



ESCUELA DE PSICOLOGÍA

Tema:

**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES PARA EL DEPARTAMENTO
ADMINISTRATIVO DE UNA EMPRESA PÚBLICA DE SERVICIOS”**

Proyecto de Desarrollo previo a la obtención del título de Psicóloga Organizacional

Línea de Investigación:

Recursos Humanos y/o riesgo laboral.

Autora:

CAROLINA ESTAFANIA VILLAFUERTE BURGOS

Directora:

Amparito del Rocío Pérez Barrionuevo Mg

Ambato – Ecuador

Junio 2018

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO

HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES PARA EL
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE UNA EMPRESA PÚBLICA DE
SERVICIOS”

Líneas de investigación:

Recursos Humanos y/o riesgo laboral

Autora:

CAROLINA ESTEFANIA VILLAFUERTE BURGOS

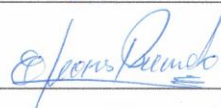
Amparito del Rocío Pérez Barrionuevo Mg
CALIFICADOR

 Pontificia Universidad
Católica del Ecuador
BIBLIOTECA
f. 

Varna Hernández Junco, PhD
CALIFICADOR

f. 

Eleonor Virginia Pardo Paredes, Mg
CALIFICADOR

f. 

Ana del Rocío Martínez Yacelga, Dra. Mg
DIRECTORA ESCUELA DE PSICOLOGÍA

f. 

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr
SECRETARIO GENERAL PUCE- A

 Pontificia Universidad
Católica del Ecuador
SECRETARIA GENERAL
PROCURADURÍA

Ambato-Ecuador

Junio - 2018

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo: **CAROLINA ESTEFANIA VILLAFUERTE BURGOS**, con **CC. 0603865262**, autora del trabajo de graduación intitulado: "ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES PARA EL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE UNA EMPRESA PÚBLICA DE SERVICIOS", previa a la obtención del título profesional de **PSICÓLOGA ORGANIZACIONAL**, en la escuela de **PSICOLOGÍA**.

- 1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
- 2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad

Ambato, junio 2018



CAROLINA ESTEFANIA VILLAFUERTE BURGOS

CC. 0603865262



AGRADECIMIENTO

Primeramente, quiero agradecer a Dios por haberme bendecido con una familia y una vida hermosa, a mi madre Margoth Burgos que ha sido mi madre y padre y cuyo ejemplo de fortaleza y lucha supo brindarme el apoyo que he necesitado para enfrentarme a los retos que la vida me ha puesto y guiarme con amor por el camino correcto. A mis hermanos, Benjamin y Tatiana por haber estado a mi lado siempre y a mis sobrinos Joselyn, Juan Diego, María Paula y Amelie por inspirarme tanto amor y a pesar de sus cortas edades haberme dado grandes lecciones de vida.

A mis abuelitos Carmencita y Eleodoro que me han mostrado muchas veces, que con amor en lo que se hace y en las personas se puede vivir muchos años llenos de plena felicidad y a Elias y Rebeca que estoy segura que, a pesar de ya no estar aquí, sostuvieron mi mano en cada paso que di.

Al personal del GADBAS y especialmente a la unidad de talento humano que supieron brindarme conocimientos y apoyarme en lo que necesitaba para que éste proyecto sea posible; a mi directora de tesis, Amparito que me guio amablemente aportando con sus conocimientos y calidad de persona y a todos mis maestros que me enseñaron lo que necesitaba saber para desempeñarme como una buena profesional y como un buen ser humano.

DEDICATORIA

Este trabajo lo dedico a mi mayor inspiración en esta vida, mi madre. Siempre hemos estado juntas en los buenos y malos momentos, por eso y más te amo. Mami, lo hicimos! :D Sin tu apoyo no hubiera podido dar ningún paso hacia esta meta final. Tati y Benja, ustedes siempre serán mis más grandes maestros de vida y siempre estarán en mi corazón.

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo desarrollar un manual de funciones para la dirección administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Baños de Agua Santa (GADBAS); como una herramienta administrativa eficaz y que apoye y facilite la ejecución de tareas y actividades del personal para mejorar la calidad en el servicio. La metodología aplicada es de corte transversal, utilizando como instrumento la lista de cotejo para comprobar el problema que es la falta de conocimiento de las funciones que deben cumplir en los distintos puestos de trabajo. La muestra obtuvo 53 personas que laboran en dicha dependencia, permitiendo elaborar una propuesta a través de un manual de funciones por competencias, que describa las competencias generales y específicas y las funciones que cada funcionario debe realizar dentro de su puesto de trabajo.

Palabras clave: Manual de funciones, funciones administrativas, competencias laborales.

ABSTRACT

The proposal of this study is to develop a functions manual for the administrative management of the Decentralized Autonomous Government of Baños de Agua Santa (GADBAS), as an effective administrative tool that supports and helps to employees' tasks and activities and activities, thereby improving the quality of service. The methodology applied is cross-sectional, using a check list to verify the problem which is the lack of knowledge about the duties that must to be fulfilled in the different job positions. The sample comprises fifty-three people who work at the institution, making it possible to set up a competence- based functions manual that describes the general and specific skills as well the duties that each employee must perform in their work position.

Keywords: functions manual, administrative tasks, job skills

ÍNDICE DE CONTENIDOS

PRELIMINARES

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD.....	III
AGRADECIMIENTO	IV
DEDICATORIA	VI
RESUMEN	VII
ABSTRACT	VIII
CAPÍTULO I	1
INTRODUCCIÓN	1
1.1 Tema:.....	1
1.2 Contextualización:	1
1.3 Análisis Crítico	3
1.4 Prognosis	3
1.5 Planteamiento del problema	3
1.6 Delimitación del objeto de investigación	5
1.7 Justificación	5
CAPÍTULO II.....	7
MARCO TEÓRICO	7
2.1 Organización.....	7
2.1.1 Previsión:	8
2.1.2 Organización:.....	9
2.1.3 Dirección:	9
2.1.4 Coordinación:.....	9
2.1.5 Control:.....	9
2.2 Diseño Organizacional.	12
2.2.1 Dimensión Estructural.....	14
2.2.2 Dimensión Contextual:.....	17
2.3 Organigrama.	18
2.4 Manual de Funciones.	21

2.4.1 Perfil del cargo.....	27
2.5 Competencias.....	28
2.5.1 Competencias básicas:.....	30
2.5.2 Competencias genéricas:	30
2.5.3 Competencias específicas:.....	30
CAPÍTULO III	32
METODOLOGÍA.....	32
3.1 Metodología empleada.	32
3.2 Población y muestra.	33
3.3 Diseño e instrumentos.	34
3.4 Procedimiento de la metodología.....	36
CAPÍTULO IV	39
RESULTADOS	39
4.1 Bolsa de especialistas:.....	46
4.2 Índice de concordancia de expertos	47
4.3 Priorización de competencias.	55
4.4 Propuesta para el Departamento Administrativo del GADBAS.....	60
4.4.1 Tema:.....	60
4.4.2 Importancia de la propuesta:.....	60
4.4.3 Objetivo general del proyecto:.....	60
4.4.4 Filosofía Institucional:.....	61
Manual de funciones	62
CAPÍTULO V	105
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	105
5.1 Conclusiones.....	105
5.2 Recomendaciones	106
BIBLIOGRAFÍA:	107
ANEXOS	115
Anexo 1. Diccionario de competencias.....	115

Anexo 2. Validación de experto: lista de cotejo.....	160
Anexo 3. Lista de cotejo.....	161
Anexo 4. Bolsa de Especialistas.....	162
Anexo 6. Lista de competencias mandos medios o jefaturas.....	167
Anexo 7. Lista de competencias nivel operativo o mandos iniciales.....	169
Anexo 8. Validación de la propuesta.....	171

TABLA DE GRÁFICOS

Gráficos

Gráfico 2.1 Proceso de diseño organizacional.	13
Gráfico 2.2 Dimensiones de la organización.....	14
Gráfico 2.3 Tipos de Organigrama	20
Gráfico 3.1 Organigrama estructural Gestión Administrativa GADBAS.....	34
Gráfico 4.1 Unidades de la dirección administrativa.....	54

Tablas

Tabla 2.1 Conceptos básicos para definir organización.....	8
Tabla 2.2 Clasificación de las organizaciones.....	11
Tabla 2.3 Definiciones de organigrama	18
Tabla 2.4 Partes fundamentales de un manual de funciones.....	26
Tabla 2.5 Definiciones de competencias.....	28
Tabla 4.1 Dirección Administrativa.....	41
Tabla 4.2 Unidad de contratación y compras públicas.	42
Tabla 4.3 Unidad de balnearios.	43
Tabla 4.4 Unidad de administración de talento humano.....	44
Tabla 4.5 Unidad de Sistemas.	45
Tabla 4.6 Bolsa de especialistas por puestos.....	46
Tabla 4.7 Índices de kappa y sus respectivos grados de acuerdo.	47
Tabla 4.8 Lista de competencias nivel ejecutivo o dirección.....	48
Tabla 4.9 Lista de competencias mandos medios o jefaturas.....	49
Tabla 4.10 Lista de competencias nivel operativo o mandos iniciales.	53
Tabla 4.10 Lista de competencias nivel operativo o mandos iniciales.	55
Tabla 4.11 Priorización de competencias nivel ejecutivo o dirección.....	56
Tabla 4.12 Priorización de competencias mandos medios o jefaturas.....	57
Tabla 4.13 Priorización de competencias nivel operativo o mandos iniciales.	58

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1 Tema:

Elaboración de un manual de funciones para el departamento administrativo de una empresa pública de servicios.

1.2 Contextualización:

Toda empresa en general debe contar con herramientas que ayuden a alcanzar sus objetivos, estas deben contar con estrategias eficientes y con un buen manejo de los capitales: humano y material que posee la institución, pero una organización no solo está formada por estos dos capitales, sino también por otras estructuras y procesos que permiten que las actividades se cumplan de acuerdo a las políticas establecidas.

Una de las herramientas que se manejan en toda institución o empresa es el manual de funciones del personal que labora, éste es de suma importancia en toda organización pública o privada, ya que el mismo ayuda a mantener un equilibrio en las tareas que los trabajadores deben realizar; la falta de este manual provoca que las actividades a realizar no estén claras, que las funciones no sean ejecutadas equitativamente sino que algunos tengan más actuación que otros, lo que desencadena duplicidad en las funciones, desmotivación, al momento de amonestar por el incumplimiento de las tareas, no existe un documento que respalde o confirme que el empleado no cumple las tareas encomendadas, y no hay un control que permita evaluar el desempeño del trabajador de acuerdo a las tareas que realiza.

El Ecuador está dividido por provincias y cantones y cada uno de estos posee un Gobierno Autónomo o municipio. La entidad nacional que rige a los municipios del Ecuador es la Asociación de Municipalidades Ecuatorianas (AME), creada en 1941 pero solo hasta 1966, entra en vigencia la “Ley de Régimen Municipal”, en este entonces menciona “que los problemas e inquietudes básicos que experimentan en la hora actual les impele a buscar soluciones comunes, que les permita cumplir a cabalidad con la misión de realizadores del servicio público y de atención a las necesidades colectivas”; dicha ley fue derogada y actualmente es conocida como Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD) cuyo ámbito establece:

A nivel provincial las municipalidades trabajan en conjunto con el consejo provincial, ya que este también realiza obras y proyectos encaminadas a mejorar la calidad de vida de los ciudadanos, en áreas tales como la agricultura, ganadería, turismo, ambiente, conservación de páramos, riego, entre otros. Los alcaldes, cabeceras de las municipalidades, juegan un papel muy importante; razón por la cual deben trabajar coordinadamente con políticas, reglamentos, leyes, manuales que contribuyen a optimizar los resultados y no se dupliquen sus acciones de trabajo.

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Baños de Agua Santa, es una persona jurídica de derecho público, con patrimonio propio; y con la capacidad para realizar los actos jurídicos que fueren necesarios para el cumplimiento de los fines, en la forma y las condiciones que determinen la Constitución de la República, el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización y las leyes pertinentes; y, cuya

finalidad es el bien común, y dentro de este en forma prioritaria, la atención de las necesidades urbanas y rurales del cantón.

1.3 Análisis Crítico

El desarrollo de un manual de funciones que cuente con: perfiles de puestos, identificación de habilidades, conocimientos, aptitudes y actividades principales y secundarias, permite fortalecer procesos como el reclutamiento y selección o la evaluación del desempeño, a fin de contar con el capital humano idóneo para un determinado puesto de trabajo.

1.4 Prognosis

De no desarrollarse un manual de funciones para el departamento administrativo de una empresa pública de servicios, se produce despilfarro de recursos, duplicidad de funciones, retraso en la entrega de tareas y actividades, cuellos de botella en la agilidad de procesos, entre otros.

1.5 Planteamiento del problema

Para Hernández, Fernández y Baptista (2010) un proyecto de desarrollo debe iniciar con “ideas que ayuden a resolver problemas, aportar conocimientos y generar interrogantes” (p.29); por lo tanto la falta de un manual de funciones es el problema al que la presente investigación se enfocará ya que, las actividades que realiza el personal no están bien establecidas, razón por la que algunos empleados realizan más tareas que otros, lo que evidencia la mala distribución de las mismas; algunas de las tareas realizadas no están

relacionadas al título del trabajador. Una parte esencial de la gestión de talento humano es la evaluación de desempeño de los empleados, ya que permite medir si las metas laborales se cumplen. Dicha evaluación se mide de acuerdo a indicadores tomados del manual de funciones de cada puesto; en este caso los indicadores para evaluar el desempeño no están establecidos porque el documento base que es el manual de funciones no está determinado. Si bien es cierto, cada empresa pública se rige por distintos documentos que provienen de un organismo gubernamental superior, en este caso también se manejan los manuales de funciones internos o de la institución.

Con esto, se pretende apoyar al plan del Buen Vivir con el cumplimiento de dos de sus objetivos: 4 “fortalecer las capacidades y potencialidades de la ciudadanía” y 9 “Garantizar el trabajo digno en todas sus formas”, de esta manera apoyar a la institución.

¿Cómo aparece el problema que se pretende solucionar?

El problema aparece debido a la inexistencia de una herramienta de gestión administrativa como un manual de funciones, que permita describir de manera clara las tareas que cada miembro administrativo debe realizar; la desactualización de un manual de funciones ocasiona que las actividades a realizar no estén claras y que las funciones no son ejecutadas equitativamente, sino que algunos tienen más actuación que otros. Otra de las situaciones es que, al momento de amonestar por el incumplimiento de una tarea, no existe un documento que respalde o confirme que el empleado debió haber realizado la misma.

¿Por qué se origina?

Se origina debido a la mala distribución de actividades en los puestos de trabajo y por ejercer roles equivocados que no están acorde a su cargo.

1.6 Delimitación del objeto de investigación

Refiriéndose al campo en el que se enfoca el presente proyecto de desarrollo es administrativo porque es parte de la gestión y toma de decisiones, correspondiente al área de talento o recursos humanos, especializándose mediante el desarrollo de un manual de funciones por competencias.

El proyecto se llevará a cabo en el GAD de Baños de Agua Santa en un periodo de seis meses a partir de la aprobación del plan.

1.7 Justificación

La no actualización del manual de funciones ha ocasionado un deterioro de la unidad de talento humano, estos procesos son de suma importancia para la gestión de la unidad y el manejo del personal, es por eso que una herramienta como el manual de funciones podrá fortalecer distintas áreas como: la evaluación de desempeño, el reclutamiento y selección de personal, identificar las tareas específicas que debe desempeñar el funcionario junto con las competencias y el perfil que debe cumplir para que realice su trabajo con eficiencia. Este manual estará compuesto por competencias de acuerdo al diccionario de competencias de Martha Alles (2009).

Objetivo General. Validar un manual de funciones por competencias del área administrativa en el Gobierno Autónomos Descentralizado Baños de Agua Santa GADBAS.

Objetivos Específicos.

1. Fundamentar bibliográficamente los aspectos principales sobre los manuales de funciones de área administrativa de empresas de servicios públicos.
2. Diagnosticar la situación actual de la gestión en el área administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Baños de Agua Santa.
3. Diseñar el manual de funciones por competencias para el departamento administrativo del Gobierno Autónomo Descentralizado Baños de Agua Santa.
4. Evaluar el manual de funciones por competencias por especialistas para el departamento administrativo del Gobierno Autónomo Descentralizado Baños de Agua Santa.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

El presente capítulo se sustenta en referencias bibliográficas, artículos científicos, revistas académicas y otras fuentes sobre temas relacionados con el presente proyecto; asimismo presenta una contextualización teórica de los elementos que conforman el tema objeto de estudio, para lo cual es necesario iniciar con una explicación teórica de los mismos.

2.1 Organización

Una organización, sea privada o pública, está constituida por distintos elementos que aportan para el logro de sus objetivos. Para Daft (2011) las organizaciones son “entidades sociales que están dirigidas a las metas, están diseñadas como sistemas de actividades estructuradas y coordinadas en forma deliberada y están vinculadas al entorno” (p. 34). Esto ratifica que debe existir una fusión entre las personas, los procesos, las tareas ya actividades definidas para cumplir con la misión empresarial. A continuación, la Tabla 2.1 recoge el pensamiento de varios autores como Fayol, León, Koontz y Weihrich (2004), sobre el concepto de organización que fundamenta de una manera más concisa el tema en mención.

Tabla 2.1 *Conceptos básicos para definir organización*

Autor	Año	Concepto
Henri Fayol	1981	Organizar un negocio es dotado con todo lo necesario para su funcionamiento: materias primas, herramientas, capital y personal. (p. 19)
León	1985	Una organización es en el sentido más amplio, es un acuerdo entre personas, para cooperar en el desarrollo de alguna actividad.
Koontz y Wehrich	1999	Identificación, clasificación de actividades requeridas, conjunto de actividades necesarias para alcanzar objetivos.

Fuente: Ortiz y Tochimani. (2004).

El concepto de “organización” actualmente tiene una perspectiva mucho más general sobre el soporte que brinda una estructura organizacional para que la empresa sirva de manera eficiente a sus usuarios.

La función administrativa de toda organización, tiene cierta estructura que parte de cinco componentes que son: la previsión, organización, dirección, coordinación y control. Estos cinco componentes que se describen a continuación, son parte del llamado “proceso administrativo”; creado por Henri Fayol en 1949.

2.1.1 Previsión: También llamada planeación y es una especie de imagen futura en donde se pretende evitar que las situaciones organizacionales sean desconocidas para la empresa, sino que cuando éstos se presenten se pueda enfrentarlos. Este componente se manifiesta por un “plan de acción” que no es más que el proceso que se debe llevar a cabo en un futuro. Cuando los proyectos empresariales estén más claros, este plan debe tener como base, objetivos ya planteados. Este plan debe estar basado en los recursos de la organización, el tipo y significancia de los procesos en progreso y las probabilidades futuras. De igual manera, para que este plan sea ideal debe ser capaz de combinar la unidad, continuidad y precisión de la empresa y se lo debe prever en cualquier momento con el fin de que esté preparado para cualquier circunstancia Fayol (1949), citado por Sheldrake (2003) (p. 44).

2.1.2 Organización: Es una función del proceso administrativo se refiere a todo lo útil para el funcionamiento de la empresa, ya sean materiales, herramientas, capital o personal de la misma. Dentro de esto, Fayol menciona que la forma de una organización dependerá del número de empleados y mientras las organizaciones crecen, el número de funciones también lo hará, pero estas deben crecer de manera horizontal. Puede ser dividida en organización material y social, que es lo material y lo humano (citado por Sheldrake 2003) (p. 44).

2.1.3 Dirección: Una exitosa dirección depende de una combinación de cualidades y conocimientos sobre los principios generales de la administración; generalmente la dirección total se lleva a cabo por una o un grupo de personas que se encarga de liderar la empresa con el fin de obtener los objetivos planteados (Fayol 1949 citado por Sheldrake 2003), menciona algunas cualidades que debe tener la que dirija la empresa como por ejemplo “tener un buen conocimiento del personal, eliminar la incompetencia, conocer los acuerdos de la empresa y los empleados, ser un buen ejemplo, realizar auditorías regulares, reunir a los colaboradores, promover la iniciativa y empeño” (p. 53). Liderando así la empresa eficientemente.

2.1.4 Coordinación: Tiene como fin armonizar las actividades con el fin de facilitar el trabajo y por lo tanto, el éxito de la empresa. Esto puede llevarse a cabo mediante reuniones de los jefes de las unidades o de todo el personal, para que haya una cooperación que involucre varios departamentos, ya que es parte de la dirección y así puedan resolverse problemas con un interés común.

2.1.5 Control: Básicamente se basa en asegurarse que cada actividad o proceso desarrollado en la empresa sea concretado de acuerdo al plan inicial. El control tiene como objetivo identificar los errores que se llevan a cabo, rectificarlos y prevenirlos; estos errores no solo se

refieren a procesos sino también a cosas y a personas. Ayuda a que haya una retroalimentación y a que la empresa se adapte a las situaciones de cambio. Las personas que realizan el control se los llama “inspectores” y generalmente son personas de dentro de la empresa, pero se debe tomar en cuenta que dichas personas deben ser imparciales y deben estar lo suficientemente informados sobre los procesos que van a evaluar.

El proceso administrativo se debe aplicar en todo tipo de organizaciones, ya que son la base para que las mismas puedan llevar a cabo los procesos administrativos con eficiencia. Sin embargo, existen distintos tipos de empresas que no tienen las mismas normativas legales y refiriéndose al proceso organizacional específicamente, las organizaciones difieren unas de otras. Es por eso, que se debe tener en cuenta las diferencias que cada tipo de empresa posee para detallar cualquier herramienta empresarial.

Para Chiavenato (2001) las organizaciones no son las mismas porque no tienen la misma estructura, ni tamaño y “varían en cuanto a tipo de actividades y tecnologías, diferentes para producir bienes o servicios de diverso orden, vendidos y distribuidos de modo diferente en los más diversos mercados y a consumidores distintos” (p. 10). Siendo estos aspectos los principales para que una institución se diferencie de otra. Otro de los autores que se encarga de estudiar a las organizaciones, Mintzberg (2006), cuya clasificación de organizaciones está conformada por cinco distintos tipos: estructura emprendedora, aparato burocrático, burocracia profesional, forma diversificada y la adhocracia.

La clasificación de las organizaciones que se toma en cuenta es la de Carlos Cardona (2010), el cual divide las organizaciones en seis tipos, de acuerdo a su origen, su misión, sus recursos, aportes, entre otros que se mencionan a continuación.

Tabla 1.2 Clasificación de las organizaciones

Por su origen	Dentro de esta clasificación están las empresas públicas, privadas y de economía mixta. Las públicas están regidas por el Estado a diferencia de las privadas que son creadas por personas particulares. Las de economía mixta por otra parte, están administradas por el estado y por individuos civiles. Para Lerner (1984), el sector publico abarca a las organizaciones cuyos objetivos no son la utilidad monetaria sino la utilidad social, lo que significa un beneficio social en general, no tienen un fin lucrativo, todo lo contrario a una empresa privada (p.2).
Por su misión u objetivos	Está formada por las empresas industriales, comerciales y de servicios
Por el destino de sus recursos y de sus utilidades	Empresas con y sin fines de lucro.
Por el tipo de aportes, recursos y participación de sus miembros	Constituida por sociedades de personas y capital y combinaciones iguales a las primeras.
Por su régimen jurídico	El tercer grupo generalmente engloba a las sociedades anónimas, limitadas, en comandita y la sociedad de hecho.
Por su tamaño	Estas son grandes, pequeñas, mediana y micro empresa y finalmente
Por su ámbito territorial	Que como su nombre lo dice, generalmente se refieren a las empresas locales, regionales, nacionales y multinacionales.

Fuente: Cardona, 2010

Es importante mencionar la anterior clasificación, ya que el proyecto de desarrollo se enfoca en una institución pública de servicios, específicamente en un Gobierno Autónomo Descentralizado, por lo que es importante reconocer las diferencias entre las instituciones públicas y las instituciones privadas.

Para López, (2012), los gobiernos autónomos tienen un papel esencial en la comunidad ya que se enfoca en alcanzar la equidad mediante la participación social dentro de un contexto de identidad nacional, de progreso de las capacidades de la colectividad y para instituir un sistema económico sólido mediante el cual se asegure procesos laborales estables y justas y finalmente una mejora en la calidad de vida de la ciudadanía.

Cabe recalcar que toda organización tiene como elemento clave a su personal o también llamado talento humano, pues sin su contingente, motivación, aporte, la empresa no podría cumplir sus resultados, lo cual debe estar plasmado inclusive en un diseño organizacional.

2.2 Diseño Organizacional.

Para que una organización avance, debe poseer un diseño organizacional claro y conciso, que permita fijar los cimientos de la misma para que mientras progresa, los cambios y la innovación no hagan que fracase, debido a que al no tener claro las políticas o el fin con las que la empresa fue creada puede tambalear en el mercado y venirse abajo. Como se puede observar en la siguiente lista de conceptos que se presenta a continuación:

- Hall (1996) considera que “el diseño organizacional es la selección que hace una organización acerca de cómo se va a estructurar y está centrada en dos enfoques: la selección estratégica y el modelo institucional de estructura” (p. 7).
- Posteriormente, Hodge, en el 2003, menciona que el diseño organizacional es “la manera como se agrupan tareas y personas en la organización” (p. 7).
- Un año después, en el 2004, Rico menciona que el diseño organizacional es “el proceso mediante el cual construimos o cambiamos la estructura de una organización, con la finalidad de lograr aquellos objetivos que se tienen previstos” (citado en Parra, 2009; & Del Pilar, 2009, p.7).

Como se puede observar en la lista de conceptos anterior, el diseño organizacional permite que toda institución parta desde un inicio con estructuras claras y bien definidas, para que los procesos administrativos posteriormente se desarrollen de manera óptima.

Como todo diseño, este también debe tener un proceso a seguir para que el diseño organizacional se lleve a cabo de manera correcta. En el Gráfico 2.1, que aparece a continuación, Rico y Fernández (2002) señalan cuatro pasos para implantar un buen diseño en la organización (citado por Marín, 2012): la puesta en marcha de esquemas, la función de dichos esquemas, la implementación y la corrección.

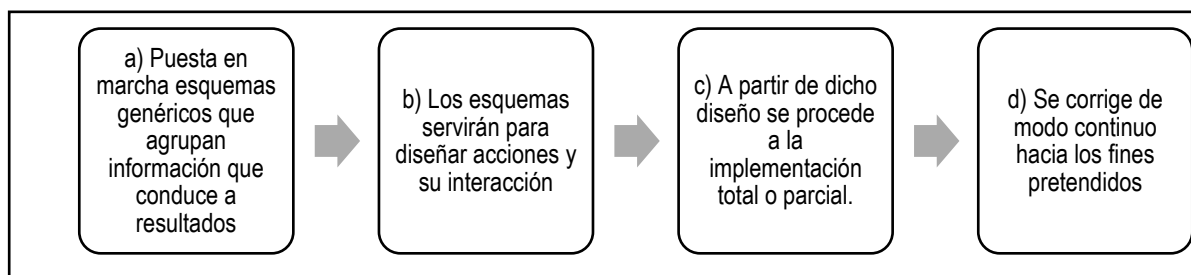


Gráfico 2.1 *Proceso de diseño organizacional.*

Fuente: Marín (2012).

La finalidad de todo proceso organizacional es alcanzar la eficiencia en cualquier actividad que se realice, dentro y fuera de la misma. Generalmente, se describen los pasos de dicho proceso de manera amplia y no se mencionan las estructuras que están implícitas en los mismos, por lo que es importante mencionar las dimensiones: contextual y estructural existentes en una organización que, en este caso, se tomarán en cuenta para entender de mejor manera el diseño en sí.

Para aclarar como una organización está diseñada inicialmente, se ha tomado en cuenta las dimensiones del diseño organizacional de Daft (2011), ya que abarca todos los aspectos que una institución debe poseer

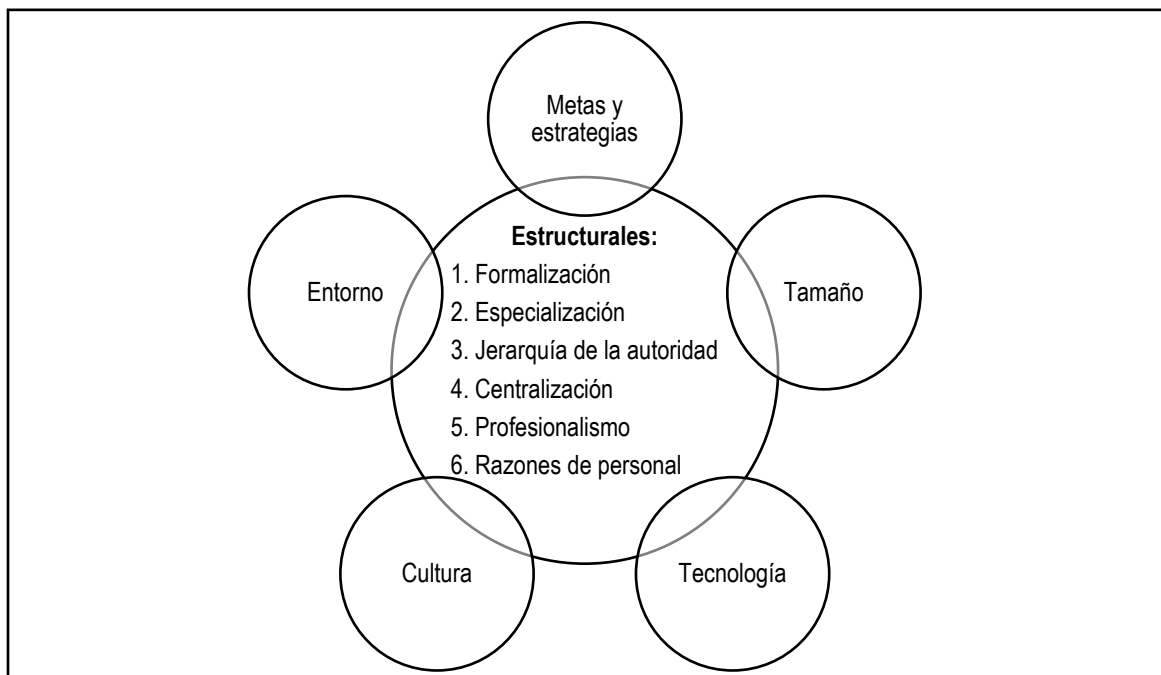


Gráfico 2.2 Dimensiones de la organización

Fuente: Daft (2011).

Nota: Las dimensiones cultura, tecnología, tamaño, metas y estrategias y entorno se refieren a la dimensión contextual.

Los aspectos que conforman la organización son generalmente varios como el espacio físico, las políticas, procedimientos, entre otros, pero todos estos, conjuntamente, sacan adelante a las mismas mediante el cumplimiento de las funciones que se deben llevar a cabo dentro de la institución. Como puede verse en el Gráfico 2.2, dichos aspectos han sido agrupados en dos dimensiones: contextual y estructural que se detallan a continuación:

2.2.1 Dimensión Estructural: El primer grupo está formado por las dimensiones estructurales que son aquellas que describen las particularidades internas de la institución y establecen una plataforma para que sea más fácil comparar las organizaciones unas con otras y evaluarlas. Estas dimensiones son: la formalización, especialización, jerarquización de la autoridad, centralización, profesionalismo y razones del personal. Campbell, Bownas, Peterson y

Dunnette (1994), citado por Marín, (2012), también mencionan a la dimensión estructural como parte de la organización y aunque no señalen la palabra “interno”, describen los aspectos que esta dimensión posee, como el ámbito de control y cadena jerárquica. Pese a que difiere de Daft (2011), respecto al tamaño, las demás características coinciden con la dimensión estructural planteada inicialmente porque menciona de igual manera al entorno, cultura, etc.

La primera dimensión estructural es la formalización. Esta se refiere a la documentación que se maneja en la organización, dentro de esto se encuentran documentos como el manual de funciones con descripción de puestos, manuales de políticas, organigramas, etc. Se puede decir que la formalización solo se da mediante la presentación de estos documentos, por lo que una empresa que no posea alguno de estos debe ser considerada como informal.

Posteriormente, se encuentra la especialización o también conocida como división de trabajo por (Daft, 2011), se centra en el grado en que las funciones o tareas se encuentran divididas dentro de la organización. Los empleados realizan actividades de acuerdo al puesto que ocupan con el fin de cumplir los objetivos de la unidad en la que se desempeñan (Universidad Interamericana para el Desarrollo UNID, s.f).

La jerarquía de la autoridad se enfoca en el tramo de control de un puesto, es decir, explica quién controla a quien dentro de un departamento o de una organización. Dentro de esta dimensión estructural también se menciona a la jerarquía, que no es más que saber quién es la persona que está sobre otra a nivel de toma de decisiones (Daft, 2011).

La centralización es la cuarta dimensión estructural que Daft (2011) menciona y se refiere al nivel jerárquico encargado de tomar decisiones, por lo que se puede decir que cuando las disposiciones son de nivel jerárquico alto, la organización está centralizada y si sucede lo contrario o si se delegan tareas a niveles inferiores se la denominará descentralizada.

Por otro lado, el profesionalismo es “el nivel de educación formal y capacitación de los empleados”, la capacitación que cada uno de ellos posee para llevar a cabo sus actividades dentro de la institución. Se lo mide de acuerdo a los años de estudios y de mejoramiento profesional que cada uno de ellos han adquirido a través del tiempo (Daft, 2011, p, 41).

Finalmente se menciona a las razones de personal, que básicamente es la distribución de las personas en las unidades o departamentos de la organización. Estas razones pueden ser administrativa, de oficina, de personal profesional y de empleados con labores directas e indirectas. La Universidad Interamericana para el Desarrollo (UNID) denomina a esta dimensión estructural como proporciones de personal y al igual que Daft (2011), menciona que para distribuir el personal en los departamentos se debe dividir el número de empleados en un departamento para el número total de empleados de la organización en sí.

