revisar y/o diseñar proyectos curriculares de posgrado.</p> <p>Preparar y proporcionar a la Dirección Académica y a la Comisión de Personal Académico el distributivo de trabajo docente de la universidad (posgrado), para análisis y aprobación.</p> <p>Garantizar una gestión administrativa académica ágil y pertinente (horarios, espacios, plataforma virtual, hojas de créditos, recuperación horas clase, control horas docente, control proceso académicos...)</p> <p>Participar en el proceso de selección y contratación del personal docente para posgrado</p> |

| | |
|--|--|
| | Orientar el diseño y revisión de los programas analíticos y de los sílabos, y preparar el horario general de clases de posgrado en coordinación con los programas. |
| | Promover espacios de reflexión y construcción colectiva de un currículo pertinente y acorde a la realidad y exigencias actuales |
| | Planificar, desarrollar y aplicar sistemas de evaluación y seguimiento de las actividades académicas en posgrado |
| | Supervisar el uso de las TIC en el proceso de enseñanza-aprendizaje, por parte de los docentes. |

Fuente: elaboración propia a partir de recopilación de información y análisis documental

De acuerdo con la tabla N.º 12, se han resumido las actividades esenciales para los Directores estas actividades son analizadas y recopilada desde el Manual de Funciones por Competencias. Los encargados en el área de Dirección Académica, Dirección Financiera, Dirección Administrativa y Dirección General de Estudiantes, se encuentran en un Nivel Directivo.

Bajo la Dirección General Académica se encuentran en dependencia los, Directivos de Grado, Posgrado, Investigación y Vinculación, como se ha mostrado en el organigrama estructural de la PUCESE. Sus actividades son supervisadas por el Director General Académico, además de desarrollar un trabajo en conjunto en temas de aprendizaje académico e investigación.

El Director(a) Administrativa encamina sus actividades esenciales al apoyo administrativo a nivel institucional, además de direccionar trabajos en equipos para regular las actividades y el desempeño de sus servidores universitarios, velar por sus derechos cumpliendo tanto con las políticas establecidas por la institución como con las normas del Estado.

Las actividades esenciales que mantiene el Director(a) General Financiero marcan un gran desempeño mostrando una gran capacidad de liderazgo y soluciones contables a los problemas financieros con la dirección de su equipo de trabajo, velar por los activos fijos y la economía financiera de la sede universitaria.

Acorde a las actividades que desarrolla el Director (a) General de estudiantes, controlando junto a su equipo programas y proyectos acordes con la política institucional en materia de bienestar, trabajando coordinadamente con la comunidad universitaria, personal estudiantes, administrativos y docentes.

Tabla 13: Competencias esenciales Profesional-Asesor, de los puestos de trabajos de la PUCESE.

| | |
|---|---|
| Nivel: | Profesional-Asesor |
| Puesto: | Jefe de Aseguramiento de la Calidad, Jefe de Comunicación Institucional. Jefe de Pastoral Universitaria. Jefe de Presupuesto. Jefe de Tesorería, Jefe de Contabilidad, Jefe de Adquisiciones. Jefe de Activos Fijos, Jefe de Servicios Generales, Jefe de Seguridad y Salud Ocupacional, Jefe de Planta Física. |
| Actividades esenciales, jefe de aseguramiento de la calidad | Organizar y llevar la agenda semanal del Jefe(a) de aseguramiento de la calidad |
| | Facilitar información sobre todo asunto que requiera al jefe (a) de aseguramiento de la calidad. |
| | Asistir al jefe(a) de Aseguramiento de la calidad en la elaboración/reestructuración del POA. |
| | Controlar, tramitar, custodiar y elaborar documentos oficiales de la jefatura de Aseguramiento de la Calidad |
| | Redactar informes y demás documentos concernientes con la jefatura de Aseguramiento de la Calidad, que sean requeridos por las diferentes unidades, personas o instituciones. |
| | Asistir al jefe(a) de Aseguramiento de la Calidad e la aplicación y seguimiento de sistemas para el mejoramiento de la Sede. |
| | Colaborar e la organización y ejecución de las reuniones, talleres y demás eventos que realice la jefatura de planeación, evaluación y acreditación. |
| Recepción, trámite, despacho y archivo de correspondencia. | |
| Actividades esenciales, jefe(a) de comunicación institucional | Manejo de redes sociales y web institucional |
| | Organizar rueda de prensa y gestiona la visita a los MMC, para difusión de información relevante. |
| | Organizar y comunicar eventos importantes de la sede. |
| | Custodiar y organizar el archivo fotográfico de la Sede. |
| | Organización de incorporaciones masivas. |
| | Manejo de los canales de información: TV o pantalla, carteleras. |
| | Manejo de correo electrónico institucional, acciones de merchandising. |
| | Elaboración del Suplemento Aniversario, que se publica Anual en Diario La Hora, cada 5 de junio. |
| Presentar al Pro-rector informe anual de actividades | |
| Evaluar el cumplimiento de objetivos y metas de su unidad. | |

| | |
|--|---|
| Actividades esenciales, jefe(a) de pastoral universitaria | Elaborar el presupuesto anual de pastoral universitaria de acuerdo con las normas vigentes al respecto y presentar informes periódicos para las directivas y demás estamentos internos y externos que los requieran. |
| | Brindar asesoría espiritual a todos los miembros de la comunidad universitaria y externos |
| | Coordinar, evaluar y controlar las actividades y desempeño de los docentes de Formación humana. |
| | Planificar, coordinar, organizar y realizar programaciones de diferentes acciones pastorales para el beneficio de la comunidad universitaria. |
| | Planificar y ejecutar convivencias de estudiantes, docentes, directivos, administrativos y servicios. |
| | Coordinar, evaluar y dirigir actividades de Formación Espiritual de la Sede. |
| | Administrar, dirigir, controlar y evaluar el desarrollo de los programas y actividades de la dependencia, garantizando el cumplimiento de los resultados propuestos anualmente a través de los planes de acción. |
| Actividades esenciales, jefe(a) de presupuesto | Preparar el presupuesto anual de la Universidad atendiendo a las leyes, reglamentos y lineamientos vigentes para tal fin, con el objeto de garantizar el cumplimiento de las metas, objetivos y las funciones académicas y administrativas. |
| | Asesorar y atender consultas de las Unidades Académicas y Administrativas en relación a manejo presupuestario. |
| | Participar en las deliberaciones presupuestos de la Junta de Directivos, con carácter asesor e informativo sobre las áreas de su responsabilidad. |
| | Evaluar las consistencias de las estimaciones, con las Unidades ejecutoras y las Unidades Especializadas y efectuar las aplicaciones presupuestarias correspondientes. |
| | Preparar la proforma presupuestaria de la universidad que será puesta a consideración de la PUCESE conforme a las orientaciones de la Dirección Financiera. |
| | Elaborar y enviar informes trimestrales de avance de utilización y disponibilidades de asignaciones presupuestarias, para conocimientos de la Unidades Académicas y Administrativas. |
| | Preparar el análisis presupuestario. |
| | Preparar cada vez que sea requerido, presupuestos específicos y ponerlos en consideración de los organismos pertinentes. |
| Evaluar y liquidar el Presupuesto Integral y los presupuestos específicos y someterlos a consideración de los organismos competentes, de conformidad a las instrucciones recibidas de la Dirección Financiera. | |
| Actividades esenciales, jefe(a) de tesorería | Organizar y supervisar el sistema de recepción, custodia de fondos, valores, especies y títulos a favor de la Institución. |
| | Planificar el flujo de caja, para financiar las obligaciones en forma oportuna y solicitar la aprobación de la Dirección Financiera. |
| | Prever la disponibilidad de recursos financieros, para préstamos u otras operaciones de crédito a corto plazo. |

