



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y NEGOCIOS**

**CARRERA DE INGENIERÍA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE  
SERVICIOS Y RECURSOS HUMANOS**

**SISTEMA DE EDUCACIÓN A DISTANCIA**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
INGENIERA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE SERVICIOS Y  
RECURSOS HUMANOS**

**TEMA: DISEÑO Y LEVANTAMIENTO DE PERFILES PROFESIONALES POR  
COMPETENCIAS LABORALES PARA EL GRUPO INMOBILIARIO “ZURITA”,  
DE LA CIUDAD DE SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS PARA EL PERÍODO  
2018.**

**AUTORA: KAREN LICED JARAMILLO MENDOZA**

**TUTOR: Ing. JONNY MOREANO SEVILLA**

**SANTO DOMINGO - ECUADOR**

**JUNIO - 2018**

## DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Karen Liced Jaramillo Mendoza con CI 172145922, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados presentados en el presente trabajo son auténticos y originales. Como autora, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Quito, 28 de junio de 2018



Karen Liced Jaramillo Mendoza

C.I. 1721454922

## INFORME DE APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

En mi calidad de Director del Trabajo de Titulación titulado: Diseño y levantamiento de perfiles profesionales por competencias laborales para el Grupo Inmobiliario “Zurita”, de la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas para el período 2018 y presentado por la señora Jaramillo Mendoza Karen Liced con CI 172145922, previo a la obtención del título de Ingeniera en Administración de Empresas en Servicios y Recursos Humanos , certifico que ha sido desarrollado en su totalidad por la señora Karen Liced Jaramillo Mendoza, y asesorado por el suscrito en mi calidad de Director y considero que dicho trabajo de titulación reúne los requisitos y disposiciones emitidas por la Universidad Tecnológica Equinoccial y por la unidad de titulación para ser sometido a la evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.



Ing. Jonny Moreano Sevilla

Director del Trabajo de Titulación

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo de titulación está dedicado a todas aquellas personas que de una u otra forma han permitido y facilitado la realización de esta investigación aplicada.

A mi madre MARIA ELINORA MENDOZA, quien Ha sido mi fuente de apoyo en todo momento y quien a lo largo de mi vida ha velado por mi bienestar y educación siendo mi apoyo en todo momento.

A mi esposo DIEGO RENÉ ZURITA GUEVARA, por su paciencia, amor, comprensión, apoyo, y fortaleza que me brinda cada día para seguir adelante.

A mi hija LIA RENATA ZURITA JARAMILLO, que es mi motivación principal, por la cual día a día doy gracias a Dios, pero sobre todo por su cariño, sencillez, inocencia y fuente de inspiración.

Los perfiles profesionales por competencias laborales podrán ser aplicados en el Grupo Inmobiliario Zurita, a ellos, está dedicado mi esfuerzo y capacidad.

Karen Liced Jaramillo Mendoza

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios, por darme la fortaleza para poder culminar mis estudios y cumplir las metas planeadas, y poder terminar una nueva etapa de mi vida y ser útil a la sociedad a la cual me debo.

A mi madre y mis hermanos, quienes me formaron en valores, y por acompañarme siempre, motivándome y guiándome por el camino del bien.

A mi esposo que es mi fuerza diaria y mi adorable hija Lía que es mi mayor fuente de felicidad e inspiración, por su amor y comprensión en los momentos de mayor tensión.

Al director del trabajo de titulación, el Ing. Jonny Moreano Sevilla, por su apoyo directo e incondicional, su consejo oportuno y su sabiduría, factores que me ayudaron a culminar de manera exitosa mi trabajo de titulación.

Al personal directivo y docente de la Universidad Tecnológica Equinoccial (UTE), quienes con sus directrices y conocimientos me ayudaron a formar y desarrollar mi perfil profesional.

Al Grupo Inmobiliario Zurita, por las facilidades y la cooperación que me brindaron para poder hacer el diseño y el levantamiento de los perfiles profesionales por competencias laborales.

