



**PONTIFICIA  
UNIVERSIDAD  
CATÓLICA  
DEL ECUADOR  
SEDE AMBATO**  
SERÉIS MIS TESTIGOS

**DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN, POSTGRADOS Y  
AUTOEVALUACIÓN**

**Tema:**

**DISEÑO DE PERFILES POR COMPETENCIA Y SU  
INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS  
EMPLEADOS DEL DEPARTAMENTO DE AHORROS DE LA  
MUTUALISTA AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA,  
AÑO 2011**

**Trabajo de investigación previo a la obtención del Título  
Diplomado en Gestión del Talento Humano**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: GERENCIA DEL TALENTO  
HUMANO**

**Autor:**

**ANDREA MARISABEL MAYORGA URRUTIA**

**Director:**

**Dr. CARLOS MEJÍA**

**Ambato – Ecuador  
Octubre 2011**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR  
SEDE AMBATO**

**DEPARTAMENTO DE INVESTIGACION, POSGRADOS Y  
AUTOEVALUACIÓN**

**HOJA DE APROBACIÓN**

Tema:

**DISEÑO DE PERFILES POR COMPETENCIA Y SU INCIDENCIA EN EL  
DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DEL DEPARTAMENTO DE  
AHORROS DE LA MUTUALISTA AMBATO, PROVINCIA DE  
TUNGURAHUA, AÑO 2011**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: GERENCIA DEL TALENTO HUMANO**

Autor:

**ANDREA MARISABEL MAYORGA URRUTIA**

Carlos Mejía, Dr.  
DIRECTOR DE TRABAJO

f. \_\_\_\_\_

Telmo Viteri, Ing.  
JEFE DEL DIPA

f. \_\_\_\_\_

Hugo Altamirano, Dr.  
SECRETARIO GENERAL PUCESA

f. \_\_\_\_\_

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD**

Yo, Andrea Marisabel Mayorga Urrutia portador de la cédula de ciudadanía No. 180359610-3 declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo la obtención del Título Diplomado en Gestión del Talento Humano son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación y luego de la redacción de este documento son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

Andrea Marisabel Mayorga Urrutia  
CI. 180359610-3

## **DEDICATORIA**

A mis queridos padres y en general a todas aquellas personas por haberme permitido plasmar uno de mis anhelos personales, con su respaldo y confianza.

*Andrea M.*

## **AGRADECIMIENTO**

Deseo presentar mi más profundo agradecimiento a la Pontificia Universidad Católica, en especial a los docentes de este diplomado que en su momento tomaron parte en la formación profesional.

A la asociación Mutualista Ambato de la ciudad de Ambato por el apoyo y la información brindada para la realización del trabajo

A todos mis amigos y familiares que de alguna manera contribuyeron al logro de este objetivo

*El Autor*

## RESUMEN

El presente trabajo desarrollado en la Mutualista Ambato, lleva por nombre “Diseño de perfiles por competencia y su incidencia en el desempeño laboral de los empleados del departamento de ahorros de la Mutualista Ambato, provincia de Tungurahua, año 2011” que tiene por finalidad responder al problema ¿la ausencia de perfiles por competencias incide negativamente en el desempeño laboral de los empleados del área de ahorros de la Mutualista Ambato?, donde se ha visto que las actividades que realiza el personal de esta área no está definido causando pérdidas de tiempo y reproceso en algunas actividades, llegando al incumplimiento de las metas y objetivos institucionales. El objetivo planteado para el presente estudio es la elaboración los perfiles por competencias acorde a las necesidades del área de ahorros de la Mutualista Ambato.

Mutualista Ambato es una entidad con 48 años de existencia, la misma ubicada en la ciudad de Ambato tiene como finalidad el proporcionar créditos para vivienda y consumo, para lo cual está regulada por la superintendencia de bancos.

Definiendo competencia como el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes e intereses que permiten a un trabajador desempeñarse; se ha considerado como básicas para la empresa la flexibilidad, autocontrol, Dinamismo, Proactividad, Integridad, Orientación al cliente, Orden y Disciplina.

Considerando como el principal recurso de la Institución al talento humano se plantea la formación de un perfil por competencias que es la descripción de las principales actividades que se realiza en un puesto de trabajo y las competencias que se requieren para cubrir dicho puesto.

Se utiliza la investigación exploratoria y descriptiva como camino para llegar a identificar los acontecimientos relacionados a los perfiles del área, y como instrumentos la encuesta con la cual se recolecta la información de la misma.

De los datos obtenidos se obtiene que: el personal posee el conocimiento e información sobre el manejo de competencias y al mismo tiempo las actividades son

de ejecución diaria con una complejidad media. Por último se desarrolla los perfiles de los cargos del Área de Ahorros.

## ABSTRACT

This research has been developed at Mutualista Ambato; is named “Design of Competences Profiles and its impact in the occupational performance of the employees from the Savings Department of Mutualista Ambato, province of Tungurahua, in the year 2011”; and its goal is to address the problem: Does the lack of Competences Profiles negatively affect the occupational performance of the employees from the Savings Department of Mutualista Ambato?. It has been found that the activities of the staff in this area is not well defined causing loss of time and the need of reprocessing some activities, resulting in the failure of the institutional goals and objectives. The purpose of this study is to develop Competences Profiles according to the needs of the Savings Area of Mutualista Ambato.

Mutualista Ambato is an entity with 48 years of existence which is located in Ambato city and is intended to provide housing and consumer credits. Mutualista Ambato is regulated by Superintendency of Banks.

Defining competence as the set of knowledge, skills, attitudes and interests that allow a worker to perform in its job, has been considered as an important part of the company which involves flexibility, self-control, dynamics, proactiveness, Integrity, Customer Orientation, Order and Discipline.

Human Talent is the principal resource of an Institution, that is why I propose the formation of a profile by powers which is the description of the main activities carried out in a job and the skills required to fill the post.

Exploratory and descriptive research is used as a way to identify the developments related to the profiles of the area. The instruments used are surveys which collect the necessary information .

From the acquired data, I obtained that: staff has the knowledge and information management skills while the activities are run daily with an average complexity. Finally, I developed profiles of the Savings area staff.

## Tabla de contenidos

HOJA DE APROBACIÓN .....	ii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD.....	iii
DEDICATORIA .....	iv
AGRADECIMIENTO .....	v
RESUMEN .....	vi
ABSTRACT.....	vi
Tabla de contenidos .....	ix
Tabla de Gráficos.....	xi
Tabla .....	xi
CAPITULO I .....	1
1. EL PROBLEMA A INVESTIGAR.....	1
1.1. Tema .....	1
1.2.1. Antecedentes .....	2
1.2.2. Delimitación del problema.....	3
1.2.2.1. Delimitación espacial .....	3
1.2.2.2. Delimitación temporal.....	3
1.2.3. Preguntas básicas .....	4
1.3. Contextualización del problema.....	4
1.4. Justificación .....	5
1.5. Objetivos.....	6
CAPITULO II .....	7
2. MARCO TEÓRICO.....	7
2.1. Generalidades de la mutualista ambato.....	7
2.1.1. Misión .....	8
2.1.2. Visión.....	8
2.1.3. Valores Institucionales.....	8
2.2. Componentes teóricos.....	8
2.2.1. El Talento Humano .....	8
2.2.2. Administración de Recursos Humanos por Competencias .....	9
2.2.2.1. Definición de Competencias .....	10
Iniciativa / Pro actividad .....	10
Integridad – coherencia (asertividad y firmeza).....	11

Orientación de Servicio al Cliente .....	11
Orden y Calidad .....	11
2.2.3. Perfiles por Competencias .....	12
Pasos para elaborar el perfil por Competencias .....	13
CAPITULO III.....	15
3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	15
3.1. Modalidades básicas de la investigación.....	15
3.2. Tipos de investigación .....	15
3.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	16
3.4. Procesamiento y análisis de datos.....	16
CAPITULO IV.....	19
4. PROPUESTA.....	19
4.1. Justificación de la propuesta .....	19
4.2. Perfiles por competencia.....	19
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	32
CONCLUSIONES .....	32
RECOMENDACIONES.....	32
BIBLIOGRAFÍA .....	34
GLOSARIO .....	35
ANEXOS .....	37
Anexo 1 – Organigrama de la Mutualista Ambato .....	37
Anexo 2 – Formato del perfil de puestos .....	38
Anexo 3 – Formato de encuesta para el personal del área de ahorros .....	41

## Tabla de Gráficos

Gráfico N°01 – Árbol de problemas.....	03
Gráfico N°02 – Pregunta 04.....	18

## Tabla

Tabla N°01 – Pregunta 1.....	16
Tabla N°02 – Pregunta 2.....	17
Tabla N°03 – Pregunta 3.....	17
Tabla N° 04 – Perfil de Jefe de Área de Captaciones .....	20
Tabla N° 05 – Perfil de Funcionario de Atención al Cliente.....	23
Tabla N° 06 – Perfil de Auxiliar de Inversiones .....	26
Tabla N° 07 – Perfil de Auxiliar de Servicios Generales.....	29

## **CAPITULO I**

### **1. EL PROBLEMA A INVESTIGAR**

#### **1.1. Tema**

DISEÑO DE PERFILES POR COMPETENCIA Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DEL DEPARTAMENTO DE AHORROS DE LA MUTUALISTA AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA, AÑO 2011.