| | |
|---|---|
| | Suscribir cheques de desembolso y elaborar las conciliaciones bancarias de las diferentes cuentas. |
| | Recibir del Director (a) Financiero (a) las órdenes de pago que presentan las unidades ejecutoras. |
| | Elaborar retenciones y liquidaciones de impuesto a la renta. |
| | Efectuar pagos a través del sistema bancario y el control diario de los diferentes movimientos bancarios. |
| | Elaborar, registrar y enviar a contabilidad los comprobantes de ingresos y egresos que se generan diariamente debidamente soportados. |
| Actividades esenciales, jefe(a) de contabilidad | Velar y controlar que la contabilidad se rija según las normas internacionales garantizando, el cumplimiento de las políticas y procedimientos contables en el Sede. |
| | Elaborar periódicamente los Estados Financieros y ponerlos en consideración del Director (a) Financiero para el correspondiente visto bueno. |
| | Supervisar el adecuado registro de las cuentas contables. |
| | Realizar control interno de los comprobantes de ingreso, egreso y ajuste, soportes y firmas de los comprobantes de retención. |
| | Revisar las cuentas contables previo a la elaboración de estados financieros. |
| | Estructurar, organizar y coordinar los códigos y flujos contables de la Sede. |
| | Asesorar y controlar el manejo de los auxiliares contables que llevan las unidades especializadas. |
| | Preparar cada vez que sea requerido, presupuestos específicos y ponerlos en consideración de los organismos pertinentes. |
| Revisar que todo esté en orden previo al respaldo de la información del sistema contable. | |
| Actividades esenciales, jefe(a) de activos fijos | Ingresar, controlar y supervisar los ingresos y egresos, traslados y traspasos de bienes en las distintas unidades y dependencias, de acuerdo con los procedimientos administrativos del Manual de Activos Fijos de la Universidad. |
| | Efectuar, actualizar y controlar marcación de los bienes y registros de Activo fijo, sean estos antiguos o nuevas incorporaciones. |
| | Controlar la asignación de los bienes a los funcionarios mediante las correspondientes Actas de Entrega y Recepción de Activo Fijo y los bienes inventariables que son enviados en préstamo, reparación o mantención. |
| | Colaborar y asesorar a las Unidades de la Universidad en materias de inventario o recepción de bienes y a la vez proporcionar la información necesaria y oportuna en cuanto ubicación de bienes, de acuerdo a las necesidades de cada servicio. |
| | Emitir en el Sistema Contable un informe mensual del Mayor por cuentas y verificar que las facturas por adquisición de activos fijos hayan sido contabilizadas correctamente. |
| | Efectuar, revisiones periódicas selectivas, sorpresivas y totales a las diferentes Unidades con el objeto de controlar el cumplimiento de las disposiciones sobre los Bienes Inventariables. |

| | |
|--|---|
| | <p>Enviar a la Comisión Administrativa Financiera, las propuestas e baja de bienes</p> <p>Preparar los informes de revalorización y depreciación de bienes y proponer los ajustes respectivos para cuadrar con la Contabilidad.</p> |
| Actividades esenciales, jefe(a) de adquirentes | <p>Llevar a cabo el proceso de adquisición de bienes para la Sede garantizando el correcto cumplimiento de cada una de las actividades que este involucra de principio a fin.</p> <p>Estructurar, actualizar y evaluar periódicamente el pronóstico de precios de las mercancías que demanda la sede e informar la Dirección Financiera.</p> <p>Mantener información permanente y analizar las corrientes de demandas de bienes suministros, determinando los niveles máximos y mínimos de existencia y los volúmenes de reposición.</p> <p>Organizar sistemas de atención y despacho de solicitudes autorizadas de bienes y suministros para las unidades.</p> <p>Participar en las reuniones con Dirección Financiera y Pro-Rectorado para determinación del presupuesto, asegurar que se asignen los valores necesarios para adquisiciones en la Sede.</p> <p>Organizar y mantener actualizado un sistema de proveedores de la sede e información actualizada sobre tendencia y cambios en el mercado.</p> |
| Actividades esenciales, jefe(a) de servicios generales | <p>Diseñar estrategias para las diferentes áreas de los servicios generales.</p> <p>Garantizar mediante el Control y seguimiento a las actividades que realiza el personal de recepción limpieza, guardiana, mantenimiento y áreas verdes que la Sede universitaria permanezca siempre en las mejores condiciones.</p> <p>Elaborar y proponer a la dirección administrativa el presupuesto anual de materiales y equipos que se utilizarán para el desarrollo de las actividades de limpieza y mantenimiento.</p> <p>Mantener reuniones periódicas con el personal que está a su cargo para analizar las actividades que se están realizando y trabajar en el cumplimiento de las metas trazadas.</p> <p>Coordinar eventos fuera de la Universidad (Semana Cultural y casas abiertas) con los respectivos responsables.</p> <p>Coordinar y supervisar los trabajos que se realicen la universidad con los proveedores.</p> <p>Revisar los informes semanales de las tareas realizadas por el personal a su cargo.</p> |
| Actividades esenciales, jefe(a) de seguridad y salud ocupacional | <p>Apoyar al Jefe(a) de Servicios generales en el control y seguimiento a las actividades que realiza el personal.</p> <p>Asistir al jefe(a) de Servicios Generales en la ejecución de los diferentes procesos que involucren al Personal que se encuentra bajo su cargo.</p> <p>Redactar informes y demás documentos concernientes al departamento que sean requerido por el Jefe(a) de Servicios generales, diferentes unidades o funcionarios de la sede</p> <p>Asistir en la Elaboración del presupuesto anual de materiales y equipos que se utilizarán para el desarrollo de las actividades del departamento.</p> <p>Apoyar en la planificación y coordinación de eventos fuera de la universidad.</p> <p>Apoyar al Jefe(a) de Servicios generales en el control y seguimiento a las actividades que realiza el personal.</p> |

| | |
|--|---|
| | Asistir al jefe(a) de Servicios Generales en la ejecución de los diferentes procesos que involucren al Personal que se encuentra bajo su cargo. |
| Actividades esenciales, jefe(a) de planta física | Diseñar estrategias para las diferentes áreas correspondientes a la planta física de la sede. |
| | Garantizar mediante el control y seguimiento de las actividades que realiza el personal de mantenimiento, que la infraestructura de la sede permanezca en buen estado. |
| | Elaborar y proponer a la dirección administrativa el presupuesto anual de materiales y equipos que se utilizarán para el desarrollo de las actividades. |
| | Mantener reuniones periódicas con el personal que está a su cargo para analizar las actividades que se está realizando y trabajar en el cumplimiento de las metas trazadas. |
| | Presupuestar el costo de las construcciones/Reparaciones que se realicen en la infraestructura de la sede. |
| | Coordinar y supervisar los trabajos que se realizan en la universidad con los proveedores, garantizando que se han realizado en su totalidad. |
| | Revisar los informes semanales de las tareas realizadas por el personal a su cargo. |

Fuente: elaboración propia a partir de recopilación de información y análisis documental.

En este listado se han identificado los jefes de la unidad organizativa de la Dirección Administrativa y de Recursos humanos (servicios generales, seguridad y salud ocupacional), jefes de la Dirección Financiera (presupuesto, contabilidad, adquisiciones, tesorería y activos fijos) y los Jefes de los departamentos de aseguramiento de la calidad, comunicación institucional y pastoral universitaria, aquellos mencionados se encuentran en un Nivel Profesional-Asesor.

Las actividades que realizan los Jefes de los departamentos de aseguramiento de la calidad, comunicación institucional y pastoral universitaria, están bajo de dependencias del Pro-rectorado que se encuentra en un Nivel Ejecutivo.

El desarrollo de las actividades, el trabajo en equipo y la capacidad de liderazgo de los jefes de servicios generales, seguridad y salud pública y planta física, se realiza bajo la dependencia del Director Administrativo y Recursos humanos, actividades orientadas a la atención, desempeño de los servidores universitarios y el mantenimiento de la infraestructura.

De acuerdo con la tabla N.º 13, se evidenció que el mayor número de jefes asume Dirección Financiera, en el Nivel Profesional –Asesor, realizando actividades bajo la dependencia de su Director.

Tabla 14: Competencias esenciales de Nivel Profesional-Asesor, de los puestos de trabajos de la PUCESE.

| | |
|--|--|
| Nivel: | Profesional-Asesor |
| Puesto: | Asesor (a) Legal, Medico |
| Actividades esenciales, Asesor (a) Legal: | Asistir al Pro-Rector y a todas las dependencias de la universidad en el conocimiento y trámite de conceptos y a su vez asesorarlos en los aspectos jurídicos correspondientes. |
| | Orientar a las dependencias de la universidad en la correcta aplicación de las normas que rigen para las instituciones de Educación Superior. |
| | Representar judicialmente a la Sede ante las autoridades competentes cuando sea delgado por el Pro-rector. |
| | Recomendar la asignación de abogados especializados en los juicios, ante cualquier eventualidad en la que la universidad deba comparecer como demandante o demandado. |
| | Atender los procesos judiciales y extrajudiciales en defensa de la universidad y efectuar el control y seguimiento de los procesos en los que la Sede se encuentre involucrada. |
| | Diseñar junto a Secretaría General una base de datos sobre los reglamentos y normativas internas de la Sede y los aspectos jurídicos relacionados a las leyes de Educación Superior. |
| | Asesorar las dependencias de la Sede en los aspectos contractuales y legales en la elaboración de contratos para convenios o proyectos que ejecute la Sede. |
| | Representar a la Sede en proceso relacionado a lo laboral |
| Actividades esenciales, Medico Ocupacional | Manejo de redes sociales y web institucional |
| | Organizar rueda de prensa y gestiona la visita a los MMC, para difusión de información relevante. |
| | Organizar y comunicar eventos importantes de la sede. |
| | Custodiar y organizar el archivo fotográfico de la Sede. |
| | Organización de incorporaciones masivas. |
| | Manejo de los canales de información: TV o pantalla, carteleras. |
| | Manejo de correo electrónico institucional, acciones de merchandising. |

| | |
|--|--|
| | Elaboración del Suplemento Aniversario, que se publica Anual en Diario La Hora, cada 5 de junio. |
| | Presentar al Pro-rector informe anual de actividades |

Fuente: elaboración propia a partir de recopilación de información y análisis documental.