Aunque estas seis dimensiones mencionadas anteriormente son concebidas como las estructurales, hay autores como González (s.f), que aumenta otras a esta clasificación.

Por ejemplo, como tercera dimensión, la autora ubica a la estandarización que se refiere a “la extensión en la cual actividades con trabajos similares son desarrollados” (p. 3).

Otro que se suma a la lista es la complejidad que menciona al número de actividades o subsistemas dentro de la organización.

2.2.2 Dimensión Contextual: El segundo grupo se refiere a la dimensión contextual que da forma a la estructura de la organización. Al igual que la estructural, está formada por otras dimensiones que son: tamaño, tecnología organizacional, entorno, metas y estrategias y cultura.

El tamaño es la primera de las dimensiones contextuales y se mide por el número de empleados que una organización tiene. Aunque muchas de las veces, se la confunde con la magnitud de la organización, esta solo proporciona indicadores, mas no se refiere al tamaño de la parte humana de la institución.

La segunda dimensión contextual que Daft (2011) menciona en su libro, es la tecnología organizacional que se refiere a las “herramientas, técnicas y acciones empleadas para transformar los insumos en productos” (p. 41), es decir, concierne a la manera en que la empresa produce sus bienes o servicios que brinda a los usuarios.

El entorno o llamado “ambiente externo” por González, incluye los elementos fuera de la organización, estos son “empresas relacionadas a la que se estudia, el gobierno, los clientes o usuarios, los proveedores y la comunidad financiera en sí” (p. 8).

Las metas y la estrategia son propias de la organización, y son aquellas que la distinguen de las otras que se desempeñan en el mismo entorno. Las metas y la estrategia, definen aspectos como las relaciones internas y externas de la empresa, ya que cada una posee sus propias metas.

La cultura es la quinta dimensión contextual planteada por Daft en el 2011, que se refiere al conjunto de valores o creencias, filosofía y normas compartidas por los empleados de la organización, generalmente esta cultura está relacionada con otros aspectos como la ética, el *engagement*, el servicio al cliente que brinda la organización y aunque no está redactada en documentos es mucho más evidente que las dimensiones anteriores (p. 42, Daft, 2011).

Las dimensiones mencionadas anteriormente, tanto estructurales como contextuales, interactúan entre sí, pero a su vez son dependientes, ya que cada una de estas, encierran otros aspectos organizacionales que solo pueden ser mencionados a partir de una dimensión porque perteneces a una clasificación específica. A continuación, se profundizará la dimensión de formalización, que contiene documentos como organigramas y manuales de funciones.

2.3 Organigrama.

Los organigramas, como toda herramienta organizacional, tiene el fin de apoyar a la institución en los procesos administrativos que se llevan a cabo en la misma. A continuación, se presenta una tabla con distintos conceptos para tener más claro lo que es un organigrama.

Tabla 2.2 Definiciones de organigrama

Autor	Año	Concepto
Jack Fleitman	2000	Representación gráfica de la estructura orgánica que refleja, en forma esquemática, la posición de las áreas que integran la empresa, los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y de asesoría.
Ferrel, Adraenséns, Ramos	Hirt, Flores y Ramos 2004	Representación visual de la estructura organizacional, líneas de autoridad, (cadena de mando), relaciones de personal, comités permanentes y líneas de comunicación.
Franklin Enrique	2004	Es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen.
Simón Andrade	2005	Expresión gráfica o esquemática de la estructura organizativa de una empresa o de cualquier entidad productiva, comercial, administrativa, política, etc.

Fuente: Thomson (2007).

Para Fleitman, Ferrel, Hirt, Franklin y Andrade (2011), los organigramas explican de manera gráfica y más clara como una organización está formada, lo que permite que se conozcan aspectos como la jerarquía o la cadena de mando que también son importantes a la hora de la toma de decisiones empresariales.

La utilidad de estos instrumentos, varían de acuerdo al enfoque empresarial que se maneje, para Reyes (2005). Los organigramas son útiles porque permiten reconocer la división de funciones, los niveles jerárquicos de la organización, las líneas de autoridad y responsabilidad, los canales formales de la comunicación dentro de la empresa, la naturaleza lineal de un solo departamento, se puede reconocer a los jefes de cada grupo de empleados y trabajadores y también las relaciones existentes entre los diversos puestos y departamentos en general.

Todo organigrama debe estar graficado de manera clara y simple con la finalidad que no haya confusión al momento de interpretarlos, esto es importante porque no solo los empleados de la organización manejan estos documentos, sino también personas de fuera de la empresa que pretenden informarse sobre la misma, por lo tanto, las relaciones o los puestos organizacionales deben estar muy bien definidos.

Como ninguna organización ni proceso es igual, los organigramas tienen distintos tipos; los que se toman en cuenta para el presente proyecto son los mencionados por Thompson (2007), que clasifica a los organigramas en cinco grandes grupos que son: por su naturaleza, por su finalidad, por su ámbito, por su contenido y por su presentación o disposición gráfica.

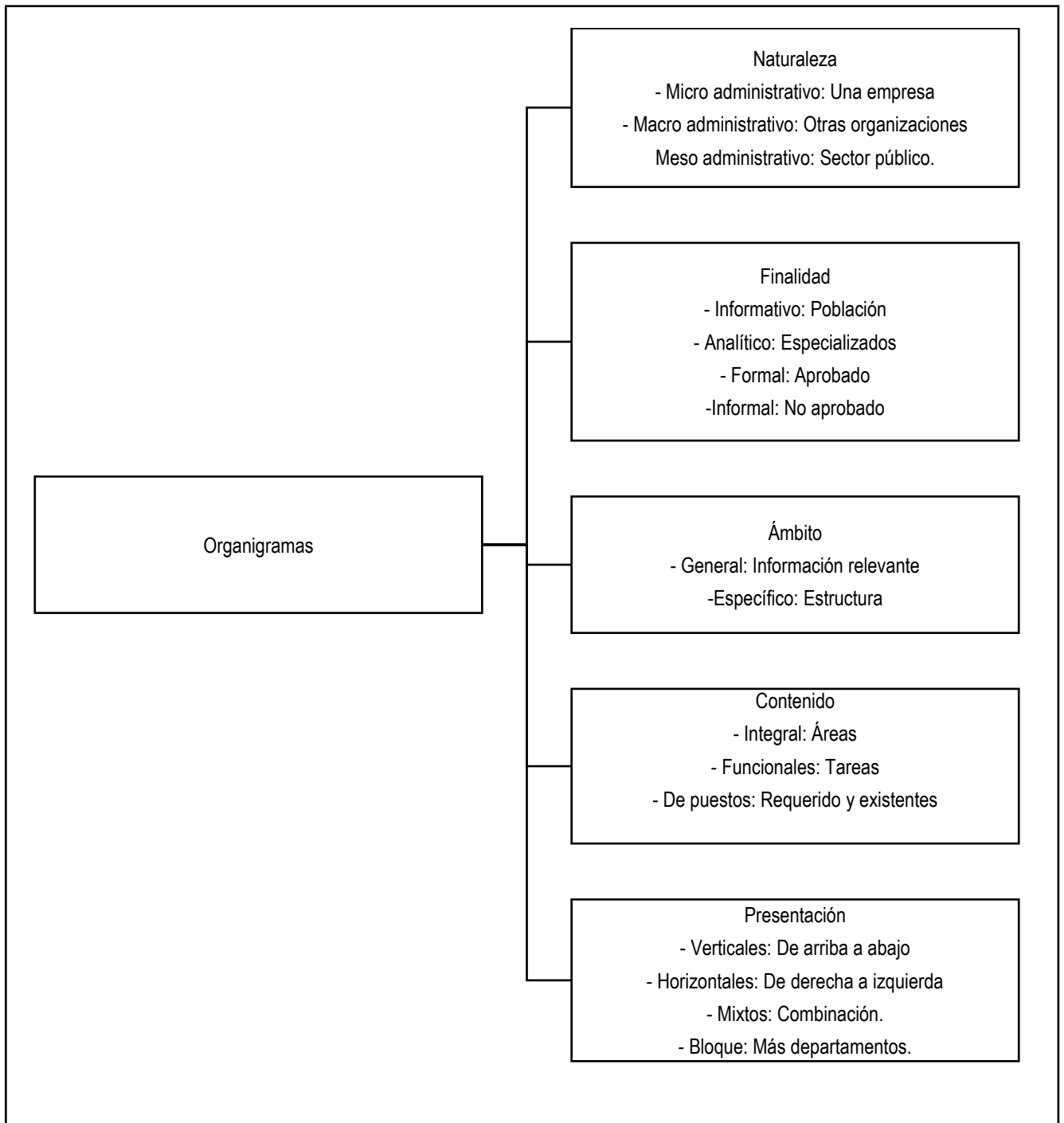


Gráfico 2.3 Tipos de Organigrama

Fuente: Thompson (2007)

Toda organización se basa en alguno de los organigramas expuestos anteriormente, con el fin de que cubra sus necesidades y sea más claro entender las relaciones dentro de la misma. Otra de las herramientas organizacionales importantes es el manual de funciones o de tareas que toda empresa debe tener, ya sea pública o privada.

2.4 Manual de Funciones.

Esta herramienta es de dominio interno pero el documento en sí, es manejado por el departamento o unidad de talento humano de la empresa específicamente, debido a que se refiere a las funciones que cada persona debe realizar en su puesto.

Para Chiavenato (2009, p. 156) un manual de funciones es un documento donde se detallan las actividades; “un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa, es la enumeración detallada de las funciones del cargo que hace el ocupante, la periodicidad de la ejecución y los objetivos del cargo”.

Gómez (1997) menciona que un manual de funciones es el “documento que contiene la descripción de las actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad. Incluye además los cargos o unidades administrativas que intervienen, precisando su responsabilidad y participación” (p. 47).

Por otra parte Franklin (1997) indica que un manual de funciones es el documento “que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa o cargo. El manual incluye además los cargos o unidades administrativas que intervienen precisando la responsabilidad y participación” (p. 18).

El manual de organización y funciones (MOF) “es un instrumento normativo de gestión que establece las funciones, asignación de autoridad, responsabilidad y coordinación de los diferentes cargos y/o puestos de una institución o empresa” (Koontz, 1998, p.78). El objetivo principal de este documento es suministrar la información necesaria de la empresa para alcanzar la máxima optimización de los recursos y el desarrollo de las tareas dispuestas a cada miembro de la institución (Secretaría de Relaciones Exteriores de México, 2005).

De acuerdo a la investigación de López (2012), los organigramas son un elemento básico para el desarrollo de cualquier proceso dentro de la organización, ya que permiten identificar la misión y las responsabilidades de cada puesto, esto a su vez sirve como guía para identificar las competencias que el puesto requiere y llevar a cabo una óptima evaluación de desempeño.

Gabriela Pintos (s.f) recomienda que “para elaborar un manual de organización y funciones, se deben aplicar técnicas como el análisis y diseño de la estructura organizacional, se debe analizar la distribución de trabajo y opcionalmente un análisis de antecedentes jurídicos” (p.10).

Lo que se corrobora en la metodología de la investigación de Zhiminaycela (2015) que, aunque se basa en las instrucciones de Franklin, Fincowsky y Enrique (1997), y tiene fases como: establecer los propósitos del manual, describir los usuarios del mismo, la designación del personal responsable de su elaboración y realizar un cronograma de trabajo, están dentro de los primeros pasos y lo más importante, cumple con el objetivo final de la investigación que es obtener el manual en sí.

Sin embargo, para recolectar la información de cada puesto, es necesario contar con un documento como un “formulario de descripción de puestos” como fue utilizado por Sarango (2010).

Un manual de funciones, siendo una herramienta en la que se maneja las funciones y actividades que realiza cada empleado, es de suma importancia en el área de talento humano porque tiene que ver con el manejo del personal y con su bienestar dentro de la empresa. Para Franklin (1997), este documento posee registrada la información referente al funcionamiento de todas las unidades o departamentos que posee la institución; debido a esto es importante porque “facilita las labores de auditoría, la evaluación y control interno y su vigilancia, la conciencia en los empleados y en sus jefes de que el trabajo se está realizando o no adecuadamente” (p. 57).

Refiriéndose en sí a uno de los procesos más importantes que se llevan a cabo en la administración de talento humano que es la evaluación de desempeño, el manual de funciones ayuda a que se establezcan indicadores sobre los cuales un empleado pueda ser valorado en la ejecución de su trabajo. De igual manera, por su función unificadora evita también la dispersión y la dificultad de encontrar instrucciones de sus jefes o compañeros, disposiciones y tareas, evitando los malos entendidos al momento de realizar operaciones o al tomar decisiones (Gilli, 2007, p.p. 208-209).

Por lo tanto, todo manual de funciones está formado por otros aspectos como el perfil de cargo con competencias que un puesto debe tener; también se puede describir la cadena de mando que el empleado debe respetar, todo esto con el fin de mejorar procesos como la evaluación del desempeño.

Hay distintos tipos de organizaciones por lo que, en este caso, también los manuales de funciones no son los mismos, ya que dependen de varios aspectos internos como las políticas o externos como la infraestructura, dependiendo del tipo de institución.

La institución a la que el presente proyecto está enfocado, es una organización pública de servicios por lo que se rige a normativas del estado, específicamente a la Asociación de municipalidades del Ecuador (AME), la Ley Orgánica del Servidor Público (LOSEP), el Código de Trabajo y la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública (LOTAI) todas estas entidades manejan el funcionamiento de las municipalidades del Ecuador. Debido a la naturaleza de la institución se toma en cuenta la siguiente definición de manual de funciones para el posterior desarrollo de la herramienta.

Para la AME un manual de funciones debe ser un instrumento laboral que contenga las normas y tareas que realiza cada funcionario público en su jornada de trabajo; éste debe ser elaborado de acuerdo a los “procedimientos, sistemas, normas que resumen el establecimiento de guías y orientaciones para desarrollar las rutinas o labores cotidianas”, estas no deben interferir en ningún aspecto dentro de la vida laboral de los empleados de manera que apoyen y aporten al desarrollo de las tareas y en sí al logro de los objetivos.

Para la Secretaría de Relaciones Exteriores de México (2005), son muchas las ventajas que, la elaboración de un manual de funciones tiene:

- Permite presentar una visión de conjunto de una unidad administrativa.
- Precisa las funciones encomendadas al personal y proporcionar la uniformidad.
- Permite el ahorro de tiempo y esfuerzos en la ejecución de las funciones, evitando la repetición de instrucciones y directrices.
- Proporciona información básica para la planeación e instrumenta medidas de modernización administrativa.
- Sirve como medio de integración al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación e inducción a las distintas áreas.
- Es un instrumento útil de orientación e información sobre las funciones o atribuciones asignadas a las unidades responsables (pp. 5,6).

Como se puede observar anteriormente, son varias las ventajas y por lo tanto los beneficios que un manual de funciones brinda a la institución, de esta manera, agiliza varios de los procesos internos.

Aunque son muchos los beneficios que un manual de funciones brinda a una organización también posee algunas desventajas; Viteri (2014) por Carreta (2007) menciona las siguientes:

- El tamaño de las empresas, influyen al momento de poseer dicha herramienta porque creen que por ser pequeñas o poseer pocos empleados no es necesario manejar un manual que indique todas las actividades que ya son conocidas por los trabajadores.

- Otras empresas consideran que la inversión para adquirir un manual de funciones es mucha y a la larga es casi imposible mantenerlo actualizado, perdiendo efectividad.
- Las funciones descritas pueden limitar a los empleados y las actividades que realizan.
- Un manual de funciones es formal por lo que deja de lado aspectos informales, igual de importantes que los primeros, ya que forman parte de la organización y permite indirectamente alcanzar sus objetivos.

El manual, al igual que muchas de las herramientas organizacionales, está formado por varias partes que se deben tomar en cuenta a la hora de realizarlo. Para Huertas (2007), un manual debe estar conformado por: la descripción básica del cargo, objetivo estratégico del cargo, funciones básicas, personal relacionado con el cargo y perfil del cargo.

Estos aspectos mencionados anteriormente son parte de un manual clásico, pero con el tiempo se han ido incorporando otros elementos como las competencias laborales. Ver tabla 2.3

Tabla 2.3 Partes fundamentales de un manual de funciones

Descripción básica el cargo	Dentro de este aspecto se describe el nombre del puesto o cargo, la dependencia a la que pertenece y el cargo de su superior o jefe.
Objetivo estratégico del cargo	Se refiere a la función principal que define el grupo de funciones, tareas y responsabilidades y a la importancia que tiene dentro de la empresa.
Funciones básicas	Se incluyen las funciones y tareas que el empleado o trabajador debe realizar en el desempeño de sus labores.
Personal relacionado con el cargo	Este aspecto se lo describe mediante el organigrama de la institución ya que sirve para ubicar al puesto en la institución y reconocer con qué unidades y puestos debe interactuar para realizar su trabajo.

Fuente: Puertas (2007)

2.4.1 Perfil del cargo: Contiene la descripción del perfil que la persona aspirante debe tener para acceder al puesto requerido, tomándose en cuenta aspectos como los conocimientos, años de experiencia, título, etc. En el caso de los Gobiernos Autónomos Descentralizados, sus entidades y regímenes especiales, diseñarán y aplicarán su propio subsistema de clasificación de puestos (LOSEP, 2010).

Respecto a esto, la LOSEP establece en su normativa lo siguiente:

Art. 61.- Del Subsistema de clasificación de puestos.- El subsistema de clasificación de puestos del servicio público es el conjunto de normas estandarizadas para analizar, describir, valorar y clasificar los puestos en todas las entidades, instituciones, organismos o personas jurídicas de las señaladas en el Artículo 3 de esta Ley.

Art. 62.- Obligatoriedad del subsistema de clasificación.- El Ministerio de Relaciones Laborales, diseñará el subsistema de clasificación de puestos del servicio público, sus reformas y vigilará su cumplimiento. Será de uso obligatorio en todo nombramiento, contrato ocasional, ascenso, promoción, traslado, rol de pago y demás movimientos de personal. La elaboración de los presupuestos de gastos de personal se sujetará al sistema de clasificación vigente, en coordinación con la unidad de administración de talento humano de la entidad. Los cambios en las denominaciones no invalidarán las actuaciones administrativas legalmente realizadas.

Específicamente La resolución administrativa del GADBAS -RA-A-004-2012 considera que el código Orgánico Funcional debe estar acorde con los cambios y avances de los sistemas administrativos, para lograr el permanente mejoramiento de la eficiencia y

eficacia en la productividad de la institución; por lo que es indispensable crear nuevas direcciones y redefinir los ámbitos y jerarquías funcionales de cada una de las unidades administrativas, de acuerdo a la realidad y recursos con que cuenta el GADBAS (p.1).

Anteriormente se ha mencionado un elemento llamado “competencias”, éste es un tema muy amplio, aunque es parte de un manual de funciones, debe abarcarse de manera independiente.

2.5 Competencias.

Las competencias laborales están enfocadas en distintos aspectos sobre el perfil que un empleado debe poseer para desempeñar un cargo.

Autores como: Leboyer (1997), Boyatzis (1982), OIT (1979), que han investigado sobre las competencias han ayudado a que este tema sea mejor comprendido. Valencia (2005), recopila estos conceptos:

Tabla 2.4 *Definiciones de competencias*

Autor	Año	Concepto
Leboyer	1997	Las competencias son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada.
Boyatzis	1982	Características subyacentes a la persona, que están casualmente relacionadas con una actuación exitosa en el puesto de trabajo.
OIT	1979	Capacidad efectiva para llevar a cabo, exitosamente, una actividad laboral plenamente identificada.
Consejo federal de cultura y educación Argentina	1979	Conjunto identificable y evaluable de conocimientos, actitudes, valores y habilidades relacionadas entre sí, que permiten desempeños satisfactorios en situaciones reales de trabajo, según estándares utilizados en el área ocupacional.
Chiavenato	2007	Están formadas por conocimientos, habilidades, aptitudes e intereses, son aquellas cualidades personales esenciales para desempeñar las actividades y que definan el desempeño de las personas desarrollándose de manera óptima en sus labores

Fuente: Valencia (2005).

Es importante mencionar también que dichas competencias tienen características muy importantes que aportan de distintas formas a la organización, así pues, para Tobón (2005):

- Las competencias tienen un carácter holístico e integrado. Las competencias se componen e integran de manera interactiva con conocimientos explícitos y tácitos, actitudes, valores y emociones, en contextos concretos de actuación de acuerdo con procesos históricos y culturales específicos.
- Las competencias se encuentran en permanente desarrollo. Su evaluación auténtica debe ser continua, mediante la elaboración de estrategias que consideren el desarrollo y la mejora como aspectos que integran el desempeño de una competencia.
- Las competencias se integran mediante un proceso permanente de reflexión crítica, fundamentalmente para armonizar las intenciones, expectativas y experiencias a fin de realizar la tarea docente de manera efectiva.
- Las competencias varían en su desarrollo y nivel de logro según los grados de complejidad y de dominio. Las competencias asumen valor, significatividad, representatividad y pertinencia según las situaciones específicas, las acciones intencionadas y los recursos cognitivos y materiales disponibles, aspectos que se constituyen y expresan de manera gradual y diferenciada en el proceso formativo.

Tobón (2005), señala en su libro esta clasificación que está formada por: las competencias básicas, genéricas, específicas y las competencias claves.

2.5.1 Competencias básicas: Son aquellas fundamentales para desenvolverse en la sociedad y en cualquier ámbito laboral; estas competencias se caracterizan por ser la base sobre la cual las demás se desarrollan, generalmente se forman en la educación básica y media, y ayudan a analizar, comprender y resolver problemas en general, apoyando en el procesamiento de la información que el sujeto percibe sobre su entorno como por ejemplo el compromiso (Tobón, 2005).

2.5.2 Competencias genéricas: Se refieren a las comunes que pueden usarse en distintas profesiones. A diferencia de la anterior clasificación, estas se adquieren en el nivel superior de educación, ya que son las personas que en un futuro se desarrollarán en el ámbito profesional. De acuerdo a Tobón (2005), estas competencias se caracterizan porque incrementan las posibilidades de conseguir un empleo o cambiar, ya que los conocimientos son compartidos con varias profesiones, consecuentemente permite que la persona pueda conservar o gestionar su trabajo; como ya se mencionó anteriormente, estas solamente se adquieren a partir de procesos sistemáticos de aprendizaje y enseñanza, por lo que su evaluación puede ser más objetiva, como la ética laboral

2.5.3 Competencias específicas: Estas ya se refieren únicamente a una profesión u ocupación ya que tienen un gran nivel de especialización o se desarrollan a través de conocimientos muy técnicos y muy puntuales, como diseñar proyectos o desarrollar programas informáticos (Tobón, 2005).

Las competencias son de suma importancia para llevar a cabo un manual de funciones, ya que las competencias varían de acuerdo al puesto y a las funciones que el empleado debe llevar a cabo.

Este último aspecto no siempre ha sido considerado por los expertos a excepción de Martha Alles (2009), que describe a cada competencia con distintos niveles. La autora también establece una clasificación de las competencias, estas son: competencias cardinales, gerenciales y específicas por área, esta clasificación es la única que se menciona porque es la que se tomará en cuenta para el desarrollo de la propuesta.

Una competencia cardinal es aquella que se puede aplicar a todos los miembros de la empresa; estas permiten alcanzar la visión de la misma. Las competencias cardinales se refieren a la llamada “cultura organizacional” y a otras características que distinguen una empresa de otra; las personas que laboren en una institución, en donde haya un modelo de competencias, deben poseerlas independientemente de la unidad en donde se desempeñen (Alles, 2009).

La tercera clasificación que Alles (2009) propone es la de las competencias específicas por área que se refiere a ciertos sujetos de un entorno determinado; las personas que deben poseerlas son aquellas que van a realizar sus funciones en un ambiente en concreto.

En Ecuador, el tema de las competencias laborales aún no es muy usado en las instituciones, debido a que esto significa rehacer algunas herramientas internas de la empresa y algunas veces capacitaciones al personal encargado de llevar esto a cabo, por lo que implica invertir en capacitaciones y recursos; sin embargo, las empresas de mayor tamaño han visto el beneficio de llevar a cabo un proceso de talento humano por competencias, ya que los beneficios que obtienen a la larga es mucho más rentable que los costos que invierten.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

El presente capítulo describe de qué manera fue elaborada la propuesta del proyecto de desarrollo; se detalla la metodología, posteriormente se describe la población o la muestra con la que se trabaja y el diseño de los instrumentos para llevarla a cabo, y se describe el procedimiento que se realiza.

3. Metodología

3.1 Metodología empleada.

El estudio de la presente investigación tiene un alcance descriptivo, para Hernández, Fernández y Baptista (2010), este estudio “pretende medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren” (p. 79). En este caso la información que se recopila es sobre el manual de funciones del GADBAS.

Es no experimental porque no hay una manipulación de variables y se estudia a los sujetos en su ambiente natural, sin que se interfiera con alguna exposición de estímulos; es de corte transversal porque la recolección de datos se realizó en un solo momento o en un tiempo único. Abarca a 53 personas que pertenecen a distintas unidades de la institución: balnearios, sistemas, compras públicas, talento humano y administrativo.

Se recopila información de distintas fuentes bibliográficas o investigaciones realizadas respecto al tema para tener una base sólida teórica que permita el desarrollo del tema, además de que se estudia la realidad en su contexto natural y se recoge información de respuestas para la posterior interpretación; respecto a la parte cuantitativa se refiere específicamente a la medición numérica que se realiza sobre las listas de cotejo y la priorización de competencias.

3.2 Población y muestra.

Caracterización del GADBAS.

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Baños de Agua Santa, es una institución jurídica de derecho público, con patrimonio propio; y con la capacidad para realizar los actos jurídicos que fueren necesarios para el cumplimiento de los fines, en la forma y las condiciones que determinen la Constitución de la República, el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización y las leyes pertinentes; y, cuya finalidad es el bien común, y dentro de este en forma prioritaria, la atención de las necesidades urbanas y rurales del Cantón.

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Baños de Agua Santa, al momento de la investigación presenta una estructura organizacional que contiene 31 unidades que están ubicadas a su vez en 12 departamentos, pero todos estos cumplen las órdenes de alcaldía, que es la máxima autoridad.

La población a la que se aplica el presente proyecto de desarrollo, está formada por 53 personas con una edad promedio de 40 años; 12 de estas personas poseen cargos de mando medio, siendo su educación superior. Las 53 personas que laboran en la unidad están ubicadas

en el nivel de apoyo de la institución y se desempeñan en 20 puestos, distribuidos en las cuatro unidades que están dentro de la gestión administrativa: contratación y obras públicas, balnearios, talento humano y sistemas la unidad administrativa ésta a su vez posee seis de los veinte puestos; la unidad de contratación y obras públicas cuenta con tres puestos, balnearios con cinco puestos, administración de talento humano con tres y la unidad de sistemas conformada por tres. No hay una muestra porque se decidió trabajar con todo el personal que conforma la unidad administrativa del GADBAS y que se refleja en el gráfico 3.1

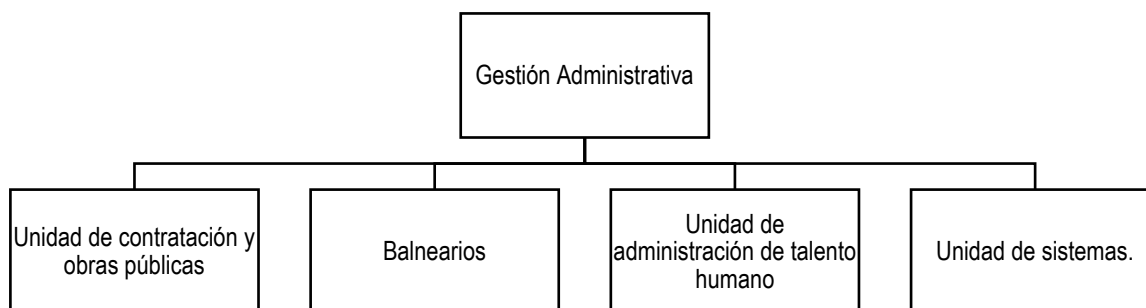


Gráfico 3.1 Organigrama estructural Gestión Administrativa GADBAS.

Fuente: Documentación GADBAS

3.3 Diseño e instrumentos.

Para elaborar el manual de funciones del departamento administrativo, se realiza una lista de cotejo a manera de diagnóstico, ésta “es un instrumento estructurado que registra la ausencia o presencia de un determinado rasgo, conducta o secuencia de acciones”; para lo cual se elaboraron preguntas que se adapten a la realidad de la unidad administrativa, y ésta fue aplicada a todos los empleados que conforman dicha unidad, de acuerdo a los puestos que ocupan.

Se aplicó las listas de cotejo al jefe administrativo, al jefe de la unidad y al empleado que ocupa el puesto; en el caso del jefe administrativo la evaluación fue realizada por los jefes de las unidades que controla; los jefes de cada una de las unidades evalúan a los empleados que tienen a su mando, al director administrativo y a sí mismo; los empleados contestaron la lista de su puesto y de su jefe inmediato (Ministerio de trabajo y previsión social, Ecuador).

El segundo aspecto que compone la propuesta son las competencias laborales, para lo cual se realiza una “bolsa de especialistas por puestos”, que es una lista en donde se toma en cuenta el puesto, el nombre del empleado o trabajador y algunos indicadores que se eligen de acuerdo a la conveniencia del estudio; en este caso los años de experiencia y su educación; posteriormente se elige a un empleado por puesto que cumpla con los dos indicadores; así pues el empleado que tiene más años trabajando en la institución y mayor nivel de educación es el elegido para que desarrolle una “adaptación por competencias” clasificadas en competencias cardinales, gerenciales y específicas por áreas, que previamente fue revisada y priorizada por el jefe de talento humano del GADBAS.

Esta batería de competencias sirve para validar aquellas competencias que son esenciales para desenvolverse en el puesto de trabajo, ya que los especialistas indican si las competencias enlistadas son las necesarias o no, posteriormente mediante el coeficiente de concordancia de Kappa de Cohen que es “una medida de concordancia entre expertos o instrumentos” (Hernández, 2010,p. 480), se eligen las competencias que tienen mayor correlación para una “priorización de competencias”.

La priorización, contiene competencias del diccionario de Martha Alles (2009) y a las competencias de personas y perfiles ocupacionales del consejo nacional de normalización y certificación de competencias de México CONOCER (2012).

Se realiza una entrevista con cada uno de los funcionarios que laboran en el área administrativa, con el fin de recopilar información sobre las funciones y las actividades que estos realizan para desempeñarse en su puesto de trabajo, y se toman en cuenta las actividades descritas en cada uno de los contratos de trabajo. A manera de diagnóstico se aplica una lista de cotejo que fue validada por dos expertos y posteriormente aplicada a los funcionarios.

Para la elaboración del manual de funciones en sí, se diseña un formato en el cual se puedan contemplar todos los aspectos mencionados en el marco teórico sobre el contenido de éste, es decir, dicho formato debe contener un perfil de puesto, la descripción de las funciones y las competencias necesarias para desempeñarse; cabe recalcar que hay un formato para cada puesto del área administrativa. De igual manera, la propuesta o el producto final es validada por expertos.

3.4 Procedimiento de la metodología.

El proceso que se lleva a cabo fue el siguiente:

Primero, se realiza una revisión bibliográfica sobre los fundamentos necesarios para realizar un manual de funciones y los aspectos que éste debe poseer.

En segundo lugar, para diagnosticar la situación actual de la gestión en el área administrativa de la organización, se construye una lista de cotejo para confirmar la necesidad de la creación de esta herramienta administrativa. Una lista de cotejo “es un instrumento estructurado que registra la ausencia o presencia de un determinado rasgo, conducta o secuencia de acciones”.

Es importante que contenga aquellos aspectos que se pretenden evaluar (Ministerio de trabajo y previsión social, Ecuador).

Para la Universidad del Valle de Guatemala, una lista de control o de cotejo indica “si una determinada característica o comportamiento importante está presente o no lo está; incluye un conjunto de afirmaciones, ya sea características que se deban observar en el objeto o proceso, o bien un comportamiento cuya presencia o ausencia se desea verificar en la actuación o desempeño de un individuo”. De esta manera ayuda a diagnosticar de una manera más rápida el problema o situación que se pretende medir,

Esta también debe poseer una escala para medir lo que se quiere saber, generalmente la escala de Likert es la más utilizada, en este tipo de escalas se ofrece una afirmación al sujeto y se pide que la califique del 0 al 4 según su grado de acuerdo. Estas afirmaciones pueden reflejar actitudes positivas o negativas. Es muy importante que las afirmaciones sean claramente positivas o negativas, toda afirmación neutra debe ser eliminada. (Murillo, 2006).

Posteriormente, para fortalecer las competencias identificadas mediante el diccionario de Alles (2009) y de CONOCER (2016), se crea un listado de competencias clasificadas en: cardinales, específicas gerenciales y específicas por área.

De estas, el jefe de talento humano de la institución elige las adecuadas para cada puesto y los especialistas las señalan como importantes o no; éstos son elegidos mediante una bolsa de especialistas caracterizados por: años de experiencia y educación. Se aplica el índice de concordancia de Kappa de Cohen para descubrir el nivel de acuerdo de los expertos sobre las competencias listadas. Este coeficiente se encarga de medir el grado de acuerdo que los

expertos o especialistas tienen; una de las ventajas que este coeficiente tiene es que es sencillo y rápido de calcular.

Esta medida estadística tiene un rango entre -1 y 1, pero la mayor parte de las veces, las puntuaciones que se obtienen están entre el 0 y el 1. Si la puntuación del coeficiente es 1 muestra un acuerdo perfecto entre los especialistas; por otra parte, si el cálculo es 0 se puede decir que el acuerdo no existe, y finalmente si el coeficiente es negativo el nivel de concordancia es inexistente (Sim & Wright 2005 citado por Escobar 2008).

