

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR-MATRIZ  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**PROPUESTA DE DISEÑO DE UN MANUAL DE PERFILES DE  
CARGO POR COMPETENCIAS PARA UNA INSTITUCIÓN  
FINANCIERA, EN LA CIUDAD DE QUITO**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN Y DE GESTIÓN EMPRESARIAL  
DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
INGENIERÍA COMERCIAL**

**VALERIA JACQUELINE ENCALADA ACOSTA**

**DIRECTORA: ING.PAULINA CADENA V. MGTR., MBA**

**LINEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN DE TALENTO HUMANO.**

**QUITO, 2017**

**DIRECTORA:**

Mgr. Paulina Cadena

**INFORMANTES:**

Mgr. Iván Rueda

Ing. Roberto Sánchez

## AGRADECIMIENTO

A la vida y a quienes estuvieron en todo el proceso de la realización del trabajo de titulación; por el soporte y confianza brindada hacia mi persona.

A la música, ya que sin ésta no hubiera llegado mayor inspiración.

“Es necesario entender las letras, su profundo significado. Esta es la música del tercer mundo, una bendición, es la noticia cantada, la que no se enseña en la escuela” Bob Marley.

*Valería*

<b>1. ASPECTOS GENERALES</b> .....	1
<b>1.1. ANTECEDENTES.</b> .....	1
1.1.1. Objetivo General. ....	1
1.1.2. Objetivos Específicos. ....	3
<b>1.2. LA EMPRESA.</b> .....	3
1.2.1. Reseña Histórica de la Institución Financiera. ....	3
1.2.2. Misión. ....	4
1.2.3. Visión. ....	4
1.2.4. Valores. ....	5
1.2.5. Políticas de Calidad .....	7
1.2.6. Objetivos de Calidad .....	7
<b>1.3. ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA</b> .....	8
1.3.1. Organigrama Estructural.....	9
1.3.2. Análisis del Organigrama. ....	9
1.3.3. Base Legal. ....	11
<b>1.4. CADENA DE VALOR.</b> .....	14
<b>2. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS.</b> .....	17
<b>2.1. IMPORTANCIA.</b> .....	17
<b>2.2. ETAPAS PARA EL ANÁLISIS DE CARGOS</b> .....	19
2.2.1. Requisitos previos para el análisis. ....	20
2.2.2. Preparativos y Coordinación del Análisis. ....	21
<b>2.3. MÉTODOS PARA EL ANÁLISIS DE CARGOS.</b> .....	22
2.3.1. Método de Observación. ....	22
2.3.2. Método de Entrevista. ....	23
2.3.3. Método de Cuestionario.....	24
<b>2.4. MODELOS DE CUESTIONARIOS PARA EL ANÁLISIS DE CARGOS.</b> .....	25
<b>2.5. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA APLICACIÓN DEL ANÁLISIS DE CARGOS.</b> .....	26
<b>3. DESCRIPCIÓN DE PERFILAMIENTO HUMANO EN BASE A COMPETENCIAS.</b> .....	27
<b>3.1. PERFILAMIENTO HUMANO.</b> .....	27
3.1.1. Descripción Básica del Cargo.....	27
3.1.1.1. Análisis de posición.....	28
3.1.2. Perfil de Cargos. ....	28

3.1.2.1.	Estilo Gerencial. ....	29
3.1.2.1.1.	Estilo.....	29
3.1.2.1.2.	Intereses Profesionales.....	31
3.1.2.1.3.	Proceso Pensante. ....	32
3.1.2.2.	Tipos de Competencias.....	33
3.1.2.2.1.	Competencias individuales. ....	34
3.1.2.2.2.	Competencias sociales. ....	35
3.1.2.3.	Conocimientos.....	36
3.1.2.4.	Habilidades.....	37
3.1.2.4.1.	Habilidades de solución de problemas. ....	37
3.1.2.4.2.	Habilidades administrativas.....	38
3.1.2.4.3.	Habilidades humanas.....	38
3.1.2.5.	Actitudes Personalidad.....	39
	<b>Trayectoria y Proyección de Carrera</b> .....	40
<b>4.</b>	<b>PROPUESTA DEL MANUAL O METODOLOGIA DEL TRABAJO.</b> .....	42
<b>4.1.</b>	<b>CARACTERÍSTICAS DE LA MUESTRA DE ESTUDIO.</b> .....	42
4.1.1.	Determinación de Cargos - Tipo.....	42
4.1.1.1.	Capital Humano y Administrativo.....	42
4.1.1.2.	Dirección de Rueda.....	43
4.1.1.3.	Dirección de Sistemas y Tecnología.....	43
4.1.1.4.	Dirección Jurídica y de Autorregulación.....	44
<b>4.2.</b>	<b>FASES PARA LA APLICACIÓN DEL MÉTODO DE ESTUDIO.</b> .....	44
4.2.1.	Preparación Previa.....	44
4.2.2.	Visita a la Institución.....	45
4.2.3.	Planeación del trabajo.....	45
4.2.4.	Instrumentos de Medición.....	46
4.2.4.1.	La observación.....	46
4.2.4.2.	La entrevista.....	47
4.2.4.3.	El cuestionario.....	47
4.2.4.3.1.	Cuestionario Piloto.....	47
4.2.5.	Diseño del manual de perfiles de cargo Tipo.....	48
4.2.6.	Dirección de Capital Humano y Administrativo.....	48
4.2.6.1.	Identificación de Cargos.....	48
4.2.6.2.	Objetivo del Cargo.....	49
4.2.6.3.	Funciones Claves.....	56

4.2.6.4.	Funciones del Cargo. ....	57
4.2.6.5.	Competencias del Cargo. ....	57
4.2.7.	Dirección de Rueda. ....	57
4.2.7.1.	Identificación de Cargos. ....	57
4.2.7.2.	Objetivo del Cargo. ....	57
4.2.7.3.	Funciones Claves. ....	58
4.2.7.4.	Funciones del Cargo. ....	58
4.2.7.5.	Competencias del Cargo. ....	58
4.2.8.	Dirección de Sistemas y Tecnología. ....	58
4.2.8.1.	Identificación de Cargos. ....	58
4.2.8.2.	Objetivo del Cargo. ....	59
4.2.8.3.	Funciones Claves. ....	61
4.2.8.4.	Funciones del Cargo. ....	61
4.2.8.5.	Competencias del Cargo. ....	62
4.2.9.	Dirección Jurídica y de Autorregulación. ....	62
4.2.9.1.	Identificación de Cargos. ....	62
4.2.9.2.	Objetivo del Cargo. ....	62
4.2.9.3.	Funciones Claves. ....	64
4.2.9.4.	Funciones del Cargo. ....	64
4.2.9.5.	Competencias del Cargo. ....	64
<b>5.</b>	<b>Conclusiones y Recomendaciones. ....</b>	<b>65</b>
5.1.	Conclusiones. ....	65
5.2.	Recomendaciones. ....	66
	<b>Bibliografía</b> .....	<b>67</b>
	<b>ANEXOS</b> .....	<b>69</b>

Ilustración 1 Organigrama Estructural .....	9
Ilustración 2 Cadena de Valor .....	16
Ilustración 3 Modelo de Observación.....	46

Tabla 1 Ventajas y Desventajas de Análisis de Cargos .....	26
Tabla 2 Modelo de Test de Personalidad.....	30
Tabla 3 Test de Inteligencia Emocional .....	32

## **RESUMEN EJECUTIVO.**

La Propuesta de un Manual de Perfiles de Cargo por Competencias de una entidad financiera de la ciudad de Quito, tiene como finalidad la actualización de la información de los perfiles de cargo de la empresa, siendo así, y como aporte para éste estudio se determinó las competencias que requiere cada cargo para mejorar el desempeño de los funcionarios. Como parte inicial, el tema de análisis y descripción de cargos son fundamentales para ésta área de estudio en función de los conceptos básicos para mayor entendimiento en la realización del mismo.

Por consiguiente, el Módulo de Perfilamiento Humano, es de vital importancia, ya que éste permitió conocer los conocimientos, actitudes y habilidades para cada cargo; es decir, el determinar las competencias necesarias de acuerdo a esos parámetros, con el fin de lograr el fortalecimiento de cada cargo.

# 1. ASPECTOS GENERALES

## 1.1. ANTECEDENTES.

El presente trabajo tiene como finalidad la realización de un Manual de Perfiles de Cargo por Competencias de una institución financiera de la ciudad de Quito, dedicada a la intermediación financiera e incentivar el ahorro en empresas jurídicas y/o naturales, presentes en el mercado nacional. Esta empresa se fundó en el año 1969, pasando por una serie de cambios a nivel jurídico – legal, lo que incidió que en el año 1994 se dé su segunda fundación como Corporación Civil, tras algunos cambios en la Ley de Mercado de Valores.

Actualmente, la empresa cuenta con 41 personas, las mismas que están distribuidas en las 3 direcciones, que son: Dirección de Rueda, Dirección Jurídico y de Autorregulación y Dirección de Sistemas y Tecnología.

### 1.1.1. Objetivo General.

Proponer un manual de perfiles de cargo mediante el modelo de competencias, que represente los cargos existentes en cada área de la entidad financiera, de acuerdo a su estructura vigente, con la expectativa de que éste contribuya a mejorar la efectividad del personal.

Los perfiles de cargo en una empresa juegan un papel muy importante para el desenvolvimiento de las personas según al área al que pertenecen.

Con ello se busca que al momento de iniciar sus actividades dentro de la organización, sepan que se busca en el cargo y los requisitos que deben cumplir para ocupar esa plaza.

Como prueba de que el análisis y descripción de los puestos es de vital importancia dentro de la organización, tres autores mencionan lo siguiente: “el análisis de puestos de trabajo mide el contenido en el trabajo y la importancia relativa de las distintas obligaciones y responsabilidades del mismo.” Mientras que la descripción del trabajo define: “la descripción del puesto de trabajo se asocia a estrategias del flujo de trabajo que destacan la eficiencia, el control y la planificación detallada del trabajo” (Cardy , Balkin, & Gómez , 2008, pág. 85). Otra definición que toma en cuenta tanto el análisis y descripción de puestos lo describe como:

“Proceso sistemático para determinar las habilidades, las obligaciones y los conocimientos que se requieren para desempeñar los cargos dentro de una organización. Se identifican las tareas que se necesitan para desempeñar un trabajo o cargo. Tradicionalmente, es una técnica esencial y dominante de recursos humanos, y el punto de partida para otras actividades recursos humanos”. (Mondy, 2010, pág. 92)

Por ello, este estudio contemplará tanto el análisis como la descripción de cada puesto, para determinar el contexto del trabajo a realizar hasta detallar cada parámetro que conlleva cada uno de estos, la consecución de objetivos por parte de cada empleado dentro del área en que éste se desenvuelve.

Vale mencionar, que el estudio considerará en la redacción de los perfiles todos aquellos aspectos que delimiten los requisitos indispensables para que las actividades sean realizadas con eficiencia y permitan, posteriormente, medir el desempeño de cada empleado.

#### 1.1.2. Objetivos Específicos.

- 1.- Realizar el levantamiento de información para el diseño de los perfiles de cargo.
- 2.- Determinar las competencias que requiere cada uno de los cargos.
- 3.- Redactar el manual de cargos para la entidad financiera.
- 4.- Validar la información levantada.
- 5.- Someter a aprobación el Manual.
- 4.- Socializar y entregar el manual de cargos de las 4 direcciones a la Gerencia.

## **1.2. LA EMPRESA.**

### 1.2.1. Reseña Histórica de la Institución Financiera.

Según datos de la empresa menciona:

Según la historia de las instituciones financieras a lo largo de su evolución se dio en varias etapas. Surge con los antiguos mercaderes con la compra y venta de mercancías primarias hasta llegar al intercambio, negociación de los mismos. Ahora bien las entidades de intermediación financiera buscan ser agentes de operaciones de crédito en aspectos económicos.

Desde siempre han sido quienes proveen de los recursos para solventar las necesidades y exigencias del público. Una aproximación entre empresas jurídicas y/o naturales “emisores” a los inversionistas, a través de la compra – venta de valores.

En el Ecuador se esperó tras largos años el establecimiento de entidades que solventen las expectativas de la sociedad y según ello, estar involucrada en procesos económicos que el mercado lo propone. El objetivo principal de su creación fue, que la riqueza generada sea distribuida de manera idónea, propiciando una cultura de ahorro y consumo moderado, hacia los diferentes sectores de producción. (Bolsa de Valores de Quito, 2015)

En conclusión, la institución financiera permite la intermediación financiera de empresas jurídicas y/o naturales, con el fin de incentivar la optimización del dinero para las diferentes actividades del entorno económico a nivel nacional; propicia, que los emisores cuenten con inversores activos que mantengan la idoneidad de las transacciones, basándose en la normativa legal vigente.

#### 1.2.2. Misión.

“Apoyar la creación y correcta distribución de la riqueza mediante un mercado de intermediación financiera institucionalizado, promoviendo la cultura financiera y las prácticas de Buen Gobierno Corporativo, con miras a la integración de los mercados”. (Bolsa de Valores de Quito, s.f.)

#### 1.2.3. Visión.

“Ser la primera alternativa en el sistema financiero para el ahorro, la inversión y el financiamiento, con el mejor precio y el menor costo”  
(Bolsa de Valores de Quito, s.f.).

#### 1.2.4. Valores.

Dentro de las políticas y valores de la empresa expresa:

La entidad financiera ha emprendido el reto de fortalecer su cultura organizacional mediante la práctica diaria de comportamientos ideales, las cuales nutrirán los valores de la institución.

Los comportamientos que se ha definido como ideales son justamente aquellos que dan vida a los valores. Estos comportamientos fueron elegidos por los colaboradores de la entidad que asistieron al taller desarrollado en el 2014.

En sí, ¿Qué son los comportamientos? Se trata de actitudes que definen el “cómo se hace las cosas dentro de la organización”. Ello implica cómo se establece las prioridades, cómo se establece las relaciones, cómo se maneja la relación con clientes externos e internos. (Bolsa de Valores de Quito, 2015)

En referencia, los valores organizacionales son un elemento clave para el personal para poder obtener el mismo objetivo, y se detallan a continuación:

#### **Equidad.**

1. Reconocer el aporte e ideas de todos los miembros del equipo.
  2. Aplicar las políticas y reglamentos para todos.
  3. Escuchar lo que otros tienen para decir antes de expresar mi punto de vista.
  4. Hacer sentir a todos tan importantes como son, sin distinciones.
  5. Reconocer el aporte e ideas de todos los miembros del equipo.
- (Bolsa de Valores de Quito, 2015)

### **Lealtad.**

1. Escuchar al cliente y darle soluciones.
  2. Buscar generar ahorros y más ingresos para la organización.
  3. Dar todo el esfuerzo por el bien de la organización.
  4. Reconocer el éxito de las personas y de la organización.
  5. No divulgar información confidencial.
- (Bolsa de Valores de Quito, 2015)

### **Generosidad.**

1. Compartir ideas y conocimientos.
  2. Promover el compañerismo con todos sin importar el área piso.
  3. Incluir a todos los miembros del equipo para cumplir con sus metas.
  4. Tomar decisiones que beneficien a toda la organización.
  5. Compartir con el equipo de trabajo para resolver problemas.
- (Bolsa de Valores de Quito, 2015)

### **Transparencia.**

1. Decir la verdad en todo momento.
2. Asumir errores y aprender de ellos para mejorar.
3. Evitar las quejas y comunicar los problemas por las vías formales.
4. Promover la comunicación cara a cara.
5. Decir lo que realmente se siente y piensa sin temor a represalias. (Bolsa de Valores de Quito, 2015)

### **Confiabledad.**

1. Crear en el talento del equipo y empoderarlo.

2. Cumplir con las responsabilidades y con lo que se ofrece, a tiempo.
3. Compartir información veraz y completa con las personas indicadas.
4. Cumplir con las políticas de la organización.
5. Valorar la palabra y las opiniones de los demás. (Bolsa de Valores de Quito, 2015)

#### 1.2.5. Políticas de Calidad

La Política de Calidad de la Institución Financiera se basa en:

Entregar a las casas de valores, los participantes del mercado financiero y al público en general, servicios de calidad, y costo adecuado, fundamentados en la confianza, equidad, transparencia y competencia, cuidando siempre el incremento de la rentabilidad, factor que es de su propio beneficio; así como también la promoción de la cultura financiera.

Para lograr este propósito, contamos con un equipo humano calificado y competente, procesos controlados, mejoramiento continuo y un importante nivel de prácticas de gobierno corporativo, apoyados en un adecuado nivel tecnológico. (Bolsa de Valores de Quito, 2015)

#### 1.2.6. Objetivos de Calidad

1. “Mejorar el índice de eficiencia (financiera).
2. Incrementar la participación de la institución financiera en el mercado.
3. Aumentar el número de capacitados.
4. Potenciar la mejora continua.

5. Incrementar adopción de SICAV” (Bolsa de Valores de Quito, 2015).

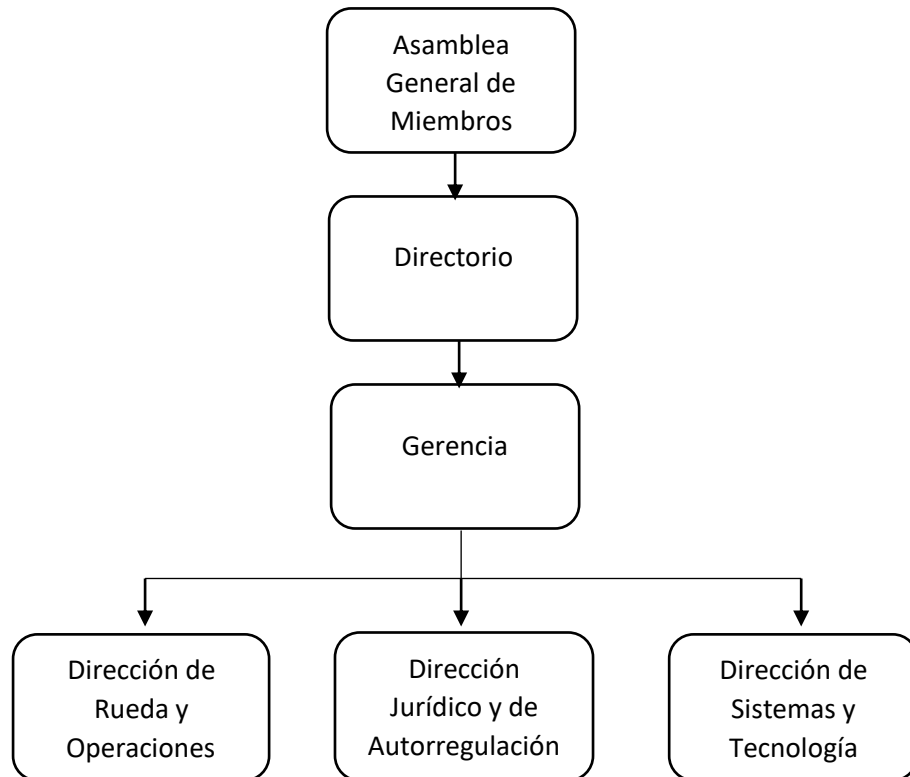
### **1.3. ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA**

Un organigrama “es una herramienta que sirve para indicar gráficamente la estructura organizativa de una empresa u organización. Proceso de construir y adaptar continuamente la estructura de la organización para que alcance sus objetivos y estrategias” (Chiavenato I. , 2009, pág. 92).