En este listado se han identificado las actividades esenciales del asesor(a) legal y médico ocupacional de la unidad organizativa de la Dirección Administrativa y de Recursos humanos, las actividades que realizan estos profesionales están bajo dependencias del Director Administrativos ,y prestas al servicio de la comunidad universitaria, estas denominaciones se en encuentran en un Nivel Profesional-Asesor. .

Tabla 15: Competencias esenciales de Nivel Profesional-Asesor, de los puestos de trabajos de la PUCESE.

| | |
|--|--|
| Nivel: | Profesional-Asesor |
| Puesto: | Trabajador (a), Social, Orientador (a) Universitario, Responsables |
| Actividades esenciales, Orientador(A): | Brindar servicio de orientación y atención psicológica a la comunidad universitaria. |
| | Diseñar, coordinar y evaluar pruebas psicotécnicas, talleres sobre estrategias de aprendizaje, habilidades socio efectivas, u otras medidas compensatorias que refuercen el proceso de aprendizaje de los estudiantes. |
| | Establecer relación con institutos y colegios, ofreciendo servicios tales como: difusión de información de la oferta académica y del servicio psico-diagnóstico. |
| | Apoyar en coordinación con los directores de escuelas, las materias relacionadas con la orientación y tutoría, el desarrollo personal y profesional de los estudiantes. |
| | Crear el servicio de orientación ocupacional: inserción laboral y formación continua (becas extranjero, ofertas de posgrados, entre otras.) |
| | Diseñar, coordinar y evaluar la implementación del plan de inducción a los nuevos estudiantes. |
| Actividades esenciales, Trabajador(a) Social | Brindar apoyo al sistema de pensión diferenciada. |
| | Realizar y analizar estudios de investigación y diagnóstico socio económicos de los estudiantes. |
| | Evaluar y hacer seguimiento a los casos atendidos. |
| | Participar y promover campañas de acción social. |

| | |
|--|--|
| | Detectar, analizar y remitir caos u otros programas de asistencias/o desarrollo estudiantil. |
| | Elaborar informes periódicos de las visitas domiciliarias de los estudiantes. |
| Actividades esenciales, Responsable de Promoción | Planificación de la campaña de promoción anual y revisión semestral. |
| | Administrar y organizar presupuesto de promoción. |
| | Organizar el material de promoción de la institución |
| | Manejo de las redes sociales enfocadas a estudiantes de bachillerato y pregrado. |
| | Presentar y comunicar eventos de promoción de la Sede. |

Fuente: elaboración propia a partir de recopilación de información y análisis documental.

Acorde con la Tabla N°15, las actividades que realizan el trabajador (a) social, orientador (a) y responsable de promoción de la unidad organizativa de la Dirección general de estudiantes, están bajo dependencias del Director General, estas responsabilidades están coordinadas directamente con la comunidad universitaria, y la ayuda del equipo de trabajo quienes hacen este departamento.

Estas denominaciones se encuentran en el Nivel Profesional. -Asesor.

Tabla 16: Competencias esenciales de Nivel Profesional-Asesor, de los puestos de trabajos de la PUCESE.}

| | |
|--|---|
| Nivel: | Profesional-Asesor |
| Puesto: | Coordinadores, Docentes (Tiempo Completo, Medio Tiempo y Tiempo Parcial), Responsables, Bibliotecaria |
| Competencias esenciales, Coordinador de carrera: | Velar por la excelencia académica de la escuela a través de los programas de mejoramiento continuo |
| | Controlar el cumplimiento de la enseñanza de los programas de estudio por parte de los profesores del área, de conformidad con la programación curricular respectiva. |
| | Proponer a las autoridades la contratación de docentes y atender los reclamos y solicitudes de estudiantes y docentes. |

| | |
|---|--|
| | Organizar y dirigir prácticas estudiantiles. |
| | Proponer eventos académicos del área, tales como consultorías, conferencias, aulas virtuales, paneles, seminarios, etc. |
| | Coordinarse con el coordinador de currículo, investigación y vinculación, con el objetivo de valorar e impulsar el avance y desarrollo de estos componentes en la unidad académica |
| | Presidir los Consejos de escuela y el comité de calidad de la unidad académica y participar en las comisiones académicas de la sede (pregrado) |
| Competencias esenciales, Coordinador de programa: | Velar por la excelencia académica del programa a través de los programas de mejoramiento continuo. |
| | Controlar el cumplimiento de la enseñanza de los programas de estudio por parte de los profesores del área, de conformidad con la programación curricular respectiva. |
| | Proponer a las autoridades la contratación de docentes y atender los reclamos y solicitudes de estudiantes y docentes. |
| | Organizar la vinculación y las prácticas |
| | Proponer eventos académicos del área, tales como consultorías, conferencias, aulas virtuales, paneles, seminarios, etc. |
| | Coordinarse con el coordinador de currículo, investigación y vinculación, con el objetivo de valorar e impulsar el avance y desarrollo de estos componentes en la unidad académica |
| | Presidir los Comités académicos y participar en las comisiones académicas de la sede (posgrado) |
| Competencias esenciales, Docente tiempo completo: | Laborar 40 horas semanales distribuidas de la siguiente forma: Docencia, Actividades tutoriales con los estudiantes, Investigación, Gestión Administrativa y Vinculación con la colectividad |
| | Preparar y presentar los sílabos de cada materia a impartir cada semestre. |
| | Mantener el grado de eficiencia necesario para el desempeño de sus actividades. |
| | Presentar al coordinador de carrera un informe semestral de sus actividades. |
| | Sujetar su programa de enseñanza a la orientación académica respectiva. |
| | Absolver consultas de los estudiantes sobre asuntos de su especialidad. |

| | |
|---|---|
| | Dictar conferencias e intervenir en simposios, seminarios y otros actos académicos patrocinados por la universidad. |
| Competencias esenciales, Docente medio completo: | Laborar 20 horas semanales dedicadas a la docencia o completar con pocas horas de: (Investigación, Actividades tutoriales con los estudiantes, Gestión Administrativa y Vinculación con la colectividad.) |
| | Preparar y presentar los sílabos de cada materia a impartir cada semestre. |
| | Mantener el grado de eficiencia necesario para el desempeño de sus actividades. |
| | Presentar al coordinador un informe semestral de sus actividades. |
| | Sujetar su programa de enseñanza a la orientación académica respectiva. |
| | Absolver consultas de los estudiantes sobre asuntos de su especialidad. |
| | Dictar conferencias e intervenir en simposios, seminarios y otros actos académicos patrocinados por la universidad. |
| Competencias esenciales, Docente tiempo parcial: | Laborar hasta 10 horas semanales dedicadas a la docencia. |
| | Preparar y presentar los sílabos de cada materia a impartir cada semestre. |
| | Mantener el grado de eficiencia necesario para el desempeño de sus actividades. |
| | Presentar al coordinador un informe semestral de sus actividades. |
| | Sujetar su programa de enseñanza a la orientación académica respectiva. |
| | Absolver consultas de los estudiantes sobre asuntos de su especialidad. |
| | Dictar conferencias e intervenir en simposios, seminarios y otros actos académicos patrocinados por la universidad. |
| Competencias esenciales, Bibliotecario | Determinar necesidades de nueva bibliografía en función de planes y programas de formación y de avance científico y tecnológico, seleccionarla y solicitar su adquisición, canje o donación. |
| | Administrar el sistema de rotación de bibliografía utilizada. |
| | Ubicar, recuperar, procesar y difundir la producción científica de la Universidad tanto nacional como internacional. |
| | Liderar la catalogación de libros. |
| | Desarrollar eventos en el área de bibliotecología, con el apoyo de organismos nacionales e internacionales. |
| | Mantener un fondo de información impresos, grabados, filmaciones y otros medios de información. |