El cuarto paso que se lleva a cabo es construir un diccionario de competencias con su respectiva definición y categorización, para la posterior ubicación en cada manual de los puestos de la dirección administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Baños de Agua Santa GADBAS.

Se diseña el producto final mediante el levantamiento de perfiles de cargo, la recopilación de funciones, con ayuda de información proporcionada por los funcionarios, sus contratos de trabajo y carpetas laborales. La variable del proyecto es únicamente las competencias laborales, las cuales se eligen en base a su importancia.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

Este capítulo contiene el análisis de los resultados de las listas de cotejo, las baterías de competencias y los índices de concordancia que se aplican por cada puesto que se encuentra dentro de la gestión administrativa del GADBAS, por lo que es importante tomar en cuenta las unidades que la conforman:

A continuación, se verán los resultados en tablas con su respectiva interpretación; en donde: las tablas (de la 4.1 a la 4.5) muestra el análisis para evidenciar la problemática a través de una lista de cotejo como primera fase en el proceso de diagnóstico; a partir de la 4.5 se identifican y se priorizan las competencias, para comparar lo que tienen versus lo que deben tener el personal de la institución:

Se concluye que la dirección administrativa, está conformada por siete puestos a quienes después de aplicar la lista de cotejo y utilizando la moda como medida de tendencia central que señala el valor que más se repite; se determina que desconocen los indicadores que se utilizan para realizar la evaluación de desempeño, ya que es el puntaje que resalta, evidenciándose la necesidad del manual de funciones, como una herramienta de gestión administrativa para fortalecer la toma de decisiones, constituyéndose éste el principal factor problemático que sirve de base para el manual de funciones.

A partir de esta herramienta se toman los indicadores para realizar la evaluación de desempeño como menciona Chiavenato (2009). Esto se puede evidenciar en la tabla 4.1, y además se evidencia la falta de conocimiento sobre herramientas que midan la calidad del servicio que ellos ofrecen a los clientes internos y externos, otro de los aspectos que sobresale es el poco grado de acuerdo que tienen al momento de señalar la planificación de las actividades, lo que indica una mala organización de su tiempo. Algunas de las puntuaciones que señalan que los empleados no están de acuerdo es, que no haya planes de capacitación ni que se les brinde oportunidades para actualizar sus conocimientos.

Tabla 4.1 Dirección Administrativa.

Preguntas	Director administrativo	Profesional 1: Gestión gerencial y/o secretariado	Ronda diurna nocturna	Médico ocupacional	Guardia de seguridad	Guardián	Guardia de planta de agua
a). ¿Conoce los criterios con el que se realiza la evaluación de desempeño del cargo?	1	4	1	3	3	3	3
b). ¿Se encuentran definidas las funciones de su puesto?	1	2	1	3	2	2	2
c). ¿Cuenta con herramientas de control que midan la calidad del servicio?	3	4	2	2	2	2	2
d). ¿Suele planificar sus actividades?	2	3	2	2	3	3	3
e). ¿Sabe a quién recurrir al momento de resolver problemas?	2	3	2	2	2	2	2
f). ¿Cuenta con todas las herramientas necesarias para realizar su actividad laboral?	2	3	1	2	2	2	1
g). ¿Participa de actividades de motivación e incentivos que desarrolla la institución?	2	1	3	2	2	2	2
h). ¿Las órdenes y disposiciones para ejecutar su trabajo son comprendidas ?	1	2	2	2	2	2	2
i). ¿Las tareas y actividades asignadas son equitativas con su sueldo o salario?	1	2	2	1	1	2	1
j). ¿La institución cuenta con un plan de capacitación y/o actualización de conocimientos?	2	4	3	2	2	2	3
k). ¿Funciona la comunicación interna?	2	4	2	2	2	2	2
l). ¿Considera óptimo el ambiente laboral de su puesto de trabajo?	2	3	3	2	2	2	2

Fuente:

Nota: 1,2,3,4 fueron los números utilizados para la escala de lickert. El número 1 se refiere a muy de acuerdo o siempre, el número 2 de acuerdo o casi siempre, el 3 poco de acuerdo o rara vez y el número 4 nada de acuerdo o nunca.

Es menester señalar que la dirección administrativa está conformada también por la unidad de contratación y compras públicas a quienes se les aplicó la lista de cotejo obteniéndose los resultados que a continuación se exponen.

Del estudio realizado en la unidad de contratación y compras públicas se determina que existe mayor conocimiento sobre las funciones que deben desarrollar en cada puesto de trabajo, pero lamentablemente el proceso de comunicación interna es deficiente creando un malestar y mal desempeño en las funciones encomendadas, estos aspectos se ven reflejados ante la falta de un manual porque Gilli (2007), menciona que un manual de funciones además tiene una función unificadora para evitar que las instrucciones se dispersen.

Tabla 4.2 *Unidad de contratación y compras públicas.*

Preguntas	Jefe de contratación y compras públicas	Analista de contratación y compras públicas	Oficinista
a). ¿Conoce los criterios con el que se realiza la evaluación de desempeño del cargo?	3	1	1
b). ¿Se encuentran definidas las funciones de su puesto?	2	2	1
c). ¿Cuenta con herramientas de control que midan la calidad del servicio?	2	3	1
d). ¿Suele planificar sus actividades?	2	1	1
e). ¿Sabe a quién recurrir al momento de resolver problemas?	2	2	1
f). ¿Cuenta con todas las herramientas necesarias para realizar su actividad laboral?	1	2	1
g). ¿Participa de actividades de motivación e incentivos que desarrolla la institución?	1	2	1
h). ¿Las órdenes y disposiciones para ejecutar su trabajo son comprendidas ?	1	2	1
i). ¿Las tareas y actividades asignadas son equitativas con su sueldo o salario?	1	1	1
j). ¿La institución cuenta con un plan de capacitación y/o actualización de conocimientos?	2	3	1
k). ¿Funciona la comunicación interna?	3	2	1
l). ¿Considera óptimo el ambiente laboral de su puesto de trabajo?	2	2	1

Fuente:

No menos importante es la unidad de balnearios, que posee el mayor número de empleados y trabajadores en comparación con las demás unidades que conforman el departamento administrativo del GADBAS; la tabla 4.3 muestra los resultados.

Como se puede observar la tabla demuestra una conformidad por cada uno de los indicadores consultados, evidenciándose inclusive que el desconocimiento, hace que la falta de herramientas como el manual de funciones sea considerado como normal, confiando y acatando disposiciones de su jefe inmediato, sin siquiera preguntarse si dichas disposiciones son las correctas para su puesto o están dentro de su jurisdicción.

Tabla 4.3 Unidad de balnearios.

Preguntas	Inspector de servicios municipales	Recaudador municipal	Auxiliar de servicios municipales	Auxiliar de servicios de salud	Técnico en reparación y mantenimiento de calderos
a). ¿Conoce los criterios con el que se realiza la evaluación de desempeño del cargo?	1	3	1	2	3
b). ¿Se encuentran definidas las funciones de su puesto?	2	2	2	1	2
c). ¿Cuenta con herramientas de control que midan la calidad del servicio?	2	3	3	2	2
d). ¿Suele planificar sus actividades?	1	3	2	2	2
e). ¿Sabe a quién recurrir al momento de resolver problemas?	1	3	2	2	1
f). ¿Cuenta con todas las herramientas necesarias para realizar su actividad laboral?	2	4	2	1	1
g). ¿Participa de actividades de motivación e incentivos que desarrolla la institución?	1	2	2	2	1
h). ¿Las órdenes y disposiciones para ejecutar su trabajo son comprendidas ?	1	1	1	2	1
i). ¿Las tareas y actividades asignadas son equitativas con su sueldo o salario?	2	1	1	2	1
j). ¿La institución cuenta con un plan de capacitación y/o actualización de conocimientos?	2	3	2	2	1
k). ¿Funciona la comunicación interna?	1	2	2	3	1
l). ¿Considera óptimo el ambiente laboral de su puesto de trabajo?	2	2	1	1	3

Fuente:

La dirección administrativa también tiene injerencia en la unidad de talento humano a quienes también al aplicarles la lista de cotejo se obtienen los siguientes resultados.

Se evidencia que el personal que labora en esta unidad conocen y están de acuerdo con las tareas y actividades inherentes a sus puestos de trabajo; sin embargo, se recomienda mantener y unificar criterios a nivel de todas las instancias y unidades, no solo como parte de su función sino de todo el proceso que involucra una gestión de talento humano ya que hay procesos como el reclutamiento y selección de personal que no se lleva a cabo e incluso la evaluación de desempeño se la realiza de manera subjetiva.

Tabla 4.4 Unidad de administración de talento humano.

Preguntas	Jefe de talento humano	Analista de talento humano	Profesional 1: ciencias administrativas, contables o afines
a). ¿Conoce los criterios con el que se realiza la evaluación de desempeño del cargo?	2	3	2
b). ¿Se encuentran definidas las funciones de su puesto?	2	2	2
c). ¿Cuenta con herramientas de control que midan la calidad del servicio?	2	3	1
d). ¿Suele planificar sus actividades?	3	2	2
e). ¿Sabe a quién recurrir al momento de resolver problemas?	2	2	2
f). ¿Cuenta con todas las herramientas necesarias para realizar su actividad laboral?	2	3	1
g). ¿Participa de actividades de motivación e incentivos que desarrolla la institución?	3	2	2
h). ¿Las órdenes y disposiciones para ejecutar su trabajo son comprendidas ?	3	2	1
i). ¿Las tareas y actividades asignadas son equitativas con su sueldo o salario?	2	2	1
j). ¿La institución cuenta con un plan de capacitación y/o actualización de conocimientos?	2	3	1
k). ¿Funciona la comunicación interna?	3	2	1
l). ¿Considera óptimo el ambiente laboral de su puesto de trabajo?	2	2	1

Fuente:

La unidad de sistemas que es parte del departamento administrativo, a quienes se les aplica la lista de cotejo y se obtienen los siguientes resultados:

Los resultados determinan que quienes son parte de la unidad de sistemas manejan un buen sistema de comunicación interna, agradable ambiente laboral, conocen los indicadores de desempeño, entre otros, a pesar de que su gestión no es exclusiva del departamento sino de toda la institución porque mantienen contacto permanente con las demás unidades, facilitando el ambiente y la comunicación entre los miembros de la unidad y de la institución en general.

Tabla 4.5 Unidad de Sistemas

Preguntas	Analista programador de sistemas, redes y aplicaciones web	Técnico en sistemas
a). ¿Conoce los criterios con el que se realiza la evaluación de desempeño del cargo?	2	2
b). ¿Se encuentran definidas las funciones de su puesto?	2	3
c). ¿Cuenta con herramientas de control que midan la calidad del servicio?	2	3
d). ¿Suele planificar sus actividades?	1	1
e). ¿Sabe a quién recurrir al momento de resolver problemas?	1	1
f). ¿Cuenta con todas las herramientas necesarias para realizar su actividad laboral?	2	2
g). ¿Participa de actividades de motivación e incentivos que desarrolla la institución?	2	2
h). ¿Las órdenes y disposiciones para ejecutar su trabajo son comprendidas ?	2	2
i). ¿Las tareas y actividades asignadas son equitativas con su sueldo o salario?	1	3
j). ¿La institución cuenta con un plan de capacitación y/o actualización de conocimientos?	2	3
k). ¿Funciona la comunicación interna?	2	2
l). ¿Considera óptimo el ambiente laboral de su puesto de trabajo?	2	2

Fuente:

Después del análisis de las tablas 4.1, 4.2, 4.3, 4.4 y 4.5; se evidencia que tres de las cuatro unidades pertenecientes a la gestión administrativa: unidad de contratación y compras públicas, unidad de sistemas y balnearios, no conocen de manera concreta, cuáles son sus funciones, sino que realizan aquellas tareas que su jefe les delega o las que ellos suponen que deben realizar en su horario de trabajo. Esto repercute en procesos como la evaluación de desempeño porque al no saber que funciones son las que deben realizar, los indicadores evaluados tienen un puntaje mínimo. El ambiente laboral es una condición que encuentran favorable en la institución por lo que es el aspecto más favorable de acuerdo a los funcionarios.

4.1 Bolsa de especialistas:

Con la finalidad de identificar las competencias para desempeñarse en los diferentes puestos de trabajo analizados anteriormente, pertenecientes a las distintas unidades, se identifica la bolsa por especialistas de puestos, que se utilizan para elegir a las personas más idóneas. Ver Anexo 4

Para algunos de los puestos como: jefe de talento humano, analista de talento humano, oficinista, médico ocupacional, director administrativo, técnico en sistemas, analista programador de redes, programas y aplicaciones web; se acude a la nómina de funcionarios públicos del Distrito de Educación 18D03, con la finalidad de tener una bolsa de especialistas confiable y que se ajuste a las necesidades del GADBAS, para esto se toma en cuenta dos características que los expertos deben tener: los años de experiencia y el nivel de educación,

así las personas seleccionadas son aquellas que poseen más años de experiencia y un nivel de educación superior.

4.2 Índice de concordancia de expertos

El índice de concordancia positivo con un índice superior a 0,50; evidenciándose la recomendación del diccionario de Martha Alles (2009) y revisada y aprobada por el jefe de la unidad de talento humano, se ajustan a las necesidades de cada uno de sus puestos de trabajo. La tabla 4.7 muestra las puntuaciones en base al coeficiente de concordancia de Kappa de Cohen y el grado de acuerdo que representa; las mismas que se evidencian a continuación:

Tabla 6.7 Índices de kappa y sus respectivos grados de acuerdo

Índice de kappa	Grado de Acuerdo
< 0,00	Sin Acuerdo
>0,00 - 0,20	Insignificante
0,21 - 0,40	Discreto
>0,41 - 0,60	Moderado
0,61 - 0,80	Sustancial
0,81 - 1,00	Casi Perfecto

Fuente: Landis y Koch. (1977).

A continuación, las tablas de la 4.8 a la 4.10.2, muestran los resultados obtenidos de las listas de competencias pertenecientes a cada uno de los puestos de trabajo, que conforman la dirección administrativa con su respectivo índice de Kappa de Cohen.

El resultado obtenido, de 0,86 se encuentra en el índice de Kappa de 0,91 a 1, demostrándose que es casi perfecta la lista de competencias que se recomienda desarrollar en el manual de funciones, como producto final del trabajo investigativo. La mayoría de competencias son consideradas como muy importantes o importantes, por lo que se tomarán en cuenta para el manual de funciones, la competencia que no es necesaria para el puesto de director administrativo, según los expertos, es el compromiso.

Tabla 4.8 *Lista de competencias para nivel ejecutivo o dirección*

Competencia general	Puesto Director Administrativo	Kappa de Cohen k(29)=,86
		Importancia
Compromiso		X
Ética laboral		✓
Prudencia		✓
Justicia		✓
Fortaleza		✓
Orientación al cliente		!
Calidad del trabajo		✓
Sencillez		!
Adaptabilidad al cambio		✓
Temple		✓
Perseverancia		!
Integridad		✓
Iniciativa		✓
Innovación		✓
Flexibilidad		✓
Autocontrol		✓
Desarrollo de personas		✓
Conciencia organizacional		✓
Competencias específicas		
Desarrollo del equipo		✓
Modalidades de contacto		!
Liderazgo		✓
Pensamiento estratégico		✓
Dinamismo		✓

Adaptabilidad	!
Relaciones públicas	✓
Trabajo en equipo	✓
Orientación a los resultados	✓
Integridad	✓
Iniciativa	!

Nota: Los símbolos significan: ✓=muy importante, != importante y X= no necesaria.

Fuente:

Las competencias correspondientes a los mandos medios o jefaturas poseen un nivel de concordancia positivo con un índice superior a 0,63 por lo que hay un grado de acuerdo moderado; evidenciándose la recomendación de competencias que estos puestos deben poseer, del diccionario de Martha Alles (2009). Las competencias consideradas como muy importantes son: compromiso, ética, justicia, fortaleza, orientación al cliente, orientación a los resultados, habilidad analítica, negociación, comunicación, aprendizaje continuo, trabajo en equipo, habilidades mediáticas y productividad; y las importantes: prudencia, calidad del trabajo, sencillez, adaptabilidad al cambio, temple, perseverancia, integridad, iniciativa, innovación, flexibilidad, autocontrol, desarrollo de personas, consciencia organizacional, flexibilidad, colaboración, calidad del trabajo, dinamismo, modalidades de contacto, liderazgo.

Tabla 4.9 Lista de competencias para mandos medios o jefaturas.

Competencias Cardinales	Inspector de servicios municipales k(32)=,68	Jefe de talento humano k(32)=,63	Analista de sistemas k(32)=,85	Jefe de contratación y compras públicas k(32)=,71
Compromiso	✓	✓	!	✓
Ética	✓	!	✓	✓
Prudencia	!	✓	✓	!
Justicia	✓	!	✓	✓
Fortaleza	✓	!	✓	✓
Orientación al cliente	✓	!	✓	✓
Orientación a los resultados	✓	✓	✓	X
Calidad del trabajo	✓	X	✓	X
Sencillez	✓	!	X	✓
Adaptabilidad al cambio	!	!	✓	X
Temple	✓	!	!	X
Perseverancia	!	!	X	✓
Integridad	!	✓	X	X
Iniciativa	!	✓	X	✓
Innovación	✓	!	X	!
Flexibilidad	!	✓	X	!
Autocontrol	!	✓	!	!
Desarrollo de personas	!	!	!	!
Consciencia organizacional	✓	!	!	!
Competencias específicas para mandos medios				
Flexibilidad	!	!	!	!

Colaboración	!	!	!	!
Calidad del trabajo	!	!	X	!
Dinamismo	X	✓	!	!
Modalidades de contacto	!	✓	!	!
Habilidad analítica	!	✓	✓	!
Liderazgo	!	X	✓	!
Negociación	!	✓	✓	!
Comunicación	✓	✓	✓	✓
Aprendizaje continuo	!	!	✓	✓
Trabajo en equipo	✓	✓	X	X
Habilidades mediáticas	!	✓	X	✓
Productividad	!	✓	✓	✓

Fuente:

Se aplica la lista de competencias al nivel operativo y a los mandos iniciales a fin de medir el grado de concordancia en relación a las competencias. Al observar los resultados, se evidencia que sí se aplica la lista de competencias proporcionada por Martha Alles (2009); la mayoría de los puestos de la gestión administrativa se encuentran ubicados en el nivel operativo o mandos iniciales: profesional1: gestión administrativa, analista de talento humano, médico ocupacional, guardián, ronda nocturno, guardia de seguridad, guardián de planta de agua, analista de contratación y compras públicas, oficinista, recaudador municipal, auxiliar de servicios municipales, técnico en mantenimiento de calderos, auxiliar de servicios de salud, profesional 1: ciencias administrativas, y afines, técnico en sistemas.

Para Martha Alles (2009), deben poseer competencias específicas para ocupar el puesto y poder realizar sus funciones eficientemente; una vez aplicadas las listas de competencias a los especialistas de estos puestos, puede observarse en la tabla 4.10 que todas estas tienen un índice de concordancia mayor a 0,60 lo que significa que se deben utilizar estas competencias en el manual de funciones.

Las competencias contempladas para los niveles jerárquicos: dirección, mandos medios y mandos iniciales, se dividen en generales y específicas de acuerdo al diccionario de Martha Alles (2009); las competencias generales son las mismas para todos los puestos mientras que las específicas varían de acuerdo al nivel jerárquico, sin embargo, algunas como: liderazgo, dinamismo, trabajo en equipo e integridad son consideradas para los tres niveles. Las competencias específicas de la dirección son: desarrollo de equipo, pensamiento estratégico, relaciones públicas, orientación a los resultados e iniciativa; las del nivel intermedio: negociación, comunicación, aprendizaje continuo y del nivel inicial: búsqueda de información, planificación y organización.

Tabla 4.10 Lista de competencias nivel operativo o mandos iniciales.

Competencias	Profesional 1:	Analista	Médico	Ronda	Guardia	Guardián	Analista de	Oficinista	Recaudador	Auxiliar de	Técnico en	Auxiliar	Profesional 1:	
	gestión	talento	ocupacional	diurno	de	de planta	contratación	k(29)=,80	municipal	servicios	mantenimiento	de	ciencias	Técnico en sistemas
Cardinales	administrativa	humano	k(34)=,90	k(34)=,83	nocturno	de seguridad	y compras	k(34)=,79	k(34)=,63	municipales	y reparación	servicios	administrativas,	k(34)=,78
	k(34)=,83	k(34)=,60			k(34)=,75	k(34)=,93	públicas			k(34)=,67	de calderos	de salud	contables y	
						k(34)=,72					k(34)=,70	k(34)=,60	afines	
													k(34)=,92	
Compromiso	✓	✓	!	✓	✓	✓	!	✓	!	✓	✓	✓	!	!
Ética	✓	✓	!	!	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	!	✓
Prudencia	✓	✓	✓	!	!	✓	✓	X	✓	✓	!	✓	✓	✓
Justicia	✓	✓	!	!	✓	✓	!	✓	✓	!	✓	✓	X	✓
Fortaleza	✓	!	✓	✓	✓	✓	!	✓	X	✓	✓	!	✓	✓
Orientación al cliente	✓	✓	✓	!	✓	✓	✓	✓	✓	!	✓	✓	✓	!
Orientación a los resultados	!	✓	!	✓	✓	✓	✓	!	✓	✓	✓	✓	✓	X
Calidad del trabajo	!	X	✓	!	!	!	✓	✓	!	X	✓	X	!	!
Sencillez	✓	!	!	✓	✓	✓	!	✓	X	✓	✓	!	!	X
Adaptabilidad al cambio	!	!	✓	!	!	✓	!	!	✓	!	X	!	✓	!
Temple	!	✓	!	✓	!	!	!	!	!	✓	✓	✓	X	!
Perseverancia	!	X	✓	✓	✓	✓	!	✓	!	✓	X	X	✓	✓
Integridad	✓	✓	!	!	!	!	✓	!	✓	!	✓	!	✓	!
Iniciativa	X	!	✓	!	!	✓	!	!	✓	✓	X	!	X	✓
Innovación	✓	!	✓	✓	✓	!	!	!	✓	✓	✓	!	✓	!
Flexibilidad	X	X	!	✓	✓	✓	!	!	!	!	✓	X	✓	✓
Autocontrol	✓	!	✓	!	!	!	✓	✓	!	X	✓	!	!	X
Desarrollo de personas	X	X	!	✓	!	!	✓	X	!	!	!	X	✓	✓
Conciencia organizacional	✓	!	✓	!	✓	!	✓	✓	!	X	!	!	!	X

Competencias específicas

Aprendizaje continuo	✓	!	!	✓	✓	✓	!	!	!	✓	!	✓	!	✓	✓
Liderazgo	✓	!	✓	!	✓	!	!	✓	!	!	!	✓	!	✓	X
Trabajo en equipo	✓	X	!	✓	✓	!	!	!	!	✓	!	!	X	✓	✓
Desarrollo de relaciones	!	✓	✓	!	X	!	!	✓	✓	X	✓	✓	✓	!	X
Pensamiento conceptual	!	!	✓	✓	✓	✓	!	✓	✓	!	!	✓	!	✓	!
Negociación	X	✓	✓	!	!	✓	✓	✓	✓	X	X	!	✓	X	!
Capacidad de planificación y organización	!	X	✓	✓	!	✓	✓	✓	!	!	X	!	X	✓	!
Perseverancia	✓	!	!	!	!	!	!	✓	!	!	✓	!	!	✓	!
Búsqueda de información	!	X	✓	✓	!	✓	✓	✓	✓	✓	!	X	X	✓	✓
Comunicación	✓	!	✓	!	✓	!	✓	✓	✓	!	!	!	!	X	!
Iniciativa	!	!	✓	!	!	✓	!	✓	X	✓	✓	X	!	✓	✓
Adaptabilidad al cambio	!	!	!	✓	!	!	!	✓	✓	!	!	!	!	!	✓
Entender a los demás	✓	!	✓	✓	!	✓	✓	✓	X	X	X	!	!	✓	✓
Integridad	X	✓	!	!	!	✓	✓	!	✓	X	!	!	✓	X	✓
Búsqueda de información	!	!	✓	✓	!	!	✓	!	!	✓	X	!	!	✓	!

Fuente: Las competencias de esta tabla fueron obtenidas de Martha Alles (2009). En su libro Diccionario de Competencias. Derechos reservados.

Nota: Los símbolos significan: ✓=muy importante, != importante y X= no necesaria

4.3 Priorización de competencias.

Tiene como finalidad ordenar de acuerdo a la importancia, las competencias cardinales y específicas que cada puesto de trabajo debe reunir a fin de lograr un personal capacitado y competente para desarrollar su función, realizada por los especialistas; a continuación, se muestra la priorización de competencias para cada uno de los niveles jerárquicos que conforman la dirección administrativa del GADBAS.

La tabla 4.11 muestra que el personal que conforma el nivel ejecutivo o de dirección debe poseer un nivel alto o un grado “A” de competencias cardinales ya que la mayoría: ética, prudencia justicia, fortaleza, calidad del trabajo, adaptabilidad al cambio, temple, integridad, iniciativa, innovación, flexibilidad, autocontrol, desarrollo de personas, consciencia organizacional; son consideradas como muy importantes; las competencias específicas también son concebidas con mucha importancia, específicamente: desarrollo en equipo, liderazgo, pensamiento estratégico, dinamismo, relaciones públicas, trabajo en equipo, integridad; estas competencias son priorizadas con el fin de cumplir con eficiencia las tarea y actividades.

Tabla 4.11 Priorización de competencias nivel ejecutivo o dirección

Competencias	Muy importante	Importante
Cardinales	Ética	Orientación al cliente
	Prudencia	Sencillez
	Justicia	Perseverancia
	Fortaleza	
	Calidad del trabajo	
	Adaptabilidad al cambio	
	Temple	
	Integridad	
	Iniciativa	
	Innovación	
	Flexibilidad	
	Autocontrol	
	Desarrollo de personas	
Consciencia organizacional		
Competencias específicas	Desarrollo en equipo	Modalidades de contacto
	Liderazgo	Adaptabilidad
	Pensamiento estratégico	Iniciativa
	Dinamismo	
	Relaciones públicas	
	Trabajo en equipo	
	Orientación a los resultados	
	Integridad	

Fuente: Martha Alles (2009).

Quienes conforman el nivel de mandos medios o jefaturas deben combinar adecuadamente las competencias cardinales y específicas para que su trabajo sea eficiente y se desempeñen de manera óptima al momento de realizarlo ya que, como se evidencia en la tabla 4. 12, las competencias muy importantes cardinales son: compromiso, ética, prudencia, justicia, fortaleza, orientación al cliente, orientación a los resultados, calidad del trabajo; son importantes: adaptabilidad al cambio, temple, perseverancia, innovación, flexibilidad, autocontrol, desarrollo de personas y consciencia organizacional.

Las específicas también están ubicadas casi por igual, las muy importantes son: habilidad analítica, negociación, comunicación, aprendizaje continuo, habilidades mediáticas y

productividad; las competencias importantes son: flexibilidad, colaboración, calidad del trabajo y modalidades de contacto. Debido a la importancia de todas las competencias, son consideradas para describirlas en el manual de funciones.

Tabla 4. 12 *Priorización de competencias mandos medios o jefaturas*

Competencias	Muy importante	Importante
Cardinales	Compromiso	Adaptabilidad al cambio
	Ética	Temple
	Prudencia	Perseverancia
	Justicia	Innovación
	Fortaleza	Flexibilidad
	Orientación al cliente	Autocontrol
	Orientación a los resultados	Desarrollo de personas
	Calidad del trabajo	Consciencia organizacional
Competencias específicas	Habilidad analítica	Flexibilidad
	Negociación	Colaboración
	Comunicación	Calidad del trabajo
	Aprendizaje continuo	Dinamismo
	Trabajo en equipo	Modalidades de contacto
	Habilidades medfáticas	Liderazgo
	Productividad	

Fuente: Martha Alles (2009).

El mando operativo o de niveles iniciales. posee más competencias específicas y prácticas en relación a los niveles jerárquicos mencionados anteriormente, por la naturaleza de su trabajo en donde tienen que combinar sus conocimientos y habilidades. Sin embargo, a diferencia de los anteriores mandos, la mayor parte de las competencias de mandos iniciales son consideradas como muy importantes, como puede observarse en la tabla 4.13, para su cargo por los especialistas, así que esto de igual manera será tomado en cuenta al momento de elaborar el manual de funciones de los mandos medios o iniciales del GADBAS.

Tabla 4.13 Priorización de competencias nivel operativo o mandos iniciales.

Competencias	Muy importante	Importante
Cardinales	Compromiso	Calidad del trabajo
	Ética	Adaptabilidad al cambio
	Prudencia	Temple
	Justicia	Integridad
	Fortaleza	Iniciativa
	Orientación al cliente	Autocontrol
	Orientación a los resultados	Desarrollo de personas
	Sencillez	Consciencia organizacional
	Perseverancia	
	Innovación	
	Flexibilidad	
Competencias específicas	Aprendizaje continuo	Liderazgo
	Desarrollo de relaciones	Perseverancia
	Pensamiento conceptual	Iniciativa
	Negociación	Adaptabilidad al cambio
	Planificación y organización	Trabajo en equipo
	Búsqueda de información	
	Comunicación	
	Entender a los demás	
	Integridad	

Fuente: Martha Alles (2009).

Las competencias cardinales de todos los niveles jerárquicos son las mismas, la única diferencia que se puede observar en las tablas, es el nivel de importancia que los especialistas les han dado de acuerdo a su rango; para el nivel de dirección las competencias enlistadas son mayormente muy importantes, para el nivel medio son iguales las muy importantes e importantes y para el nivel inicial la generalidad está en muy importantes. Las específicas varían, pero competencias como modalidades de contacto y liderazgo son consideradas como importantes para todos los niveles.

2018

Manual de Funciones



Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal
Cantón Baños de Agua Santa



Carolina Villafuerte

PROPUESTA

4.4 Propuesta para el Departamento Administrativo del GADBAS

4.4.1 Tema:

“MANUAL DE FUNCIONES PARA EL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DEL GADBAS”

4.4.2 Importancia de la propuesta:

Toda empresa, organización o institución, necesita de una ruta que trace el camino a seguir en donde cada uno de sus integrantes contribuyan con el logro de los objetivos institucionales; el GADBAS no es la excepción pues necesita actualizar su manual de funciones, para que el equipo que lo conforma se esfuerce, sepan lo que deben realizar, cuáles son sus obligaciones y responsabilidades y evitar la duplicación de tareas, mala comunicación, sobrecarga de trabajo ya que éste contiene funciones específicas que el servidor municipal debe cumplir, al igual que sus compañeros de trabajo. Ya que son problemas que se evidencian actualmente al no tener sus tareas claras. También contiene competencias laborales: generales y específicas. Todo esto logra optimizar los recursos, mejorar el ambiente laboral, ya que, esta herramienta administrativa es útil para enlistar las tareas que cada empleado debe realizar, sin que haya malos entendidos.

4.4.3 Objetivo general del proyecto:

- Elaborar un manual de funciones del área administrativa en una institución pública de servicios

4.4.4 Filosofía Institucional:

- **Visión:**

Baños de Agua Santa, tierra de bienestar; primer destino turístico, religioso, ecológico y terma a nivel nacional, con proyección internacional; por sus servicios de excelencia y cultura de hospitalidad.

Fuente: Página web oficial del GADBAS.

- **Misión:**

Consolidar al cantón como un referente de turismo con un manejo técnico, para alcanzar un modelo de desarrollo sustentable que complemente y articule el turismo y la gestión ambiental

Fuente: Página web oficial del GADBAS.

Al ser el Gobierno Autónomo Descentralizado Baños de Agua Santa GADBAS, una entidad pública, éste se rige por las normativas y leyes que el Gobierno del Ecuador establece para las municipalidades del país, cada gobierno tiene su manera de manejar su mandato, por lo que las ordenanzas no siempre son las mismas. Una de las instituciones con la que los municipios tiene contacto permanente, es el Ministerio de Trabajo; de este depende muchos procesos administrativos y herramientas de gestión; una de estas es el manual de funciones; sin embargo al ser “descentralizado” , tiene un cierto grado de libertad, por lo que se pueden incorporar otros aspectos que se consideren necesarios para complementar esta herramienta.

MANUAL DE FUNCIONES

Cada puesto de la dirección administrativa del GADBAS posee su respectiva ficha de funciones, las mismas que se presentan a continuación. Cada uno de estos está conformado por: nombre del cargo, condiciones de trabajo, riesgos, situaciones críticas del cargo, dependencia, supervisión, equipamiento; el perfil del cargo que a su vez contiene: nivel de instrucción, tiempo de experiencia, capacitación, conocimientos generales y específicos, relaciones directas, la misión. Contiene también las funciones y las competencias cardinales o generales y específicas y cada una de estas con el respectivo nivel y definición; A: Máximo desarrollo de la competencia; B: Óptimo o satisfactorio desarrollo; C: Nivel de desarrollo normal y D: Ausencia de competencia o desarrollada en un nivel mínimo. (Alles, 2009).