Su estructura organizacional empieza a la cabeza con la Asamblea General de Miembros, seguido de los respectivos Rectores, Directores, y su mesa conjunta de Miembros de Comités acompañado de su Auditor Externo. Seguido de estos, el Presidente del Directorio con su Oficial de Presidencia Senior; Gerente General, al que se añade, Oficial de Cumplimiento, Representante de Dirección de Gestión de Calidad y Coordinación del Sistema de Gestión de Calidad. Por debajo de estas funciones principales se detalla tres direcciones principales: Dirección de Rueda y Operaciones, Dirección Jurídica y Autorregulación y como por última instancia pero no dejando a un lado su importancia la Dirección de Sistemas y Tecnología.

### 1.3.1. Organigrama Estructural.

*Ilustración 1 Organigrama Estructural*



**Fuente:** (Bolsa de Valores de Quito, 2015)

### 1.3.2. Análisis del Organigrama.

La estructura del organigrama según su naturaleza se lo define bajo el concepto Microadministrativo, ya que corresponde a una sola organización y se refiere a él en forma global.

La clasificación según su ámbito es general, es decir, representa a la organización en su totalidad y las relaciones que existen dentro de ésta.

De igual manera la orientación o sentido del organigrama es vertical, ya que las unidades se despliegan de arriba hacia abajo y el titular o la dirección principal se ubica en el extremo superior y las jerarquías se despliegan de manera escalonada, según el grado de relación que guarda para cada dirección que conforma la institución.

Cada dirección cumple con un papel importante dentro de la institución, menciona:

1.- **Presidencia y/o Gerencia:** destinado a la realización de los planteamientos estratégicos de la empresa, así como, la comunicación con el resto de áreas y/o direcciones que la conforman. Dentro de esta la conforman el personal administrativo y de Capital Humano, seguido de sus subdivisiones.

2.- **Dirección de Rueda y Operaciones:** destinado a manejar los mecanismos de negociación que provee la institución financiera a las partícipes del mercado, así como, la aplicación de Leyes y Reglamentos vigentes y del control de las operaciones financieras, así como, el control y actualización de la información en sistema transaccional.

3.- **Dirección Jurídico y de Autorregulación:** destinado a dar asesoramiento legal y absolver consultas relacionadas con el mercado de valores, elaborar proyectos de reformas a las normas de Autorregulación, investigación legal y de legislación comparada, control de cumplimiento

de normas constitucionales, legales, reglamentarias y de autorregulación, propones nuevos productos financieros, revisión de los informes legales, supervisión de control externo, control y revisión de circulares de autorregulación, registro de documentos información inherente al mercado, revisión de contratos y más documentos legales, así como, asistir como prosecretario a las Asambleas, Directorios y elaborar las actas.

**4.- Dirección de Sistemas y Tecnología:** llevar la gestión adecuada de los recursos tecnológicos para garantizar una entrega efectiva de servicios que agreguen valor a los procesos del negocio, administrando los riesgos y optimizando el desempeño de recursos de forma segura.

### 1.3.3. Base Legal.

La institución financiera, objeto de este estudio, para iniciar sus actividades dentro del mercado, cumplió con una serie de requisitos establecidos en el marco legal, uno de ellos y siendo el más importante es la constitución de la entidad, que dice:

La institución financiera, se constituyó por escritura pública ante el Notario del Distrito Metropolitano de Quito, Ley N° 111, que faculta el establecimiento de compañías anónimas, otorgando la facultad de Comisión de Valores que luego adopta el nombre de Corporación Financiera Nacional, con el objeto de prestar sus servicios de intermediación financiera a personería jurídica del mercado financiero y no financiero, abarcando el uso eficiente de los recursos de las empresas. (Bolsa de Valores de Quito, 2015)

Esta institución, al igual que otras personas jurídicas del mismo ámbito, están sujetas a regulaciones por parte de los organismos de control, a continuación se detallan los hechos y fechas más relevantes que conforman la historia jurídica del sistema del mercado financiero nacional:

- Noviembre 4 de 1831: Se autoriza poner en vigencia en el Ecuador el Código de Comercio de España de 1829.
- Mayo 1 de 1882: Entra en vigencia el primer Código de Comercio Ecuatoriano, que se refiere ya a las entidades de Comercio.
- Junio 26 de 1884: Se crea la primera entidad de Comercio en Guayaquil.
- Septiembre 26 de 1906: Se expide el Código de Comercio de Alfaro.
- Mayo 19 de 1953: En el Art. 15 del Decreto Ley de Emergencia No.09 se establece la Comisión de Valores.
- Julio 4 de 1955: En el Decreto Ejecutivo No. 34 se crea la Comisión Nacional de Valores.

- Enero 27 de 1964: Se expide la Ley de Compañías
  
- Agosto 11 de 1964: Se expide la Ley de la Comisión de Valores – Corporación Financiera Nacional sustituyendo a la Comisión Nacional de Valores; “abarca el mercado de valores en sus segmentos bursátil y extrabursátil, las bolsas de valores, las asociaciones gremiales, las casas de valores, las administradoras de fondos y fideicomisos, las calificadoras de riesgo, los emisores, las auditoras externas y demás participantes que de cualquier manera actúen en el mercado de valores” (H. CONGRESO NACIONAL, s.f.)
  
- Marzo 26 de 1969: Se expide la Ley No.111 que faculta el establecimiento de entidades financieras, compañías anónimas, otorgando facultad a la Comisión de Valores – Corporación Financiera Nacional para fundar y promover la constitución de la institución financiera en la ciudad de Quito C.A.
  
- Agosto 25 de 1969: Se otorga Escritura de Constitución de la institución financiera en la ciudad de Quito C. A.
  
- Mayo 28 de 1993: Se expide la primera Ley de Mercado de Valores, en donde se establece que las entidades financieras deben ser corporaciones civiles y dispone la transformación jurídica de las compañías anónimas.

- Mayo 31 de 1994: Se realiza la transformación jurídica de la institución financiera en la ciudad de Quito C.A. a Corporación Civil.

En resumen la vida jurídica de la institución financiera ha tenido dos momentos de especial relevancia. El primero corresponde a su primera fundación, la misma que tuvo lugar en 1969 en calidad de Compañía Anónima, como iniciativa de la llamada entonces Comisión de Valores – Corporación Financiera Nacional.

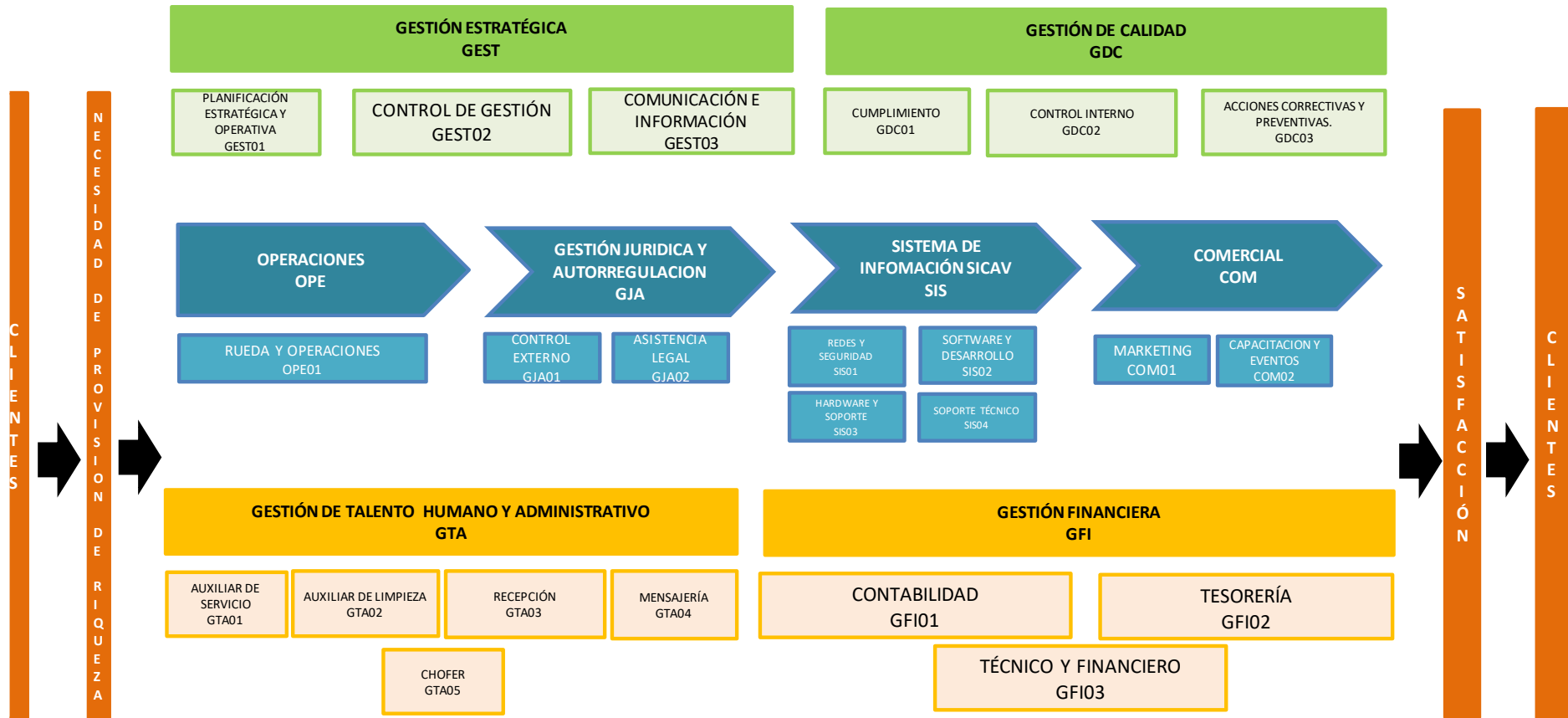
Veinte y cuatro años después, en 1993; el mercado financiero ecuatoriano se vio reestructurado por la Ley de Mercado de Valores, en la que se estableció la disposición de que las instituciones financieras basadas en la intermediación, se transformen en Corporaciones Civiles sin fines de lucro. Así entonces en Mayo de 1994 la institución se transformó en la Corporación Civil, conociéndose este hecho como la segunda fundación de esta importante entidad. (Bolsa de Valores de Quito, 2015)

#### **1.4. CADENA DE VALOR.**

Según Michael Porter, la mejor manera de describir las actividades de una organización es mediante la Cadena de Valor, en la que el total de ingresos menos el total de costos de todas las actividades realizadas para desarrollar y dar a conocer el producto o servicio producen valor.

En base al análisis de la estructura organizativa de la institución financiera encontramos la siguiente distribución; como procesos directivos, la Gestión Estratégica y de Calidad, seguido de ello los procesos de realización como: Operaciones, Gestión Jurídica y Autorregulación, Sistema de Información y Comercial; por último los procesos de soporte: Gestión de Talento Humano y Administrativo y Gestión Financiera. Cada uno de estos procesos contiene sus respectivas subdirecciones, destinadas a cumplir cada una de las operaciones de la institución.

Ilustración 2 Cadena de Valor



Fuente: (Bolsa de Valores de Quito, 2015)

## **2. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS.**

### **2.1. IMPORTANCIA.**

En las organizaciones es muy importante el análisis y descripción de cargos, ya que da la pauta primordial de las responsabilidades y requisitos específicos que tendrían que cumplir las personas para ocupar un cargo dentro de la empresa. Primero habrá que entender el término cargo, para luego determinar sus implicaciones.

El término cargo es utilizado por muchos autores como sinónimo de “puesto”, y sus definiciones coinciden caracterizando el cargo como equivalente de puesto. Otros, al contrario, hacen una distinción marcada, para fines de este estudio entiéndase puesto como sinónimo de cargo. “Consiste en describir y proporcionar información pormenorizada sobre cómo llevar a cabo la organización con sus funciones, competencias y responsabilidades asignadas” (Dolan, Cabrera Valle, Jackson, & Schuler, 2007).

Por lo general, un cargo se define como “un conjunto de actividades estrechamente relacionadas, que se realizan a cambio de una remuneración” (Dessler, 2009), ello implica describir una amplia asignación de tareas y la realización de las mismas, lo que permitirá alcanzar los objetivos de la organización.

Sabiendo el significado de cargo, podremos abordar al análisis de cargos como tal, definiéndola, según Dessler y Varela, como: “el análisis de cargos de

trabajo es el procedimiento para determinar las responsabilidades de éstos, así como, las características que debe tener la gente que se contratará para cubrirlos” (Dessler & Varela, 2011).

Otro autor menciona al respecto:

Proceso sistemático para determinar las habilidades, las obligaciones y los conocimientos que se requieren para desempeñar los cargos dentro de una organización; identificar las tareas que se necesitan para desempeñar un trabajo o cargo. (R.Wayne, Administración de Recursos Humanos, pág.92-93; 99-100, 2010)

Vale mencionar que este análisis cubre los requerimientos que son necesarios para desarrollar las tareas dentro de un cargo designado por la organización, por ello, es la base para la realización de diversas actividades dentro del marco de recursos humanos, ya que permitirá generar los otros procesos sobre una base sólida.

El interés de realizar el análisis de cargos lleva a las organizaciones a la necesidad de recopilar la información que interviene dentro de la ejecución de un trabajo en particular, dependiendo del área a la que pertenezca; es importante recalcar, que para llevar a cabo cada actividad, se debe contar con los conocimientos dentro de la materia a desenvolverse, entre otros requisitos igualmente válidos.

Otro punto relevante es que esta etapa brindará a detalle la información necesaria de los cargos con las particularidades que posee cada cargo y su rol

dentro de la organización con el fin que el empleado sienta que su trabajo es importante y contribuye con el logro de los objetivos de la empresa. Este conocimiento genera en las personas la predisposición de realizar las actividades de manera dinámica y desenvuelta.

La descripción del puesto, se define como:

Es un documento que brinda información acerca de las tareas, los deberes y las responsabilidades esenciales de un puesto. Las cualidades mínimas aceptables que un individuo debe poseer para efectuar un trabajo en particular están contenidas en la especificación del puesto. (R.Wayne, Administración de Recursos Humanos, pág.92-93; 99-100, 2010)

Básicamente la descripción de puestos, lo que trata de enlazar es cómo realizar cada tarea y qué requiere la persona para la realización de cada actividad, es decir, cómo hacer y en qué condiciones llevar a cabo su labor. A su vez, esta información sirve para delimitar que habilidades, conocimientos y capacidades se requiere para la ejecución del puesto y con ello realizar de manera satisfactoria, todas las funciones necesarias en un cargo.

## **2.2. ETAPAS PARA EL ANÁLISIS DE CARGOS**

Para la estructuración de los cargos en una empresa, el análisis nos obliga a utilizar una metodología, que incluye algunos pasos, el primero es realizar un levantamiento de información sobre cada uno de los cargos.

### 2.2.1. Requisitos previos para el análisis.

La persona encargada de realizar el respectivo análisis debe familiarizarse personalmente con la entidad, con el mecanismo de funcionamiento de la misma y con los cargos que probablemente encontrará en la institución.

Algunas fuentes de información que permitirán ahondar el análisis sobre la empresa en estudio son:

- Bibliotecas: libros, revistas, publicaciones, periódicos, etc...
- Empresa en estudio: publicaciones virtuales, archivos históricos, organigramas, procedimientos, políticas, información vigente sobre procesos de talento humano.
- Archivos de entidades afines a la rama de actividad de esta empresa, que permitan conocer la realidad del mercado financiero y sus adyacentes.
- Otros estudios realizados sobre la misma temática.

### 2.2.2. Preparativos y Coordinación del Análisis.

Para la realización precisa y completa de este trabajo se deberá contar con la respectiva autorización de la Gerencia para luego proceder con un levantamiento de información para el análisis y descripción de cargos.

Si no se cuenta con la cooperación o participación de los directivos y empleados de la organización será difícil poder recabar la información necesaria para la elaboración de los perfiles de cargo; es por ello que se pretende instruir y comprometer al personal sobre la finalidad y la utilidad del estudio, no sólo para la empresa sino principalmente para ellos, como ocupantes del cargo. Actualmente, las conferencias o charlas con cada una de las personas o de manera departamental son de gran ayuda para obtener su apoyo acerca de este planteamiento.

Una vez que se haya aprobado la realización de este proceso dentro de la organización, se visitará cada una de las direcciones de la institución con el fin de conocer el ambiente y tener de manera clara la extensión, problemas y facilidades que abarca la realización del manual de perfiles de cargo; de tal manera que se cumplan los objetivos planteados sin contratiempos mayores.

Luego de cumplir con la visita, se pedirá información relevante de la organización, estructura organizacional debidamente detallada, así como, el número de las personas involucradas en cada dirección de la

institución, entre otra información que se irá complementando a medida que se avance con el levantamiento de información.

### **2.3. MÉTODOS PARA EL ANÁLISIS DE CARGOS.**

Con el fin de realizar un buen levantamiento de información se contará con las respectivas herramientas de apoyo, para consolidar con éxito el análisis de cada cargo de la institución.