Karen Liced Jaramillo Mendoza

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL**

BIBLIOTECA UNIVERSITARIA

**FORMULARIO DE REGISTRO BIBLIOGRÁFICO****PROYECTO DE TITULACIÓN**

DATOS DE CONTACTO	
CÉDULA DE IDENTIDAD:	C.I. 1721454922
APELLIDO Y NOMBRES:	Jaramillo Mendoza Karen Liced
DIRECCIÓN:	Santo Domingo urbanización El colibrí 2
EMAIL:	<a href="mailto:karenjaramillo0317@gmail.com">karenjaramillo0317@gmail.com</a>
TELÉFONO FIJO:	022751611
TELÉFONO MOVIL:	0997224300

DATOS DE LA OBRA	
TÍTULO:	Diseño y levantamiento de perfiles profesionales por competencias laborales para el grupo inmobiliario "ZURITA", de la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas para el período 2018.
AUTOR O AUTORES:	Jaramillo Mendoza Karen Liced
FECHA DE ENTREGA DEL PROYECTO DE TITULACIÓN:	28-06-2018
DIRECTOR DEL PROYECTO DE TITULACIÓN:	Ing. Jonny Moreano Sevilla
PROGRAMA	PREGRADO <input checked="" type="checkbox"/> POSGRADO <input type="checkbox"/>
TÍTULO POR EL QUE OPTA:	Ingeniera en Administración de Empresas en Servicios y Recursos Humanos
RESUMEN: Mínimo 250 palabras	Las organizaciones modernas dan mucha importancia a los procesos de gestión de los recursos humanos por competencias laborales; es decir, cuidan y mejoran los procesos internos para evitar la fuga de su capital más valioso, el capital humano. El objetivo del presente trabajo de titulación es: elaborar el perfil de

competencias laborales para cada puesto de trabajo para el Grupo Inmobiliario Zurita, de la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas; herramienta que permitirá desarrollar adecuadamente los procesos de reclutamiento, selección, contratación, inducción, evaluación del desempeño laboral y capacitación del personal de la empresa.

Con la aplicación de dichos perfiles competenciales se espera mejorar el ambiente de trabajo, la atención a los clientes, mejorar la toma de decisiones, y cumplir con los objetivos de la empresa.

En la investigación de campo se obtienen las evidencias necesarias para el planteamiento del problema de investigación; además, se identifica la necesidad de atraer, contratar y seleccionar personal con los conocimientos, aptitudes, habilidades y actitudes necesarias para el cumplimiento de la misión de cada puesto de trabajo.

Los datos obtenidos en la encuesta y las reflexiones constituyen la entrada para desarrollar estrategias y actividades que mejoren la administración y gestión de los recursos humanos de la empresa.

La propuesta incluye, el diseño de la estructura organizacional, la elaboración de un diccionario de competencias laborales, la descripción de funciones, el perfil de competencias laborales, con sus

	<p>respectivos comportamientos de cada puesto de trabajo.</p>
<p><b>PALABRAS CLAVES:</b></p>	<p><b>Palabras clave:</b> gestión de recursos humanos, competencias laborales, comportamientos, gestión por competencias.</p> <p><b>Código JEL:</b> M1 - Administración de empresas y M12 – Gestión de personal.</p>
<p><b>ABSTRACT:</b></p>	<p>Modern organizations attach great importance to the processes of human resource management by labor competencies; that is, they take care of and improve the internal processes to avoid the flight of their most valuable capital, human capital.</p> <p>The objective of this qualification work is: to elaborate the profile of labor competencies for each job for the Zurita Real Estate Group, of the city of Santo Domingo de los Tsáchilas; tool that will allow the recruitment, selection, hiring, induction, evaluation of work performance and training of company personnel to be properly developed.</p> <p>With the application of said competency profiles, it is expected to improve the work environment, customer service, improve decision making, and meet the company's objectives.</p> <p>In the field research, the necessary evidence is obtained for the approach of the research problem; In addition, the need</p>



	<p>to attract, hire and select personnel with the knowledge, skills, abilities and attitudes necessary for the fulfillment of the mission of each job is identified.</p> <p>The data obtained in the survey and the reflections constitute the input to develop strategies and activities that improve the management and gestion of the company's human resources.</p> <p>The proposal includes, the design of the organizational structure, the elaboration of a dictionary of labor competencies, the description of functions, the profile of labor competencies, with their respective behaviors of each job position.</p>
KEYWORDS	<p>Keywords: management of human resources, labor competencies, behaviors, management by competences.</p> <p>JEL Code: M1 - Business Administration and M12 - Personnel Management.</p>

Se autoriza la publicación de este Proyecto de Titulación en el Repositorio Digital de la Institución.

f. 