#### **1.2. Definición del Problema**

¿La ausencia de perfiles por competencias incide negativamente en el desempeño laboral de los empleados del área de ahorros de la Mutualista Ambato?

Se ha notado por observación simple dentro de la Mutualista Ambato en el área de ahorros, enfrenta dificultades para el manejo del personal, bajos niveles de motivación y un deterioro en la comunicación interna, dificultando las actividades.

Llegando a duplicidad de funciones entre algunos puestos; además se detecto que el personal no está capacitado para cumplir sus funciones; creando como consecuencia un trato no adecuado para el cliente, un costo alto de operación y los índices de gestión elevados en comparación al sector de mutualistas.

Por lo expuesto es factible la implementación un sistema de gestión administrativo de recursos humanos por competencias, iniciando estas actividades con la creación de los perfiles por competencias del área de ahorros.

### **1.2.1. Antecedentes**

Hoy en día en un mundo globalizado se ha vuelto más competitivo y con una cantidad de participantes en aumento que buscan una mayor participación en el mercado, es así que las organizaciones buscan un diferenciador de sus competidores; es imperioso volver los ojos hacia los individuos que trabajan en ella, es indudable, que en ellos reside la responsabilidad de la competitividad empresarial, convirtiéndose en el activo más valioso que posee una organización, incluso sobre los activos físicos y financieros.

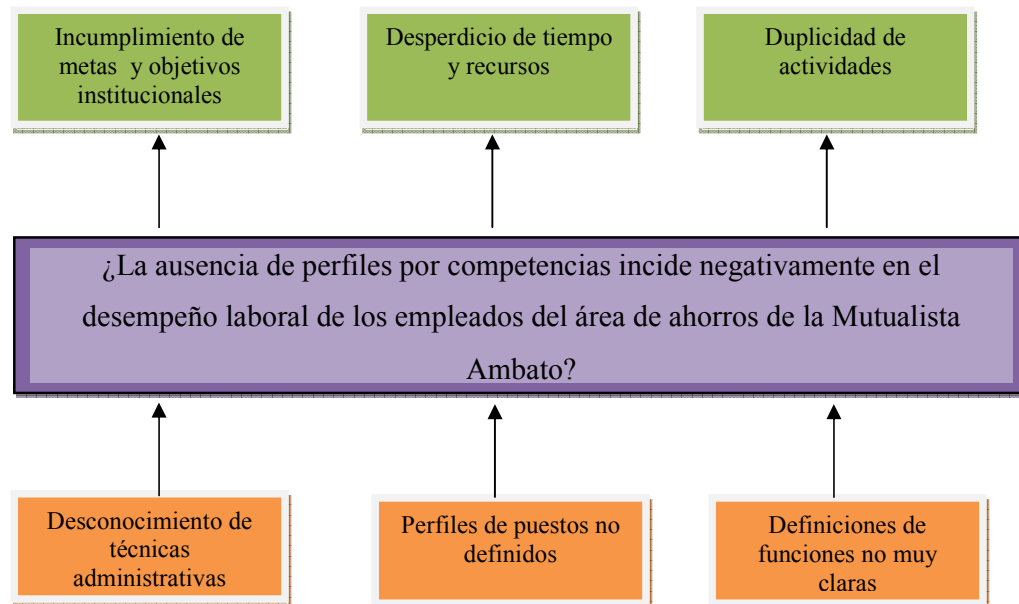
Este diferenciador, está constituido básicamente por las competencias de los individuos, es decir: los conocimientos, las habilidades, las cualidades y destrezas de las personas para desempeñarse en un puesto de trabajo, de ahí, la importancia de su gestión. Puesto que estas competencias individuales, además de ser clave dentro de las competencias distintivas organizacionales, son las encargadas de generar la competencia esencial, la cual es la que permite obtener las ventajas competitivas sostenibles para la empresa.

Mutualista Ambato fue autorizada para operar en el año 1963, fecha desde la cual opera en la ciudad de Ambato; con un patrimonio de 1,081,859 se dedica principalmente al ahorro a la vista y otorgamiento de créditos, rubro que es el 80,91% de sus activos totales, el cual está dividido en 83.61% para vivienda, 11.71% para microempresa y 4.69% para consumo. Como indicadores de su gestión podemos señalar con su nivel de morosidad es del 8.81%, índice de liquidez del 18.68% y activos productivos al 87.71%. Actualmente se cuenta con 21 empleados en toda la institución de los cuales son 5 personas encargadas del área de ahorros, como se refleja en organigrama (Anexo 1)

## Análisis de Problema

**Gráfico N°01 – Árbol de problemas**

### Efecto



### Causa

Gráfico: Árbol de problemas  
Elaboración: Andrea Mayorga

## 1.2.2. Delimitación del Problema

### 1.2.2.1. Delimitación espacial

Esta investigación se va efectuar en Mutualista Ambato, departamento de ahorros; en la provincia de Tungurahua, ciudad de Ambato, calles Av. Cevallos 1620 y Juan León Mera esquina Edificio Mutualista Ambato.

### 1.2.2.2. Delimitación temporal

El estudio de este problema se lo va realizar entre Julio y Septiembre del año 2011

### **1.2.3. Preguntas básicas**

¿Cómo afecta al desempeño laboral la elaboración de los perfiles por competencias?

¿Cómo incrementar el desempeño laboral del área de ahorros de la Mutualista Ambato a través de la utilización de perfiles por competencias?

¿En qué aporta los perfiles por competencias a la satisfacción del cliente interno?

## **1.3. Contextualización del Problema**

### Macro

En el Ecuador como el resto del mundo se ha visto influenciado por la competitividad de las empresas, reflejadas por medio de sus procesos administrativos y productivos. Es así que, las capacidades y destrezas que refleja en colaborador desde un puesto de trabajo se han visto en la necesidad de mejorar y perfeccionarse. En este punto gran cantidad de empresas del país reconoce la importancia que posee el recurso humano eficiente.

El mercado laboral se ha vuelto más competitivo por la presión de reducir costos, alternativas de desarrollo y crecimiento profesional, aumento en la carga operativa para los puestos y la fijación de sueldos. Por este motivo se hace necesario contar con perfiles profesionales que contengan habilidades y destrezas que den un desempeño superior en las empresas.

### Meso

En la provincia de Tungurahua que se ha convertido en el centro de negocios y producción de la región centro del país cada vez son más las empresas que se suman al manejo por competencias haciendo esta una gran fortaleza para mantener costos y mejorar la productividad. Hoy la provincia aporta al 12% del PIB nacional (SIIESE, 2011) y posee la concentración en industrias como el calzado, textil, carrocera, producción láctea, entre los principales. Por este motivo se hace necesaria la implementación de un sistema de gestión por competencias del talento humano.

### Micro

Mutualista Ambato, posee 3,139 cuentas de clientes que han puesto su confianza en la institución donde se mantienen depósitos por 8'689,043; razón por la cual se debe implementar un sistema de administración del talento humano por competencias, donde se debe iniciar por la elaboración de perfiles por competencias. Dado esta situación se determina como área básica para la aplicación aquella donde se encuentran con los clientes de la institución directamente, es decir el área de ahorros de la Mutualista Ambato

### **1.4. Justificación**

Mutualista Ambato fue autorizada para operar en el año 1963, fecha desde la cual opera en la ciudad de Ambato; la misma cuenta a la fecha con 21 empleados de ellos los 5 corresponden al área de ahorros.

Para la Mutualista Ambato, la gestión por competencias en los cargos del departamento de ahorros, adquiere gran importancia, debido a que el aprendizaje individual y colectivo son considerados como una línea estratégica para su desarrollo y sostenibilidad por ser una posibilidad de distinguirse en el mercado, además genera indicadores cualitativos y cuantitativos de la gestión que permite profesionalizar la selección, evaluación, remuneración y capacitación para generar oportunidades de desarrollo personal y profesional.

En el mercado financiero nacional, con la llegada de pequeñas cooperativas y otras fuentes de financiamiento, se necesita ser más competitivo, es por esto que la presente investigación es de gran interés para poder establecer los requerimientos que tiene cada puesto y determinar las brechas de perfil que posee cada persona, de esta manera optimizar el uso del recurso humano y potencializar su labor dentro de la Mutualista. De esta manera se mejora la competitividad empresarial y se potencializa los recursos con los que cuenta la empresa.