| | |
|---|---|
| | <p>Coordinar planes y programas de información con las unidades académicas de la Sede.</p> <p>Preparar informes anuales para las autoridades sobre la actividad desarrollada.</p> |
| <p>Competencias esenciales, Coordinador de desarrollo docente</p> | <p>Orientar al usuario sobre el servicio y manejo del catálogo público y el fichero.</p> |
| | <p>Codificar, sellar e ingresar los datos bibliográficos al sistema.</p> |
| | <p>Realizar las tarjetas de préstamo de cada libro, ordenar y acomodar el material bibliográfico en los estantes.</p> |
| | <p>Ingresar y mantener actualizada la base de datos que permita al usuario realizar su consulta mediante el sistema informático.</p> |
| | <p>Mantener actualizado el inventario bibliográfico de la dependencia, en base a parámetros de calidad.</p> |
| | <p>Apoyar al Bibliotecario(a) en la elaboración y organización de documentos, informes y demás información que se maneje en el departamento.</p> |
| | <p>Realizar la Impresión de documentos.</p> |
| <p>Competencias esenciales, Coordinador del centro de idiomas</p> | <p>Coordinar las actividades con el director de Grado</p> |
| | <p>Velar por la excelencia académica del departamento y su oferta académica</p> |
| | <p>Controlar el cumplimiento de la enseñanza de los programas de estudio por parte de los profesores del área, de conformidad con la programación curricular respectiva.</p> |
| | <p>Proponer a las autoridades la contratación de docentes.</p> |
| | <p>Atender los reclamos y solicitudes de los estudiantes y docentes.</p> |
| | <p>Impulsar la difusión de su oferta académica</p> |
| <p>Competencias esenciales, Coordinador de Educación Continua</p> | <p>Garantizar la calidad pedagógica de los cursos ofertados, mediante la revisión de los programas y la presencia de los facilitadores</p> |
| | <p>Supervisar el desarrollo de los cursos y eventos académicos</p> |
| | <p>Sistematizar la información relativa a los cursos de formación realizados</p> |
| | <p>Elaborar el informe semestral de las capacitaciones y eventos académicos realizados</p> |
| | <p>Realizar seguimiento y control a las capacitaciones y talleres realizados y a su vez informar a la Dirección Académica</p> |
| <p>Competencias esenciales, Coordinador de Educación Continua</p> | <p>Promover alianzas estratégicas con organizaciones de la sociedad civil, empresas e instituciones públicas y privadas nacionales e internacionales</p> |
| | <p>Gestionar y supervisar el desarrollo de consultorías</p> |
| | <p>Elaborar y presentar en las convocatorias proyectos que se encuentren articulados al PEDI institucional y los programas de vinculación e investigación vigentes.</p> |
| | <p>Elaborar y presentar a las convocatorias de consultorías propuestas que cumplan con todos los requisitos y normativas establecidas por los contratantes del servicio</p> |

| | |
|--|--|
| | Custodio de los documentación física y responsable de la correcta digitalización y archivo de los documentos correspondientes a la presentación de proyectos y consultorías. |
| | Responsable del seguimiento, ejecución y del cumplimiento programático y presupuestario de los objetivos, resultados y productos planteados en los proyectos y consultorías. |

Fuente: elaboración propia a partir de recopilación de información y análisis documental.

De acuerdo con la Tabla N° 16 se han identificado a los coordinadores de la unidad organizativa de la Dirección General Académica, de carrera, programas, desarrollo docente, del centro de idiomas, educación continua y proyectos, Docentes: tiempo completo, medio tiempo, tiempo parcial y Bibliotecario, quienes se encuentran bajo esta dependencia y se encuentran en un Nivel Profesional-Asesor.

Las actividades que realizan los Docentes están bajo dependencias del Coordinador de Carrera, estas responsabilidades que ejercen un trabajo catedrático superior, están dirigidos al desempeño ético y profesional de la sede universitaria con apoyo de cada uno de los directores de escuela.

El desarrollo de las actividades, el trabajo en equipo de los coordinadores de educación continua y proyectos, se realiza bajo la dependencia del Director(a) de Vinculación, actividades orientadas desarrollo comunitario, culturales que favorezcan a la formación profesional integral y servicio a la sociedad.

Acorde se evidenció que el mayor número de coordinadores los asume, Dirección General Académica.

Tabla 17: Competencias esenciales de Nivel Técnico, de los puestos de trabajos de la PUCESE.

| | |
|--|---|
| Nivel: | Técnico |
| Puesto: | Secretaria Ejecutiva, Asistente Administrativa, Asistente Académica, Asistente de Recursos Humano, Asistente de Nómina, Asistente de Contabilidad, Recaudador(a), Técnico en Áreas Verdes, Técnico en Mantenimiento |
| Competencias esenciales, Secretaria Ejecutiva: | Organizar y llevar la agenda semanal Pro-rector. |
| | Contactar por pedido al Pro-Rector a instituciones y personas a nivel local, nacional e internacional. |
| | Facilitar información sobre todo asunto que requiera el Pro-rector. |
| | Controlar, tramitar, custodiar y elaborar documentos oficiales de la oficina de Pro-Rectorado. |
| | Atender al público y al teléfono, dar información y concretar entrevistas con su jefe inmediato. |
| | Colaborar en la organización y ejecución de las reuniones, talleres y demás eventos convocados por Pro-rectorado. |
| | Recepción, trámite, despacho y archivo de correspondencia |
| Competencias esenciales, Asistente Administrativa, Secretaría General: | Apoyar a secretaría General en el proceso de matrículas. |
| | Apoyar a secretaría General en el proceso de publicación de notas. |
| | Recepción de solicitudes, elaboración y entrega de certificados matrículas, calificaciones, actas de grado y demás documentos que emite la Secretaría General. |
| | Asistir a Secretaría General en el proceso de inscripción de títulos universitarios en el SENESCYT. |
| | Asistir a Secretaría General en el proceso de revisión de notas y asistencias para autorizar el pase de nivel de las escuelas/programas. |
| | Apoyar a Secretaría General en el proceso para elecciones PUCESE. |
| Competencias esenciales, | Organizar y llevar la agenda semanal del jefe(a) de aseguramiento de la calidad |

| | |
|--|---|
| Asistente de Aseguramiento de la calidad: | Facilitar información sobre todo asunto que requiera al jefe (a) de aseguramiento de la calidad. |
| | Asistir al jefe(a) de Aseguramiento de la calidad en la elaboración/reestructuración del POA. |
| | Controlar, tramitar, custodiar y elaborar documentos oficiales de la jefatura de Aseguramiento de la Calidad |
| | Redactar informes y demás documentos concernientes con la jefatura de Aseguramiento de la Calidad, que sean requeridos por las diferentes unidades, personas o instituciones. |
| | Asistir al jefe(a) de Aseguramiento de la Calidad e la aplicación y seguimiento de sistemas para el mejoramiento de la Sede. |
| | Colaborar e la organización y ejecución de las reuniones, talleres y demás eventos que realice la jefatura de planeación, evaluación y acreditación. |
| Competencias esenciales, Asistente de pastoral universitaria: | Organizar y llevar la agenda semanal. |
| | Administración de documentos. |
| | Facilitar información sobre todo asunto que requiera el Jefe de Pastoral. |
| | Controlar, tramitar, custodiar y elaborar documentos oficiales de la oficina de Dirección de Pastoral. |
| | Atender al público y al teléfono, dar información y concretar entrevistas con su jefe inmediato. |
| | Colaborar en la organización y ejecución de las reuniones, talleres y demás eventos que realice la Pastoral Universitaria. |
| | Recepción, trámite, despacho y archivo de correspondencia. |
| Competencias esenciales, Asistente académico: | Organizar y llevar la agenda semanal |
| | Facilitar información sobre todo asunto que requiera el director |
| | Redactar informes y demás documentos concernientes a la Dirección Académica que sean requeridos por las diferentes unidades académicas o administrativas y personas. |
| | Atender al público y al teléfono, dar información y concretar entrevistas con su jefe inmediato |
| | Apoyar en la organización y ejecución de eventos y proyectos académicos |
| | Recepción, trámite, despacho y archivo de correspondencia |
| | Tramitar la adquisición de equipos y útiles de oficina |
| Competencias esenciales, Asistente Administrativo Dirección general de estudiantes | Organizar y llevar la agenda semanal. |
| | Administrar los documentos de las actividades deportivas y culturales. |
| | Facilitar información sobre todo asunto que requiera el director(a) de estudiantes. |

| | |
|--|--|
| | Ingresar datos a los sistemas para la Pensión diferenciada. |
| | Controlar, tramitar, custodiar y elaborar documentos oficiales de la oficina de Dirección de estudiantes. |
| | Estructurar y actualizar expedientes de los estudiantes beneficiarios del sistema de Pensión diferenciada. |
| | Atender a los estudiantes, teléfono y proveer la información que se le requiera |
| | Colaborar en la organización y ejecución de las reuniones, talleres y demás eventos que realice la dirección de estudiantes. |
| Competencias esenciales, Recaudador(a) | Recaudar, elaborar y presentar informe diario del efectivo ingresado por personas, instituciones, arrendatarios, alumnos, venta de productos y servicios, especies, aportes de tercero, crédito educativo y otros. |
| | Organizar, dirigir y controlar el proceso de matriculación con el personal eventual de apoyo. |
| | Atender de manera personalizada a estudiantes y público en general, cumpliendo con las normas y principios de servicio y atención al cliente. |
| | Controlar y enviar diariamente los valores recaudados al Banco. |
| | Elaborar los comprobantes de ingreso diarios por diferentes conceptos. |
| | Controlar que las facturas y notas de ventas contengan la información exigida por el SRI, acomodarlas de manera cronológica. |
| | Cumplir con las políticas arancelarias, de cobranza, control de garantías y documentos. |
| Competencias esenciales, Asistente de contabilidad | Presentar de manera oportuna y veraz la información al contador. |
| | Registrar en el estado de anexos los movimientos contables de las cuentas activo y pasivo. |
| | Consolidar y llevar el estado de anexos. (Recibido previamente del auxiliar contable). |
| | Realizar el seguimiento, control y evaluación de las cuentas del balance. |
| | Dar asistencia al contador y colaborar con todo lo que se necesite |
| Competencias esenciales, Asistente de recursos humanos | Apoyar en la ejecución de los subsistemas técnicos de la Dirección Administrativa; reclutamiento y selección; clasificación y valoración de puestos; contratación e inducción. |
| | Asistir al Director (A) Administrativo y de talento humano en la ejecución de los diferentes procesos que involucren al Capital Humano de la Sede. |
| | Redactar informes y demás documentos concernientes con la Dirección Administrativa y de RRHH que sean requeridos por el Director(A) Administrativo, diferentes unidades o funcionarios de la Sede. |
| | Compilar, ingresar y validar los datos del personal de la PUCESE para el proceso de acreditación. |
| | Actuar como Secretaria de la Comisión de Personal en la Sede |
| Competencias esenciales, | Realizar el pago de sueldos mensuales al personal, pago de las pensiones alimenticias, pago de seguro de salud y dental, de manera ágil oportuna. |