#### **2.3.1. Método de Observación.**

Según Gómez, Balkin y Cardy:

Un individuo observa al trabajador afectado que realiza el trabajo y registra las características esenciales del trabajo a partir de sus observaciones. Este método se utiliza en casos en los que el trabajo es bastante rutinario y el observador puede identificar las partes esenciales del trabajo en un tiempo razonable. El analista del trabajo puede grabar en video al trabajador con el fin de estudiar el trabajo con más detalle. (Gómez Mejía, Balkin, & Cardy, 2008)

Este estudio necesita de la observación para detallar a fondo el trabajo que realiza cada empleado dentro de sus funciones y con ello poder determinar qué tipo de competencias requiere cada cargo.

A este respecto, Dessler y Varela, dice:

“La observación directa es especialmente útil cuando los puestos consisten sobre todo en actividades físicas observables. Por otro lado, la observación no resulta adecuada cuando el puesto conlleva a una gran cantidad de actividad intelectual” (Dessler & Varela, 2011).

Cabe recalcar que para este estudio es necesario el uso del método de observación, para determinar la información real y concisa, de lo que cada cargo refleja ante el observador (agente de análisis) el momento del estudio. (Ver Anexo 1)

### 2.3.2. Método de Entrevista.

Otro de los métodos que tienen gran significancia es la entrevista, como manera de obtener la información más a fondo de los cargos involucrados. En esta intervienen tanto el entrevistado como el entrevistador.

Pardines dice:

La Entrevista es una conversación generalmente oral, entre dos seres humanos, de los cuales uno es el entrevistado y el otro el entrevistador. El papel ambos puede variar según el tipo de entrevista. Todas las entrevistas tienen una finalidad y esta es la que le da el carácter de la entrevista. Casi todas las entrevistas tienen como finalidad obtener alguna información. (Pardines, 1976)

Es así que, la entrevista cumple un papel importante en la recolección de información de manera más detallada; se puede evidenciar directamente las reacciones del individuo entrevistado, así como, llevar una conversación elocuente de acuerdo al fin que se busca.

### 2.3.3. Método de Cuestionario

Como base debemos entender el significado del término cuestionario.

Según Pardines:

Una técnica de investigación. Un sistema de preguntas que tiene como finalidad obtener datos para una investigación. Se debe determinar ante todo el objetivo general o ideal de la investigación: que información o que comprobación se pretender obtener con esta investigación. (Pardines, 1976)

Es por ello que el cuestionario permite estandarizar los datos cuando el estudio lo requiere, pretende obtener información sustancial de un grupo determinado de personas. Los cuestionarios contienen:

1.- **Descripción de Cargo:** Aquella que está conformada de tres partes importantes: encabezado, descripción genérica y específica del cargo.

El encabezado comprende, datos de identificación del cargo y son:

-Título del Cargo.

-Código.

- Localidad.
- Fecha del análisis.
- Nombre del funcionario.
- Nombre del Jefe Inmediato.

La descripción general, explicación del conjunto de actividades del cargo considerándola como un todo. A su vez la descripción específica, consiste en una explicación detallada de las tareas que realiza el empleado en el puesto.

**2.- Especificación de Cargo.-** En esta parte se unifica los requisitos mínimos para que el cargo sea eficientemente desempeñado. Si bien estos requisitos se refieren para el cumplimiento del empleado, no quiere decir que esté vinculada a una persona, sino que debe exigirse a la persona a cualquiera que ocupe el cargo.

Dentro de esta especificación de cargos, se determina ciertas categorías imprescindibles para la elaboración del cuestionario, tales como, habilidades, esfuerzos, responsabilidades y condiciones de trabajo.

## **2.4. MODELOS DE CUESTIONARIOS PARA EL ANÁLISIS DE CARGOS.**

A continuación, se describe algunos modelos de análisis de cargos los cuales varían de acuerdo al autor y estructura. (Ver Anexo 2)

## 2.5. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA APLICACIÓN DEL ANÁLISIS DE CARGOS.

Para la valoración del análisis de cargos se toma en cuenta sus pros y contras en la elaboración del manual de perfiles de cargo por competencias, por lo que podemos mencionar:

Tabla 1 Ventajas y Desventajas de Análisis de Cargos

(Tobar C & Troya V, 1981)

<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Tiene más exactitud.</li><li>2. Permite diferenciar categorías de trabajo.</li><li>3. Es más objetivo.</li><li>4. Se puede diferenciar totalmente el sueldo o salario que percibe el trabajador.</li><li>5. Mejora los procesos en la organización.</li><li>6. Mejora el ambiente laboral.</li><li>7. Permite mejor comunicación entre departamentos.</li><li>8. Permite una amplia cultura organizacional.</li><li>9. Conocer con exactitud las tareas y responsabilidades de cada cargo.</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Falta de flexibilidad por parte del empleado.</li><li>2. Factores elegidos arbitrariamente.</li><li>3. Demanda tiempo y dinero.</li><li>4. Se requiere analistas con experiencia.</li><li>5. Implica una evaluación con falta de disposición.</li><li>6. Cambios acelerados de roles.</li><li>7. Falta de cumplimiento con la descripción de cargos.</li><li>8. Comparación con otros cargos diferentes al propio.</li><li>9. Falta o inexperiencia en el uso de tecnología.</li><li>10. Falta de comprensión de los procesos del análisis y descripción de cargos.</li></ol>

### **3. DESCRIPCIÓN DE PERFILAMIENTO HUMANO EN BASE A COMPETENCIAS.**

#### **3.1. PERFILAMIENTO HUMANO.**

En esta etapa del perfilamiento humano, abordaremos de manera significativa él porque es necesario conocer, analizar e interpretar de manera adecuada los resultados del perfilamiento de cargos por competencias de cada individuo. Con ello ayudar a cada uno de ellos a conducirse hacia un rumbo, que le permita contribuir a la organización y/o lograr mayor satisfacción personal.

##### **3.1.1. Descripción Básica del Cargo.**

Para determinar la descripción de cargos de la organización es necesario conocer dos momentos relevantes para la elaboración de dichos perfiles de cargo. El primero detalla una comparación del perfil de la persona con la organización y viceversa.

En segunda instancia, la supervisión y desarrollo del cargo, en el cual se debe privilegiar lo siguiente: el desempeño del individuo que este desea proyectar para el logro de objetivos con ello ocupar en futuro otros cargos, de igual manera, las competencias relevantes que este necesita para cubrir con las expectativas de la entidad.

Por ello, es de vital importancia determinar que, para conocer a la persona es necesario: su hoja de vida, trayectoria anterior, perfil básico, competencias, logros -desempeño, empate cargo – persona y proyección.

#### 3.1.1.1. Análisis de posición.

Para llevar a cabo el análisis de posición es necesario realizar lo siguiente:

- 1.- Misión o visión del cargo: satisfacer necesidades del cliente con bienes y/o servicios, que optimicen tiempo y recursos.
- 2.- Funciones o responsabilidades más importantes: conocer en detalle lo que va a realizar el individuo, prioridad y tiempo por cada uno de ellos.
- 3.- Retos más importantes del cargo: uso de herramientas informáticas para el desenvolvimiento de las actividades diarias.
- 4.- Obstáculos relevantes: conocimiento o desconocimiento de eventualidades para cubrirlos de la mejor manera posible. (Farías Arizpe , 2011)

#### 3.1.2. Perfil de Cargos.

En base a la herramienta Human Side, según Arizpe: “es una herramienta de diagnóstico de las necesidades del cargo, así como, del potencial de las personas”. De igual manera, dice: “Con visión integral, analizando puestos y personas, da orientación práctica, objetiva y sistémica para perfilar puestos y apreciar el talento de los ejecutivos” (Farías Arizpe , 2011).

Básicamente esta herramienta permite tener un conocimiento a fondo acerca de las características más esenciales que se busca en un cargo, es decir, un apoyo para el nivel gerencial con el propósito de mejorar la calidad del trabajo y contar con el personal debidamente seleccionado.

### 3.1.2.1. *Estilo Gerencial.*

Permite un enfoque global acerca de las cualidades con las que puede contar una persona para llevar a cabo las actividades de su cargo de trabajo, a manera que presenta los siguientes propósitos:

#### 3.1.2.1.1. Estilo.





- 1.- “Orientación a resultados.
- 2.- Capacidad de influir en otras personas.
- 3.- Flexibilidad y sentido de urgencia.
- 4.- Decisivo y con iniciativas con enfoque organizacional”

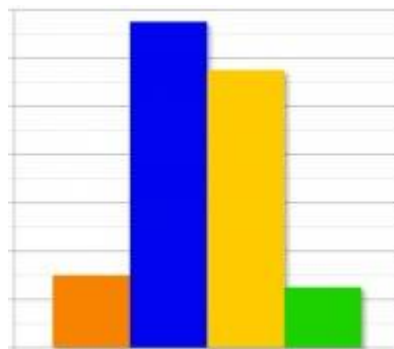
(Farías Arizpe , 2011).

Básicamente este estilo, se basa en un test de direccionamiento personal en base al DISC (dominante, influyente, seguro y cauteloso); que permite conocer y detallar como es el individuo y que rasgos predominan en su cotidianidad.

Tabla 2 Modelo de Test de Personalidad

(Psicoactiva, 2013)

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiende a buscar la paz y la armonía.</li> <li>• Prefiere dejar que otros inicien las acciones.</li> <li>• Tiende a ser bastante conservador.</li> <li>• Usualmente se inclina hacia un acercamiento precavido.</li> <li>• Otras personas tienden a verlo como calmado, pensativo y un buen oyente. Usted generalmente le agrada a los demás debido a su naturaleza de satisfacer y acomodarse a las circunstancias.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Está interesado en reuniones y estar con personas. Tener habilidades sociales no es un problema para usted.</li> <li>• Le gusta impresionar a las personas con su entusiasmo y optimismo.</li> <li>• Disfruta interactuando con personas - especialmente cara-a-cara o por teléfono.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Usualmente es calmado y controlado.</li> <li>• Tiene voluntad para ayudar a otros.</li> <li>• Tener la habilidad para lidiar con las tareas asignadas con paciencia y cuidado.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se siente refrenado por reglas y restricciones.</li> <li>• Está dispuesto a tratar lo que hasta ahora no se ha intentado.</li> <li>• Es usualmente calmado y adaptable.</li> </ul>



#### 3.1.2.1.2. Intereses Profesionales.

- 1.- “Interés por la economía de la organización.
- 2.- Interés en ejercer influencia y autoridad.
- 3.- Cumplir con las normas y códigos de conducta.
- 4.- Interés por mantenerse al día en referencia a su campo profesional” (Farías Arizpe , 2011).

En base al modelo de inteligencia emocional, aquel que detalla seis aspectos fundamentales como motivadores e intereses profesionales de la persona (teórico, económico, artístico, social, político y regulatorio), es decir, referir la dimensión personal y social, de cómo enfrentarse antes las situaciones que se presente.



Permite determinar las preferencias para la resolución de conflictos, llevar a cabo proyectos y aprender en base a (análisis, lógica, intuición y visión), es decir, el interés del individuo por manejar situaciones cotidianas con los recursos y capacidades necesarias, la evolución de estas y el poder que ejerce sobre el resto.

#### 3.1.2.2. *Tipos de Competencias.*

Antes de conocer los tipos de competencias que existen, primero entenderemos el significado de este, según Dirube: “son características que tienen determinadas personas que hacen que su comportamiento sea especialmente satisfactorio en el entorno empresarial u organizativo en el cual se desenvuelven” (Dirube Mañueco, 2000).

Según este concepto, el comportamiento, se manifiesta por diferentes conductas, es por ello que las competencias son un compendio de conocimientos, destrezas, valores, hábitos y motivos; los cuales conlleva al individuo a realizar sus actividades en sus diferentes unidades de operación.

#### 3.1.2.2.1. Competencias individuales.

Son competencias relacionadas con aquellas que las personas son capaces de hacer por su cuenta. Es decir, aquellas conductas en las que el individuo no necesita de otras personas para obtener los resultados requeridos.

Es por ello que, dentro este tipo de competencias existen:

**1.- “Acción:** tienen como objetivo principal, el lograr un determinado fin. A su vez, está determinada por cuatro factores: orientación al logro, iniciativa, búsqueda de información y preocupación por el orden y la calidad” (Dirube Mañueco, 2000).

**2.- “Regulación de la conducta:** se refiere a ciertos aspectos de madurez individual en relación al resto. Refiere tres factores: autoconfianza, autocontrol y flexibilidad” (Dirube Mañueco, 2000).

**3.- “Pensamiento:** aporte intelectual en relación a otras competencias. Entre ellas mencionamos: pensamiento analítico, conceptual y técnico” (Dirube Mañueco, 2000).

#### 3.1.2.2.2. Competencias sociales.

Tipos de competencias que las personas son capaces de realizar en base a la relación con los demás. Entre este grupo encontramos las siguientes:

**1.- Ayuda:** conocimiento de las necesidades de otros individuos, con el fin de ser partícipes de esas necesidades.

Estas pueden ser incentivadas mediante la comprensión de los demás, que permitirá una buena orientación tanto para clientes internos y externos relacionados a la organización.

**2.- Influencia:** conocimiento causa - efecto, interpretando el comportamiento de los demás para ejercer un cambio sobre ellos. Dentro de este ítem se encuentran relacionados algunos aspectos: impacto e influencia, conciencia política y construcción de relaciones, refiriéndose a cómo crear una red de contactos amplio con seguridad de una fidelización a futuro.

**3.- Gerencia:** reflejan un estado de impacto e influencia, al demostrar que cada persona puede ser capaz de cumplir con los requerimientos que la organización demanda y pueda dirigirse por un sentido concreto. Este tipo de competencia enlaza ciertos aspectos como: manejar directrices, liderazgo y desarrollo de personas; esto nos facilita que los individuos se desenvuelvan de manera eficiente dentro del cargo, con miras de trabajo en

equipo y desarrollo personal. (Dirube Mañueco, 2000)

### 3.1.2.3. *Conocimientos.*

Partiendo que el conocimiento proviene de la filosofía, entendemos que “es el estudio de la sabiduría y de la verdad” (Berkeley, 1982).

Por ello Berkeley manifiesta que el conocimiento es:

Ideas actualmente impresas en los sentidos, u otros que se perciben atendiendo a las pasiones y operaciones de la mente, o, por último, ideas formadas con ayuda de la memoria y de la imaginación, bien sea componiendo, dividiendo o simplemente representándose las percibidas originariamente de las maneras antes dichas. (Berkeley, 1982)

Los conocimientos si bien es cierto son adquiridos o bien representados por la realidad de cada individuo, aquellos que son interpretados o manifestados bajo la perspectiva que nos impone la sociedad. Cada persona actúa mediante la concepción de una idea, aquella que se la lleva a cabo según las actividades que se presenten con las respectivas herramientas y conocimientos necesarios para su aplicación.

En la vida laboral, a través de los tiempos las empresas requieren que las personas cuenten con los conocimientos óptimos para la puesta en marcha de las operaciones diarias de la organización.

#### 3.1.2.4. *Habilidades.*

Según, Cañedo y Cáceres, habilidad se refiere a: “capacidad adquirida por el hombre, de utilizar creadoramente sus conocimientos y hábitos tanto en el proceso de actividad teórica como práctica” (Cañedo & Cáceres)

Es decir, para fines corporativos, las habilidades son aquellos conocimientos que el ser humano pone en práctica en su diario vivir, con el fin de lograr todos y cada uno de sus objetivos a manera de un proceso continuo. Dicho proceso, con el propósito de entrever las circunstancias en las que se desarrolla cada acción o habilidad, las personas están bajo ciertas condiciones que el entorno le impone; de las cuales persigue siempre la resolución de las mismas con los métodos y mecanismos que esté a su alcance.

##### 3.1.2.4.1. *Habilidades de solución de problemas.*

Este tipo de habilidad se refiere al “control de problemas que la persona o grupos de personas tienen que afrontar,

en cada etapa de la vida en una organización” (Dirube Mañueco, 2000). Es por ello que para plantearse de manera eficaz esta habilidad se cuenta con ciertos aspectos para una buena práctica de la misma y son: análisis del problema, alternativas de solución, juicio o toma de decisiones y la sensibilidad organizacional con la que se cuenta, para lograr que cada situación sea resuelta con la mayor objetividad y claridad, según sea el caso.

#### 3.1.2.4.2. Habilidades administrativas.

Las habilidades administrativas, se refiere a “aquellos procesos que en toda organización se los lleva a cabo, desde una planificación adecuada hasta el seguimiento del mismo bajo estándares que la empresa lo requiera” (Dirube Mañueco, 2000). Dentro de la administración se cuenta con ciertos parámetros, que nos permite lograr los objetivos planteados, y son: planificación eficiente, organización, delegación o autoridad y el control para prever posibles fallos a futuro.

#### 3.1.2.4.3. Habilidades humanas.

El poder y comunicación que ejerce cada persona con los demás. Bajo una perspectiva de las fuerzas y

oportunidades con las que cuenta la persona para relacionarse con el resto, la capacidad homogénea en el desenvolvimiento de sus actividades diarias y su impacto en el entorno. Entre estas habilidades encontramos las siguientes: comunicación oral y escrita, rol de liderazgo, iniciativa, sensibilidad ante los hechos y presentación tanto personal como oral.

#### 3.1.2.5. *Actitudes Personalidad.*

Según, Curtis las actitudes son: “predisposiciones a obrar, percibir, pensar y sentir en relación a los objetos y personas” (Curtis, 2015).

Como bien menciona el autor, el hecho de estar dispuesto a realizar las actividades diarias son motivos de una predisposición que resalta en el individuo para hacerlas, bajo este dominio el obrar y el pensar van de la mano, el hecho de poder analizar las situaciones en la que estamos y entender el motivo de su estado, seguido de una decisión que nos lleva a ejecutarla de la mejor manera posible. Es decir, el poder que tiene cada persona para reaccionar frente a diversos estados situacionales, sea de manera positiva o negativa, según sea el caso.

Aun cuando, nuestras habilidades superen nuestras actitudes, lo imposible se hace posible; el creer que todo tipo de actividad, tarea o requerimiento por más difícil que sea, se lo puede lograr, contando con las medidas o herramientas necesarias para su buen manejo y con ello crear un impacto tanto consciente e inconsciente en las personas. El hecho de estar en contacto con la sociedad nos permite conocer más sobre nuestro entorno y saber cómo reaccionar ante los acontecimientos que la vida laboral, en este caso, lo dispone.