Se ha visto la necesidad de establecer un sistema de competencias, por medio del cual se tendrá identificado el perfil de cada cargo del área de ahorros y el perfil individual de cada colaborador, para poder tomar las medidas que permitan brindar al

personal un sistema de desarrollo integral donde sea formado, capacitado y motivado para el cumplimiento de los objetivos de la Mutualista Ambato.

Este proyecto de investigación es factible porque permite el desarrollo del personal de la Mutualista Ambato y mediante la aplicación del modelo de gestión por competencias de Hay – McBer se puede obtener optimización de recursos que se ven reflejados en que la empresa sea competitiva en su mercado; además se cuenta con la predisposición de los directivos de la institución para la aplicación del proyecto.

En este proyecto se identifican como beneficiarios a la Mutualista Ambato por su manejo eficiente de recursos, a los colaboradores de la institución por mejorar su entorno laboral, al autor del presente trabajo por la puesta en práctica de los conocimientos adquiridos en las aulas y la Universidad por validar su perfil de profesional de carrera con la realidad del mercado laboral.

## **1.5.Objetivos**

### **Objetivo General**

Elaborar los perfiles por competencias acorde a las necesidades del área de ahorros de la Mutualista Ambato

### **Objetivos Específicos**

- Realizar el levantamiento de información de los puestos y de los colaboradores de del área de ahorros
- Identificar las actividades esenciales de los puestos del departamento de ahorros de la Mutualista Ahorros
- Diseñar el perfil de competencias para optimizar los recursos humanos del área de ahorros de la Mutualista Ambato

## CAPITULO II

### 2. MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Generalidades de la Mutualista Ambato

La Mutualista Ambato, se halla legalmente constituida, es una Institución de Derecho Privado con finalidad social, cuya actividad principal es la captación de recursos del público para destinarlos al financiamiento de la vivienda, la construcción y el bienestar familiar de sus asociados. Está regida por la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, su reglamento, las demás leyes conexas o supletorias y los estatutos sociales; y está sometida a la vigilancia y control de la Superintendencia de Bancos y Seguros.

Para el cumplimiento de la actividad principal, la Mutualista puede intervenir en proyectos específicos orientados al desarrollo de la vivienda y en programas de construcción, siempre que estos últimos no comprometan más del 50% del patrimonio técnico.

La Mutualista Ambato fue autorizada para operar mediante Carta Constitutiva extendida por el Gerente General del Banco Ecuatoriano de la Vivienda el 16 de Abril de 1963. Mediante Resolución No. SBS-DCLS-2004-0550 de 24 de Junio del 2004 el Director de Consultoría Legal para Supervisión de la Superintendencia de Bancos y Seguros, aprobó la reforma integral del estatuto social en los términos dispuestos por ese organismo de control a través del oficio No. DCLS-2003-860 de 20 de octubre del 2003. La Escritura y resolución de la SBS antes mencionada fueron inscritas el 29 de Julio del 2004 por el Registrador Mercantil del cantón Ambato, Dr. Hernán Palacios Pérez, bajo el número trescientos Veintinueve (329) del Registro Mercantil y se anotó con el número 2801 del libro repertorio.

El domicilio de la Asociación está en la ciudad de Ambato en la Avenida Pedro Fermín Cevallos No. 16-20 y Juan León Mera.

### **2.1.1. Misión**

Ofrecemos servicios financieros de calidad en captación de recursos y colocación de créditos ágiles y oportunos orientados al financiamiento de la vivienda, considerando los riesgos inherentes y contribuyendo al desarrollo socioeconómico de nuestros socios y la comunidad.

### **2.1.2. Visión**

Cumplir con nuestra misión como una institución financiera sólida, eficiente y eficaz contando con un personal incentivado y capacitado, apoyado con tecnología de punta para brindar productos y servicios de calidad.

### **2.1.3. Valores Institucionales**

- Ética
- Honestidad
- Respeto
- Trabajo en equipo
- Cumplimiento
- Responsabilidad social
- Comunicación efectiva
- Lealtad
- Sentido de permanencia
- Excelencia

## **2.2. Componentes Teóricos**

### **2.2.1. El Talento Humano**

#### **Importancia del talento humano**

Las Empresas en el mundo de los negocios en la nueva economía se desarrollan en un entorno altamente competitivo. Este proceso se enmarca dentro de la concepción participativa y activa de la democratización, que tiene como objetivo que las decisiones sean consensuadas a lo interno de la organización, esta visión moderna nos inserta a un estilo de trabajo diferente y es que si la meta de toda Organización es

Innovar y adaptarse a los cambios con rapidez, la principal vía para lograrlo con efectividad es a través de la Gestión del Talento Humano, nueva gestión empresarial.

### **2.2.2. Administración de Recursos Humanos por Competencias**

#### **Definición de Competencia**

Competencia es el conjunto de todos aquellos conocimientos, habilidades, actitudes e intereses que permitan al trabajador tener un desempeño superior en cualquier puesto de trabajo, que puedan ser medidas y controladas y que de esta forma diferencia a un trabajador distinguido, de un trabajador meramente hacedor de su trabajo.

#### **Características de las personas**

**Conocimientos** es un conjunto información adquirida teórica o empíricamente.

**Destrezas** es la habilidad o arte con el cual se realiza una determinada cosa, trabajo o actividad.

**Actitudes** Inclinação de las personas a realizar determinado tipo de labores, tareas o acciones, que se generan por las motivaciones y conocimientos del individuo.

#### **Clasificación de competencias**

Una competencia es la capacidad de poner en marcha de forma integrada aquellos conocimientos adquiridos y rasgos de personalidad que permitan resolver situaciones diversas. Las mismas se pueden clasificar en:

Básicas.- Que debe estar al alcance de todos los sujetos implicados incluyen los conocimientos teóricos, las habilidades o conocimientos prácticos y las actitudes o compromisos personales

Genéricas.- Son de carácter genérico porque están presentes en las más diversas profesiones, oficios o roles. También son denominadas actitudinales /sociales porque se refieren a aquellas capacidades (conocimientos, habilidades y actitudes), disposiciones o características internas al individuo que son desarrollables, o bien las que se despliegan en las relaciones interpersonales.

Específicas.- Se refieren a habilidades específicas que se refieren a un puesto de trabajo concreto y es donde más se denotan las especificidades puntuales de la empresa u organización.

A continuación se presentan las definiciones de las principales competencias de acuerdo al diccionario del modelo Hay McBer, la cual en su versión completa incluye 20 competencias básicas y el diccionario de Martha Alicia Alles que será la base para realizar el perfil por competencias.

### **2.2.2.1. Definición de Competencias**

#### **Adaptabilidad al cambio - flexibilidad**

Es la capacidad de modificar la conducta personal para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el contexto. Se asocia a la habilidad de adaptarse y trabajar eficazmente en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. O bien modificar el propio enfoque para adaptarse a distintos escenarios, situaciones, medios y personas en forma rápida y adecuada, o bien cambiar o aceptar sin problema los cambios en la propia organización o en las responsabilidades del puesto.

#### **Autocontrol**

Es la capacidad de mantener las propias emociones bajo control y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad por parte de otros o cuando se trabaja en condiciones constantes de estrés.

#### **Dinamismo**

Se trata de la habilidad para trabajar arduamente en situaciones cambiantes o alternativas, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad

#### **Iniciativa / Pro actividad**

Se refiere a: 1) identificar un problema, obstáculo u oportunidad y 2) llevar a cabo acciones para dar respuesta a ellos. Por tanto, puede verse la iniciativa como la predisposición a actuar de forma proactiva y no sólo limitarse a pensar en lo que hay

que hacer en el futuro. (No está incluida la elaboración de planes o presupuestos anuales).

### **Integridad – coherencia (asertividad y firmeza)**

Es ser honesto y ético en todo el ámbito profesional. Incluye el comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente, y el estar dispuesto a actuar rectamente incluso bajo presiones internas y externas.

Debe evidenciarse coherencia entre lo que la persona piensa, dice y hace.

### **Orientación de Servicio al Cliente**

Deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aún aquellas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente; tanto del cliente final a quién van dirigidos los esfuerzos de la empresa, como de los clientes propios y de todos aquellos que participen de la relación cliente – proveedor. Es una actitud permanente de considerar las necesidades del cliente para incorporarlas en la planificación y ejecución de la actividad.

### **Orden y Calidad**

Se refleja en la preocupación continua para reducir la incertidumbre del medio que nos rodea. Se expresa en formas como el seguimiento y la revisión del trabajo y la información, y en la insistencia en la claridad de los roles y funciones asignadas, el asegurarse de que no existen errores en el trabajo o en la información.

### **Disciplina**

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.