 <p>Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Cantón Baños de Agua Santa</p>	GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO BAÑOS DE AGUA SANTA. MANUAL DE FUNCIONES DIRECTOR ADMINISTRATIVO		
COD: 001			
Nombre del Cargo: Director Administrativo		Depende de: Alcaldía	
Condiciones de trabajo: Permanecer en la oficina.		Supervisión: Unidades de : compras públicas, talento humano, balnearios	
Riesgos: Psicosociales			
Situaciones críticas del cargo: Resolución de problemas bajo presión. Manejo de un gran número de personal.		Equipamiento: Computadora, impresora y material de oficina	
PERFIL DEL CARGO			
Nivel de instrucción:	Tercer nivel	Área de conocimiento específica:	Finanzas Publicas, Contratación Pública, COOTAD.
Tiempo de experiencia:	4 años	Conocimientos generales:	Administración de empresas
Capacitación en:	Sistema de Contratación Pública, procesos Organizacionales, Fortalecimiento Institucional, elaboración de POA y PAC institucional, sistemas de Gestión de Calidad, Gestión por Procesos.	Relación directa con:	Alcaldía y todas las Direcciones y Jefaturas del GADBAS, Proveedores.
Misión: Dirigir y ejecutar las labores técnicas - administrativas y organizacionales del GADBAS dentro de su campo de acción; recabar las necesidades prioritarias de bienes y servicios de las unidades de gestión.			
FUNCIONES			
Planifica, evalúa y supervisa las actividades de las unidades: sistemas, talento humano, compras públicas, educación y cultura, balnearios.			
Dirige y coordina la elaboración del POA y PAC institucional.			
Administra el uso y mantenimiento de los vehículos municipales de acuerdo a las normativa vigente.			
Planifica y programa la sistematización y/o actualización de los procesos de gestión moderna local; y, promover el fortalecimiento Institucional.			
Gestiona, coordina y supervisa la: contratación y adquisición de bienes y servicios del GADBAS en cumplimiento de la ley vigente.			

COMPETENCIAS GENERALES		
Nombre	Nivel	Definición
Ética	A	Apoya e instrumenta todas las directivas que recibe en pos del beneficio de la organización y de los objetivos comunes.
Prudencia	A	Capacidad de diseñar políticas y normas organizacionales en base al buen juicio.
Justicia	A	Capacidad para diseñar políticas y procedimientos organizacionales con el propósito de dar a cada uno lo que le corresponde o pertenece
Sencillez	B	Capacidad para fijar políticas para su área y comunicarlas de manera clara y precisas en todos los niveles bajo su responsabilidad.
Perseverancia	B	Capacidad para definir políticas y diseñar procedimientos para su área
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS		
Nombre	Nivel	Definición
Liderazgo	A	Orienta la acción de su grupo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios.
Pensamiento estratégico	A	Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades
Dinamismo	A	Alto nivel de dinamismo y energía trabajando duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores diversos.
Relaciones públicas	A	Establece rápida y efectivamente relaciones con redes complejas logrando la cooperación de personas necesarias
Trabajo en equipo	A	Fortalece el espíritu de equipo en toda la organización.
Orientación a los resultados	A	Crea un ambiente organizacional que estimula la mejora continua del servicio y la orientación a la eficiencia.
Modalidades de contacto	B	Formula preguntas perspicaces que van al centro del problema, comprende y comunica temas complejos.
Adaptabilidad	B	Se adapta inmediatamente a diferentes medios geográficos y funciona eficazmente en cualquier contexto extranjero
Iniciativa	B	Se anticipa a las situaciones con una visión a largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás.

		GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO BAÑOS DE AGUA SANTA.			
MANUAL DE FUNCIONES PROFESIONAL 1: GESTIÓN ADMINISTRATIVA					
COD:002					
Nombre del Cargo: Profesional 1: Gestión administrativa				Depende de: Director Administrativo	
Condiciones de trabajo: Permanecer en la oficina Riesgos: Psicosociales				Supervisión: Ninguno	
Situaciones críticas del cargo: Realizar varios documentos al mismo tiempo Trabajo bajo presión				Equipamiento: Equipo y material de oficina.	
PERFIL DEL CARGO					
Nivel de instrucción:	Tercer Nivel	Área de conocimiento específica:	Sistemas de redacción, archivo.		
Tiempo de experiencia:	1 año	Conocimientos generales:	Gestión gerencial y/o secretariado		
Capacitación en:	Secretariado Ejecutivo, Gestión Gerencial, Manejo de Sistemas de Documentación y Archivo	Relación directa con:	Secretaria general; y con todas las unidades y direcciones administrativas; y, con todos los usuarios externos.		
Misión: Asistir en la gestión administrativa municipal, en todo lo concerniente a administración de documentación y archivo, de acuerdo a sistemas informáticos modernos, y aplicando toda la normativa vigente en el ámbito de su competencia.					
FUNCIONES					
Actualiza y mantiene un sistema de control de la documentación del GADBAS (Quipux) o similares, oficiales.					
Consolida, dispone y controla el archivo: activo y pasivo del GADBAS, aplicado técnicas y normativas vigentes.					
Recopila, clasifica y canaliza la documentación a las unidades correspondientes.					
Codifica y realiza evaluaciones periódicas a la documentación y archivo.					
Consolida y efectúa inventarios anuales de archivo y documentos para: eliminar, trasladar, retener temporalmente o permanentemente, de conformidad con la normativa vigente					
COMPETENCIAS GENERALES					
Nombre	Nivel	Definición			
Orientación al cliente	A	Se asegura de conocer adecuadamente las expectativas de los clientes y que sean satisfechas			
Prudencia	A	Capacidad de diseñar políticas y normas organizacionales en base al buen juicio.			
Innovación	A	Capacidad para presentar soluciones novedosas y originales, a la medida de los requerimientos de la situación, pensando en los clientes internos y externos			


Calidad de trabajo	B	Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad, su contenido y esencia aun en los aspectos más complejos.
Autocontrol	B	Siente emociones fuertes tales como el enfado y frustración extrema, pero continúa hablando, actuando o trabajando con calma.
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS		
Nombre	Nivel	Definición
Planificación y organización	A	Anticipa los puntos críticos de una situación o problemas con un gran número de variables, estableciendo puntos de control y mecanismos de coordinación
Comunicación	A	Es reconocido por su habilidad para identificar los momentos y la forma adecuados para exponer diferentes situaciones en las políticas de la organización
Iniciativa	B	Actúa para resolver los pequeños problemas diarios. En ocasiones propone mejoras aunque no haya un problema concreto que necesite solución
Búsqueda de información	B	Realiza un trabajo sistemático en un determinado lapso para obtener la máxima y mejor información posible de todas las fuentes disponibles
Adaptabilidad al cambio	B	Adapta tácticas y objetivos para afrontar una situación o solucionar problemas

 <p>Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Cantón Baños de Agua Santa</p>	GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO BAÑOS DE AGUA SANTA. MANUAL DE FUNCIONES GUARDIAN DE PLANTA AGUA		
COD:003			
Nombre del Cargo: Guardián de planta de agua		Depende de: Director Administrativo	
Condiciones de trabajo: Movimiento constante revisando la infraestructura. Riesgos: Psicosociales, biológicos.		Supervisión: Ninguno.	
Situaciones críticas del cargo: Horarios rotativos. Rondas a altas horas de la noche.		Equipamiento: Tolete, gas pimienta, linterna.	
PERFIL DEL CARGO			
Nivel de instrucción:	Bachiller	Área de conocimiento específica:	Atención del cliente, defensa personal
Tiempo de experiencia:	3 meses	Conocimientos generales:	Ciencias generales
Capacitación en:	Relaciones humanas, atención al cliente, defensa personal.	Relación directa con:	Comisario municipal, policía nacional, director administrativo
Misión: Velar por la seguridad de personas, edificios y bienes materiales de la institución			
FUNCIONES			
Custodiar y resguardar los bienes o dependencias puestas a su cargo			
Controlar el ingreso y salida de bienes, materiales, personas de la dependencia puestas a cargo			
Realizar rondas continuas en la dependencia puesta a su custodia			
Informar oportunamente sobre las novedades presentadas en su jornada de trabajo			
Custodiar, responder y dar un buen uso a todos los equipos, implementos puestos a su trabajo.			


COMPETENCIAS GENERALES		
Nombre	Nivel	Definición
Adaptabilidad al cambio	B	Capacidad para promover en otros la habilidad para identificar y comprender rápidamente los cambios en el entorno de la organización.
Compromiso	A	Apoya e instrumenta todas las directivas que recibe en pos del beneficio de la organización y de los objetivos comunes.
Orientación al cliente	A	Se asegura de conocer adecuadamente las expectativas de los clientes y que sean satisfechas
Autocontrol	B	Actúa con calma. Siente emociones fuertes tales como el enfado y frustración extrema, pero continúa hablando, actuando o trabajando con calma.
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS		
Nombre	Nivel	Definición
Comunicación	A	Utiliza herramientas y metodologías para diseñar y preparar la mejor estrategia de cada comunicación.
Trabajo en equipo	B	Sabe integrar los diversos estilos y habilidades que hay en un equipo para optimizar el desempeño y el entusiasmo
Iniciativa	B	Actúa para resolver los pequeños problemas diarios

		GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO BAÑOS DE AGUA SANTA.			
MANUAL DE FUNCIONES GUARDIA DE SEGURIDAD					
COD: 004					
Nombre del Cargo: Guardia de seguridad			Depende de: Director Administrativo		
Condiciones de trabajo: Vigilia constante de la empresa			Supervisión: Ninguno		
Riesgos: Psicosociales, locales					
Situaciones críticas del cargo: Horarios rotativos Manejo de armas			Equipamiento: Tolete, gas pimienta, linterna.		
PERFIL DEL CARGO					
Nivel de instrucción:	Bachiller	Área de conocimiento específica:	Vigilancia y custodia de bienes y servicios municipales.		
Tiempo de experiencia:	3 meses	Conocimientos generales:	Ciencias generales		
Capacitación en:	Relaciones humanas, seguridad personal, reglamento interno	Relación directa con:	Todas las unidades de la institución		
Misión: Proteger la integridad física de las personas y los bienes materiales de la institución.					
FUNCIONES					
Custodiar o salvaguardar los bienes de las diferentes dependencias municipales					
Realizar rondas periódicas del lugar asignado					
Informar al público sobre los servicios que presta la unidad respectiva					
Realizar el acta de entrega recepción en cada uno de los turnos					
Registrar y reportar oportunamente todos los movimientos de materiales, bienes, herramientas, insumos, personal.					
COMPETENCIAS GENERALES					
Nombre	Nivel	Definición			
Adaptabilidad al cambio	B	Capacidad para promover en otros la habilidad para identificar y comprender rápidamente los cambios en el entorno de la organización.			
Compromiso	A	Apoya e instrumenta todas las directivas que recibe en pos del beneficio de la organización y de los objetivos comunes.			
Orientación al cliente	A	Se asegura de conocer adecuadamente las expectativas de los clientes y que sean satisfechas			
Autocontrol	B	Actúa con calma. Siente emociones fuertes tales como el enfado y frustración extrema, pero continúa hablando, actuando o trabajando con calma.			



COMPETENCIAS ESPECÍFICAS		
Nombre	Nivel	Definición
Comunicación	A	Utiliza herramientas y metodologías para diseñar y preparar la mejor estrategia de cada comunicación.
Perseverancia	B	Nunca se rinde ante las negativas o el rechazo. Identifica o crea caminos alternativos para alcanzar las metas.
Trabajo en equipo	B	Sabe integrar los diversos estilos y habilidades que hay en un equipo para optimizar el desempeño y el entusiasmo
Iniciativa	B	Actúa para resolver los pequeños problemas diarios

		GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO BAÑOS DE AGUA SANTA. MANUAL DE FUNCIONES GUARDIA			
COD: 005					
Nombre del Cargo: Guardia			Depende de: Director Administrativo		
Condiciones de trabajo: Dentro y fuera de la empresa. Riesgos: Psicosociales, locales			Supervisión: Ninguno		
Situaciones críticas del cargo: Manejo de armas Rondas nocturnas Clima			Equipamiento: Tolete, gas pimienta, linterna.		
PERFIL DEL CARGO					
Nivel de instrucción:	Bachiller	Área de conocimiento específica:	Atención del cliente, defensa personal		
Tiempo de experiencia:	3 meses	Conocimientos generales:	Ciencias generales		
Capacitación en:	Relaciones humanas, atención al cliente, defensa personal.	Relación directa con:	Comisario municipal, policía nacional.		
Misión: Velar por la seguridad de personas, edificios y bienes materiales de la institución					
FUNCIONES					
Cuidar los bienes que habitan en la institución					
Controlar el ingreso y salida de bienes, materiales, personas de la dependencia puestas a cargo					
Realizar revisiones o rondas continuas					
Informar mediante la bitácora las novedades de su turno de trabajo					
COMPETENCIAS GENERALES					
Nombre	Nivel	Definición			
Autocontrol	B	Actúa con calma. Siente emociones fuertes tales como el enfado y frustración extrema, pero continúa hablando, actuando o trabajando con calma.			
Orientación al cliente	A	Se asegura de conocer adecuadamente las expectativas de los clientes y que sean satisfechas			
Compromiso	A	Apoya e instrumenta todas las directivas que recibe en pos del beneficio de la organización y de los objetivos comunes.			

Adaptabilidad al cambio	B	Capacidad para promover en otros la habilidad para identificar y comprender rápidamente los cambios en el entorno de la organización.
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS		
Nombre	Nivel	Definición
Trabajo en equipo	B	Sabe integrar los diversos estilos y habilidades que hay en un equipo para optimizar el desempeño y el entusiasmo
Comunicación	A	Utiliza herramientas y metodologías para diseñar y preparar la mejor estrategia de cada comunicación.
Iniciativa	B	Actúa para resolver los pequeños problemas diarios

	GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO BAÑOS DE AGUA SANTA. MANUAL DE FUNCIONES RONDA DIURNO NOCTURNO		
COD: 006			
Nombre del Cargo: Ronda diurno nocturno		Depende de: Director Administrativo	
Condiciones de trabajo: Vigilar mediante rondas constantes Riesgos: Psicosociales, locales		Supervisión: Ninguno	
Situaciones críticas del cargo: Horarios de trabajo Manejo de armas		Equipamiento: Tolete, gas pimienta, linterna.	
PERFIL DEL CARGO			
Nivel de instrucción:	Bachiller	Área de conocimiento específica:	Control y cuidado de bienes
Tiempo de experiencia:	3 meses	Conocimientos generales:	Ciencias generales
Capacitación en:	Recursos humanos, atención al cliente.	Relación directa con:	Recursos Humanos y todas las demás dependencias municipales
Misión: Cuidar y preservar la institución junto con sus componentes.			
FUNCIONES			
Realizar rondas nocturnas durante el turno de trabajo			
Realizar el acta de entrega en recepción de todos los bienes que se encuentran a cargo durante su turno de trabajo con los nombres, número de cédula y firmas de responsabilidad			
Registrar en forma detallada todos los movimientos que realizan durante el turno de trabajo con la bitácora respectiva			
Informar y orientar a los visitantes sobre los servicios que presta la dependencia municipal			
Conservar en perfecto estado y con la seguridad del caso los equipos, implementos, documentos entre otros para el cumplimiento de las actividades diarias			



COMPETENCIAS GENERALES		
Nombre	Nivel	Definición
Autocontrol	B	Actúa con calma. Siente emociones fuertes tales como el enfado y frustración extrema, pero continúa hablando, actuando o trabajando con calma.
Compromiso	A	Apoya e instrumenta todas las directivas que recibe en pos del beneficio de la organización y de los objetivos comunes.
Calidad del trabajo	B	Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad.
Orientación al cliente	A	Se asegura de conocer adecuadamente las expectativas de los clientes y que sean satisfechas
Adaptabilidad al cambio	B	Capacidad para promover en otros la habilidad para identificar y comprender rápidamente los cambios en el entorno de la organización.
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS		
Nombre	Nivel	Definición
Comunicación	A	Utiliza herramientas y metodologías para diseñar y preparar la mejor estrategia de cada comunicación.
Perseverancia	B	Nunca se rinde ante las negativas o el rechazo. Identifica o crea caminos alternativos para alcanzar las metas.
Trabajo en equipo	B	Sabe integrar los diversos estilos y habilidades que hay en un equipo para optimizar el desempeño y el entusiasmo
Iniciativa	B	Actúa para resolver los pequeños problemas diarios

		GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO BAÑOS DE AGUA SANTA.			
MANUAL DE FUNCIONES MÉDICO OCUPACIONAL					
COD: 007					
Nombre del Cargo: Médico ocupacional			Depende de: Director Administrativo		
Condiciones de trabajo: Dispensario médico			Supervisión: Auxiliar de servicios de salud		
Riesgos: Psicosociales, biológicos					
Situaciones críticas del cargo: Resolución de problemas en situación de emergencia Exposición a virus y fluídos			Equipamiento: Medicina, camilla, utensilios médicos		
PERFIL DEL CARGO					
Nivel de instrucción:	Tercer nivel	Área de conocimiento específica:	Medicina general o salud ocupacional		
Tiempo de experiencia:	2 años	Conocimientos generales:	Ciencias de la salud		
Capacitación en:	Planes de prevención de salud laboral, prevención de riesgos laborales, monitoreo de los colaboradores en el área de salud. Salud ocupacional-IESS	Relación directa con:	Unidad de Seguridad e Higiene del Trabajo, Alcaldía.; Direcciones: Administrativa; unidades Recursos Humanos; Servidores Municipales; IESS - Hospital, Ministerio de Relaciones Laborales; Clínicas Particulares.		
Misión: Controlar la salud laboral de los servidores municipales, brindando un servicio oportuno y profesional a cada uno de ellos de acorde a su necesidad.					
FUNCIONES					
Elabora, socializa, aprueba y actualiza el Reglamento de Seguridad y Salud Ocupacional para el GADBAS, en el ámbito de su competencia.					
Realiza exámenes médicos de ingreso; requerimientos psicofisiológicos del puesto de trabajo y características del trabajador.					
Examina y vigila a través de la identificación y evaluación de factores de riesgos laboral potenciales y reales, en cada puesto de trabajo, de acuerdo con la escala de estándares mínimos que establezca la legislación local, relacionado con el riesgo.					
Aplica y atiende con medicina integral orientada a asegurar la compatibilidad del trabajador en el puesto de trabajo asignado y los riesgos asociados					
COMPETENCIAS GENERALES					
Nombre	Nivel	Definición			
Autocontrol	B	Actúa con calma. Siente emociones fuertes tales como el enfado y frustración extrema, pero continúa hablando, actuando o trabajando con calma.			

Orientación al cliente	A	Se asegura de conocer adecuadamente las expectativas de los clientes y que sean satisfechas
Compromiso	A	Apoya e instrumenta todas las directivas que recibe en pos del beneficio de la organización y de los objetivos comunes.
Adaptabilidad al cambio	B	Capacidad para promover en otros la habilidad para identificar y comprender rápidamente los cambios en el entorno de la organización.
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS		
Nombre	Nivel	Definición
Trabajo en equipo	B	Sabe integrar los diversos estilos y habilidades que hay en un equipo para optimizar el desempeño y el entusiasmo
Comunicación	A	Utiliza herramientas y metodologías para diseñar y preparar la mejor estrategia de cada comunicación.
Iniciativa	B	Actúa para resolver los pequeños problemas diarios

 <p>Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Cantón Baños de Agua Santa</p>	GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO BAÑOS DE AGUA SANTA. MANUAL DE FUNCIONES JEFE DE CONTRATACIÓN Y COMPRAS PÚBLICAS		
COD: 008			
Nombre del Cargo: Jefe de contratación y compras públicas.		Depende de: Director Administrativo	
Condiciones de trabajo: Oficina Riesgos: Psicosociales, locales		Supervisión: Oficinista, analista de contratación y compras públicas	
Situaciones críticas del cargo: Manejo de proveedores Evaluación de ofertas para los distintos proyectos		Equipamiento: Computadora, impresora y material de oficina	
PERFIL DEL CARGO			
Nivel de instrucción:	Tercer nivel	Área de conocimiento específica:	Manejo de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública
Tiempo de experiencia:	4 años	Conocimientos generales:	Ciencias administrativas, contables o jurídicas
Capacitación en:	Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, manejo paquetes informáticos, COOTAD	Relación directa con:	Dirección Administrativa; Dirección Financiera, Jefatura de Bodega; ocasionalmente con otros departamentos técnicos del GADBAS; Proveedores externos.
Misión: Formular y ejecutar los procesos de contratación pública, en aplicación de las disposiciones legales vigentes			
FUNCIONES			
Coordinar, consolidar, controlar y reforma el Plan Anual de Compras Públicas, POA del GADBAS:			
Controlar los procesos de contratación pública y efectúa los procesos de adquisición de bienes y servicios de contratación de obras, estudio de consultoría, sean estos por subasta inversa, menor cuantía, cotizaciones, licitaciones, contratación directa, lista corta, concurso público, contratación íntegra por precio fijo, régimen especial.			
Elaborar pliegos para la adquisición de bienes, servicios, contratación de obras			

Organizar y validar documentación precontractual, contractual de obras servicios de proveedores		
Determinar y autoriza cuadros referenciales de bienes y servicios		
COMPETENCIAS GENERALES		
Nombre	Nivel	Definición
Compromiso	A	Apoya e instrumenta todas las directivas que recibe en pos del beneficio de la organización y de los objetivos comunes
Desarrollo de personas	B	Para facilitar el aprendizaje, explica cómo y por qué las cosas se hacen de una determinada manera.
Calidad del trabajo	A	Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad, su contenido y esencia aun en los aspectos más complejos.
Innovación	B	Capacidad para presentar soluciones a problemas o situaciones relacionados con su puesto de trabajo o clientes internos y externos
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS		
Nombre	Nivel	Definición
Trabajo en equipo	A	Promociona y alienta la comunicación y actúa como modelo del rol en su área.
Habilidades mediáticas	A	Se comunica con claridad y precisión en cualquier circunstancia, aún en situaciones difíciles
Liderazgo	B	Orienta a las personas en una dirección determinada, fija objetivos y realiza un adecuado seguimiento brindando feedback a los distintos integrantes.
Flexibilidad	B	Se adapta a situaciones cambiantes, medios y personas en forma adecuada
Comunicación	A	Es reconocido por su habilidad para identificar los momentos y la forma adecuados para exponer diferentes situaciones

 <p>Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Cantón Baños de Agua Santa</p>	GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO BAÑOS DE AGUA SANTA. MANUAL DE FUNCIONES ANALISTA DE CONTRATACIÓN Y COMPRAS PÚBLICAS		
COD: 009			
Nombre del Cargo: Analista de contratación y compras públicas		Depende de: Jefe de contratación y compras públicas.	
Condiciones de trabajo: Oficina Riesgos: Psicosociales, locales		Supervisión: Oficinista.	
Situaciones críticas del cargo: Elección de contratistas Trabajo bajo presión		Equipamiento: Computadora, impresora y material de oficina	
PERFIL DEL CARGO			
Nivel de instrucción:	Tercer nivel	Área de conocimiento específica:	Manejo de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública
Tiempo de experiencia:	1 año	Conocimientos generales:	Ciencias administrativas, contables o jurídicas
Capacitación en:	Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, manejo paquetes informáticos, COOTAD	Relación directa con:	Unidad de Compras Públicas, Dirección Administrativa; Dirección Financiera, Jefatura de Bodega; ocasionalmente con otros departamentos técnicos del GADBAS; Proveedores externos.
Misión: Formular y ejecutar los procesos de contratación pública, en aplicación de las disposiciones legales vigentes			
FUNCIONES			
Apoyar en la formulación del Plan anual de contratación			
Atender requerimiento del GADBAS para el desarrollo de sus actividades en función con planes, programas y proyectos debidamente aprobados y presupuestados			
Elaborar pliegos para la adquisición de bienes, servicios, contratación de obras			
Obtener el presupuesto referencial y la disponibilidad presupuestaria previa a la elaboración de los pliegos correspondientes			



COMPETENCIAS GENERALES		
Nombre	Nivel	Definición
Compromiso	A	Apoya e instrumenta todas las directivas que recibe en pos del beneficio de la organización
Orientación al cliente	A	Se asegura de conocer adecuadamente las expectativas de los clientes y que sean satisfechas
Iniciativa	B	Capacidad para anticiparse a situaciones tanto externas como internas a la organización
Calidad del trabajo	B	Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS		
Nombre	Nivel	Definición
Trabajo en equipo	B	Sabe integrar los diversos estilos y habilidades que hay en un equipo para optimizar el desempeño y el entusiasmo
Búsqueda de información	B	Realiza un trabajo sistemático en un determinado lapso para obtener la máxima y mejor información posible
Comunicación	A	Es reconocido por su habilidad para identificar los momentos y la forma adecuados para exponer diferentes situaciones
Desarrollo de relaciones	A	Planifica y desarrolla redes de relaciones con clientes, colega y compañeros de trabajo.
Pensamiento conceptual	A	Para explicar situaciones o resolver problemas, desarrolla conceptos nuevos que no resultan obvios para los demás.

		GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO BAÑOS DE AGUA SANTA.			
MANUAL DE FUNCIONES OFICINISTA					
COD: 010					
Nombre del Cargo: Oficinista			Depende de: Jefe de contratación y compras públicas.		
Condiciones de trabajo: Oficina Riesgos: Psicosociales, locales			Supervisión: Ninguno		
Situaciones críticas del cargo: Trabajo bajo presión Manejo de mucha documentación			Equipamiento: Computadora, impresora y material de oficina		
PERFIL DEL CARGO					
Nivel de instrucción:		Bachiller		Área de conocimiento específica:	
				Manejo de documentos administrativos, técnicos de archivo y búsqueda, contestación y manejo de oficios.	
Tiempo de experiencia:		6 meses		Conocimientos generales:	
				Ciencias generales	
Capacitación en:		Manejo de documentos administrativos los mismos que deben ser archivados utilizando técnicas de búsqueda, contestación y manejo de oficios.		Relación directa con:	
				Directores, técnicos responsables de unidades administrativas del GADBAS, ocasionalmente con los usuarios que lo requieren.	
Misión: Realizar actividades de apoyo administrativo y secretarial a la unidad o departamentos del GADBAS, en la cual se esté desempeñando					
FUNCIONES					
Redacta y elabora: oficios, memorandos, informes técnicos, cuadros estadísticos y otros documentos					
Recepta y atiende a clientes internos y externos, así como llamadas telefónicas.					
Abastece y maneja los Sistemas Informáticos.					
Mantiene organizado el archivo.					
Entrega documentación internamente.					
COMPETENCIAS GENERALES					
Nombre		Nivel		Definición	
Ética		A		Apoya e instrumenta todas las directivas que recibe en pos del beneficio de la organización y de los objetivos comunes.	
Orientación al cliente		A		Se asegura de conocer adecuadamente las expectativas de los clientes y que sean satisfechas	

Innovación	A	Capacidad para presentar soluciones a problemas o situaciones relacionados con su puesto de trabajo o clientes internos y externos
Autocontrol	B	Actúa con calma. Siente emociones fuertes tales como el enfado y frustración extrema, pero continúa hablando, actuando o trabajando con calma.
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS		
Nombre	Nivel	Definición
Comunicación	A	Es reconocido por su habilidad para identificar los momentos y la forma adecuados para exponer diferentes situaciones
Trabajo en equipo	B	Sabe integrar los diversos estilos y habilidades que hay en un equipo para optimizar el desempeño y el entusiasmo
Aprendizaje continuo	A	Es reconocido como un experto en su especialidad en el medio donde actúa
Adaptabilidad al cambio	B	Capacidad para promover en otros la habilidad para identificar y comprender rápidamente los cambios en el entorno de la organización.
Planificación y organización	A	Anticipa los puntos críticos de una situación o problemas con un gran número de variables, estableciendo puntos de control y mecanismos de coordinación

	GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO BAÑOS DE AGUA SANTA. MANUAL DE FUNCIONES INSPECTOR DE SERVICIOS MUNICIPALES		
COD: 011			
Nombre del Cargo: Inspector de servicios municipales		Depende de: Director administrativo	
Condiciones de trabajo: Oficina, todas las piscinas. Riesgos: Psicosociales, locales		Supervisión: Auxiliar de servicios municipales, auxiliar de servicios de salud, técnico en mantenimiento y reparación de calderos, recaudador municipal.	
Situaciones críticas del cargo: Supervisión de mucho personal Trabajo bajo presión		Equipamiento: Computadora, impresora, material de oficina y transporte	
PERFIL DEL CARGO			
Nivel de instrucción:	Bachiller	Área de conocimiento específica:	Manejo de personal
Tiempo de experiencia:	1 año	Conocimientos generales:	Ciencias generales
Capacitación en:	Relaciones Humanas, Servicios Hoteleros, Instalaciones sanitarias, programas informáticos	Relación directa con:	Dirección Administrativa, Obras Públicas, Alcaldía, Agua Potable y Alcantarillado, Turismo.
Misión: Inspeccionar, supervisar y vigilar la ejecución de procesos de la unidad en la que se desenvuelve a fin de facilitar un servicio eficiente para la comunidad del cantón.			
FUNCIONES			
Recibir materiales y distribuirlos al personal para la ejecución de procesos.			
Inspeccionar y verificar el trabajo del personal operativo de la unidad			
Vigilar y supervisar el buen uso de los recursos que tiene a cargo			
Elaborar informes periódicos de novedades encontradas y trabajos realizados.			

COMPETENCIAS GENERALES		
Nombre	Nivel	Definición
Flexibilidad	A	Capacidad para idear y diseñar políticas organizacionales para enfrentar proactivamente problemas y/o situaciones variadas y/o inusuales con eficacia,
Orientación al cliente	A	Se asegura de conocer adecuadamente las expectativas de los clientes y que sean satisfechas
Desarrollo de personas	B	Se asegura por distintos medios de que se hayan comprendido bien sus explicaciones e instrucciones.
Ética	A	Apoya e instrumenta todas las directivas que recibe en pos del beneficio de la organización y de los objetivos comunes.
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS		
Nombre	Nivel	Definición
Trabajo en equipo	B	Sabe integrar los diversos estilos y habilidades que hay en un equipo para optimizar el desempeño y el entusiasmo
Liderazgo	B	Orienta a las personas en una dirección determinada, fija objetivos y realiza un adecuado seguimiento brindando feedback a los distintos integrantes.
Iniciativa	B	Actúa para resolver los pequeños problemas diarios
Planificación y organización	A	Anticipa los puntos críticos de una situación o problemas con un gran número de variables, estableciendo puntos de control y mecanismos de coordinación

		GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO BAÑOS DE AGUA SANTA.			
MANUAL DE FUNCIONES AUXILIAR DE SERVICIOS MUNICIPALES					
COD: 012					
Nombre del Cargo: Auxiliar de servicios municipales			Depende de: Inspector de servicios municipales		
Condiciones de trabajo: Piscinas municipales. Riesgos: Psicosociales, físicos, químicos.			Supervisión: Ninguno		
Situaciones críticas del cargo: Exposición a altas temperaturas Atención de usuarios molesto o disconformes			Equipamiento: Guantes industriales, botas especiales.		
PERFIL DEL CARGO					
Nivel de instrucción:	Bachiller	Área de conocimiento específica:	Servicios de limpieza, ordenamiento, mantenimiento de infraestructura y bienes.		
Tiempo de experiencia:	3 meses	Conocimientos generales:	Ciencias generales		
Capacitación en:	Servicios de limpieza, ordenamiento, mantenimiento de infraestructura y bienes	Relación directa con:	Inspector de balnearios; Usuarios del servicio de termas		
Misión: Limpiar y custodiar la infraestructura de las termas municipales, para un servicio eficiente a los usuarios					
FUNCIONES					
Ejecutar labores de ordenamiento, limpieza y custodia de todos los bienes en los balnearios municipales					
Atender, orientar y servir a los usuarios que visitan los balnearios					
Controlar y distribuir el agua termal, agua fría en los canales de llenado de piscinas					
Llenar oportunamente las piscinas con la temperatura indicada, revisar y realizar inmediatamente la limpieza de canceles y duchas utilizadas					
Realizar periódicamente la limpieza de canales de conducción de agua termal y fría					
COMPETENCIAS GENERALES					
Nombre	Nivel	Definición			
Calidad del trabajo	B	Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad			
Orientación al cliente	A	Se asegura de conocer adecuadamente las expectativas de los clientes y que sean satisfechas			

Autocontrol	B	Actúa con calma. Siente emociones fuertes tales como el enfado y frustración extrema, pero continúa hablando, actuando.
Ética	A	Apoya e instrumenta todas las directivas que recibe en pos del beneficio de la organización y de los objetivos comunes.
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS		
Nombre	Nivel	Definición
Comunicación	A	Es reconocido por su habilidad para identificar los momentos y la forma adecuados para exponer diferentes situaciones
Trabajo en equipo	B	Sabe integrar los diversos estilos y habilidades que hay en un equipo para optimizar el desempeño y el entusiasmo
Iniciativa	B	Actúa para resolver los pequeños problemas diarios
Entender a los demás	A	Comprende los intereses de los demás modificando su propia conducta
Aprendizaje continuo	A	Es reconocido como un experto en su especialidad en el medio donde actúa

		GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO BAÑOS DE AGUA SANTA.			
MANUAL DE FUNCIONES AUXILIAR DE SERVICIOS DE SALUD					
COD: 013					
Nombre del Cargo: Auxiliar de servicios de salud			Depende de: Inspector de servicios municipales		
Condiciones de trabajo: Dispensario médico Riesgos: Psicosociales, físicos, químicos, biológicos.			Supervisión: Ninguno		
Situaciones críticas del cargo: Trabajo bajo presión Resolución de problemas ante situaciones de emergencia Exposición a residuos y fluidos.			Equipamiento: Medicina, utensilios de medicina, camilla		
PERFIL DEL CARGO					
Nivel de instrucción:	Técnico	Área de conocimiento específica:	Auxiliar de enfermería o salud		
Tiempo de experiencia:	3 meses	Conocimientos generales:	Enfermería		
Capacitación en:	Acciones preventivas, cuidado integral, higiene y seguridad industrial, administración de medicamentos, urgencias, normas de bioseguridad.	Relación directa con:	Médico Institucional, Balnearios, público en general		
Misión: Brindar los cuidados auxiliares al paciente y las condiciones sanitarias de su entorno apoyando a la enfermera a cargo.					
FUNCIONES					
Preparación de pacientes (toma de signos vitales)					
Preparación de materiales (gasa, esterilización de equipos, etc.)					
Administración de medicinas inyectables					
Aplicar las normas de bioseguridad.					
Aseo del área médica					
COMPETENCIAS GENERALES					
Nombre	Nivel	Definición			
Orientación a los resultados	A	Crea un ambiente organizacional que estimula la mejora continua del servicio y la orientación a la eficiencia.			
Calidad del trabajo	B	Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad			
Orientación al cliente	A	Se asegura de conocer adecuadamente las expectativas de los clientes y que sean satisfechas			