### **Trayectoria y Proyección de Carrera**

El objetivo de la trayectoria y proyección de carrera, correspondiente a la organización de los directivos y mandos operativos – administrativos, son determinados por los méritos y contribuciones que tiene cada individuo como aporte para la entidad. Para ello se necesita identificar en cada persona el potencial que posee cada uno, para que puedan ocupar cargos superiores (independientemente si ocupan ese cargo o no); como resultado del perfilamiento humano se puede concretar los atributos que cada persona posee para desenvolverse de mejor manera en cada puesto de trabajo.

Es así que dichos atributos son potencialmente descritos al generar más habilidades y/o talentos según las experiencias que el individuo vive. Según Arizpe: “cuando una persona tiene alto potencial para crecer, es porque ha capitalizado sinérgicamente la asimilación de nuevas experiencias con sus

demás habilidades y talentos” (Farías Arizpe , 2011). Es por ello, bajo el punto de vista de los recursos humanos, la experiencia es la fuente primordial de desarrollo y para la creación de valor para y con la empresa.

A continuación se ejemplifican la trayectoria y proyección de carrera.

(Ver Anexo 3)

## **4. PROPUESTA DEL MANUAL O METODOLOGIA DEL TRABAJO.**

### **4.1. CARACTERÍSTICAS DE LA MUESTRA DE ESTUDIO.**

#### 4.1.1. Determinación de Cargos - Tipo.

Como propuesta de trabajo, se determinará en este capítulo el manual de perfiles de cargo por competencias, con los que cuenta la organización; correspondiente a cada dirección que la conforman.

##### *4.1.1.1. Capital Humano y Administrativo.*

La empresa cuenta dentro del área administrativa y capital humano con ciertos departamentos como lo son: financiero, comercial, marketing, técnico e información. Es por ello que se lo determina de la siguiente manera.

- Gerencia General.
- Capital Humano: asistente recepcionista, auxiliar de servicio, auxiliar de limpieza, mensajería y chofer.
- Financiero: contador y asistente de contabilidad-tesorería.
- Comercial: representante del sistema de gestión de calidad.
- Información.
- Técnico.

- Marketing.

#### 4.1.1.2. *Dirección de Rueda.*

En la dirección de Rueda se encuentra distribuida de la siguiente manera:

- Dirección de Rueda y Operaciones.
- Oficial de Rueda y Operaciones Junior.

#### 4.1.1.3. *Dirección de Sistemas y Tecnología.*

En la dirección de Sistemas y Tecnología está formada por: redes - seguridad y gerencia de sistemas.

- Redes y seguridad: software - desarrollo junior y hardware – soporte junior.
- Gerencia Tecnología: software – desarrollo senior, soporte técnico junior y software – desarrollo junior.

#### 4.1.1.4. *Dirección Jurídica y de Autorregulación.*

La dirección Jurídica y Autorregulación está conformada de la siguiente manera:

- Oficial de Control Externo Senior.
- Oficial Jurídico y Autorregulación Junior.
- Asistente Jurídico y Autorregulación.

## **4.2. FASES PARA LA APLICACIÓN DEL MÉTODO DE ESTUDIO.**

### 4.2.1. Preparación Previa.

Para dar paso a la aplicación de la propuesta del Manual de Perfiles de cargo por competencias, se realizará la identificación de los cargos en cada área o dirección, luego la preparación de los materiales de trabajo para la recolección de datos, planificación de días para la aplicación del cuestionario – entrevista y/u observación directa, según sea el caso. Finalmente la obtención de los datos previos a la toma de la muestra en la empresa, aplicando la prueba piloto en base a los cuestionarios como herramienta principal.

#### 4.2.2. Visita a la Institución.

Las visitas a la institución empezaron desde el 11 de Noviembre del 2016, con el fin de aplicar la prueba piloto del cuestionario, con una muestra de 5 personas de la entidad financiera. Es así, que posterior a la aplicación del mismo se obtuvieron los resultados esperados para la elaboración del Manual de Perfiles de cargo por competencias, pero aplicando a todos los funcionarios de la organización.

#### 4.2.3. Planeación del trabajo.

Según, la planeación del trabajo se determina que, mediante el conocimiento de las áreas y/o dirección de la entidad financiera, para el conocimiento de los cargos que la conforman; los materiales de trabajo para la recolección de información y las visitas establecidas para la interlocución con cada funcionario de la empresa. Siendo así, se aplicará el método de observación, cuestionario – entrevista (como herramienta fundamental), que será detallada más adelante.

Finalmente con estas actividades y herramientas, se procederá a realizar el Manual de Perfiles de Cargos por competencias, con la información obtenida de cada puesto.

#### 4.2.4. Instrumentos de Medición.

##### 4.2.4.1. La observación.

Mediante el método de observación, se pudo concretar los cargos que componen la entidad financiera, así como, los factores principales que corresponde a cada puesto de trabajo, entendiéndose la manera de laborar y desempeño de sus funciones, actividades y tareas dentro del marco corporativo que la componen.

A continuación se demuestra las observaciones realizadas:

Ilustración 3 Modelo de Observación

REG. N°: 01

<b>Empresa:</b>	Entidad Financiera
<b>Dirección:</b>	Av. Amazonas y Jerónimo Carrión

Fecha	Lugar	Observación	Comentario	Observador
11/11/2016	Oficinas	Funcionarios del Área Administrativa y Talento Humano	Aplicación Cuestionario Piloto	Valeria E.
14/11/2016	Oficinas	Funcionarios del Área de Jurídico y Autorregulación	Aplicación Cuestionario Modificado	Valeria E.
22/11/2016	Oficinas	Funcionarios del Área de Sistemas y Tecnología	Aplicación Cuestionario	Valeria E.
28/11/2016	Oficinas	Funcionarios del Área Administrativa y Talento Humano	Aplicación Cuestionario	Valeria E.
29/11/2016	Oficinas	Funcionarios del Área Administrativa y Sistemas	Aplicación Cuestionario	Valeria E.
30/11/2016	Oficinas	Funcionarios del Área Rueda y Operaciones	Aplicación Cuestionario	Valeria E.
1/12/2016	Oficinas	Funcionarios del Área de Control Externo	Aplicación Cuestionario	Valeria E.

Revisado por: Oficial de Talento Humano

Así se puede demostrar la aplicación del método, según las visitas y actividades realizadas por día.

#### 4.2.4.2. *La entrevista.*

Este método permitió afirmar los datos que se obtuvo en la observación por cargos de acuerdo a las direcciones de la entidad, consiguiendo una uniformidad de la descripción de cada uno. Cada funcionario mencionaba de manera detallada las funciones que realiza, de acuerdo a las preguntas que fueron mencionadas.

#### 4.2.4.3. *El cuestionario.*

##### 4.2.4.3.1. Cuestionario Piloto.

El cuestionario fue realizado por el entrevistador hacia el entrevistado, a manera de optimizar el tiempo, puesto a las labores diarias que realiza cada funcionario.

Se aplicó la prueba piloto del cuestionario (Ver Anexo 2 – Modelo 4), vale recalcar, que fue seleccionado 5 personas como muestra inicial de 45 en total. Siendo así, se confinó el uso de dicho cuestionario pero omitiendo la última

pregunta de Riesgos y Enfermedades, del literal **H.**  
**Ambiente de Trabajo, Actitudes.**

#### 4.2.5. Diseño del manual de perfiles de cargo Tipo.

El diseño del Manual de Perfiles de Cargo se lo efectúa de acuerdo al modelo propuesto en el Anexo 4. (Ver Anexo 4).

En el Perfil de Cargo consta, la descripción y análisis del cargo, detallándose de manera más específica el tipo de competencias que se requiere para desempeñar de mejor manera el puesto que ocupa cada funcionario.

#### 4.2.6. Dirección de Capital Humano y Administrativo.

##### 4.2.6.1. *Identificación de Cargos.*

- Presidente del Directorio
  - ✓ Oficial de Presidencia Senior
  
- Gerente General
  - ✓ Jefe de Capacitación y Eventos
  - ✓ Oficial de Información Senior

- ✓ Oficial Comercial Junior / Representante del Sistema de Gestión de Calidad.
- ✓ Coordinador de Gestión de Calidad.
- ✓ Oficial de Cumplimiento
- ✓ Oficial de Marketing Junior
- ✓ Oficial Técnico Financiero Senior
- ✓ Oficial Técnico Junior
- ✓ Oficial de Capital Humano y Administrativo Junior
- ✓ Asistente Recepcionista
- ✓ Auxiliar de Servicio
- ✓ Auxiliar de Limpieza
- ✓ Mensajería
- ✓ Chofer
- ✓ Contador General
- ✓ Asistente de Contabilidad y Tesorería
- ✓ Oficial de Control Interno Senior

4.2.6.2. *Objetivo del Cargo.*

Presidente del Directorio

Oficial de Presidencia Senior

La persona en este cargo cumple con el siguiente objetivo:

“Asistir de manera directa al Presidente de Directorio y Gerencia, administrar y controlar el Sistema Documentario Documex, así como, el manejo de archivo pasivo de todas las áreas” (Bolsa de Valores de Quito, 2015).

#### Gerente General

La persona encargada en esta dirección es capaz de:

“Liderar la Institución, siguiendo los lineamientos dados por el Directorio. Asegurar que la organización cumple con los objetivos en cuanto a los resultados financieros y que se maneja dentro de las leyes vigentes y las normativas” (Bolsa de Valores de Quito, 2015).

#### Jefe de Capacitación y Eventos

La persona encargada tiene por objetivo:

“Planificar los distintos eventos a nivel cultural y social de la entidad, así como, coordinar y ejecutar planes y programas al fin de promocionar al mercado financiero para generar ingresos a la institución” (Bolsa de Valores de Quito, 2015).

### Oficial de Información Senior

La persona encargada tiene por objetivo:

“Supervisar la difusión oportuna y ordenada de la información que se genera recibe, así como, mantener excelentes relaciones con el público en general” (Bolsa de Valores de Quito, 2015)

### Oficial Comercial Junior / Representante del Sistema de Gestión de Calidad.

La persona encargada de esta área tiene por objetivo:

Promover y promocionar una mayor participación de todos los actores en el mercado financiero ecuatoriano. Manejar las relaciones diarias con las otras entidades filiales, entidades del sector público y otros actores, para asegurar una elevada satisfacción de servicio y para incrementar los negocios de la institución. (Bolsa de Valores de Quito, 2015)

### Coordinador de Gestión de Calidad.

La persona encargada tiene por objetivo:

“Realizar visitas de control, junto con el análisis financiero y contable para ejecutar los respectivos informes a Gerencia”. (Bolsa de Valores de Quito, 2015)

### Oficial de Marketing Junior

La persona designada para dicho cargo tiene por objetivo lo siguiente:

“Promocionar a la entidad financiera, sus productos y servicios, así como, en el mercado financiero en general, mantener una imagen institucional adecuada y consistente en todas sus formas de expresión” (Bolsa de Valores de Quito, 2015).

### Oficial Técnico Financiero Senior

La persona designada tiene por objetivo:

Estudiar y analizar información respecto de la evolución y desarrollo del mercado, recopilación, procesamiento, análisis y difundir la información técnica de mercado requerida, elaboración de plantillas de análisis financiero con el objeto de calificación de empresas, facilitar la información a la Gerencia General, apoyo al departamento de rueda, preparar el informe mensual de los estados financieros y el apoyo en la elaboración del presupuesto anual. (Bolsa de Valores de Quito, 2015)

### Oficial Técnico Junior

La persona encargada es la responsable de cumplir el siguiente objetivo:

Estudiar y analizar información respecto de la evolución y desarrollo del mercado, recopilación, procesamiento, análisis y difundir la información técnica de mercado requerida por los participantes del mercado clientes en general, elaboración de plantillas de análisis financiero para su inscripción en la entidad, facilitar información a la Gerencia General y apoyar al departamento de rueda. (Bolsa de Valores de Quito, 2015)

#### Oficial de Capital Humano y Administrativo Junior

La persona encargada cumple con el siguiente objetivo:

Responsable de control administrativo del personal y de velar por el cumplimiento de las normas de la institución con respecto al capital humano. Responsable también por la coordinación de las actividades administrativas y de mantenimiento, pagos a proveedores y adquisición de equipos y materiales para cada uno de los procesos. (Bolsa de Valores de Quito, 2015)

#### Asistente Recepcionista

La persona encargada cumple con el siguiente objetivo:

Atender y recibir a los visitantes y público en general, así como, atención de llamadas entrantes y manejo de la central telefónica, apoyo en eventos organizados por las diferentes áreas confirmando asistencia y/o coordinando el servicio de catering, supervisar las actividades del auxiliar de servicios, apoyo al departamento administrativo y coordinación de desayunos, almuerzos o reuniones de Directorio, Comités u otros requeridos. (Bolsa de Valores de Quito, 2015)

### Auxiliar de Servicio

La/las personas encargadas cumple con el objetivo siguiente:

“Responder por el cuidado del Área de cafetería de la institución, atención a funcionarios y visitantes de la organización en lo referentes distribución de alimentos y bebidas y apoyo en eventos y actividades realizadas por la corporación” (Bolsa de Valores de Quito, 2015).

### Auxiliar de Limpieza

La/las personas encargadas cumple con el objetivo siguiente:

“Responder por el cuidado del Área de cafetería de la institución, atención a funcionarios y visitantes de la organización. Mantenimiento de oficinas con su respectiva limpieza de cada área” (Bolsa de Valores de Quito, 2015).

### Mensajería

La persona encargada cumple con su objetivo, de:

“Realizar actividades de mensajería tanto externa como interna, así como, actividades del Área Administrativa y las requeridas por otras áreas”

### Chofer

La persona encargada tiene por objetivo:

“Dar el servicio directo a Presidencia de Directorio y Gerencia General, responsabilidad en el mantenimiento y trámites requeridos por la Ley de los vehículos de la institución y apoyar en las actividades del área administrativa” (Bolsa de Valores de Quito, 2015).

### Contador General

La persona encargada cumple con el siguiente objetivo:

Responsable de las actividades del Área de Contabilidad en lo referente a la aplicación de las Normas de Contabilidad Generalmente Aceptadas, Normas Tributarias y Financieras, elaboración y presentación de los Estados Financieros a la Superintendencia de Compañías, Autoridades y Auditores Externos, presentación y pago de los impuestos mensual y anual, control, registro y actualización de las tablas de amortización de institución, conciliaciones bancarias, anexos de cuentas por cobrar y por pagar, control de operaciones de compensación con el Banco Central de Ecuador, registro de todos los procesos contables hasta

determinar el cálculo y entrega de información sobre la Cuota Patrimonial. (Bolsa de Valores de Quito, 2015)

#### Asistente de Contabilidad y Tesorería

La persona encargada tiene por objetivo:

“Pagar a proveedores, elaboración de reporte de impuestos, emisión de facturas y estados de cuenta de fondos de garantía, elaboración de comprobantes de caja chica, correspondencia de facturación y custodia de facturas y retenciones” (Bolsa de Valores de Quito, 2015).

#### Oficial de Control Interno Senior

El objetivo de este cargo es el siguiente:

Verificar, evaluar y controlar el adecuado funcionamiento en todas y cada una de las áreas de la organización y su entorno, en la realización de los procesos contables, financieros, administrativos, de negociaciones, legales y tributarios. Con el fin de apoyar a la institución en la identificación de asuntos de riesgo y debilidades que puedan afectar el cumplimiento de sus objetivos. (Bolsa de Valores de Quito, 2015)

#### 4.2.6.3. *Funciones Claves.*

(Ver Anexo 5)

4.2.6.4. *Funciones del Cargo.*

(Ver Anexo 5)

4.2.6.5. *Competencias del Cargo.*

(Ver Anexo 5)

4.2.7. Dirección de Rueda.

4.2.7.1. *Identificación de Cargos.*

- Director de Rueda y Operaciones.
  - ✓ Oficial de Rueda y Operaciones.

4.2.7.2. *Objetivo del Cargo.*

Director de Rueda y Operaciones.

El encargado de este departamento tiene por objetivo:

Manejar los mecanismos de negociación que provee la institución financiera a las partícipes del mercado, así como, la aplicación de Leyes y Reglamentos vigentes y del control de las operaciones financieras. De igual manera, controlar que la información del sistema transaccional este actualizado. (Bolsa de Valores de Quito, 2015)

## Oficial de Rueda y Operaciones.

La persona encargada tiene por objetivo:

“Revisar los rangos de los precios en el sistema transaccional, ejecución de reportes de inicio y fin de día, y actualización en la página Web, control de las liquidaciones, revisión de cartas compromiso, archivo del área y la creación de nuevos flujos para la colocación de nuevas emisiones”. (Bolsa de Valores de Quito, 2015)

### 4.2.7.3. *Funciones Claves.*

(Ver Anexo 6).

### 4.2.7.4. *Funciones del Cargo.*

(Ver Anexo 6).

### 4.2.7.5. *Competencias del Cargo.*

(Ver Anexo 6).

## 4.2.8. Dirección de Sistemas y Tecnología.

### 4.2.8.1. *Identificación de Cargos.*

- Gerencia de Tecnología.
  - ✓ Oficial de Software y Desarrollo Senior.

- ✓ Oficial de Software y Desarrollo Junior.
- ✓ Oficial de Hardware y Soporte Junior.
- ✓ Oficial de Redes y Seguridades Senior.
- ✓ Oficial de Soporte Técnico Junior.

4.2.8.2. *Objetivo del Cargo.*

Gerencia de Tecnología.

La persona encargada de esta dirección tiene por objetivo:

“Responsable de la gestión adecuada de los recursos tecnológicos para garantizar una entrega efectiva de servicios que agreguen valor a los procesos del negocio, administrando los riesgos y optimizando el desempeño de recursos de forma segura” (Bolsa de Valores de Quito, 2015).

Oficial de Software y Desarrollo Senior.

El oficial de este cargo tiene por objetivo:

“Administrar y mejora continua de las arquitecturas de los sistemas de información, aplicando buenas prácticas y políticas de seguridad diseñadas para el efecto” (Bolsa de Valores de Quito, 2015).