### **Razonamiento numérico**

Habilidad, rapidez y exactitud para el cálculo, para manipular cifras y resolver problemas cuantificables. Facilidad para operaciones numéricas mentales y estimación de cantidades con bajo margen de error.

#### **2.2.3. Perfiles por Competencias**

Hoy por hoy las personas se han convertido en el activo más importante que posee una empresa, siendo un factor clave para el desarrollo empresarial. Por tal motivo es necesario trabajar en incrementar su rendimiento y estimular su deseo de aprendizaje y perfeccionamiento de sus habilidades por medio de la evaluación y recompensa laboral.

La aplicación de un perfil por competencias es factible y realizable en el corto plazo dentro de la organización, para lo cual es necesario partir desde la selección de las competencias claves para la organización para lo cual se adopta en modelo de perfil de puestos que plantea Martha Alicia Alles (Anexo 2)

Un perfil por competencias es el listado de las distintas competencias que son esenciales para el desarrollo de un puesto, así como los niveles adecuados para cada una de ellos, en términos de conocimientos, habilidades y conductas observables, tanto para lo que es un desempeño aceptable como para lo que es un desempeño superior.

Un perfil de competencias dependerá fundamentalmente de la función que desarrolle el puesto de trabajo en cuestión, y por supuesto de la estrategia y la cultura de cada empresa en particular. Por tanto, cada empresa adecuará los perfiles de competencia en dependencia de los objetivos que persiga la misma. Por esta razón cualquier modelo a desarrollar debe ser flexible y adaptable a cualquier cambio significativo ocurrido o por ocurrir en ella. Dicho modelo debe ser capaz de describir comportamientos observables, además de ser conciso, fiable y válido para predecir el éxito en el puesto de trabajo.

Por tanto, el perfil por competencias de un puesto deberá estar constituido, de una parte, por el denominado perfil “duro” en el que se concentran los conocimientos y

capacidades necesarios, de acuerdo a la complejidad técnica y de gestión, así como el nivel de responsabilidad del mismo. La otra parte de la cara estará representada por el perfil “blando”, constituido por aquellas conductas o comportamientos requeridos para alcanzar un desempeño óptimo en el puesto.

Ambos perfiles están constituidos por determinadas competencias, correspondientes respectivamente a las aptitudes y actitudes desarrollados por cada individuo. Las primeras responden a los conocimientos y habilidades, siendo más fáciles de medir puesto que son más visibles. La dificultad radica en las actitudes, es decir, en los rasgos, valores y motivos, que son la clave de los comportamientos. Estos exigen de un mayor rigor en su medida por la complejidad de las mismas a la hora de ser descubiertas. No debemos obviar que el capital humano es un factor de producción cuyo comportamiento es difícil de predecir, y aún más difícil de controlar por los múltiples factores de orden social, económico y político que influyen en él.

### **Pasos para Elaborar el Perfil por Competencias**

El perfil por competencias es un modelo de administración del recurso humano de una empresa que se ejecuta a través de un programa que contempla los siguientes pasos:

- a) Sensibilización.- Para lograr el éxito es fundamental la adhesión de las personas clave que administran los puestos de trabajo. La sensibilización de este público, en busca de un compromiso que genere motivación y participación de todas las personas de una organización  
Esta sensibilización podrá ser realizada a través de metodologías variadas como: Reuniones de presentación y discusión del modelo, para el desarrollo y adquisición de nuevas competencias.  
Focus group donde haya discusión sobre las falencias y oportunidades del modelo vigente. Participación en charlas o seminarios específicos que traten el tema.
- b) Análisis de los puestos de trabajo.- este paso es obligatorio realizarlo luego del paso anterior; en el mismo se realiza dos acciones que permiten iniciar el estudio sobre el perfil por competencias

Verificar si las misiones o planes estratégicos de las áreas en particular son compatibles con la Misión de la empresa.

Realizar una descripción completa de cada puesto de trabajo, listando las actividades correspondientes a cada uno, para lo cual se utiliza la observación, entrevista o encuesta

- c) Definición del perfil de competencias requeridas.- se debe listar las competencias requeridas para cada área y delinear los perfiles en base a ello.
  
- d) Evaluación sistemática y redefinición de los perfiles.- la gerencia será responsable del acompañamiento y desarrollo de sus equipos, identificando los puntos de excelencia y los de insuficiencia. Los colaboradores que demuestren un desempeño acorde o encima del perfil exigido, recibirán nuevos desafíos y serán estimulados a desarrollar nuevas competencias.

Los colaboradores que presenten un desempeño por debajo del perfil exigido, serán entrenados y participarán de programas de capacitación y desarrollo.

## CAPITULO III

### 3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.1. Modalidades Básicas de la Investigación

La información obtenida será motivo de inducción, deducción y análisis, que nos permita llegar a la interpretación y proyección de resultados, a corto, mediano y largo plazo.

Además como es de conocimiento el método es el camino para llegar a un fin en consecuencia, es decir serán los procedimientos que se apliquen para lograr los objetivos que nos proponemos como investigadores.

El método deductivo que parte de situaciones generales que permitan encontrar información de las mismas para analizarlas en un problema particular, es decir desde los conceptos de perfiles por competencias lograremos adaptar las teorías en los perfiles que se está elaborando para la mutualista.

El método inductivo que obtiene de particularidades conclusiones generales nos permitirá analizar los hechos que ocurren dentro de la mutualista para ser analizados e interpretados como el entorno general que nos permitirá posteriormente obtener resultados apegados a la realidad de la mutualista y los conceptos teóricos de las competencias.

#### 3.2. Tipos de Investigación

El problema de investigación requiere explorar el objeto de estudio y describirlo por lo tendrá un enfoque exploratorio y descriptivo

La investigación exploratoria se realiza con el propósito de destacar aspectos fundamentales basándose en la observación de las actividades que realizan dentro de la institución donde se identifica los problemas existentes y sus raíces.

La investigación descriptiva mediante el análisis busca identificar los acontecimientos, características y propiedades de los puestos de trabajo que existen dentro de la mutualista.

Se realizan consultas bibliográficas y documentales de fuente interna y externa de la mutualista que proveen de información sobre el objeto de estudio.

### **3.3. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

Para determinar e identificar las características del problema se aplicara como instrumento la entrevista.

La encuesta nos permitirá recolectar información mediante la aplicación de preguntas abiertas y cerradas a las personas que ocupan los cargos en los perfiles a analizar; esta información será registrada en la encuesta (Anexo 3) donde se buscará determinar información básica para completar el análisis de los cargos. La persona que aplicará dichas encuestas será realizada por la autora del presente trabajo de investigación.

### **3.4. Procesamiento y Análisis de Datos**

Se ha realizado las entrevistas a las cuatro personas que ocupan un cargo dentro del departamento de Ahorros de la Mutualista. De la información recolectada se puede realizar el siguiente análisis:

#### **1. ¿Conoce que es una competencia?**

**Tabla N°01 – Pregunta 1**

<b>Competencias</b>	
Si	75%
No	25%

El 75% indica que sabe que es una competencia; para iniciar la administración de perfiles solo se requiere una inducción previa en conocimientos y generación de nuevas competencias.

**2. ¿Con que frecuencia desarrolla sus actividades en el puesto de trabajo?**

**Tabla N°02 – Pregunta 2**

<b>Frecuencia</b>	
Diario	79%
Semanal	13%
Ocasional	8%

Se observa que las actividades son 79% diarias. Los reportes se generan en cada puesto de trabajo que van desde un básico denominado comprobante de transacción (depósito, retiro, etc.) hasta los cierres de caja, por manejo contable se requiere que todas estas actividades se haga cierres de control diario. Cada transacción que se realiza tiene un documento de respaldo que permite la verificación de las actividades realizadas.

**3. A continuación describa las principales actividades que realiza en su puesto de trabajo y las características de las mismas**

**Tabla N°03 – Pregunta 3**

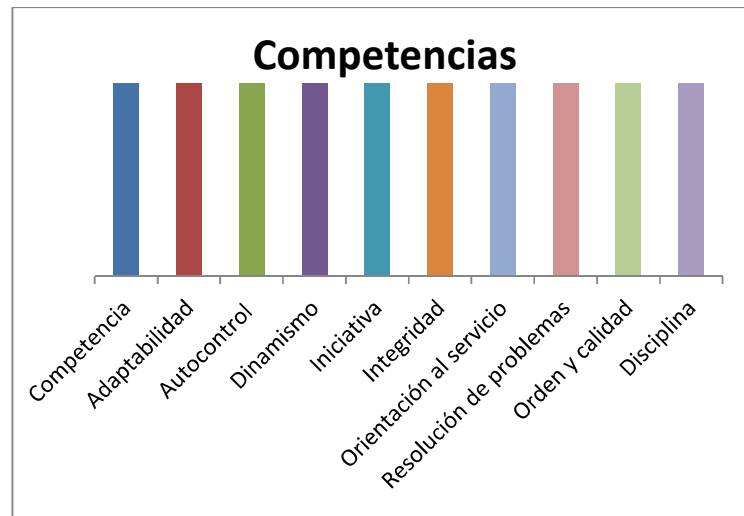
<b>Complejidad</b>		<b>Tipo de actividad</b>	
Alto	25%	Control	17%
Medio	42%	Ejecución	62%
Bajo	33%	Análisis	21%

Con un nivel de complejidad medio del 42% las actividades se concentran en este rubro, esto es debido al manejo de recursos económicos; la complejidad en un nivel alto es por el manejo de valores y documentos legales para la Mutualista y para los socios; mientras que la complejidad baja se debe a actividades repetitivas propias del manejo de caja.