Autocontrol	B	Actúa con calma. Siente emociones fuertes tales como el enfado y frustración extrema, pero continúa hablando, actuando.
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS		
Nombre	Nivel	Definición
Comunicación	A	Es reconocido por su habilidad para identificar los momentos y la forma adecuados para exponer diferentes situaciones
Búsqueda de información	B	Realiza un trabajo sistemático en un determinado lapso para obtener la máxima y mejor información posible de todas las fuentes disponibles
Iniciativa	B	Actúa para resolver los pequeños problemas diarios
Entender a los demás	A	Comprende los intereses de los demás modificando su propia conducta
Aprendizaje continuo	A	Es reconocido como un experto en su especialidad en el medio donde actúa

 <p>Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Cantón Baños de Agua Santa</p>	GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO BAÑOS DE AGUA SANTA. MANUAL DE FUNCIONES TÉCNICO EN MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN DE CALDEROS		
COD: 014			
Nombre del Cargo: Técnico en mantenimiento y reparación de calderos.		Depende de: Inspector de servicios municipales	
Condiciones de trabajo: Piscinas municipales Riesgos: Psicosociales, físicos, químicos, biológicos.		Supervisión: Ninguno	
Situaciones críticas del cargo: Exposición a altas temperaturas Si se presenta una emergencia debe presentarse de inmediato		Equipamiento: Computadora, impresora, material de oficina, transporte, herramientas mecánicas.	
PERFIL DEL CARGO			
Nivel de instrucción:	Técnico	Área de conocimiento específica:	Electricidad, mecánica
Tiempo de experiencia:	1 año	Conocimientos generales:	Sistemas Eléctricos o Mecánica
Capacitación en:	Seguridad Industrial, aplicaciones informáticas, mantenimiento de Calderos, Diagnóstico de averías	Relación directa con:	Dirección Administrativa; Inspector de Servicios Municipales, Alcaldía, Dirección de Obras Públicas, Talleres.
Misión: Operar las calderas que producen vapor, controlando y ajustando los dispositivos requeridos para proporcionar la energía necesaria a los equipos y/o maquinarias			
FUNCIONES			
Controlar la presión y temperatura del vapor observando los manómetros e indicadores en general.			
Controlar e inspeccionar los sistemas eléctricos de los calderos			
Coordinar acciones técnicas de prevención y reparación de los eléctricos con las instancias respectivas			
Realizar reparaciones menores a las calderas, llevar una hoja de vida e historial de calderos maquinarias y equipos			
Cumplir con las normas y procedimientos de seguridad integral establecidos por la organización			
Cumplir y hacer cumplir normativas de seguridad de salud ocupacional			


COMPETENCIAS GENERALES		
Nombre	Nivel	Definición
Orientación a los resultados	A	Crea un ambiente organizacional que estimula la mejora continua del servicio y la orientación a la eficiencia.
Calidad del trabajo	B	Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad
Orientación al cliente	A	Se asegura de conocer adecuadamente las expectativas de los clientes y que sean satisfechas
Autocontrol	B	Actúa con calma. Siente emociones fuertes tales como el enfado y frustración extrema, pero continúa hablando, actuando o trabajando con calma.
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS		
Nombre	Nivel	Definición
Pensamiento conceptual	A	Para explicar situaciones o resolver problemas, desarrolla conceptos nuevos que no resultan obvios para los demás.
Búsqueda de información	B	Realiza un trabajo sistemático en un determinado lapso para obtener la máxima y mejor información posible de todas las fuentes disponibles
Comunicación	A	Es reconocido por su habilidad para identificar los momentos y la forma adecuados para exponer diferentes situaciones
Trabajo en equipo	B	Fortalece el espíritu de equipo en toda la organización.
Aprendizaje continuo	A	Es reconocido como un experto en su especialidad en el medio donde actúa

		GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO BAÑOS DE AGUA SANTA.			
MANUAL DE FUNCIONES RECAUDADOR MUNICIPAL					
COD: 015					
Nombre del Cargo: Recaudador municipal			Depende de: Inspector de servicios municipales		
Condiciones de trabajo: Boleterías de las piscinas municipales. Riesgos: Psicosociales, locales			Supervisión: Ninguno		
Situaciones críticas del cargo: Atención de usuarios disconformes y molestos Manejar y cuadrar grandes cantidades de dinero			Equipamiento: Material de oficina, caja registradora, boletos.		
PERFIL DEL CARGO					
Nivel de instrucción:	Técnico	Área de conocimiento específica:	Recaudación de Tasas e impuestos, Venta de especies valoradas, cobro de ingreso a las termas.		
Tiempo de experiencia:	1 año	Conocimientos generales:	Contabilidad		
Capacitación en:	Conocer normativa tributaria y contable - Contraloría, Conocer sistemas y procesos de recaudación de tasas y tributos. Control Previo, sistemas de tesorería.	Relación directa con:	Tesorería; Departamento Financiero, Balnearios; con usuarios en general.		
Misión: Entregar tickets por concepto de servicio de balnearios, recaudar por concepto de tasas e impuestos de acuerdo a las regulaciones del GADBAS y la ley.					
FUNCIONES					
Apoya y recauda recursos económicos por concepto de tasas, impuestos, especies valoradas y otros impuestos.					
Prepara y elabora los partes diarios de caja.					
Presenta y realiza el acta de entrega recepción, de los recursos económicos recaudados, con la documentación de respaldo.					
Presenta e informa a los usuarios y contribuyentes sobre los tributos a recaudar.					
COMPETENCIAS GENERALES					
Nombre	Nivel	Definición			
Flexibilidad	A	Se adapta a situaciones cambiantes, medios y personas en forma adecuada			



Orientación a los resultados	A	Crea un ambiente organizacional que estimula la mejora continua del servicio y la orientación a la eficiencia.
Orientación al cliente	A	Se asegura de conocer adecuadamente las expectativas de los clientes y que sean satisfechas
Autocontrol	B	Actúa con calma. Siente emociones fuertes tales como el enfado y frustración extrema, pero continúa hablando, actuando o trabajando con calma.
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS		
Nombre	Nivel	Definición
Trabajo en equipo	B	Fortalece el espíritu de equipo en toda la organización.
Aprendizaje continuo	A	Es reconocido como un experto en su especialidad en el medio donde actúa
Comunicación	A	Es reconocido por su habilidad para identificar los momentos y la forma adecuados para exponer diferentes situaciones
Perseverancia	B	Nunca se rinde ante las negativas o el rechazo. Identifica o crea caminos alternativos para alcanzar las metas.

	GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO BAÑOS DE AGUA SANTA. MANUAL DE FUNCIONES JEFE DE TALENTO HUMANO		
COD: 016			
Nombre del Cargo: Jefe de talento humano		Depende de: Director administrativo	
Condiciones de trabajo: Oficina Riesgos: Psicosociales, locales		Supervisión: Analista de talento humano, profesional 1: ciencias administrativas contables y afines	
Situaciones críticas del cargo: Atención de clientes internos y externos de mal humor o disconformes Trabajo bajo presión		Equipamiento: Computadora, impresora y material de oficina	
PERFIL DEL CARGO			
Nivel de instrucción:	Tercer nivel	Área de conocimiento específica:	Administración de Recursos Humanos, procedimientos disciplinarios y Administración por procesos, Relaciones Humanas, Procesos de Selección, Nómina, LOSEP, Legislación Laboral.
Tiempo de experiencia:	4 años	Conocimientos generales:	Administración, psicología organizacional.
Capacitación en:	Administración de Recursos Humanos, procedimientos disciplinarios y Administración por procesos, Relaciones Humanas, Procesos de Selección, Nómina, LOSEP	Relación directa con:	Dirección Administrativa, Financiero, Contabilidad, Alcaldía, todas las unidades de la municipalidad; Ministerio del Trabajo, IESS, entre otras
Misión: Administrar eficientemente los sistemas técnicos de talento humano del GADBAS, aplicando la normativa moderna vigente; y; que esto redunde en un buen servicio a la comunidad.			
FUNCIONES			
Supervisa, cumple y hace cumplir la LOSEP y Legislación Laboral, resoluciones, normativa interna en materia de recursos humanos.			

Controla y dar asesoramiento técnico - normativo a autoridades, servidores y funcionarios del GADBAS.		
Controla, legaliza, supervisa y controla todos los movimientos administrativos del personal del GADBAS.		
Supervisa, ejecuta y lleva procesos de sanciones disciplinarias, a los servidores infractores de la LOSEP y Código del Trabajo.		
Propone y emite: estudios técnicos, reglamentos, dictámenes favorables en materia de recursos humanos.		
COMPETENCIAS GENERALES		
Nombre	Nivel	Definición
Justicia	A	Capacidad para diseñar políticas y procedimientos organizacionales con el propósito de dar a cada uno lo que le corresponde o pertenece
Desarrollo de personas	B	Para facilitar el aprendizaje, explica cómo y por qué las cosas se hacen de una determinada manera
Orientación a los resultados	A	Crea un ambiente organizacional que estimula la mejora continua del servicio y la orientación a la eficiencia.
Consciencia organizacional	B	Capacidad para conocer con profundidad los elementos constitutivos de la propia organización y percibir los cambios incluso con una visión global y de largo plazo
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS		
Nombre	Nivel	Definición
Aprendizaje continuo	A	Es reconocido como un experto en su especialidad en el medio donde actúa y como experto en la comunidad
Trabajo en equipo	A	Coopera incluso en forma anónima para el logro de los objetivos organizacionales
Liderazgo	B	El grupo lo percibe como líder, fija objetivos y realiza un adecuado seguimiento brindando feedback a los distintos integrantes
Comunicación	A	Es reconocido por su habilidad para identificar los momentos y la forma adecuados para exponer diferentes situaciones en las políticas de la organización

		GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO BAÑOS DE AGUA SANTA.			
MANUAL DE FUNCIONES ANALISTA DE TALENTO HUMANO					
COD: 017					
Nombre del Cargo: Analista de talento humano			Depende de: Jefe de talento humano		
Condiciones de trabajo: Oficina			Supervisión: Profesional 1:		
Riesgos: Psicosociales, locales			ciencias administrativas contables y afines		
Situaciones críticas del cargo: Trabajo bajo presión Manejo de plataformas gubernamentales.			Equipamiento: Computadora, impresora y material de oficina		
PERFIL DEL CARGO					
Nivel de instrucción:	Tercer nivel	Área de conocimiento específica:	Manejo de nómina y subprocesos de talento humano		
Tiempo de experiencia:	1 año	Conocimientos generales:	Administración, psicología organizacional.		
Capacitación en:	Selección de personal, Remuneraciones. Evaluación de desempeño, Manejo de paquetes informáticos	Relación directa con:	Jefatura de Talento Humano, Dirección, Asesoría jurídica y demás unidades.		
Misión: Realizar procesos técnicos referentes a Talento Humano con el objetivo de apoyar a la unidad.					
FUNCIONES					
Manejar los softwares de recursos humanos, reportes de ingresos y salidas, notificaciones del IESS, certificaciones, movimientos y base de datos					
Realizar planificaciones de distribución de remuneraciones					
Elaborar informes técnicos del área de Talento Humano.					
Colaborar en la ejecución de procesos correspondientes a Talento Humano					
COMPETENCIAS GENERALES					
Nombre	Nivel	Definición			
Flexibilidad	A	Se adapta a situaciones cambiantes, medios y personas en forma adecuada			
Compromiso	A	Apoya e instrumenta todas las directivas que recibe en pos del beneficio de la organización			
Orientación a los resultados	A	Crea un ambiente organizacional que estimula la mejora continua del servicio y la orientación a la eficiencia.			
Consciencia organizacional	B	Capacidad para conocer con profundidad los elementos constitutivos de la propia organización y percibir los cambios.			

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS		
Nombre	Nivel	Definición
Aprendizaje continuo	A	Es reconocido como un experto en su especialidad en el medio donde actúa
Trabajo en equipo	B	Fortalece el espíritu de equipo en toda la organización.
Comunicación	A	Es reconocido por su habilidad para identificar los momentos y la forma adecuados para exponer diferentes situaciones
Búsqueda de información	B	Realiza un trabajo sistemático en un determinado lapso para obtener la máxima y mejor información posible de todas las fuentes disponibles

 <p>Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Cantón Baños de Agua Santa</p>	GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO BAÑOS DE AGUA SANTA. MANUAL DE FUNCIONES PROFESIONAL 1: CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES O AFINES		
COD: 018			
Nombre del Cargo: Profesional 1: ciencias administrativas, contables o afines		Depende de: Jefe de talento humano	
Condiciones de trabajo: Oficina Riesgos: Psicosociales, locales		Supervisión: Ninguno	
Situaciones críticas del cargo: Trabajo bajo presión Elevado volumen de órdenes de trabajo		Equipamiento: Computadora, impresora y material de oficina	
PERFIL DEL CARGO			
Nivel de instrucción:	Tercer nivel	Área de conocimiento específica:	Procesos de Administración de personal , Nómina - Contabilidad.
Tiempo de experiencia:	3 meses	Conocimientos generales:	Ciencias administrativas o contabilidad.
Capacitación en:	Archivar, Redacción, Relaciones Humanas, Servicio y Atención al cliente; normativa básica relacionado a la gestión, paquetes informáticos.	Relación directa con:	Jefe de Talento Humano, Unidades Administrativa en el ámbito de su competencia.
Misión: Apoyar en la ejecución de procesos a la unidad con eficiencia y eficacia.			
FUNCIONES			
Redactar correspondencia (oficios, memorandos, informes, actas, circulares) folletos informativos y otros documentos especiales y/o rutinarios de la unidad			
Asesorar técnicamente a la dependencia en el área que le compete			
Aplicar los principios archivísticos, las normas y técnicas; la legislación vigente y la metodología para la organización de los documentos de archivo: clasificar, ordenar y archivar de acuerdo a las políticas institucionales.			
Identificar soluciones de atención y servicio al cliente interno y externo, mediante la implementación de la tecnología disponible, teniendo en cuenta los requerimientos de la unidad administrativa y el GADBAS			

COMPETENCIAS GENERALES		
Nombre	Nivel	Definición
Flexibilidad	A	Se adapta a situaciones cambiantes, medios y personas en forma adecuada
Orientación al cliente	A	Se asegura de conocer adecuadamente las expectativas de los clientes y que sean satisfechas
Orientación a los resultados	A	Crea un ambiente organizacional que estimula la mejora continua del servicio y la orientación a la eficiencia.
Innovación	A	Capacidad para presentar soluciones novedosas y originales, a la medida de los requerimientos de la situación, pensando en los clientes internos y externos
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS		
Nombre	Nivel	Definición
Iniciativa	B	Se anticipa a las situaciones con una visión a largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás.
Trabajo en equipo	B	Fortalece el espíritu de equipo en toda la organización.
Comunicación	A	Es reconocido por su habilidad para identificar los momentos y la forma adecuados para exponer diferentes situaciones
Búsqueda de información	B	Realiza un trabajo sistemático en un determinado lapso para obtener la máxima y mejor información posible de todas las fuentes disponibles

	GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO BAÑOS DE AGUA SANTA. MANUAL DE FUNCIONES ANALISTA PROGRAMADOR DE SISTEMAS, REDES Y APLICACIONES WEB		
COD: 019			
Nombre del Cargo: Analista Programador de Sistemas, Redes y Aplicaciones Web		Depende de: Director administrativo	
Condiciones de trabajo: Oficinas de la municipalidad Riesgos: Psicosociales, locales		Supervisión: Técnico en sistemas	
Situaciones críticas del cargo: Elevado volumen de órdenes de trabajo ante imprevistos de seguridad en la red Trabajo bajo presión		Equipamiento: Computadora, impresora y material de oficina	
PERFIL DEL CARGO			
Nivel de instrucción:	Tercer nivel	Área de conocimiento específica:	Manejo e instalación de redes, programación de sistemas.
Tiempo de experiencia:	2 años	Conocimientos generales:	Sistemas
Capacitación en:	Manejo de software y hardware, Administración de softwares, Programación de varios lenguajes, Procesos Administrativos automatizados. Instalación de redes, Seguridad Informática, Normas vigentes del GADBAS	Relación directa con:	Todas las Direcciones y Jefaturas del GADBAS con frecuencia permanente; AME
Misión: Elaborar softwares de acuerdo a los objetivos y necesidades de cada departamento de la institución, brindando un sistema de información confiable, ágil y moderno con un mejoramiento continuo de los procesos.			
FUNCIONES			
Ejecuta y asegura el buen funcionamiento de los sistemas informáticos, de acuerdo a los objetivos, la misión y visión de la institución.			
Ejecuta y administra la configuración de la red local y de los centros de operación.			

Elabora, planea y dirige la implantación, de sistemas de información, comunicación, y nuevas tecnologías de hardware acordes a los nuevos avances.		
Ejecuta y mantiene la integridad de datos y sistemas de información institucional.		
Examina, evalúa, recomienda, elabora y actualiza soluciones a las diferentes dependencias para la sistematización de las áreas de su competencia.		
COMPETENCIAS GENERALES		
Nombre	Nivel	Definición
Calidad del trabajo	A	Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad
Desarrollo de personas	B	Para facilitar el aprendizaje, explica cómo y por qué las cosas se hacen de una determinada manera
Orientación a los resultados	A	Crea un ambiente organizacional que estimula la mejora continua del servicio y la orientación a la eficiencia.
Flexibilidad	B	Se adapta a situaciones cambiantes, medios y personas en forma adecuada
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS		
Nombre	Nivel	Definición
Liderazgo	B	El grupo lo percibe como líder, fija objetivos y realiza un adecuado seguimiento brindando feedback a los distintos integrantes
Trabajo en equipo	B	Fortalece el espíritu de equipo en toda la organización.
Comunicación	A	Es reconocido por su habilidad para identificar los momentos y la forma adecuados para exponer diferentes situaciones
Aprendizaje continuo	A	Es reconocido como un experto en su especialidad en el medio donde actúa y como experto en la comunidad

		GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO BAÑOS DE AGUA SANTA.			
MANUAL DE FUNCIONES TÉCNICO EN SISTEMAS					
COD: 020					
Nombre del Cargo: Técnico en sistemas			Depende de: Analista Programador de Sistemas, Redes y Aplicaciones Web		
Condiciones de trabajo: Oficinas de la municipalidad. Riesgos: Psicosociales, locales			Supervisión: Ninguno		
Situaciones críticas del cargo: Trabajo bajo presión Mantenimiento de todos los equipos de la institución cuando se solicite			Equipamiento: Computadora, impresora, material de oficina, discos duros y d respaldo.		
PERFIL DEL CARGO					
Nivel de instrucción:	Bachiller	Área de conocimiento específica:	Programas de informática		
Tiempo de experiencia:	1 año	Conocimientos generales:	Informática		
Capacitación en:	Herramientas ofimáticas, mantenimiento de equipos informáticos, actualización de Softwares y redes.	Relación directa con:	Jefe de la unidad de sistemas y todos los demás departamentos o unidades administrativas		
Misión: Apoyo a la unidad mediante el uso de habilidades, destrezas, valores relacionadas con el ensamblaje, mantenimiento, actualización, instalación y configuración de computadoras o Softwares.					
FUNCIONES					
Implementación y control de seguridad informática					
Configuración de servicio					
Respaldos de información sensible de la Institución					
Coordinar la elaboración de proyectos tecnológicos requeridos.					
Subir a la página web institucional la información proporcionada por el Comité de Transparencia					
COMPETENCIAS GENERALES					
Nombre	Nivel	Definición			
Orientación a los resultados	A	Crea un ambiente organizacional que estimula la mejora continua del servicio y la orientación a la eficiencia.			
Orientación al cliente	A	Se asegura de conocer adecuadamente las expectativas de los clientes y que sean satisfechas			

Flexibilidad	A	Se adapta a situaciones cambiantes, medios y personas en forma adecuada
Calidad del trabajo	B	Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS		
Nombre	Nivel	Definición
Aprendizaje continuo	A	Es reconocido como un experto en su especialidad en el medio donde actúa
Comunicación	A	Es reconocido por su habilidad para identificar los momentos y la forma adecuados para exponer diferentes situaciones
Trabajo en equipo	B	Fortalece el espíritu de equipo en toda la organización.
Iniciativa	B	Se anticipa a las situaciones con una visión a largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás.

4.4.5 Evaluación preliminar de la propuesta:

Una vez elaborada la propuesta, se valida la misma por medio de la revisión de especialistas. El fin de validar la factibilidad de la propuesta a través de la opinión formada de personas con amplia trayectoria en el tema, los criterios que se toman en cuenta son: el diseño técnico de la propuesta que se califica mediante una escala de Likert del 1 al 6, siendo uno el valor menor y el 6 el más alto, dentro de este diseño se evalúa la planeación, formato, procedimiento, criterios de aplicación y formas de utilización de la propuesta. Estos aspectos tuvieron una puntuación de 6 por parte de los dos especialistas lo que significa que se conoce a profundidad los mismos.

También se valida el cumplimiento de criterios y la pertinencia de la propuesta señalando si cumple o no cumple los ítems: nombre, formato, cantidad de elementos, adecuación a características laborales, análisis de necesidades de los beneficiarios, exigencias laborales, planteamiento, identificación de objetivos, instrucciones claras, sintaxis apropiada, facilidad de comprensión y utilidad para gestionar un proceso; los dos especialistas consideran que si se cumplen todos los ítems.

Finalmente se valida la relevancia y el lenguaje de la propuesta con los elementos: las características de la institución, importancia, objetivo, filosofía institucional, manuales de funciones y evaluación preliminar, para esto se debe señalar si la propuesta cumple o no dichos elementos, los dos especialistas han coincidido en que sí se cumplen. Los resultados son que la propuesta si es fiable y cumple con el fin pertinente.

El primer experto considerado es Julio Zurita, Ingeniero Comercial con siete años de experiencia, labora en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato, en calidad de director de la escuela de Administración. La segunda validación fue realizada por Aitor Larzabal, Máster en Globalización y Desarrollo, cuenta con siete años de experiencia, laboraba como director de la escuela de Psicología de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato. Cada uno de los validadores revisa la propuesta y realiza las sugerencias respectivas: numerar cada ficha de funciones del manual y colocar el sello de la universidad, dichas sugerencias son tenidas en cuenta y revisadas nuevamente por los especialistas para la validación final (Anexo 8).

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- Los resultados de las listas de cotejo aplicadas evidencian que si hay necesidad de actualizar el manual como herramienta de gestión administrativa que describa: actividades, responsabilidades, y un perfil profesional para cada puesto de trabajo.
- Se encuentran claramente identificados los niveles jerárquicos: nivel ejecutivo o dirección, mandos medios o jefaturas y nivel inicial u operativo, de los cuales solamente el nivel directivo conoce, aunque no aplica, las funciones que corresponde a cada puesto de trabajo, a diferencia del nivel operativo que no sabe específicamente las tareas que debe realizar y las lleva a cabo empíricamente.
- Se utiliza una bolsa de especialistas cuyos indicadores son: la experiencia y nivel educativo; dichos especialistas categorizan y validan las competencias laborales mediante un listado de competencias, en donde se señalan si son muy significantes para realizar el trabajo y se priorizan de acuerdo a su importancia, estas competencias son propuestas por Martha Alles (2009), ya que la clasificación que propone en su diccionario de competencias para cada puesto de trabajo, es la más adecuada para el presente proyecto, los cuales son insumos necesarios para desarrollar el manual de funciones.

- Los manuales de funciones para cada uno de los puestos están conformados por aspectos como el perfil del cargo, que incluye nivel de instrucción, tiempo de experiencia, área de conocimiento específica y conocimientos generales; también contienen las actividades esenciales, condiciones y riesgos laborales, equipamiento, supervisión.
- El manual de funciones por competencias es una herramienta que aporta un orden en el establecimiento de las actividades que cada funcionario debe realizar en su puesto de trabajo, al igual que ciertas características como: la educación, años de experiencia, entre otros que cada aspirante al puesto de trabajo debe poseer para el desempeño laboral óptimo.

5.2 Recomendaciones

- Se recomienda ampliar el universo objeto de estudio, con el fin de que todos y cada uno de los departamentos que conforman el GADBAS tengan una herramienta administrativa, que detalle las tareas y competencias generales y específicas que deben poseer los candidatos a los distintos puestos de la institución.
- Para que haya un mayor control en el desarrollo de las actividades, se recomienda realizar un manual de procedimientos que dé información detallada, ordenada, sistemática e integral sobre todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, sistemas y procedimientos de las operaciones o actividades que se realizan en una organización.

BIBLIOGRAFÍA

Alles, M. (2009). *Diccionario de competencias*. Primera ed. México: Granica. Recuperado de https://books.google.com.ec/books?id=ktdt_5Lo-UEC&printsec

Cardona, C.(2010). *Fundamentos de administración*. Tercera ed. Bogotá: Ecoe. Recuperado de <http://repository.unad.edu.co/bitstream/10596/5071/1/151004.pdf>

Consejo Nacional de Normalización y certificación de competencias laborales CONOCER. (2016). *Competencias de personas y perfiles ocupacionales*. México. Recuperado de file:///D:/TESIS/competencias_perfilesocupacionales.pdf

Chiavenato, I. (2001). *Administración de recursos humanos*. Quinta ed. Bogotá: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2009). *Administración de recursos humanos*. Novena ed. Bogotá: McGrae-Hill

Daft, R. (2011). *Teoría y diseño organizacional*. Décima ed. México: Thompson. Recuperado de <https://goo.gl/tt5yfA>

Estructura Orgánica de las entidades públicas, Asociación de Municipalidades del Ecuador (AME).

Gómez, C. (1997). *Sistemas administrativos*. México: McGraw- Hill.

Huertas, C. (2007). *Diseño de la estructura organizacional, manual de funciones, procedimientos y análisis de riesgos para la empresa A&L ingeniería y servicios LTDA*. Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de ingeniería industrial. Universidad Tecnológica de Pereira. Recuperado de <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/handle/11059/469/658306R397ds.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Franklin, B. (1997). *Sistemas administrativos Gómez Ceja*. México: McGraw- Hill.

Gilli, J; Arostegui, A; Doval, I; Iesulauro, A; Schulman, D. (2007). *Diseño organizativo: estructura y procesos*. México: Management. Recuperado de <http://site.ebrary.com/lib/pucesp/reader.action?docID=10357039#>

González, A. (s.f). *Dimensiones del diseño organizacional*. Recuperado de http://www.academia.edu/9219234/DIMENSIONES_DEL_DISENO_ORGANIZACIONAL

Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Cantón Baños de Agua Santa. 2012.

RESOLUCIÓN ADMINISTRATIVA No. GADBAS-RA-A-004-2012.

Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P.(2010). *Metodología de la investigación*. México,

D.F.: McGrawHill

Koontz, H; Wihrich, H. 1998. *Administración. Una perspectiva global*. Mc Graw Hill. 11ma Edición.

Lerner, J.(1984). *Introducción a la administración y organización de empresas*. México:

McGraw- Hill. Recuperado de

<http://site.ebrary.com/lib/pucesp/reader.action?docID=10450186>

Landis J.R., Koch G.G. (1977). *The measurement of observer agreement for categorical data*. Biometrics 33:159-174

Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública LOTAIP. *Código de ética*

de servidores y servidoras municipales. Recuperado de

[http://www.municipiobanos.gob.ec/banos/images/LOTAIP2017/CODIGODEETICA.p](http://www.municipiobanos.gob.ec/banos/images/LOTAIP2017/CODIGODEETICA.pdf)

df

López, K. (2012). *Diseño de Manual de Funciones y de Procesos para el Gobierno Autónomo Municipal de Gonzanamá*. Trabajo de fin de titulación. Recuperado de <http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/3526/1/658X5359.pdf>

Marín, D. (2012). *Estructura organizacional y sus parámetros de diseño: análisis descriptivo en pymes industriales de Bogotá*. Revista Universidad ICESI, 28(123). 46-63. Recuperado de <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592312702048>

Martinez, A., Pérez, J, (2008). *Validez de contenido y juicio de expertos: una aproximación a su utilización*. Avances en medición 6: 27- 36. Recuperado de http://www.humanas.unal.edu.co/psicometria/files/7113/8574/5708/Articulo3_Juicio_de_expertos_27-36.pdf

Ministerio de trabajo y previsión social SENCE. S.f. Instrumentos de evaluación. Chile. Recuperado de http://www.sence.cl/601/articles-4777_recurso_10.pdf

Murillo, J. (2006). Criterios y escalas de actitudes. Recuperado de https://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/Met_Inves_Avan/Materiales/Apunte%20Instrumentos.pdf

OCDE. 2005. La definición y selección de competencias clave. Recuperado de <http://deseco.ch/bfs/deseco/en/index/03/02.parsys.78532.downloadList.94248.DownloadFile.tmp/2005.dsceexecutivesummary.sp.pdf>

Ortiz, A; Tochimani, P. (2004). *Diagnóstico de clima organizacional del departamento de conservación de la Universidad de las Américas, Puebla*. Tesis previa a la obtención del título de Licenciatura en Administración de Empresas. Recuperado de http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/ortiz_m_a/portada.html

Parra, C; Del Pilar, A.(2009). *La estructura organizacional y el diseño organizacional, una revisión bibliográfica*. GESTIÓN Y SOCIEDAD. Recuperado de <file:///C:/Users/docencia/Downloads/1141-2174-1-SM.pdf>

Pintos, G. s.f. *Los Manuales Administrativos*. Documento del repositorio de la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración De la Universidad de la República de Uruguay. Recuperado de <http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catoym/material/Manuales%20Adm.pdf>

Puertas, C; Caballos, D. (2007). *Diseño de la estructura organizacional, manual de funciones, procedimientos y análisis de riesgos para la empresa A y L ingeniería y servicios LTDA.* (pp. 25- 26). Recuperado de <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/handle/11059/469/658306R397ds.pdf;sequence=1>

Reyes, A. (2005). La organización. *Administración de empresas.* (pp.228- 233). México: Limusa. Recuperado de <https://goo.gl/EgIFY7>

Rico, R; Fernández, M; Manzanares, M. (2004). *Teorías Implícitas, diseño organizacional y eficacia.* *Revista Interamericana de Psicología,* 10(4). 121-130. Recuperado de <https://goo.gl/tt5yfA>

Sarango, M. 2010. Tesis de grado previa la obtención del título de ingeniería en administración de empresas de servicios y recursos humanos: *Elaboración y propuesta de un manual de funciones para el personal administrativo de la municipalidad del cantón Mejía.* Recuperado de file:///C:/Users/usuario/Downloads/41204_1.pdf

Secretaría de relaciones exteriores. (2005). *Guía técnica para la elaboración de manuales de organización.* Recuperado de https://sre.gob.mx/images/stories/docnormateca/historico/dgpop/guia_elab_manu_org.pdf

Sheldrake, J.(2003). Henri Fayoy and administration. *Management Theory*. (pp. 44- 56).

Londres: Thomson. Recuperado de https://books.google.com.ec/books?id=59Qi-X9PEgoC&pg=PA44&dq=henri+fayol&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=henri%20fayol&f=false

Tobón, S. (2005). *Formación basada en competencias*. 2da ed. Madrid: Ecoe. Recuperado de

http://bcnslp.edu.mx/antologias-rieb-2012/preescolar-i- semestre/DFySPreesco/Materiales/Unidad%20A%201_DFySPreesco/RecursosExtra/Tob%F3n%20Formaci%F3n%20Basada%20C%2005.pdf

Thompson, I. (2007). *Definición de Organigrama*. Revista PromonegocioS.net. Recuperado

de <https://www.promonegocios.net/organigramas/definicion-organigramas.html>

Thompson, I. (s.f). *Tipos de organigramas*. Recuperado de

<file:///C:/Users/Usuario/Downloads/1716885927.1808438439.5.%20Organigramas.pdf>

Universidad del valle de Guatemala UVG. (s.f). Herramientas de evaluación. Recuperado de

<http://www.uvg.edu.gt/cd/competencias/Herramientas%20de%20Evaluacion.pdf>

Universidad Interamericana para el Desarrollo UNID. (s.f). Diseño organizacional.

Recuperado de

http://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_md1/ejec/AE/DO/S02/DO02_Lectura.pdf

Valencia, M. (2005). Las competencias laborales: ¿la estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones?, 21 (96). 31- 55. Recuperado de

<http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0123->

[59232005000300002&script=sci_arttext&tlng=en](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0123-59232005000300002&script=sci_arttext&tlng=en)

Viteri, E. (2014). Tesis de grado previa a la obtención del título de Ingeniera en Empresas y administración de negocios. *Manual de funciones y cultura organizacional para la*

clínica torre médica “San Andrés” de la ciudad de Santo Domingo, 2012. Recuperado

de <http://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/1268/1/TUSDADM014->

[2014.pdf](http://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/1268/1/TUSDADM014-2014.pdf)

Zhiminaycela, C. 2015. Tesis previa a la obtención del título de: Licenciada en Psicología del

Trabajo: *Rediseño del manual de funciones para el gobierno autónomo*

descentralizado municipal de Sigsig provincia del Azuay para el periodo Noviembre

2014-

a

Febrero

2015.

Recuperado

de

<http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/8896/1/UPS-CT005114.pd>

ANEXOS

Anexo 1. Diccionario de competencias

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS DIRECCIÓN

ADMINISTRATIVA GADBAS

Un diccionario de competencias es un listado en el que se recogen y explican de forma ordenada las aptitudes y comportamientos de un individuo para hacer algo o intervenir en un asunto determinado de los puestos de trabajo en los que se desempeñan.