#### Oficial de Software y Desarrollo Junior.

La persona encargada tiene por objetivo:

Apoyar todas las actividades e iniciativas que en materia de desarrollo y mantenimiento de software se presenten, aplicando las buenas prácticas y procedimientos diseñados para el efecto; además será parte del aprendizaje continuo de conceptos y herramientas tecnológicas que permitan elevar su nivel de desempeño. (Bolsa de Valores de Quito, 2015)

#### Oficial de Hardware y Soporte Junior.

La persona encargada de este puesto tiene por objetivo:

Aplicar procedimientos de administración y configuración de software y hardware del sistema informático, así como, solucionar las incidencias que se puedan producir en el normal funcionamiento del mismo y monitorizar sus rendimientos y consumos, siguiendo especificaciones recibidas y aplicando las políticas de seguridad determinadas para el efecto. (Bolsa de Valores de Quito, 2015)

#### Oficial de Redes y Seguridades Senior.

La persona encargada de este puesto tiene por objetivo:

“Brindar los servicios de seguridad en la organización, a través de la planeación, coordinación y administración de los procesos de seguridad informática, así como, difundir la cultura de seguridad informática entre todos los miembros de la organización” (Bolsa de Valores de Quito, 2015).

Oficial de Soporte Técnico Junior.

La persona relacionada a este cargo tiene por objetivo:

“Responsable de participar de modo activo en procesos de implementación, desarrollo guiado de software y aprendizaje continuo de conceptos y herramientas tecnológicas que permitan elevar su nivel de desempeño”. (Bolsa de Valores de Quito, 2015)

4.2.8.3. *Funciones Claves.*

(Ver Anexo 7)

4.2.8.4. *Funciones del Cargo.*

(Ver Anexo 7)

4.2.8.5. *Competencias del Cargo.*

(Ver Anexo 7)

4.2.9. Dirección Jurídica y de Autorregulación.

4.2.9.1. *Identificación de Cargos.*

- Director Jurídico y de Autorregulación.
  - ✓ Oficial de Control Externo Senior.
  - ✓ Oficial Jurídico y de Autorregulación Junior.
  - ✓ Asistente Jurídico y de Autorregulación.

4.2.9.2. *Objetivo del Cargo.*

Director Jurídico y de Autorregulación.

El encargado como director de este departamento tiene por objetivo:

Dar asesoramiento legal y absolver consultas relacionadas con el mercado de valores, elaborar proyectos de reformas a las normas de Autorregulación, investigación legal y de legislación comparada, control de cumplimiento de normas constitucionales, legales, reglamentarias y de autorregulación, propones nuevos productos financieros, revisión de los informes legales, supervisión de control externo, control y revisión de circulares de autorregulación, registro de documentos información inherente al mercado, revisión de contratos y más documentos legales, así como, asistir como prosecretario a las Asambleas, Directorios y elaborar las actas. (Bolsa de Valores de Quito, 2015)

Oficial de Control Externo Senior.

La persona encargada tiene por objetivo:

“Realizar visitas de control y análisis financiero y contable, elaborar informes de control y reportes, control y análisis de información y archivo departamental”. (Bolsa de Valores de Quito, 2015)

Oficial Jurídico y de Autorregulación Junior.

La persona encargada tiene por objetivo:

Prestar asesoría legal sobre temas de mercado financiero, colaborar en proyectos de normas de autorregulación, investigar la normativa de mercados internacionales, proponer nuevos productos financieros, elaboración de circulares, actualización del Registro de la Institución, elaboración de contratos y archivo departamental. (Bolsa de Valores de Quito, 2015)

Asistente Jurídico y de Autorregulación.

La persona que ocupa este cargo tiene por objetivo:

“Manejar y administrar el archivo, ubicar la documentación de la Dirección, envío de documentación y correspondencia de la Dirección, actualización de la base de datos y archivo departamental”. (Bolsa de Valores de Quito, 2015)

4.2.9.3. *Funciones Claves.*

(Ver Anexo 8)

4.2.9.4. *Funciones del Cargo.*

(Ver Anexo 8)

4.2.9.5. *Competencias del Cargo.*

(Ver Anexo 8)

## **5. Conclusiones y Recomendaciones.**

### **5.1. Conclusiones.**

- ✓ Para la realización del Manual de Perfiles de Cargo por Competencias, se partió del conocimiento de la entidad financiera para llegar al análisis de cargos, es decir, del conocimiento de conceptos básicos para su aplicación; para con ello lograr la actualización de los perfiles según los datos obtenidos en la entidad.
  
- ✓ Conforme a los objetivos planteados inicialmente en la investigación se logró culminar con la descripción de perfiles de cargo de las 4 direcciones que componen la organización y obtener la información necesaria mediante la aplicación de cuestionarios a cada funcionario, actividad que fue desarrollada con éxito.
  
- ✓ Como fundamento principal de esta propuesta de perfiles de cargo, se asumió el determinar las competencias necesarias que requiere cada cargo, a fin de mejorar el desempeño de cada funcionario en las diferentes actividades diarias que realizan en su vida laboral dentro de la entidad. Sobre la base de los parámetros establecidos se pudieron determinar competencias individuales y sociales.

## **5.2. Recomendaciones.**

- ✓ Esta propuesta del Manual de Perfiles de Cargo por Competencias debe constituirse en una guía práctica para desarrollo de las competencias que fueron analizadas, según el cargo correspondiente dentro de la entidad.
  
- ✓ Cada funcionario debe conocer las competencias que son necesarias para su cargo, a fin de mejorar su desempeño laboral, para esto se requiere contar con la difusión de las competencias requeridas por el área de Capital Humano.
  
- ✓ El área de Capital Humano dé el seguimiento adecuado y/o actualización de los perfiles de cargo por competencias con el fin de mejorar y desempeñar sus funciones de manera más eficiente.

## Bibliografía

- Berkeley, G. (1982). *Tratado sobre los principios del Conocimiento Humano*. España: Gráficas Córdor.
- Bolsa de Valores de Quito. (Abril de 2015). *Bolsa de Quito*. Obtenido de [http://www.intrabvq.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=415&Itemid=270](http://www.intrabvq.com/index.php?option=com_content&view=article&id=415&Itemid=270)
- Bolsa de Valores de Quito. (Abril de 2015). *www.bolsadequito.com*. Obtenido de [http://www.intrabvq.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=27&Itemid=4](http://www.intrabvq.com/index.php?option=com_content&view=article&id=27&Itemid=4)
- Bolsa de Valores de Quito. (s.f.). *www.bolsadequito.com*. Obtenido de <http://www.bolsadequito.info/inicio/quienes-somos/mision-vision-y-actualidad/>
- BVQ. (s.f.). *BVQ*. Obtenido de <http://www.bolsadequito.info/inicio/quienes-somos/antecedentes-historicos/>
- Cañedo , C., & Cáceres, M. (s.f.). *Eumed*. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2008b/395/QUE%20SON%20LAS%20HABILIDADES.htm>
- Cardy , R., Balkin, D., & Gómez , L. (2008). *Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: PEARSON EDUCACIÓN S.A.
- Carrasco Carrasco, J. (Enero - Marzo de 2009). *Revista CEMCI*. Obtenido de <http://revista.cemci.org/numero-2/documentos/doc2.pdf>
- Chiavenato. (2011). *Introducción a la Teoría General de la Administración*, pág. 198. México: MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. México: MCGRAW-HILL /INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.
- Curtis, J. H. (2015). Actitudes . *Actitud: Definiciones*. Extraído del libro de John Maxwell. "EL MAPA PARA ALCANZAR EL ÉXITO".
- Dessler, G. (2009). *Administración de Recursos Humanos*, pág.152. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Dessler, G., & Varela, R. (2011). *Administración de Recursos Humanos*, pág. 80, 82. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Dirube Mañueco, J. L. (2000). *Un modelo de gestión por competencias*. España: EPISE, S.A.
- Dolan, S. L., Cabrera Valle, R., Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (2007). *La Gestión de los Recursos Humanos* pág.57. México: MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA DE ESPAÑA, S.A.U.
- Farías Arizpe , J. (2011). *Dirección de Capital Humano*. México: Trillas.
- Gómez Mejía, L., Balkin, D., & Cardy, R. (2008). *Gestión de Recursos Humanos*, pág.78. Madrid: PEARSON EDUCACIÓN, S.A.
- Gómez Mejía, L., Balkin, D., & Cardy, R. (2008). *Gestión de Recursos Humanos*, pág.81 y 86. Madrid: PEARSON EDUCACIÓN, S.A.

- H. CONGRESO NACIONAL. (s.f.). *Bvq*. Obtenido de [http://www.bolsadequito.info/uploads/normativa/normativa-del-mercado-de-valores/ley-de-mercado-de-valores/110622194608-efa1a18d0d0e452eade11cf86a331c7e\\_leymercado.pdf](http://www.bolsadequito.info/uploads/normativa/normativa-del-mercado-de-valores/ley-de-mercado-de-valores/110622194608-efa1a18d0d0e452eade11cf86a331c7e_leymercado.pdf)
- M. A., J. (1984). *Job descriptions made esay. Personnel Journal*. . California: ACC Communications, Inc.
- Mondy, W. R. (2010). *Análisis de puestos, planeación estratégica y planeación de recursos humanos*. México: Progreso S.A de C.V.
- Pardines, F. (1976). *Metodología y Técnicas de la Investigación de Ciencias Sociales*. México: Siglo Veintiuno.
- Psicoactiva. (2013). *Psicoactiva*. Obtenido de [www.psicoactiva.com/tests/test-personalidad.htm](http://www.psicoactiva.com/tests/test-personalidad.htm)
- R.Wayne, M. (2010). *Administración de Recursos Humanos, pág.92-93*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- R.Wayne, M. (2010). *Administración de Recursos Humanos, pág.92-93; 99-100*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Reyes Ponce, A. (1970). *El análisis de puestos*. México: Limusa.
- Tobar C, M., & Troya V, D. (Agosto de 1981). *Análisis y Valoración de Puestos en las Empresas Textiles*. Quito, Pichincha, Ecuador.

# ANEXOS.

## ANEXO 1.

### Diseño de un Registro de Observación

REG. N°:

<b>Empresa:</b>	
<b>Dirección:</b>	

<b>Fecha</b>	<b>Lugar</b>	<b>Observación</b>	<b>Comentario</b>	<b>Observador</b>

**Revisado por:**

**ANEXO 2.**

**Modelo 1.**

**Información Administrativa**

Título del Cargo:

Departamento:

Código:

A quién reporta:

Fecha del análisis de cargo: \_\_\_\_\_

Fecha de vencimiento: \_\_\_\_\_

Resumen del Cargo:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Funciones Esenciales.**

Funciones principales:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Funciones secundarias:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Especificaciones del Cargo.**

**Requisitos Intellectuales.**

Educación: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Experiencia: \_\_\_\_\_

Habilidades Requeridas: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Requisitos Físicos.**

Esfuerzo físico: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Responsabilidades adquiridas**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Condiciones de trabajo**

Ambiente: \_\_\_\_\_

Seguridad: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Elaborado por:**

**Revisado por:**

**Fuente:** (R.Wayne, Administración de Recursos Humanos, pág.92-93; 99-100, 2010)

**Tomado:** Descripción de puestos. Ref. Empresa Conoco, Inc.

## **Modelo 2**

Título del Cargo:	Código:	Nivel de Sueldo:
Ubicación del Trabajo:	Se reporta:	
Función:		

### **Propósitos y responsabilidades básicas:**

---

---

---

<b>Principales funciones y responsabilidades:</b>	<b>Habilidades Fundamentales:</b>
	<b>Criterios de Liderazgo:</b>

**Fuente:** (Chiavenato, 2011)

**Tomado:** Análisis y descripción de puestos.

### **Modelo 3.**

#### **Cargo:**

Dirección:

Fuente:

Análisis del Cargo:

Fecha de análisis:

Categoría Salarial:

Verificado por:

Fecha de revisión:

Resumen del Cargo:

---

---

---

#### **Obligaciones y responsabilidades del cargo**

- 1.-
- 2.-
- 3.-
- 4.-
- 5.-

#### **Requisitos del cargo**

- 1.-
- 2.-
- 3.-

#### **Cualificación mínima.**

Experiencia: \_\_\_\_\_

---

## Ponderación de Tareas

Escala de Calificación										
Importancia de las características para realizar satisfactoriamente una tarea										
1                      2                      3                      4                      5										
Tarea	Características del Trabajador									
	Razonamiento matemático	Habilidad analítica	Habilidad para seguir indicaciones	Memoria	Comprensión- oral	Comprensión- escrita	Expresión oral	Expresión escrita	Capacidad para resolver problemas	Precisión
1.-										
2.-										
3.-										
4.-										
5.-										
6.-										

**Fuente:** (Gómez Mejía, Balkin, & Cardy, 2008), (M. A., 1984)

**Tomado:** Ponderación de Tareas. Matriz CHA de una tarea sencilla.

**Modelo 4.**

a) ENCABEZADO

**1.- Nombre del cargo:**

¿Hay en la empresa otros cargos semejantes?

¿En qué difieren del analizado?

¿Cuáles?\_\_\_\_\_ Diferencia\_\_\_\_\_

**2.- Ubicación:**

Área:

Dirección:

Personas a su cargo:

Cargos bajo su mando:

**3.- Jefe inmediato**

**4.- Reporta además a:**

\_\_\_\_\_ **Para** \_\_\_\_\_

**5.- Contactos Permanentes**

\_\_\_\_\_ **Internos:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ **Externos:** \_\_\_\_\_

**6.- Puestos Inmediatos:**

Inferiores

Superiores

7.- Número de Empleados en el Cargo \_\_\_\_\_

8.- Jornada ordinaria de trabajo \_\_\_\_\_

Jornada extraordinaria de trabajo (sábados- domingos- feriados) \_\_\_\_\_

9.- Persona analizada:

Tiempo en la empresa \_\_\_\_\_ Tiempo en el cargo \_\_\_\_\_

b) DESCRIPCION GENERAL

1.- Describa brevemente en que consiste el trabajo, que función cumple:

---

---

c) DESCRIPCION ESPECIFICA

1.- Actividades diarias y constantes (qué, cómo, por qué, dónde, cuando, con qué hacer)

2.- Actividades periódicas (repetidas a intervalos regulares, aunque no diarias)

3.- Actividades eventuales (ocasionales o a intervalos muy regulares)

**MATRIZ DE ACTIVIDADES ( Pregunta 1, 2 y 3)**

d) ESPECIFICACIONES DEL CARGO

**A. Conocimientos y Habilidades Necesarias:**

**MATRIZ**

Los conocimientos teóricos requeridos en el cargo son los equivalente a:

Primaria \_\_\_\_\_  
Secundaria \_\_\_\_\_  
Universitario \_\_\_\_\_  
Postgrado (Maestría) \_\_\_\_\_  
Doctorado \_\_\_\_\_

De las siguientes habilidades ¿Cuáles cree que requiere?

**MATRIZ**

**B. Experiencia:**

1.- Previa

Fuera de la empresa:

¿Dónde? \_\_\_\_\_  
¿Cuánto tiempo? \_\_\_\_\_  
¿En qué cargo? \_\_\_\_\_

2.- En el cargo actual:

Después de qué tiempo de entrar a ocupar el cargo actual se considera que lo conocerá bien en forma de que su desempeño sea satisfactorio.

Días \_\_\_\_\_  
Meses \_\_\_\_\_  
Años \_\_\_\_\_

**C. Criterio:**

1.- El trabajo exige sólo interpretar y aplicar bien las órdenes recibidas dentro de una rutina de trabajo ya establecido.

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2.- Debe el mismo empleado organizar diariamente en forma distinta su trabajo.

\_\_\_\_\_

3.- Debe organizar o preparar diariamente el trabajo de otros

\_\_\_\_\_

4.- El empleado tiene que tomar decisiones y/o resolver problemas

	Normal	Importante	Poco Importante
Constante	_____	_____	_____
Eventuales	_____	_____	_____
Frecuente	_____	_____	_____
Poco frecuente	_____	_____	_____

5.- En la toma de decisiones o soluciones de problemas se considera que:

Puede consultar a \_\_\_\_\_

Debe consultar a \_\_\_\_\_

Debe decidir por sí mismo \_\_\_\_\_

**D. Iniciativa:**

- a) El puesto exige sólo la iniciativa normal a todo trabajo \_\_\_\_\_
- b) Exige sugerir eventualmente métodos, mejoras, acciones correctivas \_\_\_\_\_
- c) Exige pensar en mejoras, procedimientos, etc... para varios puestos \_\_\_\_\_
- d) El puesto tiene como parte inicial, pero parcialmente la creación de nuevos métodos, procedimientos etc... \_\_\_\_\_

**E. Requisitos físicos:**

a) El puesto exige:

	Tipo de cosas	Frecuencia
Cargar	_____	_____
Empujar	_____	_____
Sujetar	_____	_____

b) Otros tipos de esfuerzo:

	Frecuencia
Manejo de auto	_____
Manejo de maquinaria	_____
Otros	_____

c) Exige determinados requisitos de:

Edad	_____
Sexo	_____
Presentación	_____
Don de mando	_____
Otro	_____

**F. Esfuerzo mental y/o visual:**

	15%	50%	75% +
Requiere:			
Ligera atención			_____
Atención refleja constante			_____
Atención concreta, pero intermedia			_____
Atención concreta, pero constante			_____
Atención dispersa			_____
Esfuerzo visual			_____
Esfuerzo auditivo			_____

**G. Responsabilidad:**

1.- Responsabilidad de bienes:

a) Equipos:

Escritorio, silla \_\_\_\_\_  
Archivo \_\_\_\_\_  
Útiles de oficina \_\_\_\_\_  
Teléfono \_\_\_\_\_  
Computadora de escritorio \_\_\_\_\_  
Laptop \_\_\_\_\_  
Otro \_\_\_\_\_

b) Dinero \_\_\_\_\_ Monto \_\_\_\_\_

Documentos \_\_\_\_\_ Nominativos \_\_\_\_\_

2.- Responsabilidad en trámites y procesos:

En caso que hubiere error u omisión en la realización de actividades, tiene el derecho y la obligación de enmendar dicha situación o tiene que ser comunicado a su jefe inmediato. Explique

3.- Responsabilidad en supervisión:

Supervisión inmediata \_\_\_\_\_ ¿Cuántas personas? \_\_\_\_\_  
Supervisión indirecta \_\_\_\_\_ ¿Cuántas personas? \_\_\_\_\_

Tipos de trabajo que supervisa:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4.- Confidencialidad:

a) Tiene acceso a datos confidenciales como:

Procesos \_\_\_\_\_  
Informes de gerencia \_\_\_\_\_  
Información de usuarios externos \_\_\_\_\_  
Políticas generales de la empresa \_\_\_\_\_  
Resoluciones de la Junta Directiva \_\_\_\_\_

5.- Responsabilidad en contactos con el público:

Contacto con el público	Frecuencia %
_____	_____
_____	_____

**H. Ambiente de trabajo, Actitudes:**

De pie sin caminar	_____	Sentado	_____
Caminando	_____	Agachado	_____
Otras posturas	_____		

1.- Medio en que desarrolla sus tareas:

Ventilado y templado	_____
Frío	_____
Caliente	_____
Otro Ambiente	_____

2.- ¿Cómo siente el trabajo en su actual cargo?