Las actividades se las considera como de ejecución lo cual permite establecer procesos estándar para el cumplimiento de normas y políticas que se pueden poner en práctica dentro de la Institución.

**4. Identifique las competencias que considera necesarias para su puesto de trabajo y su grado de desarrollo basado en la escala señalada**

**Gráfico N°02 – Pregunta 04**



Se han encontrado las competencias generales y técnicas que están presentes en todos los cargos analizados y se les considerará como básicas para estos puestos, posterior a este análisis de deberá ver la incidencia de las mismas para declararlos como parte de los valores institucionales.

## **CAPITULO IV**

### **4. PROPUESTA**

#### **4.1. Justificación de la Propuesta**

El perfil por competencias provee de un marco referencial que permite adaptar y mejorar los conocimientos propios de una persona para cumplir con los objetivos y metas que existen en la organización contribuyendo al desarrollo de la misma

El perfil genera información consolidada y relevante de las actividades que se desarrollan en un puesto de trabajo y permiten guiar al departamento de recursos humanos y nivel gerencial para ubicar a las personas más adecuadas en dichos puestos y al mismo tiempo generar planes de desarrollo de personal basados en las necesidades que capacitación existentes; de esta manera permite el desarrollo del personal y el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Mutualista Ambato en su área de ahorros se verá beneficiada por el desarrollo de los perfiles por competencias que guiaran planes futuros de desarrollo del talento humano dentro de la institución que permitan cumplir con su misión empresarial.

#### **4.2. Perfiles por Competencia**

Los perfiles de competencia se han desarrollado basados en la encuesta realizada a las personas que ocupan un puesto en la institución y por observación directa a los puestos de trabajo.

De la investigación realizada se han obtenido los siguientes perfiles de Jefe de Área de Captaciones, Funcionario de Atención al cliente, Auxiliar de Inversiones y Auxiliar de Servicios Generales que corresponden al Departamento de Ahorros de la Mutualista Ambato.

## Tabla N°04 – Perfil de Jefe de Área de Captaciones MUTUALISTA AMBATO

### FORMATO DE PERFIL DE CARGO

FECHA: 19 de agosto 2011      ÁREA: DEPARTAMENTO DE AHORROS

#### 1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

DENOMINACIÓN: JEFE DE ÁREA DE CAPTACIONES      CÓDIGO: \_\_\_\_\_

NIVEL: \_\_\_\_\_ JEFATURA \_\_\_\_\_ ASIGNACIÓN SALARIAL: \_\_\_\_\_

JEFATURA DE

DEPENDENCIA: NEGOCIOS

#### 2. OBJETO GENERAL DEL CARGO

Supervisar las actividades relacionadas con manejo de valores monetarios que se realizan dentro de la Mutualista Ambato

#### 3. REQUISITOS MÍNIMOS

##### 3.1 FORMACIÓN ACADÉMICA:

Ingeniero en Contabilidad y Finanzas CPA

##### 3.2 EXPERIENCIA LABORAL

Supervisor de cajas y/o Auditor de empresas comerciales

#### 4. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES

FUNCIONES	PERIODICIDAD	TIPO	Complejidad
Custodia de bóvedas	Diario	Control	Alto
Entrega de valores a cajeras	Diario	Ejecución	Alto
Supervisión de actividades de servicio al cliente	Diario	Control	Alto
Autorizaciones de pago o débito	Diario	Análisis	Medio
Autorización transferencias interbancarias	Diario	Análisis	Bajo
Emisión de cheques	Diario	Análisis	Bajo
Traspaso de diarios de contabilidad	Diario	Ejecución	Medio

**Convenciones**  
TIPO DE FUNCIÓN

PERIODICIDAD

COMPLEJIDAD

Ejecución (e)	Análisis (a)	Dirección (d)	Control (c)
Ocasional (o)	Diaria (d)	Semanal (s)	Mensual (m)
Bajo (b)	Medio (m)	Alto (a)	

5. COMPETENCIAS		NIVEL		
		ALTO	MEDIO	BAJO
<b>5.1 GENERALES</b>				
1	Adaptabilidad			X
2	Ambición profesional		X	
3	Análisis	X		
4	Aprendizaje		X	
5	Asertividad	X		
6	Autocontrol	X		
7	Autonomía	X		
8	Creatividad			X
9	Delegación			X
10	Dinamismo			X
11	Flexibilidad			X
12	Independencia			X
13	Iniciativa			X
14	Integridad	X		
15	Juicio	X		
16	Liderazgo	X		
17	Orientación al servicio	X		
18	Persuasión		X	
19	Planificación y Organización		X	
20	Resolución de problemas			X
21	Sensibilidad interpersonal			X
22	Sociabilidad		X	
23	Toma de decisiones	X		
24	Trabajo bajo presión	X		
25	Trabajo en equipo		X	
<b>5.2 TÉCNICAS</b>				
1	Atención al detalle	X		
2	Atención al público		X	
3	Orden y calidad	X		
4	Comunicación no verbal			X
5	Comunicación oral y escrita		X	
6	Disciplina	X		
7	Razonamiento numérico	X		
8	Sentido de Urgencia		X	

6. RESPONSABILIDADES		NIVEL		
		ALTO	MEDIO	BAJO
a. Bienes y valores (¿cuáles?) Dinero en efectivo (bóveda) Computador		X	X	
b. Información (¿cuál?) Flujo de caja Estado de cuentas y créditos		X X		

c. Relaciones interpersonales (¿cuál?) Personal a cargo Jefaturas de otros departamentos	X	X	
d. Dirección y coordinación (¿de qué nivel jerárquico?) Auxiliar de servicio al cliente Cajeros		X X	

7. REQUERIMIENTOS FÍSICOS Y MENTALES	PORCENTAJE DE LA JORNADA LABORAL			
	0 - 25%	26 - 50%	51 - 75%	76 - 100%
<b>7.1 CARGA FÍSICA</b>				
Motricidad Gruesa	X			
Motricidad Fina			X	
<b>7.2 CARGA MENTAL</b>				
a. Recibir información oral/escrita		X		
b. Producir información oral/escrita		X		
c. Análisis de información			X	
d. Emitir respuestas rápidas		X		
e. Atención		X		
f. Concentración				X
g. Repetitividad	X			
h. Monotonía	X			
i. Tareas de precisión visiomotora		X		
j. Habilidad para solucionar problemas			X	
k. Percepción causa – efecto			X	
<b>7.3 SENSOPERCEPCIÓN</b>				
a. Percepción Visual				X
b. Percepción auditiva		X		
c. Percepción táctil				X

Elaborado por: \_\_\_\_\_ Revisado por: \_\_\_\_\_

Aprobado por: \_\_\_\_\_ Revisado por: \_\_\_\_\_

## Tabla N°05 – Perfil de Funcionario de Atención al Cliente MUTUALISTA AMBATO

### FORMATO DE PERFIL DE CARGO

FECHA: 19 de agosto 2011      ÁREA: DEPARTAMENTO DE AHORROS

#### 1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

DENOMINACIÓN: FUNCIONARIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE      CÓDIGO: \_\_\_\_\_

NIVEL: \_\_\_\_\_ OPERACIONES      ASIGNACIÓN SALARIAL: \_\_\_\_\_

DEPENDENCIA: JEFE DE DEPARTAMENTO DE AHORROS

#### 2. OBJETO GENERAL DEL CARGO

Brindar soluciones e información al cliente en relación a trámites y manejo de cuenta entre el Socio y la Mutualista Ambato

#### 3. REQUISITOS MÍNIMOS

3.1 FORMACIÓN ACADÉMICA:  
Bachiller en Contabilidad o Secretariado

3.2 EXPERIENCIA LABORAL  
Auxiliar de servicio al cliente y/o Cajero

#### 4. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES

FUNCIONES	PERIODICIDAD	TIPO	Complejidad
Apertura de libretas de ahorro	Diario	Ejecución	Bajo
Actualización de datos	Semanal	Ejecución	Bajo
Bloqueo de cuentas de ahorros	Semanal	Ejecución	Bajo
Ejecución de transferencias interbancarias	Diario	Ejecución	Medio
Elaboración de certificados y solicitudes	Ocasional	Ejecución	Medio
Entrega de información de cuentas y prestamos	Diario	Análisis	Medio