| | |
|---|--|
| Asistente de nómina | Subir al sistema de Squarnet las plantillas de préstamos hipotecarios y quirografarios mensuales y realizar el cuadro mensual de aportes al Iess, fondos de reserva, préstamos y planilla de salud de cónyuge. |
| | Elaborar los cuadros de créditos de comisariato, cuentas por cobrar y horas no laboradas mensualmente por el personal de la universidad. |
| | Realizar cálculo y elaborar formularios de declaración del décimo tercero, décimo sueldo. |
| | Legalizar en el sistema del Ministerio de Relaciones Laborales, décimo tercero, décimo cuarto, sueldos |
| | Enviar anualmente el cuadro de validación para el estudio actuarial de los trabajadores de la universidad. |
| | Ingreso de datos al sistema de Squarnet de créditos educativos, proyección de gastos personales y la impresión el formulario 107 para el personal de la universidad. |
| Competencias esenciales, Técnico de mantenimiento | Planificar diaria y semanalmente las actividades y trabajos que realizan los auxiliares de mantenimientos. |
| | Planificar con el jefe de Servicios generales, las actividades de mantenimiento para los períodos de vacaciones de la institución. |
| | Resolver los diferentes problemas que surgen en la realización de los trabajos, ayudar a orientar en las tareas al personal a su cargo. |
| | Proveer los recursos materiales necesarios para la realización de tareas del personal a su cargo |
| | Asegurarse de que los trabajos se cumplan con todas sus fases |
| Competencias esenciales, Técnico en áreas verdes | Planificar anualmente las actividades que realizan los auxiliares |
| | Presentar informes periódicos de trabajos realizados, verbales y/o escritos al jefe de planta física. |
| | Planificar con el jefe de los servicios generales, los trabajos a realizar en época de vacaciones de la institución. |
| | Resolver los problemas que puedan surgir con ocasión de su trabajo, orientar en las diferentes tareas a cumplir del personal a su cargo. |
| | Comprobar que la planificación se cumpla, resolviendo los contratiempos o imprevisiones que puedan aparecer |
| | Desarrollar planes de mejoras en el área de su competencia desde el punto de vista técnico. |
| | Encargarse de asignar recursos materiales necesarios para el personal a su cargo. |

Fuente: elaboración propia a partir de recopilación de información y análisis documental.

De acuerdo con la Tabla N° 17 se han identificado a la secretaría ejecutiva, asistentes administrativos y académicos, recaudador y técnicos de las Unidades organizativa de la PUCESE, quienes encuentran en un Nivel Estratégicos-Técnicos.

Las actividades que realizan los individuos en los puestos de trabajos de Nivel Técnico, están designadas al apoyo y servicio de sus responsables y de tal manera cumplir con las metas de los departamentos que pertenecen.

Tabla 18: Competencias esenciales de Nivel Operativo, de los puestos de trabajos de la PUCESE.

| | |
|---|--|
| Nivel: | Técnico |
| Puesto: | Recepcionista-Telefonista, Auxiliar Administrativo, Auxiliar de Talento Humano, Auxiliar de Nómina, Auxiliar de Tesorería, Auxiliar de Recaudación, Auxiliar de Contabilidad, Auxiliar de Adquisiciones, Auxiliar de Activos fijos |
| Competencias esenciales, Recepcionista-Telefonista: | Atender a las personas que concurren a la unidad y dar información básica sobre sus requerimientos. |
| | Atender la central telefónica y establecer intercomunicaciones correspondientes. |
| | Registrar las llamadas telefónicas y envíos de fax. |
| | Enviar, recibir y distribuir documentación. |
| Competencias esenciales, Auxiliar Administrativo: | Organizar y llevar la agenda semanal. |
| | Administrar los documentos de las actividades y vinculación. |
| | Facilitar información sobre todo asunto que requiera el director(a) de estudiantes. |
| | Ingresar datos al sistema para la concesión de Becas. |
| | Controlar, tramitar, custodiar y elaborar documentos oficiales de la oficina de Dirección de estudiantes |
| | Estructurar y actualizar expedientes de extensionistas y becarios. |
| | Atender a los estudiantes y al teléfono, dar información solicitada. |
| | Colaborar en la organización y ejecución de las reuniones, talleres y demás eventos que realice la dirección de estudiantes. |
| Recepción, trámite, despacho y archivo de correspondencia | |
| Competencias esenciales, Auxiliar de Talento Humano: | Recepción, elaboración y entrega de la documentación y correspondencia que llega al departamento. |
| | Informar y orientar a los usuarios internos y externos sobre el estado de los trámites que se ejecutan en la Dirección |
| | Apoyar al Director(a) Administrativo y de TTHH en la elaboración y organización de documentos, informes y demás información que se maneje en el departamento. |
| | Elaborar y comunicar al personal de la sede: avisos, circulares, normas reglamentos y procedimientos, administrativos vigentes en la sede, así como las disposiciones del Departamento y de organismos de la universidad. |

| | |
|--|--|
| | Asistir a las reuniones de la dirección administrativa y TTHH en calidad de secretaria para tomar el acta y emitir resoluciones. |
| Competencias esenciales, Auxiliar de Nómina: | Apoyar en el control y cálculo de los pagos de horas dictadas por los docentes, disertaciones, tribunales de grado, exámenes complexivos, de recuperación y atrasados. |
| | Elaborar cargos BAC para pagos y anticipos, ingreso de información para roles de pago, estudio actuarial, cuentas por cobrar y otros conceptos. |
| | Apoyar en la elaboración de roles de pagos mensuales y otros beneficios de todo el personal de la sede. |
| | Apoyar en el cálculo y elaboración de formularios de declaración del décimo tercer y cuarto sueldo y elaboración de facturas del personal de honorarios profesionales. |
| | Realizar la impresión de documentos de soporte relacionados a nómina. |
| | Elaborar las liquidaciones del personal cesante de la institución. |
| Competencias esenciales, Auxiliar de Presupuesto: | Organizar y llevar la agenda semanal. |
| | Administrar los documentos de las actividades deportivas y culturales. |
| | Facilitar información sobre todo asunto que requiera el director(a) de estudiantes. |
| | Ingresar datos a los sistemas para la Pensión diferenciada. |
| | Controlar, tramitar, custodiar y elaborar documentos oficiales de la oficina de Dirección de estudiantes. |
| | Estructurar y actualizar expedientes de los estudiantes beneficiarios del sistema de Pensión diferenciada. |
| | Atender a los estudiantes, teléfono y proveer la información que se le requiera |
| Colaborar en la organización y ejecución de las reuniones, talleres y demás eventos que realice la dirección de estudiantes. | |
| Competencias esenciales, Auxiliar de Tesorería: | Recaudar, elaborar y presentar informe diario del efectivo ingresado por personas, instituciones, arrendatarios, alumnos, venta de productos y servicios, especies, aportes de tercero, crédito educativo y otros. |
| | Organizar, dirigir y controlar el proceso de matriculación con el personal eventual de apoyo. |
| | Atender de manera personalizada a estudiantes y público en general, cumpliendo con las normas y principios de servicio y atención al cliente. |
| | Controlar y enviar diariamente los valores recaudados al Banco. |
| | Elaborar los comprobantes de ingreso diarios por diferentes conceptos. |
| | Controlar que las facturas y notas de ventas contengan la información exigida por el SRI, acomodarlas de manera cronológica. |