A continuación, se detallan las aptitudes y comportamientos o mejor conocidas como competencias de acuerdo al diccionario de Martha Alles:

COMPETENCIAS GENERALES

COMPROMISO: Crear en el propio trabajo o rol y su valor dentro de la empresa, lo cual se traduce en un esfuerzo extra para la compañía, aunque no siempre en beneficio propio.

➤ **Niveles:**

A Apoya e instrumenta todas las directivas que recibe en pos del beneficio de la organización y de los objetivos comunes. Establece para sí mismo objetivos de alto desempeño, superiores al promedio y los alcanza con éxito. Los integrantes de la organización en la que se desenvuelven lo perciben como un ejemplo a seguir por su disciplina personal y alta productividad.

B Apoya e instrumenta las directivas recibidas transmitiendo a los otros, por medio del ejemplo, la conducta a seguir. Se fija objetivos altos y los cumple casi siempre.

C	Instrumenta adecuadamente las directivas recibidas, fija objetivos de alto rendimiento para el grupo que en raras ocasiones él mismo alcanza.
D	Raramente demuestra algún apoyo a las directivas recibidas. Piensa primero en sus propias posibilidades y beneficios antes que en los del grupo y los de la organización a la que pertenece.

ÉTICA PROFESIONAL: Conjunto de principios y reglas éticas que regulan y guían una actividad profesional, que determinan los deberes mínimamente exigibles a los profesionales en el desempeño de sus actividades laborales.

➤ **Niveles:**

A	Su comportamiento se rige por unos principios claros y encuadrados en la ética profesional. Esta actitud se refleja en su vida cotidiana y laboral.
B	Su conducta laboral y personal se rige por comportamientos y principios deseables.
C	Intenta actuar en su vida profesional y personal aplicando una serie de valores adecuados.
D	En la mayoría de su actividad laboral se guía por una serie de códigos y principios deseables.

PRUDENCIA: Capacidad para obrar con sensatez y moderación en todos los actos: en la aplicación de normas y políticas organizacionales, en la fijación y consecución de objetivos, en el cierre de acuerdos y demás funciones inherentes a su puesto. Implica la capacidad para discernir y distinguir lo bueno y lo malo para la organización, los colaboradores, los clientes y proveedores y para sí mismo.

➤ **Niveles:**

A Capacidad de diseñar políticas y normas organizacionales en base al buen juicio, que permitan a todos los integrantes de la organización obrar con sensatez y moderación en todos los actos: en la fijación y consecución de objetivos, en el cierre de acuerdos y demás funciones inherentes a su puesto. Implica la capacidad para discernir y distinguir lo bueno y lo malo para la organización, los colaboradores, los clientes y proveedores y para sí mismo. Ser un referente en la organización y en el mercado por su prudencia.

B Capacidad para diseñar políticas y normas para su área en base al buen juicio, que permitan a todos los integrantes de la misma obra con sensatez y moderación en todos los actos: en la fijación y consecución de objetivos, en el cierre de acuerdos y demás funciones inherentes a su puesto. Implica la capacidad para discernir y distinguir lo bueno y lo malo para la organización, los colaboradores, los clientes y proveedores y para sí mismo. Ser un referente en su área y en el ámbito de la organización por su prudencia.

C Capacidad para aplicar políticas y normas organizacionales en base al buen juicio dentro de su sector de trabajo y que le permitan a sus colaboradores obrar con sensatez y moderación en todos los actos. Implica la capacidad para discernir y distinguir lo bueno y lo malo para su sector, sus colaboradores, clientes internos y externos y par sí mismo. Ser un referente entre sus colaboradores y en el ámbito de su área por su prudencia.

D Capacidad para aplicar políticas y normas organizacionales en base al buen juicio en relación con su puesto de trabajo, lo cual le permite obrar con sensatez y moderación en todos los actos: en la consecución de objetivos y demás funciones inherentes a su puesto. Implica la capacidad para discernir y distinguir lo bueno y lo malo tanto en relación con otras personas como para sí mismo. Ser un referente entre sus compañeros por su prudencia

JUSTICIA: Capacidad para dar a cada uno lo que le corresponde o pertenece, en los negocios, en la relación con clientes y proveedores, en el manejo del personal o en una negociación, y al mismo tiempo, velar por el cumplimiento de los valores de la organización y trabajar mancomunadamente en pos de la visión y la estrategia de esta. Implica obrar con equidad en cualquier circunstancia, tanto personal como laboral.

➤ **Niveles:**

A Capacidad para diseñar políticas y procedimientos organizacionales con el propósito de dar a cada uno lo que le corresponde o pertenece, en los negocios, en la relación con clientes y proveedores, en el manejo del personal o en una negociación. Implica velar por el cumplimiento de los valores de la organización y trabajar mancomunadamente en pos de la visión y la estrategia de esta. También, ser un referente en la organización y en el mercado por obrar con equidad en cualquier circunstancia, tanto personal como laboral.

B Capacidad para diseñar políticas y procedimientos para su área con el propósito de dar a cada uno lo que le corresponde o pertenece, en los negocios, en la relación con clientes y proveedores, en el manejo del personal o en una negociación. Implica velar por el cumplimiento de los valores de la organización y trabajar mancomunadamente dentro de su área en pos de la visión y la estrategia organizacionales. También, ser un referente en su área en el ámbito de la organización por obrar con equidad en cualquier circunstancia, tanto personal como laboral

C Capacidad para implementar procedimientos para su sector con el propósito de dar a cada uno lo que le corresponde o pertenece, en los negocios, en la relación con clientes y proveedores, en el manejo del personal o en una negociación. Implica velar por el cumplimiento de los valores de la organización y trabajar mancomunadamente dentro de su sector en pos de la estrategia organizacional. También, ser un referente en su sector y en el ámbito de su área de trabajo por obrar con equidad en cualquier circunstancia, tanto personal como laboral.

D	Capacidad para implementar en su puesto de trabajo procedimientos establecidos con el propósito de dar a cada uno lo que le corresponde o pertenece. Implica velar por el cumplimiento de los valores de la organización y trabajar mancomunadamente con sus compañeros y en el ámbito de su sector de trabajo por obrar con equidad.
----------	---

FORTALEZA: Capacidad para obrar asumiendo el punto medio en cualquier situación. Se entiende por punto medio vencer el temor y huir de la temeridad. No se trata de alardes de fuerza física o de otro tipo; por el contrario, se relaciona con valores como la prudencia y la sensatez para optar por la posición intermedia ante las distintas circunstancias sin caer en la tentación de actuar como todopoderoso o, por el contrario, como timorato.

➤ **Niveles:**

A	Capacidad para idear, diseñar e implementar políticas y procedimientos organizacionales con el propósito de que la organización en su conjunto, así como todos sus integrantes de manera individual, obren en todo momento respetando el punto medio, entendido como la posición de vencer el temor y huir de la temeridad, en la consecución de los planes estratégicos organizacionales, y de ese modo alcanzar la visión. Implica conducir y dirigir las distintas áreas de la organización de acuerdo con este principio. También, ser un referente organizacional en materia de fortaleza, tanto en el personal a la hora de hacer negocios y acuerdos.
----------	--

B	Capacidad para diseñar e implementar políticas y procedimientos organizacionales con el propósito de que el área a su cargo, así como todos sus integrantes de manera individual, obren en todo momento respetando el punto medio, entendido como la posición de vencer el temor y huir de la temeridad, en la consecución de los planes estratégicos bajo su responsabilidad, y de ese modo alcanzar la visión. Implica conducir y dirigir la/s área/s a su cargo de acuerdo con este principio. También, ser un referente en su área en materia de fortaleza, tanto en el personal como a la hora de hacer negocios y acuerdos.
----------	---

C Capacidad para implementar políticas y procedimientos organizacionales con el propósito de que el sector a su cargo, así como todos sus integrantes de manera individual, obren en todo momento respetando el punto medio, entendido como la posición de vencer el temor y huir de la temeridad, en la consecución de los planes estratégicos bajo su responsabilidad, y de ese modo alcanzar la visión. Implica conducir el grupo de personas a su cargo de acuerdo con este principio. También, ser un referente para sus colaboradores en materia de fortaleza, tanto en lo personal como en relación con sus funciones de acuerdo con el cargo ocupado.

D Capacidad para implementar las políticas y procedimientos en relación con su puesto de trabajo respetando el principio del punto medio, entendido como la posición de vencer el temor y huir de la temeridad. Implica ser una referente para sus compañeros en materia de fortaleza, tanto en lo personal como en relación con sus funciones de acuerdo con el cargo ocupado.

ORIENTACIÓN AL CLIENTE: Es la vocación y el deseo de satisfacer a los clientes con el compromiso personal para cumplir con sus pedidos, deseos y expectativas.

➤ **Niveles:**

A Se asegura de conocer adecuadamente las expectativas de los clientes y que sean satisfechas; solo siente que ha hecho bien su trabajo cuando el cliente manifiesta que sus expectativas han sido sistemáticamente satisfechas y superadas y demuestra su entusiasmo y deleite.

B Defiende y representa los intereses del cliente dentro de la empresa más allá de la relación formal establecida; ejecutando las acciones que se requieren en la propia organización o la del cliente para lograr su satisfacción.

C Realiza seguimientos de las necesidades de los clientes. Es especialmente servicial en los momentos críticos.

-
- D** Da inmediata respuesta al requerimiento de los clientes. Soluciona rápidamente los problemas que puedan presentarse. Se siente responsable e intenta corregir los errores cometidos.

CALIDAD DE TRABAJO: Excelencia en el trabajo a realizar. Implica tener amplios conocimientos en los temas del área del cual se es responsable. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización, tanto en su propio beneficio como en el de los clientes y otros involucrados. Poseer buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir el conocimiento profesional y la expertise. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente el interés de aprender.

➤ **Niveles:**

-
- A** Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad, su contenido y esencia aun en los aspectos más complejos. Comparte con los demás su conocimiento y expertise. Es referente entre sus pares y en la comunidad donde actúa. Demuestra constantemente interés por aprender.

-
- B** Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad. Lo valorizan por sus conocimientos. Demuestra interés por aprender

-
- C** Conoce adecuadamente todos los temas relacionados con su especialidad como para cumplir su función.

-
- D** Conoce temas relacionados con su especialidad sin alcanzar el nivel requerido o aunque éstos sean adecuados, no demuestra interés por aprender
-

SENCILLEZ: Capacidad para explicar de manera clara y precisa tanto los éxitos como los fracasos, problemas o acontecimientos negativos. Capacidad para expresarse sin dobleces ni engaños, decir siempre la verdad y lo que siente. Implica generar confianza en superiores, colaboradores y compañeros de trabajo, así como buscar nuevos y mejores caminos para hacer las cosas y evitar las soluciones complicadas y burocráticas.

➤ **Niveles:**

A	<p>Capacidad para fijar políticas organizacionales y comunicarlas de manera clara y precisa en todos los niveles de la organización, así como también comunicar fracasos o acontecimientos negativos sin dobleces ni engaños, decir siempre la verdad y lo que siente. Capacidad para buscar nuevos y mejores caminos para hacer las cosas y diseñar métodos de trabajo y procedimientos para toda la organización, y evitar las soluciones complicadas burocráticas. Implica generar confianza en superiores, colaboradores y compañeros de trabajo y ser un referente en la organización y en el mercado por su sencillez.</p>
B	<p>Capacidad para fijar políticas para su área y comunicarlas de manera clara y precisas en todos los niveles bajo su responsabilidad, así como también comunicar fracasos o acontecimientos negativos sin dobleces ni engaños, decir siempre la verdad y lo que siente. Capacidad para buscar nuevos y mejores caminos para hacer las cosas y diseñar métodos de trabajo y procedimientos para su área, y evitar las soluciones complicadas y burocráticas. Implica generar confianza en superiores, colaboradores y compañeros de trabajo y ser un buen referente en su área y en el ámbito de la organización por su sencillez.</p>
C	<p>Capacidad para aplicar políticas y comunicarlas de manera clara y precisas a sus colaboradores, así como también comunicar fracasos o acontecimientos negativos sin dobleces ni engaños, decir siempre la verdad. Capacidad para buscar nuevos y mejores caminos para hacer las cosas y diseñar métodos de trabajo y procedimientos para su sector, y evitar las soluciones complicadas y burocráticas. Implica generar confianza en superiores, colaboradores y compañeros de trabajo y ser un referente para sus colaboradores y en el ámbito de su área de actuación por su sencillez.</p>
D	<p>Capacidad para aplicar políticas, así como comunicar a otras personas fracasos o acontecimientos negativos sin engaños, decir siempre la verdad. Capacidad para buscar nuevos y mejores caminos para hacer las cosas y proponer métodos de trabajo y procedimientos para su sector, y evitar las soluciones complicadas y burocráticas. Ser un referente para sus compañeros por su sencillez.</p>

ADAPTABILIDAD AL CAMBIO: Capacidad para identificar y comprender rápidamente los cambios en el entorno de la organización, tanto interno como externo; transformar las debilidades en fortalezas, y potenciar éstas últimas a través de planes de acción tendientes a asegurar en el largo plazo la presencia y el posicionamiento de la organización y la consecución de las metas deseadas. Implica la capacidad para conducir la empresa –o el área de negocios a cargo- en épocas difíciles, en las que las condiciones para operar son restrictivas y afectan tanto al propio sector de negocios como a todos en general, aprovechar una interpretación anticipada de las tendencias en juego.

➤ **Niveles:**

A

Capacidad para diseñar la estrategia y las políticas organizacionales destinadas a promover en otros la habilidad de identificar y comprender rápidamente los cambios en el entorno de la organización, tanto interno como externo. Capacidad para diseñar planes de acción que permitan transformar las debilidades en fortalezas y potenciar estas últimas para asegurar en el largo plazo la presencia y el posicionamiento de la organización y la consecución de las metas deseadas. Capacidad para conducir la organización en épocas difíciles, aprovechar una interpretación anticipada de las tendencias en juego, y, al mismo tiempo, dar aliento a los colaboradores.

B

Capacidad para promover en otros la habilidad para identificar y comprender rápidamente los cambios en el entorno de la organización, tanto interno como externo. Capacidad para diseñar y proponer planes de acción que permitan transformar las debilidades en fortalezas y potenciar estas últimas para asegurar en el mediano plazo la presencia y el posicionamiento de la organización y la consecución de las metas deseadas. Capacidad para conducir el área a cargo en épocas difíciles y dar aliento a los colaboradores.

C

Capacidad para identificar y comprender los cambios en el entorno de la organización, tanto interno como externo. Capacidad para proponer planes de acción que permitan transformar debilidades en fortalezas y potenciar estas últimas para asegurar la presencia de la organización

-
- D** Capacidad para comprender los cambios en el entorno de la organización, tanto interno como externo, y proponer acciones en relación con las tareas a su cargo que permitan transformar las debilidades en fortalezas y potenciar estas últimas para alcanzar las metas deseadas. Capacidad para seguir trabajando con el ritmo habitual en épocas difíciles.
-

TEMPLE: Capacidad para obrar con serenidad y dominio tanto de sí mismo como en relación con las actividades a su cargo. Capacidad para afrontar de manera enérgica y al mismo tiempo serena las dificultades y los riesgos y explicar a otros problemas, fracasos o acontecimientos negativos. Implica seguir adelante en medio de circunstancias adversas, resistir tempestades y llegar a buen puerto.

➤ **Niveles:**

-
- A** Capacidad para definir la visión organizacional aún en tiempos difíciles, obrar con serenidad y dominio tanto de sí mismo como en relación con los planes estratégicos de la organización. Capacidad para afrontar de manera enérgica y al mismo tiempo serena las dificultades y los riesgos, dirigir organizaciones bajo esas circunstancias y explicar a otros problemas, fracasos o acontecimientos negativos. Implica llevar adelante una empresa en medio de circunstancias adversas, resistir tempestades y llegar a buen puerto. Ser un referente en la organización y el mercado por su templanza.
-

- B** Capacidad para definir la visión de su área aún en tiempos difíciles, obrar con serenidad y dominio tanto de sí mismo como en relación con los planes estratégicos bajo su responsabilidad. Capacidad para afrontar de manera enérgica y al mismo tiempo serena las dificultades y los riesgos, dirigir su área bajo esas circunstancias y explicar a otros problemas, fracasos o acontecimientos negativos. Implica llevar adelante su área en medio de circunstancias adversas, resistir tempestades y llegar a buen puerto. Ser un buen referente en su área y en el ámbito de la organización por su templanza.
-

C Capacidad para aplicar las directivas recibidas en su sector aún en tiempos difíciles, obrar con serenidad y dominio tanto de sí mismo como en relación con las responsabilidades a su cargo. Capacidad para afrontar de manera enérgica y al mismo tiempo serena las dificultades y los riesgos, dirigir su sector bajo esas circunstancias y explicar a otros problemas, fracasos o acontecimientos negativos. Implica llevar adelante su sector en medio de circunstancias adversas, resistir tempestades y llegar a buen puerto. Ser un referente para sus colaboradores y en su área por su templanza.

D Capacidad para aplicar las directivas recibidas aún en tiempos difíciles, obrar con serenidad y dominio y cumplir con las responsabilidades a su cargo. Capacidad para afrontar de manera enérgica y serena las dificultades y explicar a otros problemas, fracasos o acontecimientos negativos. Implica llevar adelante su tarea en medio de circunstancias adversas. Ser un referente para sus compañeros y en su sector por su templanza.

PERSEVERANCIA EN LA CONSECUCIÓN DE OBJETIVOS: Capacidad para obrar con firmeza y constancia en la ejecución de proyectos y en la consecución de objetivos. Capacidad para actuar con fuerza interior, insistir cuando es necesario, repetir una acción y mantener un comportamiento constante para lograr un objetivo, tanto personal como de la organización.

➤ **Niveles:**

A Capacidad para definir políticas y diseñar procedimientos organizacionales tendientes a lograr un comportamiento constante y firme en todos los integrantes de la organización, para alcanzar la visión y estrategia de esta. Capacidad para actuar con fuerza interior, insistir cuando sea necesario, repetir una acción y mantener un comportamiento constante para lograr un objetivo, tanto personal como de la organización, y desarrollar esta misma capacidad en todos los colaboradores. Implica ser un referente en la organización y en el mercado por su perseverancia en la consecución de objetivos.

B Capacidad para definir políticas y diseñar procedimientos para su área tendientes a lograr un comportamiento constante y firme en todos los integrantes de esta, para alcanzar la visión y estrategia organizacionales. Capacidad para actuar con fuerza interior, insistir cuando sea necesario, repetir una acción y mantener un comportamiento constante para lograr un objetivo, tanto personal como de la organización, y desarrollar esta misma capacidad en los integrantes de su área. Implica ser un referente en su área y en el ámbito de la organización por su perseverancia en consecución de objetivos.

C Capacidad para identificar problemas, información significativa/clave, vínculos entre situaciones que no están obviamente conectadas y construir modelos, incluso en situaciones difíciles. Capacidad para entender situaciones complejas, descomponerlas en pequeñas partes y puntos clave e identificar las relaciones causa- efecto que se establecen, y definir prioridades para lograr su solución. Capacidad para aplicar razonamiento creativo, inductivo o conceptual.

D Capacidad para identificar problemas, información significativa/clave vínculos entre situaciones que no están obviamente conectadas. Capacidad para entender situaciones complejas, descomponerlas en pequeñas partes, y establecer prioridades para su solución. Capacidad para utilizar razonamiento creativo, inductivo o conceptual.

INTEGRIDAD: Capacidad para comportarse de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales, y para actuar con seguridad y congruencia entre el decir y el hacer. Capacidad para construir relaciones duraderas basadas en el comportamiento honesto y veraz.

➤ **Niveles:**

A	Capacidad para actuar en concordancia con los valores morales y las buenas costumbres profesionales, y para estructurar a la organización en función de ellos. Capacidad para fomentar e inculcar en todos los integrantes de la empresa el respeto por los valores y la justicia en el trato con los demás. Capacidad para construir relaciones duraderas basadas en la honestidad de sus actos. Capacidad para ser considerado un referente en la organización y en el mercado por la congruencia constante entre lo que dice y lo que hace.
B	Capacidad para guiar las propias acciones y las de sus colaboradores en función de los valores morales y las buenas costumbres. Capacidad para constituirse en un ejemplo para ellos por mantener una conducta congruente con los valores de la organización. Capacidad para construir relaciones de confianza con sus colaboradores.
C	Capacidad para guiar sus acciones en función de los valores morales y las buenas costumbres, y alentar a sus pares y compañeros de trabajo a hacer lo mismo. Capacidad para establecer con ellos relaciones de confianza. Capacidad para actuar en todo momento de manera congruente con lo que expresa.
D	Capacidad para actuar respetando los valores morales y las buenas prácticas profesionales y para actuar consecuentemente con lo que dice, respetando las pautas de conducta que le exige la organización.

INICIATIVA: Capacidad para actuar proactivamente y pensar en acciones futuras con el propósito de crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Implica capacidad para concretar decisiones tomadas en el pasado y la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas de cara al futuro.

➤ **Niveles:**

A	Capacidad para anticiparse a situaciones tanto externas como internas a la organización, así como nacionales, regionales o globales, con visión de largo plazo, y para prever opciones de cursos de acción eficaces y efectivos. Implica analizar las situaciones planteadas en profundidad y elaborar planes de contingencia con el propósito de crear oportunidades y/o evitar problemas potenciales, no evidentes para los demás. También, ser un referente en la organización y el mercado para sus propuestas de mejora con visión de largo plazo.
B	Capacidad para anticiparse a situaciones tanto externas como internas a la organización, así como nacionales, regionales o globales, con visión de mediano plazo, y para prever opciones de cursos de acción eficaces y efectivos. Implica analizar las situaciones planteadas en profundidad y elaborar planes de contingencia con el propósito de crear oportunidades y/o evitar problemas potenciales. También, ser un referente en su área y en la organización por sus propuestas de mejora con visión de mediano plazo.
C	Capacidad para resolver situaciones complejas o de crisis y prever opciones de cursos de acción eficaces y efectivos. Implica analizar las situaciones planteadas y elaborar planes de contingencia con el propósito de crear oportunidades y/o evitar problemas potenciales. También, ser un referente en su sector y en el ámbito de su área de trabajo por sus propuestas de mejora con visión de corto plazo.
D	Capacidad para resolver situaciones cuando estas se presentan, y reaccionan de manera favorable tanto frente a oportunidades como a problemas. Implica ser un referente para sus compañeros por sus propuestas de mejora y eficiencia, en relación con las responsabilidades de su puesto.

INNOVACIÓN: Capacidad para idear soluciones nuevas y diferentes dirigidas a resolver problemas o situaciones que se presentan en el propio puesto, la organización y/o los clientes, con el objeto de agregar valor a la organización.

➤ **Niveles:**

A	Capacidad para presentar soluciones novedosas y originales, a la medida de los requerimientos de la situación, pensando en los clientes internos y externos, que ni la propia empresa ni otros habían presentado antes y aplicables tanto a su puesto como a la organización a la cual pertenece, a la comunidad y/o a los clientes, con el propósito de agregar valor. Implica ser un referente en la organización y en el mercado por presentar soluciones innovadoras y creativas a situaciones diversas, añadiendo valor.
B	Capacidad para presentar soluciones a problemas o situaciones relacionados con su puesto de trabajo o clientes internos y externos, que la organización no había aplicado o utilizado con anterioridad, con el propósito de agregar valor. Implica ser un referente en su área y en el ámbito de la organización por presentar soluciones innovadoras y creativas a situaciones diversas, añadiendo valor.
C	Capacidad para presentar soluciones a problemas o situaciones relaciones con su puesto de trabajo o clientes internos o externos, dentro de los lineamientos habituales con que se han solucionado los temas con anterioridad, agregando valor a su área de trabajo. Implica ser un referente en su sector y en el ámbito de su área de trabajo por presentar soluciones innovadoras y creativas a situaciones diversas, añadiendo valor.
D	Capacidad para aplicar/recomendar soluciones a fin de resolver problemas o situaciones, utilizando su experiencia en casos similares. Implica ser un referente para sus compañeros de trabajo por presentar soluciones innovadoras y creativas que agregan valor.

FLEXIBILIDAD: Capacidad para trabajar con eficacia en situaciones variadas y/o inusuales con personas o grupos diversos. Implica comprender y valorar posturas distintas a las propias, incluso puntos de vista encontrados, modificar su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera, y promover dichos cambios en su ámbito de actuación.

➤ **Niveles:**

A	Capacidad para idear y diseñar políticas organizacionales para enfrentar proactivamente problemas y/o situaciones variadas y/o inusuales con eficacia, que impliquen la participación y dirección de personas o grupos diversos, multiculturales y, eventualmente, conflictivos. Implica comprender y valorar posturas distintas a las propias, incluso puntos de vista encontrados, modificando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera, y promover dichos cambios en el ámbito de la organización en su conjunto y en el entorno directo donde esta tenga influencia.
B	Capacidad para diseñar e implementar políticas organizacionales orientadas a enfrentar proactivamente problemas y/o situaciones variadas y/o inusuales con eficacia, que impliquen la participación y dirección de personas o grupos diversos, multiculturales. Implica comprender y valorar posturas distintas a las propias, incluso puntos de vista encontrados, modificando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera, y promover dichos cambios en el ámbito de la organización en su conjunto y en su área de trabajo en particular.
C	Capacidad para implementar las políticas organizacionales dentro de su sector con el propósito de enfrentar problemas y/o situaciones variadas y/o inusuales con eficacia, que impliquen la participación y dirección de personas o grupos diversos, multiculturales. Implica comprender y valorar posturas distintas a las propias, incluso puntos de vista encontrados, modificando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera, y promover dichos cambios en su área de trabajo.
D	Capacidad para implementar las políticas organizacionales en su puesto de trabajo con el propósito de enfrentar problemas y/o situaciones variadas y/o inusuales con eficacia, que impliquen la participación de personas diversas. Implica comprender y valorar posturas distintas a las propias, incluso puntos de vista encontrados, modificando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera, y promover dichos cambios en su esfera de actuación.

AUTOCONTROL: Dominio de sí mismo. Es la capacidad de mantener controladas las propias emociones y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de otros o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Asimismo, implica la resistencia a condiciones constantes de estrés.

➤ **Niveles:**

A	Maneja efectivamente sus emociones. Evita las manifestaciones de las emociones fuertes o el estrés sostenido; sigue funcionando bien o responde constructivamente a pesar del estrés. Puede utilizar técnicas o planificar actividades para controlar el estrés y las emociones.
B	Actúa con calma. Siente emociones fuertes tales como el enfado y frustración extrema, pero continúa hablando, actuando o trabajando con calma. Ignora las acciones que le producen desagrado y continúa su actividad o conversación. Puede abandonar temporalmente la reunión para controlar sus emociones y luego regresar
C	Controla sus emociones. Siente el impulso de hacer algo inapropiado pero resiste la tentación. No cae en la situación de actuar irreflexivamente. O bien siente emociones fuertes y consigue controlarlas. Puede abandonar el lugar o apartarse del desencadenante de las emociones para controlarlas.
D	No se involucra. Siente la presión de la situación y se mantiene al margen de la discusión.

DESARROLLO DE PERSONAS: Ayudar a que las personas crezcan intelectual y moralmente. Implica un esfuerzo constante para mejorar la formación y el desarrollo de los demás a partir de un apropiado análisis previo de sus necesidades y de la organización. No es simplemente enviar a las personas a que hagan cursos sino un esfuerzo por desarrollar a los demás

➤ **Niveles:**

A	Da feedback para que los colaboradores sepan qué están haciendo bien y si esto se adapta a lo esperado. Comunica de forma específica a los demás la evolución de su rendimiento para favorecer su desarrollo
B	Para facilitar el aprendizaje, explica cómo y por qué las cosas se hacen de una determinada manera. Se asegura por distintos medios de que se hayan comprendido bien sus explicaciones e instrucciones.
C	Dedica tiempo para explicar a los demás cómo se deben realizar los trabajos; Da instrucciones detalladas y ofrece sugerencias que puedan ayudar
D	Cree que las personas pueden y quieren aprender para mejorar su rendimiento. Hace comentarios positivos sobre el potencial y las capacidades de los demás

CONSCIENCIA ORGANIZACIONAL: Capacidad para reconocer los elementos constitutivos de la propia organización, así como sus cambios; y comprender e interpretar las relaciones de poder dentro de ella, al igual que en otras organizaciones –clientes, proveedores, etc-. Implica la capacidad de identificar tanto a aquellas personas que toman las decisiones como a las que pueden influir sobre las anteriores. Implica ser capaz de prever la forma en que los acontecimientos o las situaciones afectarán a las personas y grupos dentro de la organización.

➤ **Niveles:**

A	Capacidad para conocer con profundidad los elementos constitutivos de la propia organización y percibir los cambios incluso antes de que estos produzcan, con una visión global y de largo plazo; y comprender e interpretar las relaciones de poder. Implica identificar adecuadamente a las personas u organizaciones que toman las decisiones más relevantes para el negocio, crear y mantener una red de contactos positiva, interpretar y analizar el entorno, el mercado, otras organizaciones de la misma actividad, proveedores, etc., a fin
----------	--

de prever la forma en que los acontecimientos afectaran a las personas y grupos que integran la organización e influir positivamente a través de acciones proactivas. Capacidad para diseñar e implementar políticas organizacionales para lograr que los distintos integrantes de la organización comprendan tanto los elementos constitutivos de la misma como las relaciones de poder dentro de ella, a fin de obtener una mejor consecución de las metas individuales y organizacionales.

B Capacidad para conocer con profundidad los elementos constitutivos de la propia organización y percibir los cambios incluso con una visión global y de largo plazo; y comprender e interpretar las relaciones de poder. Implica identificar adecuadamente a las personas u organizaciones que toman las decisiones más relevantes para el negocio, interpretar y analizar el entorno, el mercado, otras organizaciones de la misma actividad, proveedores, etc., a fin de prever la forma en que los acontecimientos afectarán a las personas y grupos que integran la organización. Capacidad para implementar políticas organizacionales para lograr que los distintos integrantes de la organización comprendan tanto los elementos constitutivos de la misma como las relaciones de poder de ella, a fin de obtener una mejor consecución de la misma como las relaciones de poder dentro de ella, a fin de obtener una mejor consecución de las metas individuales y organizacionales.

C Capacidad para conocer los elementos constitutivos de la propia organización y percibir los cambios incluso con una visión de mediano plazo; y comprender e interpretar las relaciones de poder. Implica identificar adecuadamente a las personas que toman las decisiones dentro de su organización, crear y mantener una red de contactos positiva, interpretar y analizar el entorno, el mercado, otras organizaciones de la misma actividad, proveedores, etc., a fin de comprender las decisiones tomadas por sus superiores y proponer cursos de acción futuros. Capacidad para implementar políticas organizacionales orientadas a lograr que los distintos integrantes de la organización comprendan tanto los elementos constitutivos de la misma como las relaciones de poder dentro de ella, con el propósito de obtener una mejor consecución de las metas individuales y del equipo a su cargo.

-
- D** Capacidad para conocer los elementos constitutivos de la organización y percibir los cambios incluso con una visión de corto plazo; y comprender e interpretar las relaciones de poder. Identificar adecuadamente a las personas que toman las decisiones dentro de su área, crear y mantener una red de contactos positiva, interpretar y analizar el entorno de su puesto de trabajo. Capacidad para implementar políticas organizacionales relacionadas con los elementos constitutivos de la organización y las relaciones de poder, a fin de lograr una mejor consecución de sus objetivos.
-

NIVELES EJECUTIVOS

DESARROLLO EN EQUIPO: Es la habilidad de desarrollar el equipo hacia adentro, el desarrollo de los propios recursos humanos. Supone facilidad para la relación interpersonal y la capacidad de comprender la repercusión que las acciones personales ejercen sobre el éxito de las acciones de los demás. Incluye la capacidad de generar adhesión, compromiso y fidelidad.

➤ **Niveles:**

-
- A** Desarrolla su equipo, los recursos humanos de la organización, convencido del valor estratégico que estos aportan a la gestión general. Comprende cabalmente el alcance de sus acciones en relación con su equipo para una gestión exitosa de todos y cada uno de los involucrados
-
- B** Desarrolla su equipo con conocimiento de las herramientas y del valor estratégico de los recursos humanos para una mejor gestión de negocios.
-
- C** Comprende el concepto y valor del desarrollo del propio equipo, pero no es consciente de que su accionar puede dificultar el crecimiento individual de los distintos componentes del equipo
-
- D** Tiene escaso interés por el desarrollo del equipo, está preocupado por el resultado final de su actividad persona
-

MODALIDADES DE CONTACTO: Es la capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación; esta capacidad asegura una comunicación clara. Alienta a otros a compartir información, habla por todos y valora las contribuciones de los demás. En un concepto más amplio, comunicarse implica saber escuchar y hacer posible que los demás tengan fácil acceso a la información que se posea.

➤ **Niveles:**

A	Formula preguntas perspicaces que van al centro del problema, comprende y comunica temas complejos. Se comunica con claridad y precisión Demuestra interés por las personas, los acontecimientos y las ideas. Demuestra atención y sensibilidad frente a las inquietudes de los otros
B	Demuestra seguridad para expresar opiniones con claridad y precisión. Alienta el intercambio de información e ideas y es abierto y sensible a los consejos y puntos de vista de las demás personas.
C	Escucha y se interesa por los puntos de vista de los demás y hace preguntas constructivas
D	Sus mensajes no siempre son transmitidos o comprendidos claramente. No demuestra interés por conocer el punto de vista o los intereses de otras personas

LIDERAZGO: Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar feedback, integrando las opiniones de los otros. Establecer claramente directivas, fijar objetivos, prioridades y comunicarlas. Tener energía y transmitirla a otros. Motivar e inspirar confianza. Tener valor para defender o encarnar creencias, ideas y asociaciones. Manejar el cambio para asegurar competitividad y efectividad a largo plazo. Plantear abiertamente los conflictos para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización. Prover coaching y feedback para el desarrollo de los colaboradores.