**Convenciones**  
TIPO DE FUNCIÓN

PERIODICIDAD

COMPLEJIDAD

Ejecución (e)	Análisis (a)	Dirección (d)	Control (c)
Ocasional (o)	Diaria (d)	Semanal (s)	Mensual (m)
Bajo (b)	Medio (m)	Alto (a)	

5. COMPETENCIAS		NIVEL		
		ALTO	MEDIO	BAJO
<b>5.1 GENERALES</b>				
1	Adaptabilidad	X		
2	Ambición profesional		X	
3	Análisis		X	
4	Aprendizaje	X		
5	Asertividad		X	
6	Autocontrol	X		
7	Creatividad			X
8	Dinamismo	X		
9	Flexibilidad	X		
10	Independencia			X
11	Iniciativa		X	
12	Integridad	X		
13	Juicio	X		
14	Liderazgo			X
15	Orientación al servicio	X		
16	Persuasión			X
17	Planificación y Organización			X
18	Resolución de problemas		X	
19	Sensibilidad interpersonal			X
20	Sociabilidad	X		
21	Trabajo bajo presión	X		
22	Trabajo en equipo		X	
<b>5.2 TÉCNICAS</b>				
1	Atención al detalle		X	
2	Atención al público	X		
3	Orden y calidad	X		
4	Comunicación no verbal	X		
5	Comunicación oral y escrita		X	
6	Disciplina	X		
7	Razonamiento numérico			X
8	Sentido de Urgencia	X		

6. RESPONSABILIDADES		NIVEL		
		ALTO	MEDIO	BAJO
a. Bienes y valores (¿cuáles?) Certificaciones (firma autorizada) Computador	X	X		
b. Información (¿cuál?) Libretas de ahorro Base de datos de clientes	X X			
c. Relaciones interpersonales (¿cuál?) Público en general Personal del departamento	X X			

d. Dirección y coordinación (¿de qué nivel jerárquico?) Jefe departamental		X	
---	--	---	--

7. REQUERIMIENTOS FÍSICOS Y MENTALES	PORCENTAJE DE LA JORNADA LABORAL			
	0 - 25%	26 - 50%	51 - 75%	76 - 100%
<b>7.1 CARGA FÍSICA</b>				
Motricidad Gruesa		X		
Motricidad Fina			X	
<b>7.2 CARGA MENTAL</b>				
a. Recibir información oral/escrita				X
b. Producir información oral/escrita				X
c. Análisis de información			X	
d. Emitir respuestas rápidas				X
e. Atención			X	
f. Concentración		X		
g. Repetitividad			X	
h. Monotonía			X	
i. Tareas de precisión visiomotora		X		
j. Habilidad para solucionar problemas				X
k. Valoración de la realidad	X			
<b>7.3 SENSOPERCEPCIÓN</b>				
a. Percepción Visual				X
b. Percepción auditiva				X
c. Percepción táctil			X	

Elaborado por: \_\_\_\_\_ Revisado por: \_\_\_\_\_

Aprobado por: \_\_\_\_\_ Revisado por: \_\_\_\_\_

## Tabla N° 06 – Perfil de Auxiliar de Inversiones MUTUALISTA AMBATO

### FORMATO DE PERFIL DE CARGO

FECHA: 19 de agosto 2011      ÁREA: DEPARTAMENTO DE AHORROS

#### 1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

DENOMINACIÓN: AUXILIAR DE INVERSIONES      CÓDIGO: \_\_\_\_\_

NIVEL: \_\_\_\_\_ OPERACIONES      ASIGNACIÓN SALARIAL: \_\_\_\_\_

DEPENDENCIA: JEFE DE DEPARTAMENTO DE AHORROS

#### 2. OBJETO GENERAL DEL CARGO

Captar y procesar inversiones a plazo fijo para la Mutualista Ambato

#### 3. REQUISITOS MÍNIMOS

3.1 FORMACIÓN ACADÉMICA:  
Técnico Superior en Contabilidad

3.2 EXPERIENCIA LABORAL  
Auxiliar de servicio al cliente y/o Cajero

#### 4. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES

FUNCIONES	PERIODICIDAD	TIPO	Complejidad
Apertura de pólizas a plazo fijo	Diario	Ejecución	Medio
Pago de facturas por caja chica	Diario	Ejecución	Bajo
Apoyo de pago de pólizas (ingresos de efectivo)	Ocasional	Análisis	Bajo
Pago de servicios complementarios (soat)	Semanal	Ejecución	Bajo
Reporte de caja chica	Diario	Control	Alto
Reporte de captaciones en plazo fijo	Diario	Control	Alto

**Convenciones**  
TIPO DE FUNCIÓN

PERIODICIDAD

COMPLEJIDAD

Ejecución (e)	Análisis (a)	Dirección (d)	Control (c)
Ocasional (o)	Diaria (d)	Semanal (s)	Mensual (m)
Bajo (b)	Medio (m)	Alto (a)	

5. COMPETENCIAS		NIVEL		
		ALTO	MEDIO	BAJO
<b>5.1 GENERALES</b>				
1	Adaptabilidad		X	
2	Ambición profesional		X	
3	Análisis	X		
4	Aprendizaje		X	
5	Asertividad	X		
6	Autocontrol	X		
7	Delegación			X
8	Dinamismo	X		
9	Flexibilidad	X		
10	Iniciativa		X	
11	Integridad	X		
12	Juicio	X		
13	Liderazgo		X	
14	Negociación y conciliación		X	
15	Orientación al servicio	X		
16	Persuasión	X		
17	Planificación y Organización			X
18	Resolución de problemas		X	
19	Sensibilidad interpersonal		X	
20	Sociabilidad	X		
21	Toma de decisiones		X	
22	Trabajo bajo presión	X		
23	Trabajo en equipo		X	
<b>5.2 TÉCNICAS</b>				
1	Atención al detalle	X		
2	Atención al público	X		
3	Orden y calidad	X		
4	Comunicación no verbal		X	
5	Comunicación oral y escrita		X	
6	Disciplina	X		
7	Razonamiento numérico	X		
8	Sentido de Urgencia	X		

6. RESPONSABILIDADES		NIVEL		
		ALTO	MEDIO	BAJO
a. Bienes y valores (¿cuáles?) Caja Chica Computador	X	X		
b. Información (¿cuál?) Base de datos de clientes Base de datos de inversionistas	X X			
c. Relaciones interpersonales (¿cuál?) Público en general Personal del departamento	X X			

d. Dirección y coordinación (¿de qué nivel jerárquico?) Jefe departamental	X		
---	---	--	--

7. REQUERIMIENTOS FÍSICOS Y MENTALES	PORCENTAJE DE LA JORNADA LABORAL			
	0 - 25%	26 - 50%	51 - 75%	76 - 100%
<b>7.1 CARGA FÍSICA</b>				
Motricidad Gruesa		X		
Motricidad Fina			X	
<b>7.2 CARGA MENTAL</b>				
a. Recibir información oral/escrita				X
b. Producir información oral/escrita				X
c. Análisis de información				X
d. Emitir respuestas rápidas			X	
e. Atención			X	
f. Concentración				X
g. Repetitividad		X		
h. Monotonía	X			
i. Tareas de precisión visiomotora	X			
j. Habilidad para solucionar problemas			X	
k. Valoración de la realidad				X
<b>7.3 SENSOPERCEPCIÓN</b>				
a. Percepción Visual			X	
b. Percepción auditiva				X
c. Percepción táctil		X		

Elaborado por: \_\_\_\_\_ Revisado por: \_\_\_\_\_

Aprobado por: \_\_\_\_\_ Revisado por: \_\_\_\_\_

**Tabla N° 07 – Perfil de Auxiliar de Servicios Generales  
MUTUALISTA AMBATO**

**FORMATO DE PERFIL DE CARGO**

FECHA: 19 de agosto 2011      ÁREA: DEPARTAMENTO DE AHORROS

**1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO**

DENOMINACIÓN: AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES      CÓDIGO: \_\_\_\_\_

NIVEL: OPERACIONES      ASIGNACIÓN SALARIAL: \_\_\_\_\_

DEPENDENCIA: JEFE DE DEPARTAMENTO DE AHORROS

**2. OBJETO GENERAL DEL CARGO**

Realizar operaciones que requieran manejo de efectivo dentro de la Mutualista Ambato