| | |
|---|--|
| | Cumplir con las políticas arancelarias, de cobranza, control de garantías y documentos. |
| Competencias esenciales, Auxiliar de Recaudación: | Presentar de manera oportuna y veraz la información al contador. |
| | Registrar en el estado de anexos los movimientos contables de las cuentas activo y pasivo. |
| | Consolidar y llevar el estado de anexos. (Recibido previamente del auxiliar contable). |
| | Realizar el seguimiento, control y evaluación de las cuentas del balance. |
| | Dar asistencia al contador y colaborar con todo lo que se necesite |
| Competencias esenciales, Auxiliar de Contabilidad: | Registrar en el sistema de rentas las facturas de cada movimiento de compra, indicando el número de comprobante, número de factura, serie, número de retención. |
| | Apoyar en el control de las cuentas por cobrar y anticipos a docentes y proveedores. |
| | Realizar la impresión de los asientos contables en los comprobantes de ingresos, egresos y de otros documentos de soporte que se generen en el departamento. |
| | Apoyar mediante registro el anexo individual de los rubros de las cuentas transitorias, sueldos por pagar, gastos acumulados de las unidades administrativas, docente e investigación. |
| | Apoyar al jefe(a) de contabilidad en la elaboración y organización de documentos, informes y demás información que se maneje en el departamento. |
| | Validar la documentación e información en caso de encontrar errores enviar al departamento de origen que se corregido. |
| Competencias esenciales, Auxiliar de Activos fijos: | Realiza la codificación de los bienes adquiridos por la sede. |
| | Elabora el acta de entrega-recepción de los bienes de la universidad. |
| | Colaboración en la toma del inventario físico de los bienes garantizando su uso correcto. |
| | Ayuda en la ejecución de la depreciación anual de los activos fijos. |
| | Registra valores y nombres de bienes culturales donados por instituciones y personas. |
| | Apoyar al jefe(a) de adquisiciones en la elaboración y organización de documentos, informes y demás información que se maneje en el departamento. |
| Competencias esenciales, Auxiliar de Adquisiciones: | Apoyar al jefe(a) de adquisiciones en el proceso de adquisición de bienes para la sede. |
| | Apoyar la entrega y registro de los suministros y materiales de la bodega a las diferentes unidades académicas y administrativas de acuerdo a la orden de pedido. |
| | Apoyar en el proceso de identificación, codificación, valoración, custodia y preservación de los bienes y suministros y materiales ingresados en bodega. |
| | Apoyar para que se mantenga el orden en la bodega de suministros y materiales con la finalidad de conocer la existencia y terminación de los mismos. |
| | Elaborar el registro de kárdex contable de los suministros y bienes bajo su custodia. |

| |
|---|
| Apoyar al jefe(a) de adquisiciones en la elaboración y organización de documentos, informes y demás información que se maneje en el departamento. |
|---|

Fuente: elaboración propia a partir de recopilación de información y análisis documental.

Acorde con la Tabla N°18, las actividades que realizan Recepcionista-Telefonista, Auxiliar de Talento Humano, Auxiliar de Nómina están bajo dependencias de la Dirección Administrativa y de Recursos humanos.

La Gran mayoría de individuos en los puestos de trabajos de Nivel Operativo se encuentran en el Departamento Financiero tales como: Auxiliar de Tesorería, Auxiliar de Recaudación, Auxiliar de Contabilidad, Auxiliar de Adquisiciones, Auxiliar de Activos fijos.

El Auxiliar Administrativo dependencia de la Dirección General académica se encuentran en el Nivel Técnico.

Tabla 19: Competencias esenciales de Nivel –Servicios de los puestos de trabajos de la PUCESE.

| | |
|---|---|
| Nivel: | Técnico |
| Puesto: | Auxiliar de Mantenimiento, Auxiliar de Servicios, Jardinero |
| Competencias esenciales, Auxiliar de Mantenimiento: | Velar por el buen funcionamiento y presentación de la planta física de la sede. |
| | Revisión y cambio de luminarias en oficinas y edificio de aulas. |
| | Revisión de equipos de audiovisuales y su respectivo mantenimiento. |
| | Colocación de amplificaciones. |
| | Trabajos de plomería y mecánica. |
| | Revisión y limpieza de aires acondicionados. |
| Competencias esenciales, Auxiliar de Servicios: | Pintura de pupitres, muebles, oficinas y aulas de clases. |
| | Velar el por buen funcionamiento y presentación de las instalaciones de la Sede. |
| | Realizar la limpieza de las zonas asignadas de la planta física (aulas, oficinas, baños, corredores, alrededores, etc.) |
| Competencias esenciales, Jardinero: | Abrir y cerrar puertas de aulas, oficinas y demás instalaciones |
| | Cumplir con responsabilidad las tareas asignadas para el mantenimiento de parques, patios y demás áreas verdes de la Sede |
| | Ejecutar la limpieza y embellecimiento de jardines, parques, patios y plantas naturales de la Universidad. |

Fuente: elaboración propia a partir de recopilación de información y análisis documental.

Acorde con la Tabla N°19, las actividades que realiza Auxiliar de Mantenimiento, Auxiliar de Servicios, Jardinero dependencias de la Dirección Administrativa y de Recursos humanos, conjunto al trabajo de la Unidad de Planta Física.

CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN

Consecuente al análisis de resultados en esta investigación se pudo evidenciar como los puestos de trabajos de la PUCESE están definidos en relación, a sus cargos y perfiles por competencia según lo define un Manual de Funciones por competencias aprobado por el Pro Rector y el Consejo Académico PUCE Sede Esmeraldas, donde se encontraron fortalezas y oportunidades de alcanzar la excelencia en la educación, y contribuir con la sociedad del conocimiento a través de la calidad educativa que brindan la institución.

A modo de discusión se ha considerado la investigación de Ávila y Orellana (2012), la presente investigación partió de un diagnóstico, llegando a determinar las funciones y el perfil por competencias, no se abordó en esta investigación tema de reclutamiento, selección e incorporación, inducción y la evaluación del desempeño que pueden ser abordadas por otras investigaciones.

De acuerdo con el estudio de Farías (2018) que se realizó con el propósito de analizar e identificar las competencias de puestos de los hoteles: Apart Hotel, Colon Palace y Perla Verde de la ciudad de Esmeraldas, la presente investigación también considera que los resultados permitieron describir las actividades esenciales que cumplen el personal administrativo y docente de la PUCESE en el Manual de funciones por competencias, en este estudio no se aborda una investigación cuantitativa, el objeto de está basado en recolectar las competencias y actividades que tiene los puestos de trabajos de la PUCESE con base a una investigación cualitativa, con el fin de brindar calidad en la educación superior con ayuda del talento humano.

Acercándonos a la metodología de Dender (2016), se estableció como metodología la recolección de información con los involucrados, jefes de cada área para validar el trabajo desarrollado con anterioridad por Medrano (2016). Partes del personal administrativo y docente conocían la existencia de un Manual de Funciones basado en la gestión por competencias.

Sin embargo, al investigar se notó que todo el talento humano que labora en los nuevos departamentos y demás áreas (administrativos y docentes) posee falencias a no conocer la situación actual del Manual de Funciones basado en la gestión de perfiles por competencias, lo que dificultaba la validación de las actividades y perfiles de los puestos

de trabajos que tiene la institución, directrices a seguir y servicios que se brinda a sus usuarios internos y externos, la presente investigación continua abordando un contenido de gestión basado en perfiles por competencias que permita al talento humano la articulación de procesos y su óptima ejecución, de tal manera que los resultados obtenidos puedan ser asentados en hechos objetivos y cuantificables que se alineen de acuerdo al plan estratégico institucional.

Por consiguiente, en el análisis de la información recopilada; las actividades esenciales y las competencias evaluadas al personal de la PUCESE muestran en general satisfacción en las entrevistas realizadas, en los ítems sobre competencias específicas y conductuales, ya que los usuarios consideran aceptables dichas actividades y competencias que facilita la fluidez de la transferencia del saber, saber hacer y saber ser, por tal razón está investigación que fundamenta la Validación del Manual de Funciones por competencias de la PUCESE fortalece la situación laboral en las áreas de trabajo por lo que es una condición para la gestión por competencias a través de sus direcciones.

De acuerdo con el estudio investigativo propuesto en los antecedentes, que da a conocer el impacto que señala las competencias del saber, saber hacer y ser, se establece que en la investigación de (Gómez y Mendoza, 2013), es favorable para que las organizaciones permitan conocer la descripción del cargo y posteriormente su clasificación, perfiles por competencia, a pesar de que en esta investigación no se tocó tema procesos de selección, evaluación del desempeño y capacitación, que pueden ser abordadas por futuras investigaciones.