Muy monótono	_____	Rutinario	_____
Normal	_____	Interesante	_____

3.- Riesgos y enfermedades:

Tipo de lesiones posibles	Causas	Posibilidad	Duración
Agotamiento mental	_____		
Cortaduras	_____		
Caídas	_____		
Tensión	_____		
Estrés	_____		
Agotamiento físico	_____		
Enfermedades de la vista	_____		
Otra	_____		

**Fuente:** (Reyes Ponce, 1970) (Tobar C & Troya V, 1981)

**Tomado:** El análisis de puestos.



### ANEXO 3.

#### Formato de Trayectoria

Nombre:
Cargo:

#### Estudios Profesionales y Posgrados


#### Seminarios Importantes


#### Experiencia Profesional

Cargo	Empresa	Fecha

Idiomas

Antigüedad Laboral
En la empresa:
En el cargo actual:

Otros		
Edad:	Estado Civil:	Nº de hijos:

Tomado de: (Farías Arizpe , 2011), Tabla 7.2.; página: 100.

**Visión de Carrera a Futuro.**

**Nombre:**

**Cargo:**

1.- ¿Dónde me veo en 5 años o más?

---

---

2.- Retos y metas personales más importantes que busca conseguir

---

3.- Obstáculos más importantes para el logro de esas metas

---

4.- Lo que estoy dispuesta (o) a hacer para cumplir con esos retos y metas a cabalidad

---

**Tomado de:** (Farías Arizpe , 2011), Figura 7.12.; página: 101.

## ANEXO 4.

<b>ENTIDAD FINANCIERA S.A</b>
<b>Cargo:</b>
<b>Jefe Inmediato:</b>
<b>Resumen.</b>
<b><u>DESCRIPCIÓN DEL CARGO.</u></b>
<b><u>ANÁLISIS DEL CARGO.</u></b>
<b>Requisitos intelectuales</b>
<b>Competencias Requeridas.</b>
<b>Individuales:</b>
<b>Sociales:</b>
<b>Responsabilidad.</b>
<b>Equipos:</b>
<b>Dinero y/o documentos:</b>
<b>Ambiente de Trabajo.</b>

Elaborado por:

Revisado por:

## ANEXO 5.

### Capital Humano y Administrativo.

<b>Cargo:</b> Oficial de Presidencia Senior
<b>Jefe Inmediato:</b> Presidencia y Gerencia
<b>4.2.6.3 Resumen.</b>
Administración y coordinación de agenda de Presidencia y Gerencia.
<b><u>4.2.6.4. DESCRIPCIÓN DEL CARGO.</u></b>
Coordinar la agenda de Presidencia y/o Gerencia
Administrar archivos de Gerencia y/o Presidencia, al igual de todas las áreas.
Comunicar eventos de reuniones de Directorio.
<b><u>ANÁLISIS DEL CARGO.</u></b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Requisitos intelectuales</b></li></ul>
Instrucción de educación: Secretariado o afines.
Experiencia mínima de: 2 años en cargos similares.
Conocimientos: numérico, leer y escribir, normas aplicadas al mercado financiero, office.
Habilidades: manejo de archivos, tecnología, comunicación oral y escrita, proactividad.
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>4.2.6.5. Competencias Requeridas.</b></li></ul>
<b>Individuales:</b>
Búsqueda de información, iniciativa, flexibilidad, pensamiento conceptual y/o analítico.
<b>Sociales:</b>
Comprensión con usuarios internos y externos.
Construcción de relaciones para crear un buen ambiente.
Conocimiento de las necesidades o requerimientos de la autoridad competente.
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Responsabilidad.</b></li></ul>
<b>Equipos:</b> escritorio, silla, archivo, computadora de escritorio, impresora, suministros de oficina y teléfono.
<b>Dinero y/o documentos:</b> N/A
<b>En trámites y procesos:</b> alternativas de solución con la autoridad competente.
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Ambiente de Trabajo.</b></li></ul>
Propia de oficina, ambiente ventilado, a la comodidad del entorno.
<b>Elaborado por:</b> Valeria Encalada <b>Revisado por:</b>



<b>Cargo:</b> Jefe de Información y Capacitación - Eventos
<b>Jefe Inmediato:</b> Gerencia
<b>4.2.6.3. Resumen.</b>
Planificación de los distintos eventos académicos, culturales, sociales y de publicidad de la entidad, coordinación y ejecución de planes y programas.
<b><u>4.2.6.4. DESCRIPCIÓN DEL CARGO.</u></b>
Controlar la información que se difunde acerca de la entidad.
Planificar la capacitación anual y eventos.
Controlar procesos según el proceso de Gestión de Calidad.
Realizar venta de Información.
Dar atención a las entidades financieras en todos sus requerimientos.
<b><u>ANÁLISIS DEL CARGO.</u></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Requisitos intelectuales</b></li> </ul>
Instrucción de educación: Comunicación Organizacional o Relaciones Públicas.
Experiencia mínima de: 2 años en cargos similares.
Conocimientos: numérico, leer y escribir, protocolo y etiqueta, atención al cliente y Sistema de Gestión de Calidad ISO.9001-2008.
Habilidades: manejo de archivos, tecnología, comunicación oral y escrita, proactividad, trabajo en equipo.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>4.2.6.5. Competencias Requeridas.</b></li> </ul>
<b>Individuales:</b>
Búsqueda de información, iniciativa, flexibilidad, pensamiento conceptual y/o analítico.
<b>Sociales:</b>
Comprensión con usuarios internos y externos.
Construcción de relaciones para crear un buen ambiente.
Conocimiento de las necesidades o requerimientos de los usuarios.
Liderazgo
Manejo de directrices.
Conciencia política.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Responsabilidad.</b></li> </ul>
<b>Equipos:</b> escritorio, silla, archivo, computadora de escritorio, impresora, suministros de oficina y teléfono.
<b>Dinero y/o documentos:</b> N/A
<b>En trámites y procesos:</b> alternativas de solución con la autoridad competente.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ambiente de Trabajo.</b></li> </ul>
Propia de oficina, ambiente ventilado, a la comodidad del entorno.
<b>Elaborado por:</b> Valeria Encalada <b>Revisado por:</b>

<b>Cargo:</b> Oficial de Información Senior
<b>Jefe Inmediato:</b> Jefe de Información y Capacitación- Eventos
<b>4.2.6.3. Resumen.</b>
Organización, protocolo y etiqueta de eventos en la entidad financiera.
<b><u>4.2.6.4. DESCRIPCIÓN DEL CARGO.</u></b>
Organizar eventos de manera periódica y eventual.
Organizar agenda para las visitas de escuelas, colegios y/o universidades.
Dar capacitaciones a usuarios externos.
Realizar el presupuesto de los requerimientos.
<b><u>ANÁLISIS DEL CARGO.</u></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Requisitos intelectuales</b></li> </ul>
Instrucción de educación: Comunicación Organizacional, y/o Relaciones Públicas y/o disciplinas relacionadas con los negocios.
Experiencia mínima de: 2 años en cargos similares.
Conocimientos: numérico, leer y escribir, protocolo y etiqueta, paquete office, contabilidad y Sistema de Gestión de Calidad ISO.9001-2008.
Habilidades: manejo de archivos, tecnología, comunicación oral y escrita, proactividad, trabajo en equipo.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>4.2.6.5. Competencias Requeridas.</b></li> </ul>
<b>Individuales:</b>
Búsqueda de información, iniciativa, flexibilidad, pensamiento conceptual y/o analítico, autoconfianza y autocontrol.
<b>Sociales:</b>
Comprensión con usuarios internos y externos.
Construcción y desarrollo de personas.
Impacto e influencia.
Liderazgo.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Responsabilidad.</b></li> </ul>
<b>Equipos:</b> escritorio, silla, archivo, computadora de escritorio, laptop, suministros de oficina y teléfono.
<b>Dinero y/o documentos:</b> N/A
<b>En trámites y procesos:</b> alternativas de solución con el jefe inmediato.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ambiente de Trabajo.</b></li> </ul>
Propia de oficina, ambiente ventilado, a la comodidad del entorno.
<b>Elaborado por:</b> Valeria Encalada <b>Revisado por:</b>

<b>Cargo:</b> Oficial Comercial Junior.
<b>Jefe Inmediato:</b> Gerencia
<b>4.2.6.3. Resumen.</b>
Comunicación y marketing de la entidad para el sector público y privado, así como, CRM (customer relationship management)
<b><u>4.2.6.4. DESCRIPCIÓN DEL CARGO.</u></b>
Realizar estadísticas aplicadas al mercado financiero.
Realizar búsqueda de clientes nuevos.
Realizar estrategias corporativas para alianzas futuras.
Entablar relaciones comerciales con entidades del sector público y/o privado.
<b><u>ANÁLISIS DEL CARGO.</u></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Requisitos intelectuales</b></li> </ul>
Instrucción de educación: Administración de Empresas, Marketing o carreras afines.
Experiencia mínima de: 1 año en cargos similares.
Conocimientos: numérico, leer y escribir, CRM, paquete office, matemáticos, estadísticos y Sistema de Gestión de Calidad ISO.9001-2008.
Habilidades: manejo de archivos, tecnología, comunicación oral y escrita, proactividad, trabajo en equipo, capacidad de discernimiento y análisis.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>4.2.6.5. Competencias Requeridas.</b></li> </ul>
<b>Individuales:</b>
Búsqueda de información, iniciativa, flexibilidad, pensamiento conceptual y/o analítico, autoconfianza y autocontrol.
<b>Sociales:</b>
Comprensión con usuarios internos y externos.
Construcción y desarrollo de personas.
Impacto e influencia.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Responsabilidad.</b></li> </ul>
<b>Equipos:</b> escritorio, silla, archivo, computadora de escritorio, laptop, suministros de oficina y teléfono.
<b>Dinero y/o documentos:</b> N/A
<b>En trámites y procesos:</b> alternativas de solución con el jefe inmediato.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ambiente de Trabajo.</b></li> </ul>
Propia de oficina, ambiente ventilado, a la comodidad del entorno.
<b>Elaborado por:</b> Valeria Encalada <b>Revisado por:</b>

<b>Cargo:</b> Oficial de Marketing Junior
<b>Jefe Inmediato:</b> Oficial de Información y Capacitación- Eventos
<b>4.2.6.3. Resumen.</b>
Realizar la planificación de eventos de la entidad, así como, imagen corporativa y manejo de redes sociales.
<b><u>4.2.6.4. DESCRIPCIÓN DEL CARGO.</u></b>
Difundir la cultura financiera a estudiantes de nivel primario, secundario y universidades.
Manejar redes sociales.
Tener contacto con entidades financieras del sector público, sector privado y/o público en general.
Desarrollar nuevos proyectos de difusión masiva.
Gestionar la comunicación interna con novedades de los funcionarios.
Manejar presupuesto de caja chica.
<b><u>ANÁLISIS DEL CARGO.</u></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Requisitos intelectuales</b></li> </ul>
Instrucción de educación: Administración de Empresas, Marketing, Comunicación Organizacional o carreras afines.
Experiencia mínima de: 6 meses trabajando en contacto con el público.
Conocimientos: numérico, leer y escribir, office, paquetes de diseño y/o visual y Sistema de Gestión de Calidad ISO.9001-2008
Habilidades: manejo de archivos, tecnología, comunicación oral y escrita, proactividad, trabajo en equipo, comprensión y ser empático.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>4.2.6.5. Competencias Requeridas.</b></li> </ul>
<b>Individuales:</b>
Búsqueda de información, iniciativa, flexibilidad, pensamiento conceptual y/o analítico, autoconfianza y autocontrol.
<b>Sociales:</b>
Comprensión con usuarios internos y externos.
Construcción y desarrollo de personas.
Impacto e influencia.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Responsabilidad.</b></li> </ul>
<b>Equipos:</b> escritorio, silla, archivo, computadora de escritorio, laptop, suministros de oficina y teléfono.
<b>Dinero y/o documentos:</b> N/A
<b>En trámites y procesos:</b> alternativas de solución con el jefe inmediato.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ambiente de Trabajo.</b></li> </ul>
Propia de oficina, ambiente ventilado, a la comodidad del entorno.
<b>Elaborado por:</b> Valeria Encalada
<b>Revisado por:</b>

<b>Cargo:</b> Oficial Técnico Financiero
<b>Jefe Inmediato:</b> Gerencia
<b>4.2.6.3. Resumen.</b>
Realización de estadísticas y soporte financiero.
<b><u>4.2.6.4. DESCRIPCIÓN DEL CARGO.</u></b>
Realizar boletines de forma diaria y periódica.
Realizar análisis técnico de nuevas emisiones.
Elaborar información, cuadros estadísticos.
Hacer la valoración de instrumentos de renta fija.
Analizar información financiera.
<b><u>ANÁLISIS DEL CARGO.</u></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Requisitos intelectuales</b></li> </ul>
Instrucción de educación: Maestría en Finanzas o Administración de Empresas.
Experiencia mínima de: 1 año en posiciones similares; laborando en conocimientos de Matemática financiera, estadística y Sistema de Gestión de Calidad ISO.9001-2008.
Conocimientos: numérico, leer y escribir, office, contabilidad, economía y/o finanzas.
Habilidades: manejo de archivos, tecnología, comunicación oral y escrita, proactividad, trabajo en equipo, análisis y capacidad de discernimiento.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>4.2.6.5. Competencias Requeridas.</b></li> </ul>
<b>Individuales:</b>
Búsqueda de información, iniciativa, flexibilidad, preocupación por el orden y calidad, pensamiento conceptual y/o analítico, autoconfianza y autocontrol.
<b>Sociales:</b>
Conciencia política.
Construcción y desarrollo de personas.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Responsabilidad.</b></li> </ul>
<b>Equipos:</b> escritorio, silla, laptop, suministros de oficina y teléfono.
<b>Dinero y/o documentos:</b> N/A, Cheques (documentos nominativos).
<b>En trámites y procesos:</b> alternativas de solución con el jefe inmediato.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ambiente de Trabajo.</b></li> </ul>
Propia de oficina, ambiente ventilado, a la comodidad del entorno.
<b>Elaborado por:</b> Valeria Encalada <b>Revisado por:</b>





<b>Cargo:</b> Representante de la Dirección
<b>Jefe Inmediato:</b> Gerencia
<b>4.2.6.3. Resumen.</b>
Mantener el Sistema de Gestión de Calidad de la Norma ISO.9001-2008.
<b><u>4.2.6.4. DESCRIPCIÓN DEL CARGO.</u></b>
Realizar el seguimiento del estado de las acciones correctivas y preventivas.
Realizar el seguimiento de los procesos.
Realizar evaluación continua de mejoras.
Realizar la planificación de auditorías internas.
Realizar la auditoría de producto no conforme.
Realizar la gestión de actualización de registros.
Manejar documentos obsoletos.
Elaborar informes de auditoría.
Realizar reportes de gerencia.
Realizar el levantamiento de planes de acción de auditorías.
<b><u>ANÁLISIS DEL CARGO.</u></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Requisitos intelectuales</b></li> </ul>
Instrucción de educación: Administración de Empresas y/o Finanzas.
Experiencia mínima de: 2 años en posiciones similares; laborando en conocimientos de nómina.
Conocimientos: numérico, leer y escribir, paquete office, Visage, auditor líder y Sistema de Gestión de Calidad ISO.9001-2008.
Habilidades: manejo de archivos, tecnología, comunicación oral y escrita, proactividad, trabajo en equipo, capacidad de discernimiento y comprensión – ser empático.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>4.2.6.5. Competencias Requeridas.</b></li> </ul>
<b>Individuales:</b>
Búsqueda de información, iniciativa, flexibilidad, pensamiento conceptual, analítico y/o técnico, preocupación por el orden y la calidad.
<b>Sociales:</b>
Impacto e influencia.
Construcción y desarrollo de personas.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Responsabilidad.</b></li> </ul>
<b>Equipos:</b> escritorio, silla, computadora de escritorio, suministros de oficina, archivo, impresora y teléfono.
<b>Dinero y/o documentos:</b> N/A. Manual de Procesos de la entidad.
<b>En trámites y procesos:</b> alternativas de solución con el jefe inmediato.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ambiente de Trabajo.</b></li> </ul>
Propia de oficina, ambiente ventilado, a la comodidad del entorno.
<b>Elaborado por:</b> Valeria Encalada <b>Revisado por:</b>