**Jaramillo Mendoza Karen Liced**

**C.I. 1721454922**

## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Jaramillo Mendoza Karen Liced, CI 172454922 autora del proyecto titulado: Diseño y levantamiento de perfiles profesionales por competencias laborales para el grupo inmobiliario "ZURITA", de la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas para el período 2018, previo a la obtención del título de Ingeniera en Administración de Empresas en Servicios y Recursos Humanos en la Universidad Tecnológica Equinoccial.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las Instituciones de Educación Superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
2. Autorizo a la BIBLIOTECA de la Universidad Tecnológica Equinoccial a tener una copia del referido trabajo de graduación con el propósito de generar un Repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Quito, 28 de junio de 2018.

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

**Jaramillo Mendoza Karen Liced**

**C.I. 1721454922**

Quito, 28 de junio de 2018.

### CARTA DE AUTORIZACIÓN

Yo, DIEGO RENÉ ZURITA GUEVARA con cédula de identidad N.- 1711480879 en calidad de Gerente General del GRUPO INMOBILIARIO ZURITA autorizo a Jaramillo Mendoza Karen Liced, CI 172454922, realizar la investigación para la elaboración de su trabajo de titulación "Diseño y levantamiento de perfiles profesionales por competencias laborales para el Grupo Inmobiliario "ZURITA", de la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas para el período 2018", basada en la información proporcionada por la compañía.

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

ZURITA GUEVARA DIEGO RENÉ

1711480879

## ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

<b>ÍNDICE DE CONTENIDOS</b>	<b>Página</b>
Declaración de autenticidad	ii
Informe de aprobación director	iii
Dedicatoria	iv
Agradecimiento	v
Formulario de registro bibliográfico	vi
Índice general de contenidos	xii
Índice de tablas	xiv
Índice de figuras	xv
Índice de anexos	xvi
Resumen	xvii
Abstract	xviii
<b>CAPITULO 1 - INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
1.1 Problema de investigación	1
1.1.1 Problema a investigar	1
1.1.2 Objeto de estudio teórico	1
1.1.3 Objeto de estudio práctico	1
1.1.4 Planteamiento del problema	2
1.1.5 Formulación del problema	2
1.1.6 Sistematización del problema	2
1.1.7 Objetivo general	3
1.1.8 Objetivos específicos	3
1.1.9 Justificación	3
1.2 Marco referencial	4
1.2.1 Marco teórico	5
1.2.2 Marco legal	17
1.2.3 Marco conceptual	18
<b>CAPÍTULO 2 - MÉTODO</b>	<b>20</b>
2.1 Nivel de estudio	20
2.2 Modalidad de la Investigación	20
2.3 Métodos	21
2.4 Población y muestra	21
2.5 Selección de instrumentos de investigación	22
2.6 Procesamiento de datos	22
2.7 Metodología específica	23
<b>CAPÍTULO 3 - RESULTADOS</b>	<b>24</b>
3.1 Recolección y tratamiento de datos	24
3.2 Presentación y análisis de resultados	25
3.3 Propuesta – Levantamiento de perfiles de competencias laborales	39
3.3.1 Prólogo	39
3.3.2 Sobre el giro del negocio	40
3.3.3 Objetivo general	41