**3. REQUISITOS MÍNIMOS**

3.1 FORMACIÓN ACADÉMICA:

Bachiller en contabilidad

3.2 EXPERIENCIA LABORAL

Cajero bancario o comercial

**4. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES**

FUNCIONES	PERIODICIDAD	TIPO	Complejidad
Recepción de depósitos	Diario	Ejecución	Medio
Entrega de efectivos en retiros	Diario	Ejecución	Medio
Entrega y recepción de dinero para pólizas	Diario	Ejecución	Medio
Pago de créditos	Diario	Ejecución	Medio
Cierre de caja	Diario	Ejecución	Alto

**Convenciones**  
TIPO DE FUNCIÓN

PERIODICIDAD

COMPLEJIDAD

Ejecución (e)	Análisis (a)	Dirección (d)	Control (c)
Ocasional (o)	Diaria (d)	Semanal (s)	Mensual (m)
Bajo (b)	Medio (m)	Alto (a)	

5. COMPETENCIAS		NIVEL		
		ALTO	MEDIO	BAJO
<b>5.1 GENERALES</b>				
1	Adaptabilidad		X	
2	Ambición profesional		X	
3	Análisis	X		
4	Aprendizaje		X	
5	Asertividad	X		
6	Autocontrol	X		
7	Delegación			X
8	Dinamismo	X		
9	Iniciativa		X	
10	Integridad	X		
11	Juicio	X		
12	Negociación y conciliación		X	
13	Orientación al servicio	X		
14	Resolución de problemas			X
15	Sensibilidad interpersonal			X
16	Sociabilidad			X
17	Toma de decisiones		X	
18	Trabajo bajo presión	X		
19	Trabajo en equipo		X	
<b>5.2 TÉCNICAS</b>				
1	Atención al detalle	X		
2	Atención al público		X	
3	Orden y calidad	X		
4	Comunicación no verbal		X	
5	Comunicación oral y escrita	X		
6	Disciplina	X		
7	Razonamiento numérico	X		
8	Sentido de Urgencia	X		

6. RESPONSABILIDADES		NIVEL		
		ALTO	MEDIO	BAJO
a. Bienes y valores (¿cuáles?) Efectivo Computador	X		X	
b. Información (¿cuál?) Base de datos de clientes Reportes de caja	X X			
c. Relaciones interpersonales (¿cuál?) Público en general Personal del departamento	X X			
d. Dirección y coordinación (¿de qué nivel jerárquico?) Jefe departamental	X			

7. REQUERIMIENTOS FÍSICOS Y MENTALES	PORCENTAJE DE LA JORNADA LABORAL			
	0 - 25%	26 - 50%	51 - 75%	76 - 100%
<b>7.1 CARGA FÍSICA</b>				
Motricidad Gruesa	X			
Motricidad Fina			X	
<b>7.2 CARGA MENTAL</b>				
a. Recibir información oral/escrita				X
b. Producir información oral/escrita				X
c. Análisis de información		X		
d. Emitir respuestas rápidas				X
e. Atención				X
f. Concentración				X
g. Repetitividad				X
h. Monotonía			X	
i. Tareas de precisión visiomotora		X		
j. Habilidad para solucionar problemas		X		
k. Valoración de la realidad	X			
<b>7.3 SENSOPERCEPCIÓN</b>				
a. Percepción Visual				X
b. Percepción auditiva			X	
c. Percepción táctil			X	

Elaborado

por: \_\_\_\_\_

Revisado

por: \_\_\_\_\_

Aprobado

por: \_\_\_\_\_

Revisado

por: \_\_\_\_\_

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **CONCLUSIONES**

Una vez realizado el proyecto dentro de la Mutualista Ambato en el área de ahorros podemos concluir que:

1. Existe limitado conocimiento del personal sobre las competencias y su influencia en las actividades diarias que realiza dentro de su puesto de trabajo; al mismo tiempo cada puesto tiene definidas las tareas que debe realizar sin que existan cruces entre diferentes puestos de trabajo
2. Las actividades dentro del área son transacciones repetitivas, donde se presentan errores que se corrigen el mismo día, ya cada una de las transacciones genera reportes para cliente interno y externo que permiten avalar el proceso y resultado del mismo. Este permite tener controles del manejo de efectivo y evitar usos no adecuados del mismo.
3. Para la creación de los perfiles por competencias se ha establecido las actividades que realizan las personas dentro de su puesto de trabajo y determinado el nivel de cada competencia que debe tener para realizar dichas actividades; al mismo tiempo se ha considerado el nivel de contacto que tienen con el cliente interno y externo

### **RECOMENDACIONES**

Se realizan las siguientes recomendaciones al área de ahorros de la Mutualista Ambato

1. Reforzar el conocimiento sobre competencias existente dentro del área para evitar resistencia a la aplicación de los perfiles por competencias a través de programas de capacitación.

2. Aplicar los perfiles por competencias desarrollados en el presente trabajo, pues darán un aporte importante para el cumplimiento de los objetivos empresariales.
3. Elaborar planes de capacitación y desarrollo del talento humano basado en las necesidades, destrezas y conocimientos que cada empleado y que son indispensables para el desenvolvimiento adecuado dentro del puesto.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alles, Martha Alicia. Gestión por Competencias El Diccionario, Segunda Edición, Buenos Aires: Ediciones Granica, Argentina, 2005.
- Alles, Martha Alicia. Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias. Segunda Edición, primera reimpresión. Buenos Aires: Ediciones Granica, 2010.
- Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos ,Quinta Edición. Colombia: Editorial Mc Graw Hill, 2003.
- Rabago, Eduardo. Gestión por Competencias, Primera Edición, España: Editorial Netbiblo, 2010.
- Unidad de Formación en Competencias Laborales, Diccionario de Referencia Competencias Laborales Blandas, España, 2002

## LINKOGRAFÍA

- [www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/dicomgen.htm](http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/dicomgen.htm)
- [www.mutualistaambato.com.ec](http://www.mutualistaambato.com.ec)
- [www.dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/560/6/Capitulo4.pdf](http://www.dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/560/6/Capitulo4.pdf)
- [www.sbs.gob.ec/practg/p\\_index](http://www.sbs.gob.ec/practg/p_index)
- [www.espe.edu.ec](http://www.espe.edu.ec)

## GLOSARIO

En el desarrollo de este trabajo de investigación se han considerado algunos conceptos importantes para su entendimiento futuro, a continuación los principales términos:

**Visión.**- el término visión proviene del término latino “visio”, la palabra visión hace referencia al sentido que permite detectar la luz y e interpretarla (ver). Empresarialmente, la visión reúne las aspiraciones de lo que una organización quiere llegar a ser en el futuro, o como se ve en el futuro. Este enunciado está descrito en tiempo presente

**Misión.**- El término misión proviene del latín “missio” y se relaciona con la acción de enviar; en la administración la misión empresarial, que es aquello que pretende realizar una empresa, es el motivo de su existencia y detalla la orientación de sus actividades. En otras palabras la misión representa la razón de ser de la empresa y orienta su planificación.

**Valores institucionales.**- Un valor es una cualidad que confiere a las personas, cosas o hechos una estimación. El término se utiliza para nombrar a las características morales que son inherentes a un sujeto. Los valores empresariales son elementos de la cultura empresarial, propios de cada compañía dadas sus características competitivas, las condiciones del entorno, su competencia y las expectativas de los clientes y propietarios.

**Talento Humano.**- se entiende como una combinación de varios aspectos, características o cualidades de una persona, implica saber (conocimientos), querer (compromiso) y poder (autoridad). Dentro de la empresa el talento humano abarca muchos factores del individuo tales como: conocimientos, experiencias, creatividad, aptitudes, motivación, intereses vocacionales, actitudes, habilidades, destrezas, potenciales, salud, etc. Es decir viene a ser posesión de varias competencias.

**Desempeño laboral.**- son todas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa.

**Perfil de cargo.-** son los rasgos particulares que caracterizan a un puesto de trabajo; en la descripción del cargo se indican las tareas, los deberes y las responsabilidades del mismo, en tanto que el análisis del cargo se ocupa de los requisitos que el aspirante necesita cumplir.