<b>Cargo:</b> Oficial de Cumplimiento
<b>Jefe Inmediato:</b> Gerencia
<b>4.2.6.3. Resumen.</b>
Prevenir que la entidad sea objeto de lavado de dinero.
<b><u>4.2.6.4. DESCRIPCIÓN DEL CARGO.</u></b>
Realizar reportes de prevención de lavado de activos.
Realizar el boletín de prevención.
Realizar la actualización de lista de denegados.
Realizar la autorización de coincidencias.
Realizar la verificación de composición accionarial antes de negociación de oferta pública.
Realizar capacitación a los funcionarios de prevención.
<b><u>ANÁLISIS DEL CARGO.</u></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Requisitos intelectuales</b></li> </ul>
Instrucción de educación: Contabilidad y Auditoría y/o Finanzas. Abogado.
Experiencia mínima de: 2 años en posiciones similares; laborando en conocimientos de nómina.
Conocimientos: numérico, leer y escribir, paquete office, calificación por la UAF, matrices de riesgo, normativa legal vigente, tipologías fraudes y Sistema de Gestión de Calidad ISO.9001-2008.
Habilidades: manejo de archivos, tecnología, comunicación oral y escrita, proactividad, trabajo en equipo, capacidad de discernimiento y comprensión – ser empático.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>4.2.6.5. Competencias Requeridas.</b></li> </ul>
<b>Individuales:</b>
Búsqueda de información, iniciativa, flexibilidad, pensamiento conceptual, analítico y/o técnico, preocupación por el orden y la calidad.
<b>Sociales:</b>
Impacto e influencia.
Construcción y desarrollo de personas.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Responsabilidad.</b></li> </ul>
<b>Equipos:</b> escritorio, silla, computadora de escritorio, suministros de oficina, archivo, impresora y teléfono.
<b>Dinero y/o documentos:</b> N/A. Informes de directorio, código de ética y manual de prevención.
<b>En trámites y procesos:</b> alternativas de solución con el jefe inmediato.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ambiente de Trabajo.</b></li> </ul>
Propia de oficina, ambiente ventilado, a la comodidad del entorno.
<b>Elaborado por:</b> Valeria Encalada <b>Revisado por:</b>

<b>Cargo:</b> Oficial de Capital Humano y Administrativo Junior
<b>Jefe Inmediato:</b> Gerencia
<b>4.2.6.3. Resumen.</b>
Realización de nómina, proceso de reclutamiento, selección, inducción y/o capacitación del personal.
<b><u>4.2.6.4. DESCRIPCIÓN DEL CARGO.</u></b>
Realizar nómina de manera mensual.
Realizar inducción del personal entrante.
Realizar en proceso de reclutamiento de personal externo.
Capacitar al personal.
Realizar pago a proveedores.
Organizar eventos para los funcionarios.
<b><u>ANÁLISIS DEL CARGO.</u></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Requisitos intelectuales</b></li> </ul>
Instrucción de educación: Administración de Empresas y/o Recursos Humanos.
Experiencia mínima de: 2 años en posiciones similares; laborando en conocimientos de nómina.
Conocimientos: numérico, leer y escribir, paquete office, contabilidad, normativa de la empresa, LORTI, normativa laboral y Sistema de Gestión de Calidad ISO.9001-2008.
Habilidades: manejo de archivos, tecnología, comunicación oral y escrita, proactividad, trabajo en equipo, capacidad de discernimiento y comprensión – ser empático.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>4.2.6.5. Competencias Requeridas.</b></li> </ul>
<b>Individuales:</b>
Búsqueda de información, iniciativa, flexibilidad, pensamiento conceptual y analítico, preocupación por el orden y la calidad.
<b>Sociales:</b>
Conciencia política.
Construcción y desarrollo de personas.
Liderazgo
Manejar directrices.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Responsabilidad.</b></li> </ul>
<b>Equipos:</b> escritorio, silla, computadora de escritorio, suministros de oficina, archivo, impresora y teléfono.
<b>Dinero y/o documentos:</b> Si, documentos nominativos (pagos).
<b>En trámites y procesos:</b> alternativas de solución con el jefe inmediato.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ambiente de Trabajo.</b></li> </ul>
Propia de oficina, ambiente ventilado, a la comodidad del entorno.
<b>Elaborado por:</b> Valeria Encalada <b>Revisado por:</b>

<b>Cargo:</b> Asistente Recepcionista
<b>Jefe Inmediato:</b> Oficial de Talento Humano y Administrativo.
<b>4.2.6.3. Resumen.</b>
Comunicación con usuarios internos y externos, manejo de bauchers, caja chica y dirección de mensajería.
<b><u>4.2.6.4. DESCRIPCIÓN DEL CARGO.</u></b>
Manejar la central telefónica de la entidad.
Realizar el control de mensajería, horas previstas y envíos.
Manejar caja chica.
Confirmar eventos del directorio.
<b><u>ANÁLISIS DEL CARGO.</u></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Requisitos intelectuales</b></li> </ul>
Instrucción de educación: Nivel Secundaria, Bachillerato. Universitarios: Administración de Empresas, Contabilidad y/o Auditoría o afines.
Experiencia mínima de: 2 años en posiciones similares.
Conocimientos: numérico, leer y escribir, office (Word), contabilidad y razonamiento abstracto.
Habilidades: manejo de archivos, tecnología, comunicación oral y escrita, proactividad, trabajo en equipo, comprensión – ser empático.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>4.2.6.5. Competencias Requeridas.</b></li> </ul>
<b>Individuales:</b>
Búsqueda de información, iniciativa, preocupación por el orden y la calidad.
<b>Sociales:</b>
Conciencia política.
Construcción y desarrollo de personas.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Responsabilidad.</b></li> </ul>
<b>Equipos:</b> escritorio, silla, computadora de escritorio, suministros de oficina, impresora, reloj digital y teléfono.
<b>Dinero y/o documentos:</b> Si, documentos nominativos (cheques).
<b>En trámites y procesos:</b> alternativas de solución con el jefe inmediato.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ambiente de Trabajo.</b></li> </ul>
Propia de oficina, ambiente ventilado, a la comodidad del entorno.
<b>Elaborado por:</b> Valeria Encalada <b>Revisado por:</b>

<b>Cargo:</b> Auxiliar de Servicio
<b>Jefe Inmediato:</b> Oficial de Talento Humano y Administrativo.
<b>4.2.6.3. Resumen.</b>
Ayuda en la realización de eventos, mensajería, recepción, limpieza (ausencia del auxiliar de limpieza). Servicio dado a los funcionarios de la entidad.
<b><u>4.2.6.4. DESCRIPCIÓN DEL CARGO.</u></b>
Preparar un protocolo para reuniones de directivos.
Preparar agenda para los eventos programados.
Realizar el coffee break de visitantes.
Dar apoyo en las festividades.
Preparar y servir a los funcionarios de la empresa.
Llevar el control de aprovisionamiento de enseres y servicios.
<b><u>ANÁLISIS DEL CARGO.</u></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Requisitos intelectuales</b></li> </ul>
Instrucción de educación: Bachillerato.
Experiencia mínima de: 1 año en posiciones similares.
Conocimientos: numérico, leer y escribir, contabilidad (básico).
Habilidades: manejo de archivos, tecnología, comunicación oral y escrita, proactividad, trabajo en equipo.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>4.2.6.5. Competencias Requeridas.</b></li> </ul>
<b>Individuales:</b>
Iniciativa, preocupación por el orden y la calidad.
<b>Sociales:</b>
Construcción de relaciones.
Comprensión a los demás.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Responsabilidad.</b></li> </ul>
<b>Equipos:</b> silla, computadora de escritorio, enseres de cocina y/o servicio y teléfono.
<b>Dinero y/o documentos:</b> N/A
<b>En trámites y procesos:</b> alternativas de solución con el jefe inmediato.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ambiente de Trabajo.</b></li> </ul>
Propia de oficina, ambiente ventilado, a la comodidad del entorno.
<b>Elaborado por:</b> Valeria Encalada
<b>Revisado por:</b>

<b>Cargo:</b> Auxiliar de Limpieza
<b>Jefe Inmediato:</b> Oficial de Talento Humano y Administrativo.
<b>4.2.6.3. Resumen.</b>
Mantenimiento de oficinas, limpieza, reparación de alguna falla en las oficinas o lugares de la entidad. Dar mantenimiento de jardinería.
<b><u>4.2.6.4. DESCRIPCIÓN DEL CARGO.</u></b>
Dar mantenimiento a las oficinas.
Realizar actividades varias al cargo.
Realizar la entrega del break cuando hay eventos.
Realizar la limpieza de las baterías sanitarias.
<b><u>ANÁLISIS DEL CARGO.</u></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Requisitos intelectuales</b></li> </ul>
Instrucción de educación: Bachillerato.
Experiencia mínima de: 1 año en posiciones similares.
Conocimientos: numérico, leer y escribir, electricidad y limpieza.
Habilidades: manejo de archivos, comunicación oral y escrita, proactividad, trabajo en equipo.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>4.2.6.5. Competencias Requeridas.</b></li> </ul>
<b>Individuales:</b>
Iniciativa, preocupación por el orden y la calidad.
<b>Sociales:</b>
Construcción de relaciones.
Comprensión a los demás.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Responsabilidad.</b></li> </ul>
<b>Equipos:</b> insumos de limpieza.
<b>Dinero y/o documentos:</b> N/A
<b>En trámites y procesos:</b> alternativas de solución con el jefe inmediato.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ambiente de Trabajo.</b></li> </ul>
Propia de oficina, ambiente ventilado, a la comodidad del entorno.
<b>Elaborado por:</b> Valeria Encalada
<b>Revisado por:</b>

<b>Cargo:</b> Mensajería
<b>Jefe Inmediato:</b> Oficial de Talento Humano y Administrativo.
<b>4.2.6.3. Resumen.</b>
Realización de las actividades de mensajería tanto externa como interna, así como, apoyo en las actividades del área administrativa y requerida por otras áreas.
<b><u>4.2.6.4. DESCRIPCIÓN DEL CARGO.</u></b>
Realizar la entrega de correspondencia.
Realizar pagos a proveedores.
Realizar trámites en empresas públicas y/o privadas.
Dar atención telefónica en caso de ausencia de la recepcionista.
Realizar depósitos, transferencias y otros trámites bancarios.
Realizar mensajería interna.
<b><u>ANÁLISIS DEL CARGO.</u></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Requisitos intelectuales</b></li> </ul>
Instrucción de educación: Bachillerato.
Experiencia mínima de: 1 año en posiciones similares.
Conocimientos: numérico, leer y escribir.
Habilidades: manejo de archivos, tecnología, comunicación oral y escrita, proactividad, trabajo en equipo.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>4.2.6.5. Competencias Requeridas.</b></li> </ul>
<b>Individuales:</b>
Iniciativa, preocupación por el orden y la calidad.
<b>Sociales:</b>
Construcción de relaciones.
Comprensión a los demás.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Responsabilidad.</b></li> </ul>
<b>Equipos:</b> silla, computadora de escritorio y teléfono.
<b>Dinero y/o documentos:</b> documentos nominativos (cheques, depósitos, etc...)
<b>En trámites y procesos:</b> alternativas de solución con el jefe inmediato.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ambiente de Trabajo.</b></li> </ul>
Propia de oficina, ambiente ventilado; ambiente externo (fuera de la empresa).
<b>Elaborado por:</b> Valeria Encalada
<b>Revisado por:</b>

<b>Cargo:</b> Chofer
<b>Jefe Inmediato:</b> Oficial de Talento Humano y Administrativo.
<b>4.2.6.3. Resumen.</b>
Conducir el automóvil de la empresa y el carro particular del jefe inmediato. Realizar la limpieza de los respectivos vehículos.
<b><u>4.2.6.4. DESCRIPCIÓN DEL CARGO.</u></b>
Conducir autos.
Realizar mensajería interna.
Realizar la limpieza de los autos.
Realizar citas para el mantenimiento del auto.
<b><u>ANÁLISIS DEL CARGO.</u></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Requisitos intelectuales</b></li> </ul>
Instrucción de educación: Primaria, Curso de Chofer Profesional.
Experiencia mínima de: 3 años en posiciones similares.
Conocimientos: numérico, leer y escribir y conducir.
Habilidades: manejo de archivos, comunicación oral y escrita, proactividad, trabajo en equipo.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>4.2.6.5. Competencias Requeridas.</b></li> </ul>
<b>Individuales:</b>
Iniciativa, flexibilidad y preocupación por el orden y la calidad.
<b>Sociales:</b>
Construcción de relaciones.
Comprensión a los demás.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Responsabilidad.</b></li> </ul>
<b>Equipos:</b> N/A
<b>Medio de transporte:</b> Vehículo.
<b>Dinero y/o documentos:</b> Si, documento nominativo (pagos en banco).
<b>En trámites y procesos:</b> alternativas de solución con el jefe inmediato.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ambiente de Trabajo.</b></li> </ul>
Propia de oficina, ambiente ventilado; ambiente externo (fuera de la empresa).
<b>Elaborado por:</b> Valeria Encalada
<b>Revisado por:</b>



<b>Cargo:</b> Asistente de Contabilidad y Tesorería
<b>Jefe Inmediato:</b> Contador General
<b>4.2.6.3. Resumen.</b>
Realización de reportes financieros, portafolios, compras y pagos, cobros y transferencias.
<b><u>4.2.6.4. DESCRIPCIÓN DEL CARGO.</u></b>
Realizar la contabilización de cuentas.
Realizar cuadro de comisiones.
Realizar conciliación bancaria.
Renovar certificados bancarios.
Obtener la rúbrica por pago a funcionarios (cheques).
<b><u>ANÁLISIS DEL CARGO.</u></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Requisitos intelectuales</b></li> </ul>
Instrucción de educación: Administración de Empresas, Contabilidad y Auditoría o afines.
Experiencia mínima de: 3 años en posiciones similares.
Conocimientos: numérico, abstracto, leer y escribir, contabilidad (intermedia), finanzas y Sistema de Gestión de Calidad ISO.9001-2008.
Habilidades: manejo de archivos, manejo de tecnología, comunicación oral y escrita, proactividad, trabajo en equipo, capacidad de análisis y ser empático.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>4.2.6.5. Competencias Requeridas.</b></li> </ul>
<b>Individuales:</b>
Iniciativa, flexibilidad, preocupación por el orden y la calidad e búsqueda de información.
<b>Sociales:</b>
Comprensión a los demás.
Impacto e influencia.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Responsabilidad.</b></li> </ul>
<b>Equipos:</b> escritorio, silla, computadora de escritorio, suministros de oficina, archivo y teléfono.
<b>Dinero y/o documentos:</b> Si, documentos nominativos (cheques).
<b>En trámites y procesos:</b> alternativas de solución con el jefe inmediato.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ambiente de Trabajo.</b></li> </ul>
Propia de oficina, ambiente ventilado. A la comodidad del entorno.
<b>Elaborado por:</b> Valeria Encalada <b>Revisado por:</b>

<b>Cargo:</b> Oficial de Control Interno Senior
<b>Jefe Inmediato:</b> Gerencia
<b>4.2.6.3. Resumen.</b>
Seguimiento de la Gestión que realiza la institución, auditorías permanentes a través de indicadores.
<b><u>4.2.6.4. DESCRIPCIÓN DEL CARGO.</u></b>
Realizar roles de pago.
Realizar el control interno de las operaciones financieras.
Realizar análisis financiero VAN, TIR, PRI, VF y VA.
Realizar análisis de riesgos financieros.
<b><u>ANÁLISIS DEL CARGO.</u></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Requisitos intelectuales</b></li> </ul>
Instrucción de educación: Administración de Empresas, Economía y/o Finanzas.
Experiencia mínima de: 3 años en posiciones similares.
Conocimientos: numérico, abstracto, leer y escribir, contabilidad (avanzada), economía y finanzas y Sistema de Gestión de Calidad ISO.9001-2008.
Habilidades: manejo de archivos, manejo de tecnología, comunicación oral y escrita, proactividad, trabajo en equipo, capacidad de análisis y ser empático.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>4.2.6.5. Competencias Requeridas.</b></li> </ul>
<b>Individuales:</b>
Iniciativa, flexibilidad, preocupación por el orden y la calidad e búsqueda de información.
<b>Sociales:</b>
Comprensión a los demás.
Impacto e influencia.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Responsabilidad.</b></li> </ul>
<b>Equipos:</b> muebles y enseres, suministros de oficina, archivo, equipos de computación y teléfono.
<b>Dinero y/o documentos:</b> N/A. documentos nominativos (cheques).
<b>En trámites y procesos:</b> alternativas de solución con el jefe inmediato.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ambiente de Trabajo.</b></li> </ul>
Propia de oficina, ambiente ventilado. A la comodidad del entorno.
<b>Elaborado por:</b> Valeria Encalada <b>Revisado por:</b>

## ANEXO 6.

### Dirección de Rueda y Operaciones.

<b>Cargo:</b> Director de Rueda y Operaciones
<b>Jefe Inmediato:</b> Gerencia
<b>4.2.7.3. Resumen.</b>
Manejo de sistemas transaccionales, estrategias corporativas, conocimiento del mercado internacional, operaciones financieras.
<b><u>4.2.7.4. DESCRIPCIÓN DEL CARGO.</u></b>
Procesar y controlar operaciones.
Realizar actualización de calificación de riesgos
Ingresar prospectos de nuevas emisiones y creación de flujos.
Realizar la revisión de operaciones en depósitos de compensación.
<b><u>ANÁLISIS DEL CARGO.</u></b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Requisitos intelectuales</b></li></ul>
Instrucción de educación: Administración de Empresas, Economía y/o Finanzas. Maestría o especialización en Administración de Empresas y/o Negocios.
Experiencia mínima de: 3 años en posiciones similares.
Conocimientos: numérico, abstracto, leer y escribir, contabilidad, normativa legal vigente y Sistema de Gestión de Calidad ISO.9001-2008.
Habilidades: manejo de archivos, manejo de tecnología, comunicación oral y escrita, proactividad, trabajo en equipo, capacidad de análisis y ser empático.
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>4.2.7.5. Competencias Requeridas.</b></li></ul>
<b>Individuales:</b>
Iniciativa, flexibilidad, preocupación por el orden y la calidad e búsqueda de información.
<b>Sociales:</b>
Comprensión a los demás.
Impacto e influencia.
Liderazgo.
Construcción y desarrollo de personas.
Conciencia política.
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Responsabilidad.</b></li></ul>
<b>Equipos:</b> muebles y enseres, suministros de oficina, archivo, equipos de computación y teléfono.
<b>Dinero y/o documentos:</b> N/A.
<b>En trámites y procesos:</b> alternativas de solución con la autoridad competente.
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Ambiente de Trabajo.</b></li></ul>
Propia de oficina, ambiente ventilado. A la comodidad del entorno.
<b>Elaborado por:</b> Valeria Encalada <b>Revisado por:</b>