Dentro de la investigación de Medrano (2016), se desarrolla una propuesta que se ajuste a las necesidades institucionales, fundamentada en datos obtenidos y problemas identificados. Una propuesta que incluye un cuadro de mando integral, el mapa estratégico del modelo de gestión de talento humano, y la cadena de valor del modelo de gestión de talento humano. Estos instrumentos, que para la presente investigación aportaron con el levantamiento y análisis de información del Manual de Funciones por competencias, a más de señalar que el objeto que diferencia a estas investigaciones, y determina, la suma importancia de esta investigación mostrando resultados en la parte laboral y académica, es la Validación de las actividades esenciales y perfiles del trabajador que posee, el Modelo de gestión por competencia propuesto.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- ✓ Se recopiló la información; que se llevó a cabo por medio de una revisión documental del Manual de Funciones por Competencias, basando en la estructura orgánica de la PUCE sede Esmeraldas aprobado por sus directivos y consejos académicos en agosto del 2019, dónde se obtuvo informaciones correspondientes identificando 74 puestos de trabajos pertenecientes a las 5 unidades organizativas que componen a la PUCESE.
- ✓ También es claro que la revisión documental permitió registrar información recolectada de las Unidades organizativas y clasificarlas en niveles estratégicos y los puestos de trabajos que lo conforman.
- ✓ Por último, puedo decir que la recopilación de información es el proceso que identifiqué y permitió emparejar las competencias conductuales y específicas, de cada una de las unidades organizativas y puestos de trabajos que lo conforman, ya que, conociendo las competencias para cada puesto de trabajo, cada una de las actividades que se encuentren bajo su responsabilidad permitirá a los funcionarios de la PUCE sede Esmeraldas alcanzar una satisfacción personal y laboral.
- ✓ La PUCE sede Esmeraldas se adaptó a los cambios organizacionales, que surgen de la necesidad de romper con el equilibrio existente para transformarlo en otro mucho más provecho, la institución Planifica los distintos eventos académicos, culturales, sociales y de publicidad a través de las actividades que realiza el departamento de Comunicación Institucional y promueve la carrera universitarias y programas a través de la Coordinación de Promoción, cada actividades , proyecto y programa que se asume y se ponga en práctica, debe ser siempre el adecuado, que permita a la institución atraer usuarios jóvenes con la intención de estudiar en la PUCESE ,de tal manera que el accionar de la institución cumpla sus expectativas y se de satisfacción en su carrera académica.
- ✓ Para lo cual la PUCE sede Esmeraldas no solo, se interesa en brindar una oferta académica de excelencia, desde la Unidad de Planta Física que es un departamento nuevo se promueve un trabajo de calidad en velar por las instalaciones de a institución, donde se obtuvieron como resultados la integración de actividades por parte del personal de servicio , donde se es necesario que se

centren todos los esfuerzos en definir sus actividades ya que estos generan un ambiente limpio y cálido para sus estudiantes ,personal administrativos y docente de que coadyuven al crecimiento de la PUCESE y al crecimiento profesional de cada uno de los trabajadores de la universidad.

- ✓ Con la validación y la aplicación de un Manual de Funciones por competencias permitirá a cada uno de los funcionarios de la PUCE sede Esmeraldas conocer las actividades esenciales para cada puesto de trabajo de las distintas unidades organizativas, y de tal manera conseguir un bienestar personal y laboral, ya que se facilitará el conocimiento y se realizará de manera eficiente cada una de las actividades que se encuentren bajo su responsabilidad.

RECOMENDACIONES

- ✓ La Validación del Manual de Funciones por Competencias que se ha desarrollado y se propone en este trabajo de investigación debe ser implementado en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas, como herramienta para el departamento de Recursos Humanos, de tal manera que se establezca una cultura organizacional generadora de valor agregado que permita la eficiencia en el cumplimiento de responsabilidades y la correcta articulación de procesos dependientes en la PUCESE.
- ✓ El departamento de Dirección Administrativa y Recursos Humanos de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas deberá estar a la vanguardia en cuanto a las nuevas tendencias en los modelos de gestión de talento humano a nivel organizacional, de tal manera que la Validación del Manual de funciones por competencias que la presente investigación propone sea implementado y esté en constante actualización y retroalimentación, permitiendo que la PUCESE esté a la par con las grande organizaciones a nivel mundial en cuanto a modelos de gestión basados en perfiles por competencias concierne.
- ✓ Se debe realizar un análisis profundo en cuanto a la necesidad que existe en la PUCESE, evaluar la creación de puestos de trabajo, ya que actualmente en la universidad pretende realizar su trabajo universitario en el Nuevo Campus TACHINA.
- ✓ Debe existir un compromiso férreo por parte de cada una de las personas que componen el capital humano de la universidad, de esta manera el proceso de Validación del Manual de Funciones por competencias será más eficiente y los resultados para la institución y para los trabajadores podrán percibirse en un periodo de tiempo más corto.
- ✓ Es conveniente que se realice una auditoría de puestos que permita determinar las necesidades prioritarias de cada uno de los puestos en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de tal manera que se potencie al talento humano de la organización, mejorando la eficiencia en la ejecución de los procesos que se llevan a cabo en la sede.

Referencias

- Alles, M. (2005). *Gestion por competencias* (Segunda ed.). Buenos Aires, Argentina: Granica S.A.
- Alles, M. A. (2006). *Diccionario de Preguntas Gestión por competencias como planificar la entrevista por competencias* (Segunda ed., Vol. II). (M. A. Alles, Ed.) Buenos Aires, Argentina: Granica. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=Xh76C98yISUC&oi=fnd&pg=PA7&dq=gesti%C3%B3n+por+competencias&ots=k6-szQcVc2&sig=XTzpukNoQ5gAoA6vxYutH4v4V94#v=onepage&q=gesti%C3%B3n%20por%20competencias&f=false>
- Alles, M. A. (2008). *Dirección estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias* (Tercera ed., Vol. III). (M. A. Alles, Ed.) Buenos Aires, Argentina: GRANICA. Obtenido de <https://jgestiondeltalentohumano.files.wordpress.com/2013/11/direccic3b3n-estratic3a9gica-de-recursos-humanos-gestic3b3n-por-competencias-casos-martha-alles.pdf?fbclid=IwAR3tjmO3SbvKGxW1xDIsgmttNZFpKABNngs6m0p61UZ3jIFNKmAyXNgBWW0>
- Arias, F. (2012). *El proyectodde Investigacion* (sexta ed.). Caracas, Venezuela: EPISTEME.
- Avila Moreno, C. G. (2017). *U central*. Obtenido de U central: https://www.ucentral.edu.co/sites/default/files/inline-files/2017_implementacion_gestion_001.pdf
- Avila Villa, J. P., & Orellana Criollo, R. I. (2012). *DSPACE*. Obtenido de <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/1102/1/tad1098.pdf>
- Cardona Acevedo, M., Montes Gutiérrez, I. C., Vásquez Maya, J. J., Villegas González, M. N., & Brito Mejía, T. (Abril de 2007). *Universidad de Eafit*. (D. d. Docencia, Ed.) Obtenido de Cuadernos de Investigacion: <file:///C:/Users/Usseer/Downloads/1287-Texto%20del%20art%C3%ADculo-4196-1-10-20120730.pdf>
- Cardona Acevedo, M., Montes Gutiérrez, I. C., Vásquez Maya, J. J., Villegas González, M. N., & Brito Mejía, T. (Abril de 2007). *Universidad de Eafit*. Obtenido de Cuadernos de Investigacion: <file:///C:/Users/Usseer/Downloads/1287-Texto%20del%20art%C3%ADculo-4196-1-10-20120730.pdf>
- Casas Carrasco, M. (2015). Obtenido de http://repositorio.unajma.edu.pe/bitstream/handle/123456789/242/Maribel_Casa_Tesis_Titulo_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Chiavenato, I. (1994). *Administracion de los Recursos Humanos*. Bogota.
- Chiavenato, I. (1994). *ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS* (Segunda ed.). (M. E. Suarez, Ed., & G. Villamizar, Trad.) Santafé de Bogota, Colombia: McGRAW-HILL.