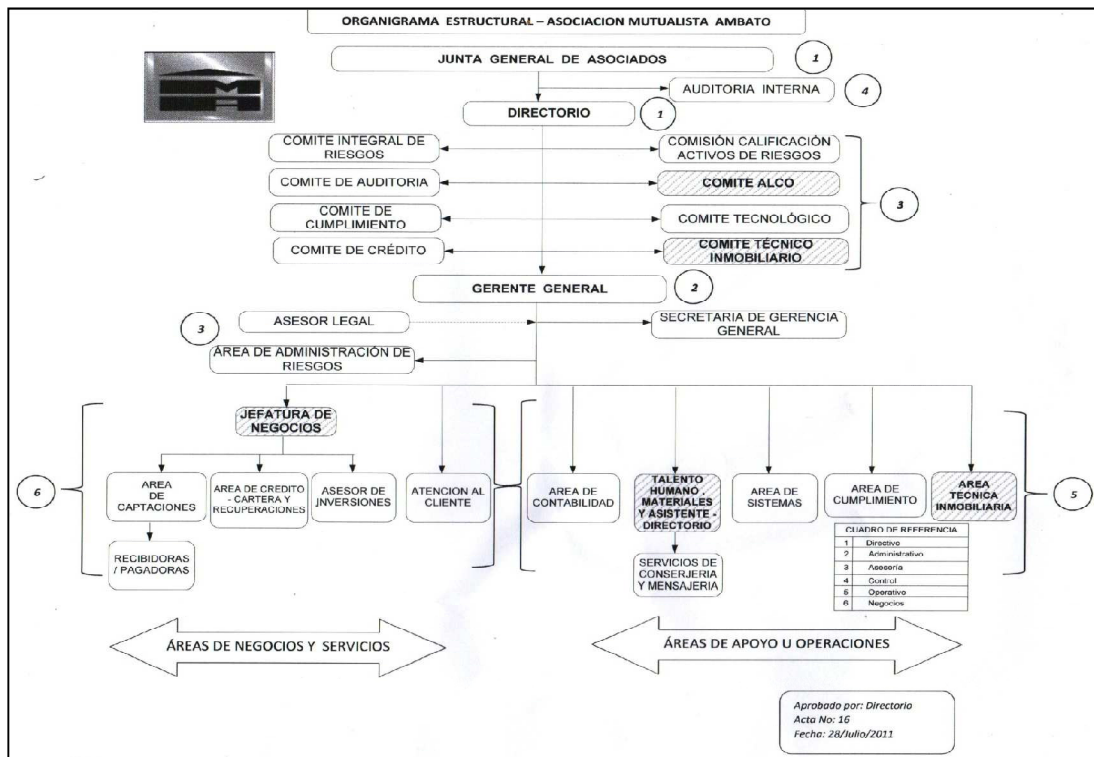
**Cliente interno.-** Cada persona dentro de la organización tiene unas funciones y responsabilidades definidas dentro del proceso al que pertenece. Al destinatario de este trabajo se denomina “cliente interno”.

**Cliente externo.-** este término define a la persona u organización que realiza una compra. Puede estar comprando en su nombre, y disfrutar personalmente del bien adquirido, o comprar para otro. El cliente es una persona o empresa que adquiere bienes o servicios que elabora una empresa.

## ANEXOS

Al desarrollar el trabajo de investigación se identificó información adicional que se detalla a continuación

### Anexo 1 – Organigrama de la Mutualista Ambato



## Anexo 2 – Formato del perfil de puestos

### MUTUALISTA AMBATO

#### FORMATO DE PERFIL DE CARGO

FECHA: \_\_\_\_\_ ÁREA: \_\_\_\_\_

#### 1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

DENOMINACIÓN: \_\_\_\_\_ CÓDIGO: \_\_\_\_\_

NIVEL: \_\_\_\_\_ ASIGNACIÓN SALARIAL: \_\_\_\_\_

DEPENDENCIA: \_\_\_\_\_

#### 2. OBJETO GENERAL DEL CARGO

--

#### 3. REQUISITOS MÍNIMOS

3.1 FORMACIÓN ACADÉMICA:

3.2 EXPERIENCIA LABORAL

#### 4. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES

FUNCIONES	PERIODICIDAD	TIPO	Complejidad

**Convenciones**  
TIPO DE FUNCIÓN

PERIODICIDAD

COMPLEJIDAD

Ejecución (e)	Análisis (a)	Dirección (d)	Control (c)
Ocasional (o)	Diaria (d)	Semanal (s)	Mensual (m)
Bajo (b)	Medio (m)	Alto (a)	

5. COMPETENCIAS		NIVEL		
		ALTO	MEDIO	BAJO
<b>5.1 GENERALES</b>				
1	Adaptabilidad			
2	Ambición profesional			
3	Análisis			
4	Aprendizaje			
5	Asertividad			
6	Autocontrol			
7	Autonomía			
8	Creatividad			
9	Delegación			
10	Dinamismo			
11	Flexibilidad			
12	Independencia			
13	Iniciativa			
14	Integridad			
15	Juicio			
16	Liderazgo			
17	Negociación y conciliación			
18	Orientación al servicio			
19	Persuasión			
20	Planificación y Organización			
21	Resolución de problemas			
22	Sensibilidad interpersonal			
23	Sociabilidad			
24	Toma de decisiones			
25	Trabajo bajo presión			
26	Trabajo en equipo			
<b>5.2 TÉCNICAS</b>				
1	Atención al detalle			
2	Atención al público			
3	Orden y calidad			
4	Comunicación no verbal			
5	Comunicación oral y escrita			
6	Disciplina			
7	Razonamiento numérico			
8	Sentido de Urgencia			

6. RESPONSABILIDADES		NIVEL		
		ALTO	MEDIO	BAJO
a. Bienes y valores (¿cuáles?) Dinero en efectivo (bóveda) Computador				
b. Información (¿cuál?) Flujo de caja Estado de cuentas y créditos				

c. Relaciones interpersonales (¿cuál?) Personal a cargo Jefaturas de otros departamentos			
d. Dirección y coordinación (¿de qué nivel jerárquico?) Auxiliar de servicio al cliente Cajeros			

7. REQUERIMIENTOS FÍSICOS Y MENTALES	PORCENTAJE DE LA JORNADA LABORAL			
	0 - 25%	26 - 50%	51 - 75%	76 - 100%
<b>7.1 CARGA FÍSICA</b>				
Motricidad Gruesa				
Motricidad Fina				
<b>7.2 CARGA MENTAL</b>				
a. Recibir información oral/escrita				
b. Producir información oral/escrita				
c. Análisis de información				
d. Emitir respuestas rápidas				
e. Atención				
f. Concentración				
g. Repetitividad				
h. Monotonía				
i. Tareas de precisión visiomotora				
j. Habilidad para solucionar problemas				
k. Interpretación de signos y símbolos				
l. Percepción causa – efecto				
m. Valoración de la realidad				
<b>7.3 SENSOPERCEPCIÓN</b>				
a. Percepción Visual				
b. Percepción auditiva				
c. Percepción gustativa				
d. Percepción olfatoria				
e. Percepción táctil				
f. Percepción / discriminación de detalles				
g. Integración sensorial requerida				
h. Diferenciación figura fondo				
i. Relaciones espaciales				
j. Kinestesia				
k. Propiocepción				
l. Esterognosia				
m. Constancia de la forma				
n. Percepción del color				
o. Planificación motora				

Elaborado por: \_\_\_\_\_ Revisado por: \_\_\_\_\_

Aprobado por: \_\_\_\_\_ Revisado por: \_\_\_\_\_

### Anexo 3 – Formato de encuesta para el personal del área de ahorros

#### Encuesta de Actividades y Competencias realizadas dentro del área de ahorros de Mutualista Ambato

##### Objetivo:

Identificar las principales características de los puestos existentes en el Área de Ahorros de la Mutualista Ambato

##### Identificación del puesto

Cargo: \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_

Cargo anterior: \_\_\_\_\_

Nivel de estudios: \_\_\_\_\_

Antigüedad: \_\_\_\_\_

Asensos recibidos: \_\_\_\_\_

##### Preguntas

##### 1. Conoce que es una competencia

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

##### 2. Con que frecuencia desarrolla las actividades en su puesto de trabajo

Diario \_\_\_\_\_

Semanal \_\_\_\_\_

Mensual \_\_\_\_\_

##### 3. A continuación describa las principales actividades que realiza en su puesto de trabajo y las características de las mismas

Actividades que realiza	Descripción	Frecuencia	Complejidad	Entradas	Salidas	Resultado esperado	Bienes a cargo

##### 4. Identifique las competencias que considera necesarias para su puesto de trabajo y su grado de desarrollo basado en la escala señalada

1 = poco  
 2 = mediano  
 3 = alto  
 4 = excelente

Nombre	Existencia	Grado desarrollado
Adaptación		
Ambición profesional		
Análisis		
Aprendizaje		
Asertividad		
Autocontrol		
Autonomía		
Creatividad		
Delegación		
Dinamismo		
Flexibilidad		
Independencia		
Iniciativa		
Integridad		
Juicio		
Liderazgo		
Negociación y conciliación		
Orientación al servicio		
Persuasión		
Planificación y Organización		
Resolución de problemas		
Sensibilidad interpersonal		
Sociabilidad		
Toma de decisiones		
Trabajo bajo presión		
Trabajo en equipo		
<i>Atención al detalle</i>		
<i>Atención al público</i>		
<i>Auto organización</i>		
<i>Comunicación no verbal</i>		
<i>Comunicación oral y escrita</i>		
<i>Disciplina</i>		
<i>Razonamiento numérico</i>		
<i>Sentido de Urgencia</i>		