## ANEXO 7

### Dirección de Sistemas y Tecnología.

<b>Cargo:</b> Gerencia de Tecnología.
<b>Jefe Inmediato:</b> Gerencia
<b>4.2.8.3. Resumen.</b>
Gerencia del área de tecnología contemplando infraestructura, desarrollo de software. Gestión de proyectos y control de presupuesto.
<b><u>4.2.8.4. DESCRIPCIÓN DEL CARGO.</u></b>
Gestionar proyectos.
Gestionar infraestructura.
Gestionar seguridades informáticas.
Gestionar proyectos de desarrollo.
Realizar control y proyección de presupuestos.
<b><u>ANÁLISIS DEL CARGO.</u></b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Requisitos intelectuales</b></li></ul>
Instrucción de educación: Ingeniería en Sistemas o TIC's. Maestría en Gerencia de Proyectos.
Experiencia mínima de: 2 años en posiciones similares.
Conocimientos: numérico, abstracto, leer y escribir, finanzas, herramientas tecnológica, redes, protocolos de seguridad, motor base de datos, lenguajes de programación y diseño de evaluación de proyectos. Sistema de Gestión de Calidad ISO.9001-2008.
Habilidades: manejo de archivos, manejo de tecnología, comunicación oral y escrita, trabajo en equipo, capacidad de análisis y ser empático.
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>4.2.8.5. Competencias Requeridas.</b></li></ul>
<b>Individuales:</b>
Iniciativa, flexibilidad, preocupación por el orden y la calidad. Pensamiento analítico, conceptual y técnico.
<b>Sociales:</b>
Comprensión a los demás.
Liderazgo.
Construcción y desarrollo de personas.
Impacto e influencia.
Manejo de directrices
Conciencia política.
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Responsabilidad.</b></li></ul>
<b>Equipos:</b> muebles y enseres, suministros de oficina, equipos de computación y teléfono.
<b>Dinero y/o documentos:</b> N/A.
<b>En trámites y procesos:</b> alternativas de solución con la autoridad competente.
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Ambiente de Trabajo.</b></li></ul>
Propia de oficina, ambiente ventilado. A la comodidad del entorno.
<b>Elaborado por:</b> Valeria Encalada <b>Revisado por:</b>

<b>Cargo:</b> Oficial de Software y Desarrollo Senior.
<b>Jefe Inmediato:</b> Gerencia de Tecnología.
<b>4.2.8.3. Resumen.</b>
Desarrollo de nuevas aplicaciones y tecnología en el mercado financiero. Mantenimiento a las antiguas aplicaciones.
<b><u>4.2.8.4. DESCRIPCIÓN DEL CARGO.</u></b>
Realizar el análisis de sistemas.
Realizar el análisis de bases de datos.
Realizar el desarrollo de software.
Realizar la arquitectura de software.
<b><u>ANÁLISIS DEL CARGO.</u></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Requisitos intelectuales</b></li> </ul>
Instrucción de educación: Ingeniería en Sistemas (desarrollo de software).
Experiencia mínima de: 2 años en posiciones similares.
Conocimientos: numérico, abstracto, leer y escribir, MySQL, ETL, Visual Studio, C#, LINQ, JQUERY, Entity Framework, MVC, JAVASCRIPT, Visual Basic. WCF, SOA, aplicaciones distribuidas. Idioma: Inglés. Nivel: Intermedio – Avanzado. Sistema de Gestión de Calidad ISO.9001-2008.
Habilidades: manejo de archivos, manejo de tecnología, comunicación oral y escrita, trabajo en equipo, capacidad de análisis y ser empático.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>4.2.8.5. Competencias Requeridas.</b></li> </ul>
<b>Individuales:</b>
Iniciativa, flexibilidad, preocupación por la calidad. Búsqueda de información. Pensamiento analítico, conceptual y técnico.
<b>Sociales:</b>
Comprensión a los demás.
Interacción con personas.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Responsabilidad.</b></li> </ul>
<b>Equipos:</b> muebles y enseres, suministros de oficina, equipos de computación y teléfono.
<b>Dinero y/o documentos:</b> N/A.
<b>En trámites y procesos:</b> alternativas de solución con el jefe inmediato.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ambiente de Trabajo.</b></li> </ul>
Propia de oficina, ambiente ventilado. A la comodidad del entorno.
<b>Elaborado por:</b> Valeria Encalada <b>Revisado por:</b>

<b>Cargo:</b> Oficial de Software y Desarrollo Junior.
<b>Jefe Inmediato:</b> Gerencia de Tecnología.
<b>4.2.8.3. Resumen.</b>
Soporte en software SICAV, soporte técnico IntraBVQ y página web.
<b><u>4.2.8.4. DESCRIPCIÓN DEL CARGO.</u></b>
Dar soporte usuario SICAV.
Dar soporte usuario IntraBVQ.
Dar soporte página WEB.
Dar soporte del administrador central.
<b><u>ANÁLISIS DEL CARGO.</u></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Requisitos intelectuales</b></li> </ul>
Instrucción de educación: Ingeniería en Sistemas.
Experiencia mínima de: 2 años en posiciones similares.
Conocimientos: numérico, abstracto, leer y escribir, MySQL, ETL, PHP, NET y C#.
Idioma: Inglés. Nivel: Intermedio. Sistema de Gestión de Calidad ISO.9001-2008.
Habilidades: manejo de archivos, manejo de tecnología, comunicación oral y escrita, trabajo en equipo.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>4.2.8.5. Competencias Requeridas.</b></li> </ul>
<b>Individuales:</b>
Iniciativa, preocupación por la calidad. Búsqueda de información. Pensamiento analítico, conceptual y técnico.
<b>Sociales:</b>
Comprensión a los demás.
Interacción con personas.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Responsabilidad.</b></li> </ul>
<b>Equipos:</b> muebles y enseres, suministros de oficina, equipos de computación y teléfono.
<b>Dinero y/o documentos:</b> N/A.
<b>En trámites y procesos:</b> alternativas de solución con el jefe inmediato.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ambiente de Trabajo.</b></li> </ul>
Propia de oficina, ambiente ventilado. A la comodidad del entorno.
<b>Elaborado por:</b> Valeria Encalada <b>Revisado por:</b>

<b>Cargo:</b> Oficial de Hardware y Soporte Junior.
<b>Jefe Inmediato:</b> Gerencia de Tecnología.
<b>4.2.8.3. Resumen.</b>
Soporte a usuarios y entidades financieras en referencia a hardware.
<b><u>4.2.8.4. DESCRIPCIÓN DEL CARGO.</u></b>
Dar soporte a usuarios.
Realizar configuración de equipos.
Realizar respectiva revisión de equipos.
Revisar contratos del área.
Realizar respaldos de información BackUp.
Realizar administración de antivirus.
Realizar inventario tecnológico.
<b><u>ANÁLISIS DEL CARGO.</u></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Requisitos intelectuales</b></li> </ul>
Instrucción de educación: Ingeniería en Sistemas o Electrónica y/o Telecomunicaciones.
Experiencia mínima de: 2 años en posiciones similares.
Conocimientos: numérico, abstracto, leer y escribir, Ofimática, correo, redes, etc...Redes SO, Hardware, Código Malicioso y Ofimática. Sistema de Gestión de Calidad ISO.9001-2008.
Habilidades: manejo de archivos, manejo de tecnología, comunicación oral y escrita, trabajo en equipo y proactividad.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>4.2.8.5. Competencias Requeridas.</b></li> </ul>
<b>Individuales:</b>
Iniciativa, preocupación por la calidad. Búsqueda de información. Pensamiento analítico, conceptual y técnico.
<b>Sociales:</b>
Comprensión a los demás.
Interacción con personas.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Responsabilidad.</b></li> </ul>
<b>Equipos:</b> muebles y enseres, suministros de oficina, equipos de computación y teléfono.
<b>Dinero y/o documentos:</b> N/A.
<b>En trámites y procesos:</b> alternativas de solución con el jefe inmediato.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ambiente de Trabajo.</b></li> </ul>
Propia de oficina, ambiente ventilado. A la comodidad del entorno.
<b>Elaborado por:</b> Valeria Encalada <b>Revisado por:</b>

<b>Cargo:</b> Oficial de Redes y Seguridades Senior.
<b>Jefe Inmediato:</b> Gerencia de Tecnología.
<b>4.2.8.3. Resumen.</b>
Seguridad informática, gestión en caso de incidentes y auditoría de seguridades.
<b><u>4.2.8.4. DESCRIPCIÓN DEL CARGO.</u></b>
Liderar acciones ante el Comité de Seguridad Informática.
Definir y mantener el Plan Estratégico de Seguridad.
Definir una metodología de análisis de riesgos para evaluar seguridad informática.
Promover y ejecutar la aplicación de auditorías enfocadas en seguridad informática.
Analizar informes periódicos de seguridad.
<b><u>ANÁLISIS DEL CARGO.</u></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Requisitos intelectuales</b></li> </ul>
Instrucción de educación: Ingeniería en Sistemas o Tecnólogo en Computación.
Experiencia mínima de: 3 años en posiciones similares.
Conocimientos: numérico, abstracto, leer y escribir, AD, DNS, seguridad informática, fundamentos de redes, protocolos y ofimática. Sistema de Gestión de Calidad ISO.9001-2008.
Habilidades: manejo de archivos, manejo de tecnología, comunicación oral y escrita, trabajo en equipo y proactividad.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>4.2.8.5. Competencias Requeridas.</b></li> </ul>
<b>Individuales:</b>
Iniciativa, preocupación por la calidad. Búsqueda de información. Pensamiento analítico, conceptual y técnico.
<b>Sociales:</b>
Comprensión a los demás.
Interacción con personas.
Liderazgo.
Manejo de directrices.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Responsabilidad.</b></li> </ul>
<b>Equipos:</b> muebles y enseres, suministros de oficina, equipos de computación y teléfono.
<b>Dinero y/o documentos:</b> N/A.
<b>En trámites y procesos:</b> alternativas de solución con el jefe inmediato.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ambiente de Trabajo.</b></li> </ul>
Propia de oficina, ambiente ventilado. A la comodidad del entorno.
<b>Elaborado por:</b> Valeria Encalada <b>Revisado por:</b>



## ANEXO 8.

### Dirección Jurídica y Autorregulación.

<b>Cargo:</b> Director Jurídico y de Autorregulación.
<b>Jefe Inmediato:</b> Gerencia.
<b>4.2.9.3. Resumen.</b>
Dar asesoramiento legal y absolución de consultas relacionadas al sistema financiero. Revisión de informes legales, según la normativa legal vigente.
<b><u>4.2.9.4. DESCRIPCIÓN DEL CARGO.</u></b>
Dar asesoramiento legal y absolver consultas.
Elaborar proyectos de reformas a las Normas de Autorregulación.
Formular y elaborar Normas de Autorregulación.
Realizar investigación Legal.
Revisar Informes Legales de emisores y emisiones.
Control y supervisión de Circulares de Autorregulación.
<b><u>ANÁLISIS DEL CARGO.</u></b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Requisitos intelectuales</b></li></ul>
Instrucción de educación: Abogado. Doctorado en Jurisprudencia. Maestría, diplomado o especialización.
Experiencia mínima de: 3 años en posiciones similares.
Conocimientos: numérico, abstracto, leer y escribir, ofimática, Silec u otra base de datos legal, normativa legal vigente del mercado financiero y legislación Ecuatoriana. Sistema de Gestión de Calidad ISO.9001-2008.
Habilidades: manejo de archivos, manejo de tecnología, comunicación oral y escrita, trabajo en equipo y proactividad.
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>4.2.9.5. Competencias Requeridas.</b></li></ul>
<b>Individuales:</b>
Iniciativa, preocupación por la calidad y autocontrol. Búsqueda de información. Pensamiento analítico y conceptual.
<b>Sociales:</b>
Comprensión a los demás.
Interacción con personas.
Liderazgo.
Manejo de directrices.
Conciencia política.
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Responsabilidad.</b></li></ul>
<b>Equipos:</b> muebles y enseres, suministros de oficina, equipos de computación y teléfono.
<b>Dinero y/o documentos:</b> N/A. Manual de Jurisdicción y Normativa Legal Vigente.
<b>En trámites y procesos:</b> alternativas de solución con el jefe inmediato.
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Ambiente de Trabajo.</b></li></ul>
Propia de oficina, ambiente ventilado. A la comodidad del entorno.
<b>Elaborado por:</b> Valeria Encalada <b>Revisado por:</b>

<b>Cargo:</b> Oficial de Control Externo Senior
<b>Jefe Inmediato:</b> Director Jurídico y de Autorregulación.
<b>4.2.9.3. Resumen.</b>
Inspección a las entidades financieras, administración de fondo de garantía, control de cumplimiento de información de emisores, análisis financiero de la información de las entidades financieras.
<b>4.2.9.4. DESCRIPCIÓN DEL CARGO.</b>
Subir hechos relevantes.
Realizar la valoración del fondo de garantía.
Realizar la actualización de calificación de riesgos.
Realizar el mantenimiento de la información y directorio de emisores.
Realizar actualización de balances.
Elaborar revista de apertura.
Realizar cartas de mantenimiento de emisores.
Gestionar el mantenimiento de emisores.
Gestionar Juntas Generales de Accionistas.
Realizar reportes a Gerencia.
<b><u>ANÁLISIS DEL CARGO.</u></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Requisitos intelectuales</b></li> </ul>
Instrucción de educación: Contabilidad y/o Auditoría, Finanzas. Maestría o especialización en Derecho Financiero.
Experiencia mínima de: 3 años en posiciones similares.
Conocimientos: numérico, abstracto, leer y escribir, ofimática, Silec u otra base de datos legal, normativa legal vigente y operativa financiera. Sistema de Gestión de Calidad ISO.9001-2008.
Habilidades: manejo de archivos, manejo de tecnología, comunicación oral y escrita, trabajo en equipo y proactividad.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>4.2.9.5. Competencias Requeridas.</b></li> </ul>
<b>Individuales:</b>
Iniciativa, preocupación por la calidad y autocontrol. Búsqueda de información. Pensamiento analítico y conceptual.
<b>Sociales:</b>
Comprensión a los demás.
Interacción con personas.
Liderazgo.
Impacto e influencia.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Responsabilidad.</b></li> </ul>
<b>Equipos:</b> muebles y enseres, suministros de oficina, equipos de computación y teléfono. Token del Banco Central del Ecuador.
<b>Dinero y/o documentos:</b> N/A. Títulos y/o Valores.
<b>En trámites y procesos:</b> alternativas de solución con el jefe inmediato.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ambiente de Trabajo.</b></li> </ul>
Propia de oficina, ambiente ventilado. A la comodidad del entorno.
<b>Elaborado por:</b> Valeria Encalada <b>Revisado por:</b>

<b>Cargo:</b> Oficial Jurídico y de Autorregulación Junior.
<b>Jefe Inmediato:</b> Director Jurídico y de Autorregulación.
<b>4.2.9.3. Resumen.</b>
Dar apoyo en temas legales a las entidades financieras como: absolución de consultas revisión de procesos. Efectuar trámites internos.
<b><u>4.2.9.4. DESCRIPCIÓN DEL CARGO.</u></b>
Realizar revisión de procesos de ofertas públicas.
Dar asesoría a entidades financieras.
Dar mantenimiento del administrador central.
Realizar trámites ante las entidades de control.
<b><u>ANÁLISIS DEL CARGO.</u></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Requisitos intelectuales</b></li> </ul>
Instrucción de educación: Abogado o especialización en Derecho Financiero.
Experiencia mínima de: 3 años en posiciones similares.
Conocimientos: numérico, abstracto, leer y escribir, ofimática, Silec u otra base de datos legal, normativa legal vigente. Sistema de Gestión de Calidad ISO.9001-2008.
Habilidades: manejo de archivos, manejo de tecnología, comunicación oral y escrita, trabajo en equipo y proactividad.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>4.2.9.5. Competencias Requeridas.</b></li> </ul>
<b>Individuales:</b>
Iniciativa, preocupación por la calidad y autocontrol. Búsqueda de información. Pensamiento analítico y conceptual.
<b>Sociales:</b>
Comprensión a los demás.
Interacción con personas.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Responsabilidad.</b></li> </ul>
<b>Equipos:</b> muebles y enseres, suministros de oficina, equipos de computación y teléfono.
<b>Dinero y/o documentos:</b> N/A. Normativa Legal Vigente.
<b>En trámites y procesos:</b> alternativas de solución con el jefe inmediato.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ambiente de Trabajo.</b></li> </ul>
Propia de oficina, ambiente ventilado. A la comodidad del entorno.
<b>Elaborado por:</b> Valeria Encalada <b>Revisado por:</b>

<b>Cargo:</b> Asistente Jurídico y de Autorregulación.
<b>Jefe Inmediato:</b> Director Jurídico y de Autorregulación.
<b>4.2.9.3. Resumen.</b>
Mantener informado al mercado sobre acontecimientos importantes que ocurren en el país, acerca del sistema financiero. Actualización constante del marco legal.
<b><u>4.2.9.4. DESCRIPCIÓN DEL CARGO.</u></b>
Enviar circulares.
Actualizar de archivo digital y físico.
Actualizar de documentos en general.
Ingresar información en la página web.
Manejar información de entidades financieras.
<b><u>ANÁLISIS DEL CARGO.</u></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Requisitos intelectuales</b></li> </ul>
Instrucción de educación: Administración y/o Jurisprudencia o afines de la carrera.
Experiencia mínima de: 1 años en posiciones similares.
Conocimientos: numérico, abstracto, leer y escribir, ofimática, sistema (APDF WATERMARK). Sistema de Gestión de Calidad ISO.9001-2008.
Habilidades: manejo de archivos, manejo de tecnología, comunicación oral y escrita, trabajo en equipo y proactividad.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>4.2.9.5. Competencias Requeridas.</b></li> </ul>
<b>Individuales:</b>
Iniciativa, preocupación por la calidad. Búsqueda de información.
<b>Sociales:</b>
Comprensión a los demás.
Interacción con personas.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Responsabilidad.</b></li> </ul>
<b>Equipos:</b> muebles y enseres, suministros de oficina, computadora de escritorio, archivo y teléfono.
<b>Dinero y/o documentos:</b> N/A.
<b>En trámites y procesos:</b> alternativas de solución con el jefe inmediato.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ambiente de Trabajo.</b></li> </ul>
Propia de oficina, ambiente ventilado. A la comodidad del entorno.
<b>Elaborado por:</b> Valeria Encalada
<b>Revisado por:</b>