- Chiavenato, I. (1994). *ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS* (Segunda ed.). (M. E. Suarez, Ed., & G. Villamizar, Trad.) Santafé de Bogota, Colombia: McGRAW-HILL.
- Chiavenato, I. (1994). *ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS* (Segunda ed.). (M. E. Suarez, Ed., & G. Villamizar, Trad.) Santafé de Bogota, Colombia: McGRAW-HILL.
- Chiavenato, I. (1994). *ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS* (Segunda ed., Vol. II). (M. E. Suárez, Ed., & G. Villamizar, Trad.) Santafé, Colombia: McGRAW-HILL.
- Chiavenato, I. (1994). *ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS* (Segunda ed., Vol. II). (M. E. Suárez, Ed., & G. Villamizar, Trad.) Santafé, Colombia: McGRAW-HILL.
- Chiavenato, I. (1994). *ADMISTRACION DE RECURSOS HUMANOS* (Segunda ed., Vol. II). (M. E. Suárez, Ed., & G. Villamizar, Trad.) Santafé, Colombia: McGRAW-HILL.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestion del Talento Humano* (tercera ed., Vol. III). Mexico DF, Mexico: McGRAW-HILL.
- Código del Trabajo. (26 de septiembre de 2012). *Ministerio de Trabajo*. Obtenido de <http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/11/Código-de-Tabajo-PDF.pdf>
- De la Cruz Lablanca, I. (2012). *Descargas.pntic*. (C. Prada Diez, Ed.) Obtenido de http://descargas.pntic.mec.es/mentor/visitas/gestion_recursos_humanos.pdf
- Delgado, D. (2000). *Gestion del Conocimiento*. Obtenido de http://sgpwe.izt.uam.mx/files/users/uami/sppc/GC_Literatura/Delgado_Domingo_KM_por_Competicencias.pdf
- Díaz Forero, A. M., & Silva Montañez, A. M. (Abril de 2015). *LASALLE*. Obtenido de http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/17053/11092096_2015.pdf?sequence=1&fbclid=IwAR2ZOZQ-GDdlhRdby_3fnANt6u6J6VZUIVBW_JHpamXIZK9F1naBj9V1i1o
- Díaz Forero, A. M., & Silva Montañez, A. M. (Abril de 2015). *LASALLE*. Obtenido de https://l.facebook.com/l.php?u=http%3A%2F%2Frepository.lasalle.edu.co%2Fbitstream%2Fhandle%2F10185%2F17053%2F11092096_2015.pdf%3Fsequence%3D1%26fbclid%3DIwAR2ZOZQ-GDdlhRdby_3fnANt6u6J6VZUIVBW_JHpamXIZK9F1naBj9V1i1o&h=AT39GOdrroglUK8bgjPmhtPo-bbV259ZbnHq9h
- Díaz de Iparraguirre, A. M. (2009). *Eumed*. Obtenido de Eumed: <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2009/amdi/indice.htm>
- Farias Giron, I. S. (2018). *Repositorio Pucese*. Obtenido de Repositotio Pucese: <https://repositorio.pucese.edu.ec/bitstream/123456789/1489/1/FARÍAS%20GIRÓN%20INGRID%20SORAYA.pdf>

- Gómez Blanco, C. M., & Mendoza Mercado, L. K. (2013). *Repositorio cartagena*. Obtenido de Repositorio cartagena: <http://repositorio.unicartagena.edu.co:8080/jspui/bitstream/11227/445/1/TESIS%20DE%20GRADO%20-%20MODELO%20DE%20GESTI%C3%93N%20POR%20COMPETENCIAS%20PARA%20LA%20.pdf>
- Hernandez, S. (2014). *Metodologia de la Investigacion* (Sexta ed.). Mexico D.F, Mexico: McGrawHill. Obtenido de <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>
- Levy, L. C. (2000). *CIDSECI*. Obtenido de <http://cidseci.dgsc.go.cr/datos/Gestion%20de%20las%20competencias-Claude%20Levy.pdf>
- Ley Organica de Educacion Superior. (2008). *Ambito y Objetivo*. Quito.
- Ley Organica de Educacion Superior. (2008). *Formación técnica y tecnológica*. Quito.
- Mondy, W., & Noe, R. (2005). *Administracion de Recursos humanos* (Novena ed.). (M. J. Reyes, Ed.) México, México: PEARSON EDUCACION. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=UkWaAvHmBswC&oi=fnd&pg=PA2&dq=recursos+humanos&ots=YwTqN6GHQY&sig=888I1qvdYf4TQPWiW3X8LzCUhV4#v=onepage&q=recursos%20humanos&f=false>
- PUCE. (2016). Obtenido de <https://www.pucese.edu.ec/la-institucion/>
- PUCE. (19 de Abril de 2017). *intranet pucese*. Obtenido de intranet pucese: <https://intranet.pucese.edu.ec/general/web/files/REGLAMENTO-INTERNO-DE-TRABAJO-DE-LA-PUCESE.pdf>
- PUCE. (28 de junio de 2018). *intranet pucese*. Obtenido de intranet pucese: <https://intranet.pucese.edu.ec/general/web/files/REGLAMENTO-DE-LA-PONTIFICIA-UNIVERSIDAD-CATOLICA-2018.pdf>
- Rábago, L. E. (2010). *Gestión por Competencias Un enfoque para mejorar el rendimiento personal y empresarial*. (M. Martínez, Ed.) La Coruña, España: NETBIBLO, S.L. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=Hs8lm2CdcpUC&oi=fnd&pg=PA11&dq=gesti%C3%B3n+por+competencias&ots=tqQ6rzeaQ5&sig=nRtybyxf9tZbFOZ7yc4p8e8ZMEk#v=onepage&q=gesti%C3%B3n%20por%20competencias&f=false>
- Rábago López, E. (2010). *Gestión por Competencias. Un enfoque para mejorar el rendimiento personal y profesional*. (M. Martínez, Ed.) La coruña, España: NETBIBLO. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=Hs8lm2CdcpUC&oi=fnd&pg=PA11&dq=gesti%C3%B3n+por+competencias&ots=tqQ6rzeaQ5&sig=nRtybyxf9tZbFOZ7yc4p8e8ZMEk#v=onepage&q=gesti%C3%B3n%20por%20competencias&f=false>

- RUNA. (18 de Diciembre de 2017). *RUNahr*. Obtenido de <https://runahr.com/recursos/hr-management/sabes-que-es-la-gestion-por-competencias/>
- Saracho, J. M. (2005). *Un modelo general de Gestión por Competencias*. (A. Real, Ed.) Santiago, Chile: RIL EDITORES.
- Schvartzman, V. (06 de Febrero de 2004). Obtenido de Mujer Emprendedora: http://www.ucipfg.com/Repositorio/MIA/MIA-06/Gestio_uen_por_comptetencias.pdf
- Shuttleworth , M. (6 de Septiembre de 2018). *EXPLORABLE*. Obtenido de <https://explorable.com/es/disenio-de-investigacion-descriptiva>
- Tamayo, M., & Tamayo. (1999). *La investigacion- Módulo 2* (3rd.ed ed.). Bogota:ICFS.
- Zurita, D. (Noviembre de 2016). *Repositorio Pucese*. Obtenido de Repositorio Pucese: <https://repositorio.pucese.edu.ec/bitstream/123456789/930/1/DENDER%20ZURITA%20ROBERTO%20CARLOS%20.pdf>

ANEXOS:

ANEXO 1: Ficha de resumen de las competencias laborales de los puestos de trabajos de la PUCESE.

FICHA DE RESUMEN DE LAS COMPETENCIAS LABORALES EN LOS PUESTOS DE TRABAJOS DE LA PUCESE

1. Grado: Licenciatura de Administración de Empresas
2. Línea de Investigación: Talento Humano
3. Área de aplicación: Director del Área:
4. Tiempo de Observación: Fecha de Aplicación:



| DESCRIPCIÓN DE PERFILES Y PUESTOS | | |
|--|--|--|
| 1. DATOS DE IDENTIFICACION DEL PUESTO | 2. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS | 3. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA |
| Código: | INTERFAZ | |
| Denominación: | INTERNAS: | Nivel de Instrucción: |
| Categoría: | | |
| Unidad o Proceso: | EXTERNAS: | Título Requerido: |
| Grupo Ocupacional: | | Áreas de conocimiento: |
| 4. MISION DEL PUESTO | 5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA | |
| | Tiempo de Experiencia: | |
| | Especificidad de la experiencia: | |
| 6. DEPENDE FUNCIONALMENTE DE | 7. SUPERVISA FUNCIONALMENTE A: | |
| | | |
| 8. ACTIVIDADES ESENCIALES | 9. COMPETENCIAS ESPECIFICAS | 10. COMPETENCIAS CONDUCTUALES |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD
CATOLICA DEL ECUADOR SEDE
ESMERALDAS**

**MANUAL DE FUNCIONES Y
PERFILES POR COMPETENCIAS**

OCTUBRE 2017

ANEXO 3: Ficha de entrevista a los jefes de los departamentos y directores de carreras.

| DESCRIPCION DE PERFILES Y PUESTOS | | | | |
|---------------------------------------|----------|-----------------------------------|---------------------------------|--|
| 1. DATOS DE IDENTIFICACION DEL PUESTO | | 2. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS | 3. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA | |
| Código: | | INTERFAZ | Nivel de instrucción: | |
| Denominación: | | | INTERNAS: | |
| Categoría: | | EXTERNAS: | Título Requerido: | |
| Unidad o Proceso: | | | Areas de conocimiento: | |
| Grupo Ocupacional: | | | | |
| 4. MISION DEL PUESTO | | 5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA | | |
| | | Tiempo de Experiencia: | | |
| | | Especificidad de la experiencia: | | |
| 6. DEPENDE FUNCIONALMENTE DE | | 7. SUPERVISA FUNCIONALMENTE A: | | |
| | | | | |
| 8. ACTIVIDADES ESENCIALES | | 9. COMPETENCIAS ESPECIFICAS | 10. COMPETENCIAS CONDUCTUALES | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| ELABORADO: | REVISADO | APROBADO: | AUTORIZADO: | |
| | | | | |

ANEXO 4: Estructura orgánica de la PUCESE aprobado por el consejo directivo en el año 2019 mes de agosto.