➤ **Niveles:**

A	Orienta la acción de su grupo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios. Fija objetivos, realiza su seguimiento y da feedback sobre su avance integrando las opiniones de los diferentes integrantes. Tiene energía y la transmite a otros en pos de un objetivo común fijado por él mismo
B	El grupo lo percibe como líder, fija objetivos y realiza un adecuado seguimiento brindando feedback a los distintos integrantes. Escucha a los demás y es escuchado.
C	Puede fijar objetivos que el grupo acepta realizando un adecuado seguimiento de lo encomendado.
D	El grupo no lo percibe como líder. Tiene dificultades para fijar objetivos aunque puede ponerlos en marcha y hacer su seguimiento

PENSAMIENTO ESTRATÉGICO: Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica. Capacidad para detectar nuevas oportunidades de negocio, comprar negocios en marcha, realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores o competidores. Incluye la capacidad para saber cuándo hay que abandonar un negocio o reemplazarlo por otro.

➤ **Niveles:**

A	Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización cuando deben identificar la mejor respuesta estratégica. Detecta nuevas oportunidades de negocio, de compra de empresas en marcha, de realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores o competidores.
B	Comprende los cambios del entorno y las oportunidades del mercado. Detecta nuevas oportunidades de hacer negocios y de crear alianzas estratégicas.

C	Puede adecuarse a los cambios del entorno detectando nuevas oportunidades de negocios.
D	Escasa percepción de los cambios del entorno que modifican las reglas del juego del mercado

DINAMISMO: Se trata de la habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad.

➤ **Niveles:**

A	Alto nivel de dinamismo y energía trabajando duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en diferentes lugares geográficos, en jornadas de trabajo prolongadas o después de viajes, sin que su nivel de actividad se vea afectado. Es reconocido por subordinados y pares como motor que transmite energía al grupo que está a su cargo. Transmite esta energía a todo lo que emprende
B	Demuestra energía y dinamismo trabajando duro, con interlocutores diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en diferentes lugares geográficos, en largas jornadas de trabajo, sin que su nivel de rendimiento se vea afectado. Transmite energía a su grupo y a su accionar
C	Trabaja duro en jornadas de trabajo exigente.
D	Tiene escasa predisposición para el trabajo duro en largas jornadas; su rendimiento decrece en situaciones como ésta

ADAPTABILIDAD: Implica la habilidad para adaptarse rápidamente y funcionar con eficacia en cualquier contexto extranjero. La investigación indica que esta competencia se correlaciona con las de disfrutar con los viajes y conocer otros lugares, resistencia al estrés, comprensión de diferentes culturas y capacidad de establecer relaciones interpersonales

➤ **Niveles:**

A	Se adapta inmediatamente a diferentes medios geográficos y funciona eficazmente en cualquier contexto extranjero. Disfruta cuando viaja y conoce, es resistente al estrés, comprende diferentes culturas y establece muy buenas relaciones interpersonales
B	Buena y rápida adaptación diferentes medios geográficos; funciona eficazmente en cualquier contexto extranjero. Buena resistencia en viajes, se adapta a culturas diversas.
C	Se adapta a diferentes medios extranjeros pero necesita cierto tiempo de adaptación para funcionar correctamente.
D	Escasa adaptación a otras culturas

RELACIONES PÚBLICAS: Habilidad para establecer relaciones con redes complejas de personas cuya cooperación es necesaria para tener influencia sobre los que manejan los productos líderes del mercado, clientes, accionistas, representantes de sindicatos, gobernantes en todos los niveles (estatales, provinciales, y locales), legisladores, grupos de interés, proveedores y la comunidad toda.

➤ **Niveles:**

A	Establece rápida y efectivamente relaciones con redes complejas logrando la cooperación de personas necesarias para manejar su influencia sobre líderes del mercado, clientes, accionistas, representantes de sindicatos, gobernantes en todos los niveles
B	Establece adecuadas relaciones con redes complejas logrando apoyo y cooperación de las personas necesarias
C	En ocasiones logra establecer relaciones convenientes para la organización, obteniendo la cooperación de personas necesarias.
D	Le resulta difícil conseguir apoyo y cooperación de redes complejas. Se maneja adecuadamente cuando se mueve dentro de los vínculos conocidos

TRABAJO EN EQUIPO: Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos: lo opuesto a hacerlo individual y competitivamente. Par que esta competencia sea efectiva, la actitud debe ser genuina. Es conveniente que el ocupante del puesto sea miembro de un grupo que funcione en equipo. Equipo, en su definición más amplia, es un grupo de personas que trabajan en procesos, tareas u objetivos compartidos. Si la persona es un número uno de área o empresa, la competencia “trabajo en equipo” no significa que sus subordinados sean pares sino que operarán como equipo en su área/grupo.

➤ **Niveles:**

A	Fortalece el espíritu de equipo en toda la organización. Expresa satisfacción personal con los éxitos de sus pares o de otras líneas de negocios. Se preocupa por apoyar el desempeño de otras áreas de la compañía, aunque la organización no le de suficiente apoyo. En beneficio de objetivos organizacionales de largo plazo, es capaz de sacrificar intereses personales o de su grupo cuando es necesario. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo.
B	Anima y motiva a los demás. Desarrolla el espíritu de equipo. Actúa para desarrollar un ambiente de trabajo amistoso, buen clima y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo
C	Solicita la opinión al resto del grupo. Valora sinceramente las ideas y experiencia de los demás; mantiene una actitud abierta para aprender de los otros, incluso sus pares y subordinados. Promueve la colaboración de los distintos equipos, dentro de ellos y entre ellos. Valora las contribuciones de los demás aunque tengan diferentes puntos de vista.
D	Coopera. Participa de buen grado en el grupo, apoya sus decisiones. Realiza la parte de trabajo que le corresponde. Como miembro de un equipo, mantiene informados a los demás y los tiene al corriente de los temas que lo afectan. Comparte información.

ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS: Es la capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando se deben tomar decisiones importantes necesarias para superar a los competidores, responder a las necesidades del cliente o mejorar la organización. Es la capacidad de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados.

➤ **Niveles:**

A	Crea un ambiente organizacional que estimula la mejora continua del servicio y la orientación a la eficiencia. Promueve el desarrollo y/o modificación de los procesos para que contribuyan a mejorar la eficiencia de la organización. Se considera que es un referente en esta competencia.
B	Actúa para lograr y superar estándares de desempeño y plazos establecidos, fijándose para sí y/o otros los parámetros a alcanzar. Trabaja con objetivos claramente establecidos, realistas y desafiantes. Utiliza indicadores de gestión para medir y comparar los resultados obtenidos.
C	No está satisfecho con los niveles actuales de desempeño y hace cambios específicos en los métodos de trabajo para conseguir mejoras. Promueve el mejoramiento de la calidad, la satisfacción del cliente y las ventas.
D	Intenta que todos realicen el trabajo bien y correctamente. Expresa frustración ante la ineficiencia o la pérdida de tiempo, pero no encara las mejoras necesarias. Marca los tiempos de realización de los trabajos

INTEGRIDAD: Es la capacidad de actuar en consonancia con lo que se dice o se considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos. Las acciones son congruentes con lo que se dice. Queda fuera de este concepto cualquier manifestación de “doble discurso”, como “haz lo que digo pero no lo que hago”, actitud frecuente en muchos managers.

➤ **Niveles:**

A	Trabaja según sus valores, aunque ello implique un importante coste o riesgo. Se asegura de señalar tanto las ventajas como los inconvenientes de un trato. Despide o no contrata a una persona de dudosa reputación, aunque tenga alta productividad. Da permiso a una persona que lo está pasando mal a causa del gran estrés para que se recupere. Propone o decide, según su nivel de incumbencia, abandonar un producto, servicio o línea que aun siendo productivo él considera poco ético. Se considera que es un referente en materia de integridad.
B	Admite públicamente que ha cometido un error y actúa en consecuencia. Dice las cosas como son aunque pueda molestar a un viejo amigo. No está dispuesto a cumplir órdenes que impliquen acciones que él considera que no son éticas. Acepta este tipo de planteo de sus subordinados e investiga las causas.
C	Desafía a otros a actuar con valores y creencias. Está orgulloso de ser honrado. Es honesto en las relaciones con los clientes. Da a todos un trato equitativo.
D	Es abierto y honesto en situaciones de trabajo. Reconoce errores cometidos o sentimientos negativos propios y puede comentárselos a otros. Expresa lo que piensa, aunque no sea necesario o sea más sencillo callarse.

INICIATIVA: Es la predisposición a actuar proactivamente y a pensar no sólo en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo mediante acciones concretas, no sólo de palabras. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de los problemas.

➤ **Niveles:**

A	Se anticipa a las situaciones con una visión a largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Elabora planes de contingencia. Es promotor de ideas innovadoras. Se considera que es un referente en esta competencia y es imitado por otros
----------	--

B	Se adelanta y prepara para los acontecimientos que puedan ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza los problemas potenciales. Es capaz de evaluar las principales consecuencias de una decisión a largo plazo. Es ágil en la respuesta a los cambios. Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo
C	Toma decisiones en momentos de crisis, tratando de anticiparse a las situaciones que puedan surgir. Actúa rápida y decididamente en una crisis, cuando lo normal sería esperar, analizar y ver si se resuelve sola. Tiene distintos enfoques para enfrentar un problema.
D	Aborda oportunidades o problemas del momento. Reconoce las oportunidades que se presentan, y o bien actúa para materializarlas o bien se enfrenta inmediatamente con los problemas

NIVELES INTERMEDIOS

FLEXIBILIDAD: Hace referencia a la capacidad de modificar la conducta personal para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Se asocia a la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas en forma rápida y adecuada. La flexibilidad está más asociada a la versatilidad cognitiva, a la capacidad para cambiar convicciones y formas de interpretar la realidad. También está vinculada estrechamente a la capacidad para la revisión crítica.

➤ **Niveles:**

A	Alta adaptabilidad a contextos cambiantes, medios y personas en forma rápida y adecuada tanto propia como en el rol de líder de un grupo. Revisa rápida y críticamente su accionar y el de su grupo poniendo en marcha cambios cuando las circunstancias lo aconsejen.
B	Se adapta a situaciones cambiantes, medios y personas en forma adecuada y consigue cambiar el rumbo del equipo a su cargo. Revisa críticamente su accionar y puede instrumentar cambios.

C	Puede poner en marcha cambios en situaciones cambiantes cuando los mismos le son sugeridos
D	Tiene escasa capacidad para instrumentar cambios y revisar críticamente su accionar.

COLABORACIÓN: Capacidad de trabajar en colaboración con grupos multidisciplinarios, con otras áreas de la organización u organismos externos con los que deba interactuar. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás y comprensión interpersonal.

➤ **Niveles:**

A	Cumple con sus obligaciones sin desatender por ello los intereses de otras áreas y es un referente confiable de todos los que deben relacionarse con su sector o departamento. Tiene sólida reputación personal en la comunidad a la que pertenece, esto realza su permanente colaboración
B	Por medio de sus actitudes, alienta al buen desarrollo de las tareas de todos. Tiene sólida reputación profesional y genera confianza de los demás sin descuidar sus obligaciones específicas.
C	Comprende la necesidad de que todos colaboren unos con otros para la mejor consecución de los objetivos generales
D	Escasa predisposición para realizar todo aquello que no esté dentro de sus obligaciones específicas

DINAMISMO: Se trata de la habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad.

➤ **Niveles:**

A	Alto nivel de dinamismo y energía trabajando duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas sin que por ello se vea afectado su nivel de actividad. Es reconocido por subordinados y pares como un motor que transmite energía al grupo que está a su cargo. Transmite esa energía a todo lo que emprende.
B	Demuestra dinamismo y energía trabajando duro sin que su nivel de rendimiento se vea afectado. Transmite energía a su grupo y a su accionar.
C	Trabaja duro en jornadas de trabajo exigente
D	Tiene escasa predisposición para el trabajo duro en largas jornadas: su rendimiento decrece en esas situaciones

MODALIDADES DE CONTACTO: Es la capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación y asegurar una comunicación clara. Alienta a otros a compartir información. Habla por todos y valora las contribuciones de los demás. En un concepto más amplio, comunicarse implica saber escuchar y hacer posible que los demás accedan fácilmente a la información que se posea.

➤ **Niveles:**

A	Hace preguntas perspicaces que van al centro del problema, comprende y comunica temas complejos. Se comunica con claridad y precisión. Es abierto y honesto y aporta en las discusiones. Demuestra interés por las personas, los acontecimientos y las ideas.
B	Demuestra seguridad para expresar sus opiniones con claridad y precisión. Alienta el intercambio de información e ideas y es abierto y sensible a los consejos y puntos de vista de las demás personas.

C	Escucha y se interesa por los puntos de vista de los demás y hace preguntas constructivas.
D	Sus mensajes no siempre son transmitidos o comprendidos con claridad. No tiene interés por conocer el punto de vista o las inquietudes de otras personas

HABILIDAD ANALÍTICA: Esta competencia tiene que ver con el tipo y alcance de razonamiento y la forma en que un candidato organiza cognitivamente el trabajo. Es la capacidad general que tiene una persona para realizar un análisis lógico. La capacidad de identificar los problemas, reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes. Se puede incluir aquí la habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros y estadísticos y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.

➤ **Niveles:**

A	Realiza análisis lógicos, identifica problemas, reconoce información significativa, busca y coordina datos relevantes. Tiene mucha capacidad y habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros y estadísticos, y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.
B	Analiza información e identifica problemas coordinando datos relevantes. Tiene mucha capacidad y habilidad para analizar, organizar y presentar datos y establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.
C	Puede analizar e identificar problemas coordinando datos relevantes organizar y presentar datos numéricos.
D	Tiene escasa capacidad para el análisis y para identificar problemas y coordinar los datos relevantes

LIDERAZGO: Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar feedback, integrando las opiniones de los otros. Establecer claramente directivas, fijar objetivos, prioridades y comunicarlas.

Tener energía y transmitirla a otros. Motivar e inspirar confianza. Tener valor para defender o encarnar creencias, ideas y asociaciones. Manejar el cambio para asegurar competitividad y efectividad a largo plazo. Plantear abiertamente los conflictos para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización. Proveer coaching y feedback para el desarrollo de los colaboradores.

➤ **Niveles:**

A	Orienta la acción de su grupo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios. Fija objetivos, realiza su seguimiento y da feedback sobre su avance integrando las opiniones de los miembros del grupo. Tiene energía y la transmite a otros en pos de un objetivo común fijado por él mismo.
B	El grupo lo percibe como líder, fija objetivos y realiza un adecuado seguimiento brindando feedback a los distintos integrantes. Escucha a los otros y es escuchado
C	Puede fijar objetivos que son aceptados por el grupo y realiza un adecuado seguimiento de lo encomendado.
D	El grupo no lo percibe como líder. Tiene dificultades para fijar objetivos aunque puede ponerlos en marcha y hacer su seguimiento.

NEGOCIACIÓN: Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación. Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar-ganar planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos. Se centra en el problema y no en la persona.

➤ **Niveles:**

A	Es reconocido por su habilidad para llegar a acuerdos satisfactorios para todos y llamado por otros para colaborar en estas situaciones. Utiliza herramientas y metodologías para diseñar y preparar la estrategia de cada negociación.
B	Llega a acuerdos satisfactorios en el mayor número de negociaciones a su cargo en concordancia con los objetivos de la organización.

C	Realiza acuerdos satisfactorios para la organización, pero no siempre considera el interés de los demás.
D	Atiende los objetivos de la organización y logra acuerdos satisfactorios centrandó la negociación en las personas que la realizan

COMUNICACIÓN: Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. Comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones. Incluye la capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad.

➤ **Niveles:**

A	Es reconocido por su habilidad para identificar los momentos y la forma adecuados para exponer diferentes situaciones en las políticas de la organización y llamado por otros para colaborar en estas situaciones. Utiliza herramientas y metodologías para diseñar y preparar la mejor estrategia de cada comunicación.
B	Es reconocido en su área de incumbencia por ser un interlocutor confiable y por su habilidad para comprender diferentes situaciones y manejar reuniones
C	Se comunica sin ruidos evidentes con otras personas tanto en forma oral como escrita.
D	En ocasiones sus respuestas orales o escritas no son bien interpretadas

APRENDIZAJE CONTINUO: Es la habilidad para buscar y compartir información útil para la resolución de situaciones de negocios utilizando todo el potencial de la empresa (o corporación según corresponda). Incluye la capacidad de capitalizar la experiencia de otros y la propia propagando el Know How adquirido en foros locales o internacionales

➤ **Niveles:**

A	Es reconocido como un experto en su especialidad en el medio donde actúa y como experto en la comunidad internacional. Comparte sus conocimientos y experiencia actuando como agente de cambio y propagador de nuevas ideas y tecnologías.
B	Participa en la comunidad local actuando como referente. Ofrece su experiencia y conocimientos para resolver problemas de otras áreas. Escribe papers, artículos, informes o realiza trabajos de investigación que comparte con colegas en el ámbito local.
C	Realiza un gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos. Busca y analiza proactivamente información pertinente para planificar un curso de acción.
D	Mantiene su formación técnica aunque tiene una actitud reactiva: busca información sólo cuando la necesita, lee manuales/libros para aumentar sus conocimientos básico

TRABAJO EN EQUIPO: Es la capacidad de participar activamente en la prosecución de una meta común subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo.

➤ **Niveles:**

A	La empresa es un solo equipo. Cooperera incluso en forma anónima para el logro de los objetivos organizacionales, considerando como más relevante el objetivo de todo que las circunstancias del propio equipo de trabajo
B	Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización. Crea un buen clima de trabajo, comprende la dinámica del funcionamiento grupal e interviene destrabando situaciones de conflicto interpersonal centrándose en el logro de los fines compartidos. Trata las necesidades de otras áreas con la misma celeridad y dedicación con que trata las de su área

C	Se compromete en la búsqueda de logros compartidos. Privilegia el interés del grupo por encima del interés personal.
D	Prioriza los objetivos personales por encima de los del equipo y tiene dificultades para involucrarse en la tarea grupal. Participa sólo cuando le interesa o preocupa el tema en cuestión

HABILIDADES MEDIÁTICAS: Están asociadas a la asimilación de los nuevos y tradicionales medios de comunicación y su aplicación eficaz. Desenvoltura frente a los medios, en las conferencias de prensa, en las conferencias con sus pares o la comunidad, en la grabación de cd, en las teleconferencias, etc. Buena relación con la prensa, habilidad de comunicar lo que desea con claridad y sencillez. Se relaciona con la competencia “modalidad de contacto” pero en un sentido más específico, porque hace referencia a los medios.

➤ **Niveles:**

A	Se comunica con claridad y precisión en cualquier circunstancia, aún en situaciones difíciles, cuando debe informar cosas que no comparte o está presionado. No se deja presionar por los medios o representantes de la prensa y se cuida de no decir aquello que no desea ni planea decir. Frente a los medios es carismático en su medida justa. La imagen de la empresa está por encima de sus intereses personales. Tiene adecuado uso del idioma
B	Se maneja adecuadamente en situaciones difíciles o está presionado. Comunica exactamente lo que se espera en pos de los intereses de la compañía. Posee correcto manejo del idioma y privilegia la imagen de la empresa.
C	Se comunica adecuadamente, en circunstancias diversas y difíciles
D	El nerviosismo frente a los medios o auditorios no habituales, no le permite manejar adecuadamente las exposiciones pública

PRODUCTIVIDAD: Apoyar e instrumentar decisiones por completo con el logro de objetivos comunes. Ser justo y compasivo aun en la toma de decisiones en situaciones difíciles. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos. Poseer la habilidad de establecer para sí mismo objetivos de desempeño más altos que el promedio y de alcanzarlos con éxito.

➤ **Niveles:**

A	Apoya e instrumenta todas las directivas que recibe en pos del beneficio de la organización y de los objetivos comunes. Establece para sí mismo objetivos de alto desempeño, superiores al promedio y los alcanza con éxito. Los integrantes de la comunidad en la que se desenvuelve lo perciben como un ejemplo a seguir por su disciplina personal y alta productividad.
B	Apoya e instrumenta las directivas recibidas transmitiendo a los otros, por medio del ejemplo, la conducta a seguir. Se fija objetivos altos y los cumple casi siempre
C	Instrumenta adecuadamente las directivas recibidas, fija objetivos de alto rendimiento para el grupo que en raras ocasiones él mismo alcanza.
D	Raramente demuestra algún apoyo a las directivas recibidas. Piensa primero en sus propias posibilidades y beneficios antes que en los del grupo y los de la organización a la que pertenece.

NIVELES INICIALES

APRENDIZAJE CONTINUO: Es la habilidad para buscar y compartir información útil para la resolución de situaciones de negocios utilizando todo el potencial de la empresa (o corporación según corresponda). Incluye la capacidad de capitalizar la experiencia de otros y la propia propagando el Know How adquirido en foros locales o internacionales.

➤ **Niveles:**

A	Es reconocido como un experto en su especialidad en el medio donde actúa y como experto en la comunidad internacional. Comparte sus conocimientos y experiencia actuando como agente de cambio y propagador de nuevas ideas y tecnologías.
B	Participa en la comunidad local actuando como referente. Ofrece su experiencia y conocimientos para resolver problemas de otras áreas. Escribe papers, artículos, informes o realiza trabajos de investigación que comparte con colegas en el ámbito local.
C	Realiza un gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos. Busca y analiza proactivamente información pertinente para planificar un curso de acción
D	Mantiene su formación técnica aunque tiene una actitud reactiva: busca información sólo cuando la necesita, lee manuales/libros para aumentar sus conocimientos básicos

LIDERAZGO: Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar feedback, integrando las opiniones de los otros.

➤ **Niveles:**

A	Orienta la acción de su grupo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. Fija objetivos, realiza su seguimiento y da feedback, integrando las opiniones de los miembros del grupo.
B	Orienta a las personas en una dirección determinada, fija objetivos y realiza un adecuado seguimiento brindando feedback a los distintos integrantes.

C	Puede orientar el accionar del grupo a su cargo fijando objetivos y realizando el seguimiento de los mismos
D	Tiene escasa capacidad para orientar al grupo a su cargo y fijar objetivo

TRABAJO EN EQUIPO: Es la habilidad para participar activamente de una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no está directamente relacionada con el interés personal. Supone facilidad para la relación interpersonal y capacidad para comprender la repercusión de las propias acciones en el éxito de las acciones del equipo.

➤ **Niveles:**

A	Promociona y alienta la comunicación y actúa como modelo del rol en su área. Logra comprensión y compromiso grupal y demuestra superioridad para distinguir, interpretar y expresar hechos, problemas y opiniones
B	Sabe integrar los diversos estilos y habilidades que hay en un equipo para optimizar el desempeño y el entusiasmo. Ayuda al equipo a centrarse en los objetivos. Apoya y alienta las actividades en equipo de los miembros
C	Comparte información y trabaja cooperativamente con el equipo. Es flexible y sensible. Ayuda a los nuevos miembros a integrarse al equipo discutiendo su función.
D	Explícita o calladamente, antepone sus objetivos personales a los del equipo

DESARROLLO DE RELACIONES: Consiste en actuar para establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas o redes de contactos con distintas personas.

➤ **Niveles:**

A	Planifica y desarrolla redes de relaciones con clientes, colega y compañeros de trabajo. Acude a sus redes de relaciones y contactos para mantenerse informado, identificar oportunidades de negocios sobre las que informará a sus superiores, dentro de su marco de incumbencia.
----------	--

B	Muestra permanente motivación para incrementar sus relaciones y para formar un grupo de relaciones de intereses comunes.
C	Establece y mantiene relaciones cordiales con un amplio círculo de amigos y conocidos con el objetivo de lograr mejores resultados de las tareas de las que es responsable
D	Se relaciona informalmente con la gente. En conversaciones generales sobre el trabajo, incluye con naturalidad cuestiones sobre la familia, los deportes y la actualidad.

PENSAMIENTO CONCEPTUAL: Es la habilidad para identificar vínculos entre situaciones que no están obviamente conectadas y construir conceptos o modelos; asimismo, para identificar los puntos clave de las situaciones complejas. Incluye la utilización de razonamiento creativo inductivo o conceptual.

➤ **Niveles:**

A	Para explicar situaciones o resolver problemas, desarrolla conceptos nuevos que no resultan obvios para los demás. Hace que las situaciones o ideas complejas estén claras, sean simples y comprensibles. Integra ideas, datos clave y observaciones, presentándolos en forma clara y útil.
B	Analiza situaciones presentes utilizando los conocimientos teóricos o adquiridos con la experiencia. Utiliza y adapta adecuadamente los conceptos o principios complejos aprendidos.
C	Identifica pautas, tendencias o lagunas de la información que maneja. Reconoce e identifica las similitudes entre una nueva situación y algo que ocurrió en el pasado.
D	Utiliza criterios básicos, sentido común y las experiencias vividas para identificar los problemas. Reconoce cuándo una situación presente es igual a una pasada

CAPACIDAD DE ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACIÓN: Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/área/proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.

➤ **Niveles:**

A	Anticipa los puntos críticos de una situación o problemas con un gran número de variables, estableciendo puntos de control y mecanismos de coordinación, verificando datos y buscando información externa para asegurar la calidad de los procesos. Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos.
B	Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos, estableciendo de manera permanente mecanismos de coordinación y control de la información de los procesos en curso
C	Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.
D	Organiza el trabajo y administra adecuadamente los tiempos

PERSEVERANCIA: Es la predisposición a mantenerse firme y constante en la prosecución de acciones y emprendimientos de manera estable o continua hasta lograr el objetivo.

➤ **Niveles:**

A	Lo motivan las situaciones difíciles en las que es previsible la posibilidad de obstáculos.
B	Nunca se rinde ante las negativas o el rechazo. Identifica o crea caminos alternativos para alcanzar las metas.
C	Tiene una actitud positiva frente a situaciones adversas. Pide ayuda para solucionar temas difíciles sin desanimarse

D Realiza algunos intentos para resolver los problemas antes de darse por vencido

BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN: Es la inquietud y la curiosidad constante por saber más sobre las cosas, los hechos o las personas. Implica buscar información más allá de las preguntas rutinarias o de lo requerido en el puesto. Puede implicar el análisis profundo o el pedido de una información concreta, la resolución de discrepancias haciendo una serie de preguntas o la búsqueda de información variada sin un objetivo concreto, una información que quizás sea útil en el futuro

➤ **Niveles:**

A Permanentemente (a diario) hace algo que le permite recoger información (por ejemplo, lee sistemáticamente ciertas publicaciones). Habitualmente, se ocupa de que otras personas recojan información y se la proporcionen

B Realiza un trabajo sistemático en un determinado lapso para obtener la máxima y mejor información posible de todas las fuentes disponibles. Obtiene información en periódicos, revistas, bases de datos, estudios de mercado, financieros o de la competencia.

C Aborda personalmente el esclarecimiento de una situación o problema cuando lo normal es no hacerlo. Se encuentra con las personas más cercanas al problema y les hace preguntas. Recurre a personas que no están personalmente involucradas en la situación o problema

D Hace preguntas directas tanto a las personas que están presentes o que se supone conocen la situación como a las directamente implicadas aunque no estén presentes. Utiliza la información disponible o consulta las fuentes de información adicionales

INICIATIVA: Esta es la competencia que significa rápida ejecutividad ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad. Supone actuar proactivamente cuando ocurren desviaciones o dificultades sin esperar a efectuar todas las consultas en la línea jerárquica, evitando así el agravamiento de problemas de importancia menor. Implica también la capacidad de proponer mejoras, sin que haya un problema concreto que deba ser solucionado.

➤ **Niveles:**

A	Ejecuta rápidamente las acciones necesarias para resolver pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día. Es proactivo para resolver dificultades, no espera a consultar a toda la línea jerárquica, de esta manera evita que se agrave un problema menor. Tiene mucha capacidad para proponer mejoras aunque no haya un problema concreto que se deba solucionar.
B	Actúa para resolver los pequeños problemas diarios. En ocasiones propone mejoras aunque no haya un problema concreto que necesite solución
C	Puede actuar para resolver los pequeños problemas que surgen día a día
D	Tiene escasa predisposición para la acción que podría resolver los pequeños problemas que surgen cotidianamente

ADAPTABILIDAD AL CAMBIO: Es la capacidad para adaptarse y avenirse a los cambios, modificando si fuese necesario su propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nueva información, o cambios del medio, ya sean del entorno exterior, de la propia organización, de la del cliente o de los requerimientos del trabajo en sí.

➤ **Niveles:**

A	Realiza adaptaciones organizacionales y estratégicas a corto, mediano y largo plazo en respuesta a los cambios del entorno o las necesidades de la situación. Evalúa sistemáticamente su entorno atento a cambios que pudieran producirse
----------	--

B	Adapta tácticas y objetivos para afrontar una situación o solucionar problemas. Sistemáticamente revisa y evalúa las consecuencias positivas y/o negativas de las acciones pasadas para agregar valor.
C	Evalúa y observa la situación objetivamente y puede reconocer la validez del punto de vista de otros, utilizando dicha información de manera selectiva para modificar su accionar. Revisa situaciones pasadas para modificar su accionar ante situaciones nuevas
D	Sigue siempre los procedimientos. En ocasiones puede reconocer la validez de otros puntos de vista y modificar su accionar

CAPACIDAD DE ENTENDER A LOS DEMÁS: Es la capacidad de escuchar adecuadamente, comprender y responder a pensamientos, sentimientos o intereses de los demás, aunque éstos no los hayan expresado o lo hayan hecho sólo parcialmente.

➤ **Niveles:**

A	Comprende los intereses de los demás modificando su propia conducta –dentro de las normas de la organización- y los ayuda a resolver problemas que le plantean o él mismo observa.
B	Comprende los problemas. Sentimientos y preocupaciones subyacentes de otra persona, identificando sus fortalezas y debilidades
C	Toma en cuenta los indicios de emociones o pensamientos de los demás para realizar un diagnóstico y explicar sus conductas.
D	Tiene cierta dificultad para comprender o percibir los estados de ánimo, demuestra incompreensión o sorpresa ante las acciones o emociones de los demás

INTEGRIDAD: Es la capacidad de actuar en consonancia con lo que se dice o se considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos. Las acciones son congruentes con los que se dice.

➤ **Niveles:**

A	Trabaja según sus valores, aunque ello implique un importante coste o riesgo. Se asegura de señalar tanto las ventajas como los inconvenientes de un trato. Despide o no contrata a una persona de dudosa reputación, aunque tenga alta productividad. Da permiso a una persona que lo está pasando mal a causa del gran estrés para que se recupere. Propone o decide, según su nivel de incumbencia, abandonar un producto, servicio o línea que aun siendo productivo él considera poco ético. Se considera que es un referente en materia de integridad
B	Admite públicamente que ha cometido un error y actúa en consecuencia. Dice las cosas aunque puedan molestar a un viejo amigo
C	Desafía a otros a actuar de acuerdo con sus valores y creencias. Está orgulloso de ser honrado. Es honesto en las relaciones con los clientes. Da a todos un trato equitativo
D	Es abierto y honesto en situaciones de trabajo. Reconoce errores cometidos o sentimientos negativos propios y puede expresárselos a otros. Dice lo que piensa, aunque no sea necesario o sea más sencillo callarse

BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN: Es la inquietud y la curiosidad constante por saber más sobre las cosas, los hechos o las personas. Implica buscar información más allá de las preguntas rutinarias o de lo requerido en el puesto. Puede implicar el análisis profundo o el pedido de una información concreta, la resolución de discrepancias haciendo una serie de preguntas o la búsqueda de información variada sin un objetivo concreto, una información que quizás sea útil en el futuro.

➤ **Niveles:**

A	Permanentemente (a diario) hace algo que le permite recoger información (por ejemplo, lee sistemáticamente ciertas publicaciones). Habitualmente, se ocupa de que otras personas recojan información y se la proporcionen.
B	Realiza un trabajo sistemático en un determinado lapso para obtener la máxima y mejor información posible de todas las fuentes disponibles. Obtiene información en periódicos, revistas, bases de datos, estudios de mercado, financieros o de la competencia
C	Aborda personalmente el esclarecimiento de una situación o problema cuando lo normal es no hacerlo. Se encuentra con las personas más cercanas al problema y les hace preguntas. Recurre a personas que no están personalmente involucradas en la situación o problema.
D	Hace preguntas directas tanto a las personas que están presentes o que se supone conocen la situación como a las directamente implicadas, aunque no estén presentes. Utiliza la información disponible o consulta las fuentes de información adicionales

Anexo 2. Validación de experto: lista de cotejo



ESCUELA DE PSICOLOGÍA CARRERA DE ORGANIZACIONAL

LISTA DE COTEJO, PARA APOYO DE INFORMACIÓN AL TRABAJO DE TITULACIÓN PARA PREGRADO:
"ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES PARA EL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE
UNA EMPRESA PÚBLICA DE SERVICIOS", PREVIO A LA OBTENCIÓN TÍTULO DE PSICÓLOGA
ORGANIZACIONAL

Objetivo General: Elaborar un manual de funciones del área administrativa en una institución pública de servicios.

Objetivo Específico: Diagnosticar la situación actual de la gestión en el área administrativa de la organización.

Objetivo del instrumento: Diagnosticar la necesidad de un manual de funciones.

MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO, DIRIGIDA A ESPECIALISTAS EN LAS ÁREAS DE PERTINENCIA

Ítems para la elaboración de un manual de funciones para el departamento administrativo de una empresa pública de servicios		Se ajusta a la temática		OBSERVACIONES
Ítem		SI	NO	
1.	¿Conoce los criterios con el que se realiza la evaluación de desempeño del cargo?	✓		
2.	¿Se encuentran definidas las funciones de su puesto?	✓		
3.	¿Cuenta con herramientas de control que midan la calidad del servicio?	✓		
4.	¿Suele planificar sus actividades?	✓		
5.	¿Sabe a quién recurrir al momento de resolver problemas?	✓		
6.	¿Cuenta con todas las herramientas necesarias para realizar su actividad laboral?	✓		
7.	¿Participa de actividades de motivación e incentivos que desarrolla la institución?	✓		
8.	¿Las órdenes y disposiciones para ejecutar su trabajo son comprendidas?	✓		
9.	¿Las tareas y actividades asignadas son equitativas con su sueldo o salario?	✓		
10.	¿La institución cuenta con un plan de capacitación y/o actualización de conocimientos?	✓		
11.	¿Funciona la comunicación interna?	✓		
12.	¿Considera óptimo el ambiente laboral de su puesto de trabajo?	✓		
Instrucciones – pasos a seguir		✓		
Descripción		✓		
Comportamientos observables		✓		
Datos sociodemográficos: Cargo		✓		
Escala de medición: 1. Muy de acuerdo/ siempre; 2. De acuerdo/ casi siempre; 3. Poco de acuerdo/ rara vez; 4. Nada de acuerdo/ nunca		✓		
Nombre	Eleonor Virginia Pardo Paredes	Cargo	Docente – Escuela de Psicología	
Profesión	Psic. Ind. – Ing. en Mk. – Máster en Adm. de empresas	Lugar de trabajo	PUCE Sede Ambato	
Firma		Fecha	14.07.2017	

Anexo 3. Lista de cotejo



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador | Sede
Ambato

ESCUELA DE PSICOLOGÍA
CARRERA DE ORGANIZACIONAL

PROYECTO DE DESARROLLO “Elaboración de un Manual de Funciones para el departamento administrativo de una empresa pública de servicios” PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE PSICÓLOGA ORGANIZACIONAL

LISTA DE COTEJO.

Instrucciones:

- Lea detenidamente a cada una de las preguntas que se presentan a continuación.
- Marque con una (X) en la opción que más se ajuste a su criterio.
- No deje ninguna pregunta sin responder; si tiene alguna duda con toda confianza pregunta para que sea resuelta tu inquietud.
- La información que proporciones será de absoluta confidencialidad, usada exclusivamente para fines académicos.

Descripción:

- | | |
|-----------------------------|------------------------------|
| 1. Muy de acuerdo/ siempre | 3. Poco de acuerdo/ rara vez |
| 2. De acuerdo/ casi siempre | 4. Nada de acuerdo/ nunca |

Cargo: _____

ITEM	1	2	3	4
1. ¿Conoce los criterios con el que se realiza la evaluación de desempeño del cargo?				
2. ¿Se encuentran definidas las funciones de su puesto?				
3. ¿Cuenta con herramientas de control que midan la calidad del servicio?				
4. ¿Suele planificar sus actividades?				
5. ¿Sabe a quién recurrir al momento de resolver problemas?				
6. ¿Cuenta con todas las herramientas necesarias para realizar su actividad laboral?				
7. ¿Participa de actividades de motivación e incentivos que desarrolla la institución?				
8. ¿Las órdenes y disposiciones para ejecutar su trabajo son comprendidas ?				
9. ¿Las tareas y actividades asignadas son equitativas con su sueldo o salario?				
10. ¿La institución cuenta con un plan de capacitación y/o actualización de conocimientos?				
11. ¿Funciona la comunicación interna?				
12. ¿Considera óptimo el ambiente laboral de su puesto de trabajo?				

Anexo 4. Bolsa de Especialistas

Dirección Administrativa				
Puesto	Nombre y Apellido	Años de experiencia	Educación	Especialista
Director administrativo	Dany Razo	8 años	Abogado	
	Cecilia Silva	7 años	Dra. Contabilidad y auditoría	X
	Cristina Altamirano	17 años	Técnico en secretariado ejecutivo/bilingüe	X
Profesional 1:Gestión gerencia y/o secretariado	Irma Silva	32 años	Ing. Ciencias administrativas	X
	Margarita Altamirano	6 años	Lic. En secretariado	X
Médico ocupacional	Adriana Zurita	3 años	Médico general	X
	Santiago Llerena	4 años	Médico general	X
Guardián	Marcos Avilés	4 años	Bachiller	X
	Richard Durán	3 años	Bachiller	
	Celiano Paredes	11 años	Primaria	X
Ronda diurno nocturno	Edgar Barrionuevo	16 años	Bachiller	
	Marcelo García	11 años	Bachiller	
	Cesar Hernández	11 años	Primaria	
	Danny Jácome	11 años	Bachiller	X
	Richard Llerena	17 años	Primaria	
	Jorge Pérez	11 años	Bachiller	
	Wilmer Zabala	11 años	Bachiller	X
	William Muñoz	11 años	Bachiller	
	Fernando Naranjo	10 años	Bachiller	
	Johnny Villacreses	11 años	Bachiller	
	Carlos Villegas	17 años	Bachiller	
	Paúl Villalba	3 años	Bachiller	
Guardia de seguridad	Jorge Barona	24 años	Primaria	X
	Segundo Piñaloza	17 años	Bachiller	X
Guardián de planta de agua	Jose Jácome	11 años	Bachiller	X
	José Guevara	16 años	Primaria	X
Jefe de contratación y compras públicas	Jessica Silva	4 años	Dr. Jurisprudencia	X
	Luis Chavez	3 años	Ing. Comercial	X
Analista de contratación y compras públicas	Saira Altamirano	11 años	Lic. Ciencias administrativas	X
Oficinista	Emily Agama	4 años	Lic. en comunicación	X
	Carlos Padilla	4 años	Ing. Marketing	X
Inspector de servicios municipales	Geovanny Villacres	1 año	Tecnólogo en administración de negocios	X
	Galo Altamirano	7 años	Lic. En ciencias de la educación	X
Recaudador municipal (balnearios)	Elita Moreno	14 años	Bachiller	
	Carlota Silva	30 años	Bachiller	X
	Rosa Cañizares	27 años	Bachiller	X

	Rosa Moya	17 años	Bachiller	
	Patricia Vique	12 años	Bachiller	
Auxiliar de servicios municipales	Germania Almeida	3 años	Bachiller	
	Eufemia Argoti	3 años	Bachiller	
	Segundo Chavez	17 años	Primaria	
	Ritha Diaz	19 años	Bachiller	
	Nelly Gamboa	8 años	Bachiller	
	Blanca Hidalgo	27 años	Bachiller	X
	Carmen Jaitia	26 años	Primaria	
	Jesús Mena	30 años	Primaria	X
	Enrique Morales	22 años	Primaria	
	Susana Sarabia	16 años	Primaria	
	Mercedes Luna	3 años	Lic. en ciencias de la educación	
	Oswaldo Álvarez	7 años	Bachiller	
	Alcibar Andrade	10 años	Bachiller	
	Antonio Chávez	16 años	Lic. en educación	
	Edison Dias	7 años	Bachiller	
	Jessica Villena	3 años	Primaria	
	Clara Freire	12 años	Primaria	
	Darío Guevara	7 años	Bachiller	
	Luis Guevara	7 años	Bachiller	
	Julio Iturralde	8 años	Bachiller	
	Jorge López	5 años	Ing. ecoturismo	
	Fanny Mena	22 años	Primaria	
	Carla Peñafiel	16 años	Bachiller	
	Vicente Peralta	18 años	Bachiller	
	Rosa Troncoso	12 años	Bachiller	
	Marianela Villegas	12 años	Bachiller	
	Luis Eduardo Pineda	4 años	Secundaria	
	Monica Diaz	5 años	Secundaria	
	Katty Jácome	5 años	Secundaria	
	Norma Llerena	5 años	Lic en educación	
Gladys Salazar	6 años	Primaria		
Juan Tamayo	4 años	Lic. en educación física		
Diana Zabala	5 años	Bachiller		
Ana Soria	3 años	Bachiller		
Fany Soria	2 años	Bachiller		
Auxiliar en servicios de salud	Vicente Chango	3 años	Tecnólogo en medicina	X
Técnico en mantenimiento y reparación de calderos	Andrés García	1 año	Ing. automotriz	X
Jefe de administración y talento humano	Bolívar Sarmiento	21 años	Ing. Comercial	X
	Jose Proaño	12 años	MSc. Administración de talento humano	X
Analista de administración de talento humano	Jenny Ávalos	2 años	Ing. En contabilidad y auditoría	X
	María Cristina Sevilla	2 años	Ps. Organizacional	X
Profesional 1: ciencias administrativas, contables y afines	María Villafuerte	18 años	Lic, en administración pública	X

	Verónica Silva	12 años	Ing. Administración de empresas turísticas	X
Analista programador de programas, redes y aplicaciones web	Cumandà Mena	23 años	Ing en sistemas e informática	X
	Rubén Zanafria	9 años	Ing. Sistemas	
Técnico en sistemas	Xavier Collantes	4 años	Ing. Sistemas	
	Robert Casco	18 años	Ing. Sistemas	

Anexo 5. Lista de competencias dirección



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador | Sede
Ambato

ESCUELA DE PSICOLOGÍA
CARRERA DE ORGANIZACIONAL

PROYECTO DE DESARROLLO “Elaboración de un Manual de Funciones para el departamento administrativo de una empresa pública de servicios”

Objetivo.- Determinar las competencias cardinales, genéricas, específicas, del personal del área administrativa del GADBAS. A fin de utilizar un enfoque de competencias, para lo cual se requiere conocer los siguientes conceptos básicos recomendados por Martha Alles:

Competencias: Características subyacentes a la persona, que están casualmente relacionadas con una actuación exitosa en el puesto de trabajo.

Competencias Cardinales: Aquellas que se puede aplicar a todos los miembros de la empresa; estas permiten alcanzar la visión de la misma.

Competencias específicas gerenciales: Se aplican solamente a áreas o a unidades en la institución, pero como su nombre lo dice, se aplican a personas que se desenvuelven en niveles gerenciales o de supervisión, es decir a los jefes o gerentes de los distintos departamentos

Competencias específicas por áreas: Se refieren a ciertos sujetos de un entorno determinado

- Señale por orden de importancia con una X siendo 1 muy importante, 2 importante, 3 poco importante y 4 nada importante.

NIVEL EJECUTIVO O DIRECCIÓN

Competencias Generales	1	2	3	4
Compromiso: Apoyar e instrumentar decisiones comprometido con el logro de objetivos comunes				
Ética: Sentir y obrar en todo momento con los valores morales y buenas costumbres profesionales respetando la organización.				
Prudencia: Sensatez y moderación en todos los actos, en la aplicación de normas y políticas de la organización sabiendo discernir lo bueno y lo malo para la empresa, el personal y para sí mismo.				
Justicia: Actitud permanente de dar a cada uno lo que le corresponde en los negocios, en la relación con los clientes y proveedores y en el manejo del personal.				
Fortaleza: Obrar en el punto medio en cualquier situación. Entendiendo por punto medio una actitud permanente de vencer temor y huir de la temeridad.				
Orientación al cliente: Deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aún las no expresadas. Esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente				
Calidad del trabajo: Tener amplios conocimientos en los temas del área del cual se es responsable.				
Sencillez: Capacidad de expresarse sin dobleces ni engaños diciendo siempre la verdad.				
Adaptabilidad al cambio: Versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas rápido y adecuadamente				
Temple: Serenidad y dominio en todas las circunstancias				
Perseverancia: Firmeza y constancia en la ejecución de los propósitos.				
Integridad: Obrar con rectitud y justicia.				
Iniciativa: Actitud permanente de adelantarse a los demás en su reaccionar.				
Innovación: Capacidad para modificar las cosas partiendo de formas no pensadas con anterioridad.				
Flexibilidad: Capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones.				

Autocontrol: Capacidad de mantener controladas las propias emociones y evitar reacciones negativas.				
Desarrollo de personas: Ayudar que las personas crezcan intelectual y moralmente.				
Conciencia organizacional: Comprender e interpretar las relaciones de poder en la propia empresa u otras organizaciones.				

- Señale por orden de importancia con una X siendo 1 muy importante, 2 importante, 3 poco importante y 4 nada importante.

Competencias específicas	1	2	3	4
Desarrollo del equipo: Habilidad de desarrollar el equipo hacia adentro, el desarrollo de los propios recursos humanos.				
Modalidades de contacto: Capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación.				
Liderazgo: Capacidad para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada.				
Pensamiento estratégico: Habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y fortalezas y debilidades de la organización.				
Dinamismo: Habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas con otros.				
Adaptabilidad: Habilidad para adaptarse rápidamente y funcionar con eficacia en cualquier contexto.				
Relaciones públicas: Habilidad para establecer relaciones con personas cuya cooperación es necesaria.				
Trabajo en equipo: Capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formas parte de un grupo y de trabajar juntos.				
Orientación a los resultados: Capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando se deben tomar decisiones importantes para superar a los competidores..				
Integridad: Capacidad de actuar en consonancia con lo que dice o se considera importante.				
Iniciativa: Predisposición a actuar proactivamente y a pensar no solo en lo que hay que hacer en el futuro.				

Otras:

Anexo 6. Lista de competencias mandos medios o jefaturas



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador | Sede
Ambato

ESCUELA DE PSICOLOGÍA
CARRERA DE ORGANIZACIONAL

PROYECTO DE DESARROLLO “Elaboración de un Manual de Funciones para el departamento administrativo de una empresa pública de servicios”

Objetivo.- Determinar las competencias cardinales, genéricas, específicas, del personal del área administrativa del GADBAS. A fin de utilizar un enfoque de competencias, para lo cual se requiere conocer los siguientes conceptos básicos recomendados por Martha Alles:

Competencias: Características subyacentes a la persona, que están casualmente relacionadas con una actuación exitosa en el puesto de trabajo.

Competencias Cardinales: Aquellas que se puede aplicar a todos los miembros de la empresa; estas permiten alcanzar la visión de la misma.

Competencias específicas gerenciales: Se aplican solamente a áreas o a unidades en la institución, pero como su nombre lo dice, se aplican a personas que se desenvuelven en niveles gerenciales o de supervisión, es decir a los jefes o gerentes de los distintos departamentos

Competencias específicas por áreas: Se refieren a ciertos sujetos de un entorno determinado

- Señale por orden de importancia con una X siendo 1 muy importante, 2 importante, 3 poco importante y 4 nada importante.

MANDOS MEDIOS O JEFATURAS

Competencias Generales	1	2	3	4
Compromiso: Apoyar e instrumentar decisiones comprometido con el logro de objetivos comunes				
Ética: Sentir y obrar en todo momento con los valores morales y buenas costumbres profesionales respetando la organización.				
Prudencia: Sensatez y moderación en todos los actos, en la aplicación de normas y políticas de la organización sabiendo discernir lo bueno y lo malo para la empresa, el personal y para sí mismo.				
Justicia: Actitud permanente de dar a cada uno lo que le corresponde en los negocios, en la relación con los clientes y proveedores y en el manejo del personal.				
Fortaleza: Obrar en el punto medio en cualquier situación. Entendiendo por punto medio una actitud permanente de vencer temor y huir de la temeridad.				
Orientación al cliente: Deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aún las no expresadas. Esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente				
Orientación a los resultados: Encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y urgencia ante decisiones importantes necesarias para cumplir o superar a otros.				
Calidad del trabajo: Tener amplios conocimientos en los temas del área del cual se es responsable.				
Sencillez: Capacidad de expresarse sin dobleces ni engaños diciendo siempre la verdad.				
Adaptabilidad al cambio: Versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas rápido y adecuadamente				
Temple: Serenidad y dominio en todas las circunstancias				
Perseverancia: Firmeza y constancia en la ejecución de los propósitos.				
Integridad: Obrar con rectitud y justicia.				

Iniciativa: Actitud permanente de adelantarse a los demás en su reaccionar.				
Innovación: Capacidad para modificar las cosas partiendo de formas no pensadas con anterioridad.				
Flexibilidad: Capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones.				
Autocontrol: Capacidad de mantener controladas las propias emociones y evitar reacciones negativas.				
Desarrollo de personas: Ayudar que las personas crezcan intelectual y moralmente.				
Conciencia organizacional: Comprender e interpretar las relaciones de poder en la propia empresa u otras organizaciones.				

- Señale por orden de importancia con una X siendo 1 muy importante, 2 importante, 3 poco importante y 4 nada importante.

Competencias específicas	1	2	3	4
Flexibilidad: Capacidad de modificar la conducta personal para alcanzar objetivos cuando hay problemas				
Colaboración: Capacidad de trabajar en colaboración con grupos multidisciplinario con otras áreas de la institución.				
Calidad del trabajo: Tener amplios conocimientos de los temas del área que esté bajo su responsabilidad.				
Dinamismo: Habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas con otros				
Modalidades de contacto: Capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación.				
Habilidad analítica: Capacidad de identificar problemas, reconocer información significativa, buscar y coordinar datos.				
Liderazgo: Capacidad para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada.				
Negociación: Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos.				
Comunicación: Capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva.				
Aprendizaje continuo: Habilidad para buscar y compartir información útil para la resolución de situaciones.				
Trabajo en equipo: Capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formas parte de un grupo y de trabajar juntos.				
Habilidades mediáticas: Asimilación de los medios de comunicación y su aplicación eficaz.				
Productividad: Poner en marcha las acciones acordadas.				

Otras:

Anexo 7. Lista de competencias nivel operativo o mandos iniciales



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador | Sede
Ambato

ESCUELA DE PSICOLOGÍA
CARRERA DE ORGANIZACIONAL

PROYECTO DE DESARROLLO “Elaboración de un Manual de Funciones para el departamento administrativo de una empresa pública de servicios”

Objetivo.- Determinar las competencias cardinales, genéricas, específicas, del personal del área administrativa del GADBAS. A fin de utilizar un enfoque de competencias, para lo cual se requiere conocer los siguientes conceptos básicos recomendados por Martha Alles:

Competencias: Características subyacentes a la persona, que están casualmente relacionadas con una actuación exitosa en el puesto de trabajo.

Competencias Cardinales: Aquellas que se puede aplicar a todos los miembros de la empresa; estas permiten alcanzar la visión de la misma.

Competencias específicas gerenciales: Se aplican solamente a áreas o a unidades en la institución, pero como su nombre lo dice, se aplican a personas que se desenvuelven en niveles gerenciales o de supervisión, es decir a los jefes o gerentes de los distintos departamentos

Competencias específicas por áreas: Se refieren a ciertos sujetos de un entorno determinado

- Señale por orden de importancia con una X siendo 1 muy importante, 2 importante, 3 poco importante y 4 nada importante.

NIVEL OPERATIVO O MANDOS INICIALES

Competencias Generales	1	2	3	4
Compromiso: Apoyar e instrumentar decisiones comprometido con el logro de objetivos comunes				
Ética: Sentir y obrar en todo momento con los valores morales y buenas costumbres profesionales respetando la organización.				
Prudencia: Sensatez y moderación en todos los actos, en la aplicación de normas y políticas de la organización sabiendo discernir lo bueno y lo malo para la empresa, el personal y para sí mismo.				
Justicia: Actitud permanente de dar a cada uno lo que le corresponde en los negocios, en la relación con los clientes y proveedores y en el manejo del personal.				
Fortaleza: Obrar en el punto medio en cualquier situación. Entendiendo por punto medio una actitud permanente de vencer temor y huir de la temeridad.				
Orientación al cliente: Deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aún las no expresadas. Esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente				
Orientación a los resultados: Encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y urgencia ante decisiones importantes necesarias para cumplir o superar a otros.				
Calidad del trabajo: Tener amplios conocimientos en los temas del área del cual se es responsable.				
Sencillez: Capacidad de expresarse sin dobleces ni engaños diciendo siempre la verdad.				
Adaptabilidad al cambio: Versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas rápido y adecuadamente				
Temple: Serenidad y dominio en todas las circunstancias				
Perseverancia: Firmeza y constancia en la ejecución de los propósitos.				
Integridad: Obrar con rectitud y justicia.				
Iniciativa: Actitud permanente de adelantarse a los demás en su reaccionar.				

Innovación: Capacidad para modificar las cosas partiendo de formas no pensadas con anterioridad.				
Flexibilidad: Capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones.				
Autocontrol: Capacidad de mantener controladas las propias emociones y evitar reacciones negativas.				
Desarrollo de personas: Ayudar que las personas crezcan intelectual y moralmente.				
Conciencia organizacional: Comprender e interpretar las relaciones de poder en la propia empresa u otras organizaciones.				

- Señale por orden de importancia con una X siendo 1 muy importante, 2 importante, 3 poco importante y 4 nada importante.

Competencias específicas	1	2	3	4
Aprendizaje continuo: Habilidad para buscar y compartir información útil para resolver problemas.				
Liderazgo: Capacidad para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada.				
Trabajo en equipo: Capacidad de participar activamente en la prosecución de una meta común.				
Desarrollo de relaciones: Consiste en actuar para establecer y mantener relaciones cordiales.				
Pensamiento conceptual: Capacidad de comprender una situación o problema uniendo sus partes.				
Negociación: Habilidad para crear un buen ambiente para la colaboración y compromisos duraderos				
Capacidad de planificación y organización: Capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su área/tarea/proyecto.				
Perseverancia: Predisposición a mantenerse firme y constante en la prosecución de acciones.				
Búsqueda de información: Inquietud y la curiosidad constante por saber más sobre las cosas				
Comunicación: Capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas efectivamente.				
Iniciativa: Predisposición a emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin una orden previa o requerimiento externo que lo obligue.				
Adaptabilidad al cambio: Capacidad para adaptarse a los cambios, modificando su conducta para alcanzar objetivos cuando surgen dificultades.				
Capacidad de entender a los demás:				
Integridad: Capacidad de actuar en consonancia con lo que se dice o se considera importante.				
Búsqueda de información: Buscar información más allá de las preguntas rutinarias o de lo requerido en el puesto.				

Otras:

Anexo 8. Validación de la propuesta

Ambato, Febrero 07 del 2018

Doctora:

Ana Martínez

DIRECTORA DE LA ESCUELA DE PSICOLOGÍA

PUCE AMBATO

Presente

De mi consideración:

Pongo en conocimiento que después de haber revisado la propuesta del proyecto de investigación de la señorita Carolina Estefanía Villafuerte Burgos, con el tema "ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES PARA EL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS", valido la misma, ya que cumple con los parámetros adecuados, siendo una herramienta importante y útil en el área administrativa y en la de talento humano específicamente.

Por la favorable atención, agradezco y suscribo.

Atentamente,



Lic. Mg. Aitor Larzabal

VALIDADOR



Pontificia Universidad Católica del Ecuador | Sede Ambato

ESCUELA DE PSICOLOGÍA CARRERA DE ORGANIZACIONAL

CUESTIONARIO DE VALIDACIÓN PARA EXPERTOS

Estimado/a:

Usted ha sido seleccionado para validar el producto final del proyecto de investigación "Elaboración de un manual de funciones para el departamento administrativo de una empresa pública de servicios", desarrollado por Carolina Villafuerte, estudiante egresado de la carrera de Psicología Organizacional de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador en Ambato.

La propuesta que se elaboró está dirigida a brindar una herramienta administrativa que sea de gran utilidad para el departamento de talento humano y el administrativo del GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO BAÑOS DE AGUA SANTA. La propuesta consta de un procedimiento que busca ser eficaz para que cada uno de las personas que se encuentran en los puestos del departamento administrativo, puedan llevar a cabo sus actividades.

La validación de la propuesta es importante porque permite determinar la validez de sus elementos, con lo cual se espera garantizar la utilidad del producto final.

Plantilla Juicio de Expertos

Objetivo: Validar la propuesta por juicio de expertos en el área.

Instrucciones: A continuación se solicita responder las interrogantes sobre aspectos teóricos y metodológicos que presenta la propuesta. Adicionalmente, si lo cree necesario, aporte cualquier comentario que considere importante.

DISEÑO TÉCNICO DE LA PROPUESTA [Asigne valores del 1 al 6; 1 siendo el valor mínimo (cuando se conoce poco del tema); y 6, si se conoce a profundidad].	Puntuación					
	1	2	3	4	5	6
Planeación de la propuesta						X
Formato de la propuesta						X
Procedimiento de la propuesta						X
Criterios de aplicación de la propuesta						X
Formas de utilización de la propuesta						X

Comentario:

CUESTIONARIO DE CUMPLIMIENTO TÉCNICO GENERAL Y PERTINENCIA

Objetivo: Valorar el cumplimiento de criterios técnicos generales y la pertinencia de la propuesta de un manual de funciones por competencias, conforme los propósitos del proyecto.

Instrucciones: Según su criterio, señale con una "X" si cumple con los criterios establecidos, si no cumple; si es pertinente o si no lo es. Por favor, contemple todos los ítems. Sus comentarios serán importantes.

Nota: Siga el ejemplo en gris.

#	Ítems	Cumplimiento de los criterios		Pertinencia de los criterios		Observaciones
		Sí cumple	No cumple	Sí es pertinente	No es pertinente	
-	<i>Ejemplo</i>	X		X		
1	Nombre de la propuesta	X		X		
2	El formato de la propuesta	X		X		
3	Cantidad de elementos planteados	X		X		
4	La propuesta se adecúa a las características de la población	X		X		
5	Se adecúa a las características psicológicas-laborales de los beneficiarios	X		X		
6	Se ajusta a un análisis de necesidades de los beneficiarios	X		X		
7	Se ajusta a las exigencias de las orientaciones psicológicas-laborales	X		X		
8	El planteamiento tiene calidad científica	X		X		
9	Se identifica el objetivo principal de la propuesta	X		X		
10	El diseño recoge aspectos esenciales sobre el tema	X		X		
11	Las instrucciones son claras y precisas	X		X		
12	La sintaxis es apropiada	X		X		
13	El tipo de pregunta es el adecuado	X		X		
14	El contenido semántico de la propuesta se ajusta a la población	X		X		
15	Se ha determinado parámetros de aplicación	X		X		
16	Se brinda facilidad para comprender las directrices	X		X		
17	Constituye un instrumento útil para gestionar un proceso	X		X		
18	Se detecta algún conflicto en el planteamiento de la propuesta	X		X		

CUESTIONARIO DE CUMPLIMIENTO TÉCNICO

Objetivo: Valorar el cumplimiento de criterios técnicos, la pertinencia y el lenguaje de la propuesta de un manual de funciones por competencias, conforme los propósitos del proyecto.

Instrucciones: Según su criterio, señale con una "X" si cumple con los criterios establecidos, si no cumple; si es pertinente o si no lo es. Por favor, contemple todos los ítems. Sus comentarios serán importantes.

Nota: Siga el ejemplo en gris.

#	Elementos de la propuesta	Relevancia de los criterios		Pertinencia de los criterios		Lenguaje de los criterios		Observaciones
		Si cumple	No cumple	Si es pertinente	No es pertinente	Si es adecuado	No es adecuado	
-	<i>Ejemplo</i>	X		X		X		
1	Características del GADBAS	X		X		X		
2	Objetivo	X		X		X		
3	Filosofía Institucional	X		X		X		
4	Manuales de funciones	X		X		X		
5	Evaluación preliminar	X		X		X		

Observaciones:



Pontificia Universidad Católica del Ecuador | Sede Ambato

ESCUELA DE PSICOLOGÍA
CARRERA DE ORGANIZACIONAL

Datos del/a evaluador/a:

Nombre: AITOR CARRASCAL FERNANDEZ

Título: MSc

Años de experiencia laboral: 7

Empresa: _____

Cargo que ocupa: _____

Tiempo dentro del cargo: _____

Firma y sello de la institución

Ambato, febrero 07 del 2018

Sicóloga

Ana Martínez.

**DIRECTORA DE LA ESCUELA DE SICOLOGÍA
PUCE AMBATO**


Presente.-

De mi consideración:

Reciba un cordial saludo, pongo en su conocimiento que se ha procedido a revisar la propuesta del proyecto de investigación de la señorita Carolina Estefanía Villafuerte Burgos, con el tema "**ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES PARA EL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE UNA EMPRESA PÚBLICA DE SERVICIOS**", tengo a bien validar la misma ya que cumple con los parámetros de pertinencia, siendo una herramienta importante en el área administrativa para un mejor manejo del talento humano. Cabe informar que el documento se encuentra debidamente citado cumpliendo con todos los requerimientos de fondo y forma

Por la favorable atención agradezco y suscribo.

Atentamente,



Ing. Julio Zurita A.
DOCENTE-VALIDADOR



Pontificia Universidad Católica del Ecuador | Sede Ambato

ESCUELA DE PSICOLOGÍA CARRERA DE ORGANIZACIONAL

CUESTIONARIO DE VALIDACIÓN PARA EXPERTOS

Estimado/a:

Usted ha sido seleccionado para validar el producto final del proyecto de investigación "Elaboración de un manual de funciones para el departamento administrativo de una empresa pública de servicios", desarrollado por Carolina Villafuerte, estudiante egresado de la carrera de Psicología Organizacional de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador en Ambato.

La propuesta que se elaboró está dirigida a brindar una herramienta administrativa que sea de gran utilidad para el departamento de talento humano y el administrativo del GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO BAÑOS DE AGUA SANTA. La propuesta consta de un procedimiento que busca ser eficaz para que cada uno de las personas que se encuentran en los puestos del departamento administrativo, puedan llevar a cabo sus actividades.

La validación de la propuesta es importante porque permite determinar la validez de sus elementos, con lo cual se espera garantizar la utilidad del producto final.

Plantilla Juicio de Expertos

Objetivo: Validar la propuesta por juicio de expertos en el área.

Instrucciones: A continuación se solicita responder las interrogantes sobre aspectos teóricos y metodológicos que presenta la propuesta. Adicionalmente, si lo cree necesario, aporte cualquier comentario que considere importante.

DISEÑO TÉCNICO DE LA PROPUESTA [Asigne valores del 1 al 6; 1 siendo el valor mínimo (cuando se conoce poco del tema); y 6, si se conoce a profundidad].	Puntuación					
	1	2	3	4	5	6
Planeación de la propuesta					✓	
Formato de la propuesta					✓	
Procedimiento de la propuesta					✓	
Criterios de aplicación de la propuesta					✓	
Formas de utilización de la propuesta					✓	

Comentario:

CUESTIONARIO DE CUMPLIMIENTO TÉCNICO GENERAL Y PERTINENCIA

Objetivo: Valorar el cumplimiento de criterios técnicos generales y la pertinencia de la propuesta de un manual de funciones por competencias, conforme los propósitos del proyecto.

Instrucciones: Según su criterio, señale con una "X" si cumple con los criterios establecidos, si no cumple; si es pertinente o si no lo es. Por favor, contemple todos los ítems. Sus comentarios serán importantes.

Nota: Siga el ejemplo en gris.

#	Ítems	Cumplimiento de los criterios		Pertinencia de los criterios		Observaciones
		Si cumple	No cumple	Si es pertinente	No es pertinente	
-	<i>Ejemplo</i>	X		X		
1	Nombre de la propuesta	X		X		
2	El formato de la propuesta	X		X		
3	Cantidad de elementos planteados	X		X		
4	La propuesta se adecúa a las características de la población	X		X		
5	Se adecúa a las características psicológicas-laborales de los beneficiarios	X		X		
6	Se ajusta a un análisis de necesidades de los beneficiarios	X		X		
7	Se ajusta a las exigencias de las orientaciones psicológicas-laborales	X		X		
8	El planteamiento tiene calidad científica	X		X		
9	Se identifica el objetivo principal de la propuesta	X		X		
10	El diseño recoge aspectos esenciales sobre el tema	X		X		
11	Las instrucciones son claras y precisas	X		X		
12	La sintaxis es apropiada	X		X		
13	El tipo de pregunta es el adecuado	X		X		
14	El contenido semántico de la propuesta se ajusta a la población	X		X		
15	Se ha determinado parámetros de aplicación	X		X		
16	Se brinda facilidad para comprender las directrices	X		X		
17	Constituye un instrumento útil para gestionar un proceso	X		X		
18	Se detecta algún conflicto en el planteamiento de la propuesta	X		X		

CUESTIONARIO DE CUMPLIMIENTO TÉCNICO

Objetivo: Valorar el cumplimiento de criterios técnicos, la pertinencia y el lenguaje de la propuesta de un manual de funciones por competencias, conforme los propósitos del proyecto.

Instrucciones: Según su criterio, señale con una "X" si cumple con los criterios establecidos, si no cumple; si es pertinente o si no lo es. Por favor, contemple todos los ítems. Sus comentarios serán importantes.

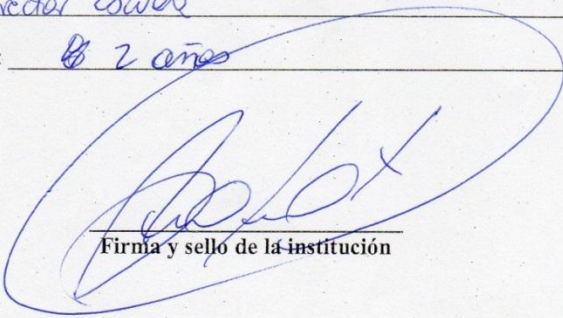
Nota: Siga el ejemplo en gris.

#	Elementos de la propuesta	Relevancia de los criterios		Pertinencia de los criterios		Lenguaje de los criterios		Observaciones
		Si cumple	No cumple	Si es pertinente	No es pertinente	Si es adecuado	No es adecuado	
-	<i>Ejemplo</i>	X		X		X		
1	Características del GADBAS	X		X		X		
2	Objetivo	X		X		X		
3	Filosofía Institucional	X		X		X		
4	Manuales de funciones	X		X		X		
5	Evaluación preliminar	X		X		X		

Observaciones: _____

ESCUELA DE PSICOLOGÍA
CARRERA DE ORGANIZACIONAL

Datos del/a evaluador/a:

Nombre: JULIO ZURITA ARTAMIRANOTítulo: Ingeniero ComercialAños de experiencia laboral: 7 añosEmpresa: PUCESACargo que ocupa: Director GeneralTiempo dentro del cargo: 2 años
Firma y sello de la institución