3.3.4 Objetivos específicos	41
3.3.5 Justificación	41
3.3.6 Aplicaciones	43
3.3.7 Metodología	45
3.3.8 Políticas para la gestión de los recursos humanos	46
3.3.9 Cultura organizacional	47
3.3.10 Estructura organizacional	48
3.3.11 Competencias del Grupo Inmobiliario Zurita	49
3.3.12 Nivel de las competencias	50
3.3.13 Definición de competencias laborales de la empresa	51
3.3.14 Funciones y perfiles por competencias	74
<b>CAPÍTULO 4 - DISCUSIÓN</b>	<b>125</b>
4.1 Conclusiones	125
4.2 Recomendaciones	127
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>128</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>TABLAS</b>	<b>Página</b>
Tabla 3.1 Satisfecho ambiente laboral	25
Tabla 3.2 Implementar el departamento de RRHH	26
Tabla 3.3 Motivado o estimulado en la empresa	27
Tabla 3.4 Muestran interés en usted como trabajador	28
Tabla 3.5 Flexibilidad de horarios a sus empleados	29
Tabla 3.6 Apoyo de sus compañeros de oficina	30
Tabla 3.7 Funciones y responsabilidades	31
Tabla 3.8 Comunicación efectiva	32
Tabla 3.9 Preparación académica	33
Tabla 3.10 Retroalimentación sobre sus labores	34
Tabla 3.11 Matriz consolidada	35
Tabla 3.12 Matriz MEFI	36
Tabla 3.13 Matriz MEFE	37

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>FIGURAS</b>	<b>Página</b>
Figura 3.1 Satisfecho ambiente laboral	25
Figura 3.2 Implementar el departamento de RRHH	26
Figura 3.3 Motivado o estimulado en la empresa	27
Figura 3.4 Muestran interés en usted como trabajador	28
Figura 3.5 Flexibilidad de horarios a sus empleados	29
Figura 3.6 Apoyo de sus compañeros de oficina	30
Figura 3.7 Funciones y responsabilidades	32
Figura 3.8 Comunicación efectiva	33
Figura 3.9 Preparación académica	33
Figura 3.10 Retroalimentación sobre sus labores	34
Figura 3.11 Matriz FODA	38
Figura 3.12 Aplicaciones	43
Figura 3.13 Organigrama Estructural	49

## ÍNDICE DE ANEXOS

<b>ANEXOS</b>	<b>Página</b>
Anexo A – Cuestionario para la encuesta	131
Anexo B – Glosario de términos	132



## RESUMEN

Las organizaciones modernas dan mucha importancia a los procesos de gestión de los recursos humanos por competencias laborales; es decir, cuidan y mejoran los procesos internos para evitar la fuga de su capital más valioso, el capital humano.

El objetivo del presente trabajo de titulación es: elaborar el perfil de competencias laborales para cada puesto de trabajo para el Grupo Inmobiliario Zurita, de la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas; herramienta que permitirá desarrollar adecuadamente los procesos de reclutamiento, selección, contratación, inducción, evaluación del desempeño laboral y capacitación del personal de la empresa.

Con la aplicación de dichos perfiles competenciales se espera mejorar el ambiente de trabajo, la atención a los clientes, mejorar la toma de decisiones, y cumplir con los objetivos de la empresa.

En la investigación de campo se obtienen las evidencias necesarias para el planteamiento del problema de investigación; además, se identifica la necesidad de atraer, contratar y seleccionar personal con los conocimientos, aptitudes, habilidades y actitudes necesarias para el cumplimiento de la misión de cada puesto de trabajo.

Los datos obtenidos en la encuesta y las reflexiones constituyen la entrada para desarrollar estrategias y actividades que mejoren la administración y gestión de los recursos humanos de la empresa.

La propuesta incluye, el diseño de la estructura organizacional, la elaboración de un diccionario de competencias laborales, la descripción de funciones, el perfil de competencias laborales, con sus respectivos comportamientos de cada puesto de trabajo.

**Palabras clave:** gestión de recursos humanos, competencias laborales, comportamientos, gestión por competencias.

**Código JEL:** M1 - Administración de empresas y M12 – Gestión de personal.

## **ABSTRACT**

Modern organizations attach great importance to the processes of human resource management by labor competencies; that is, they take care of and improve the internal processes to avoid the flight of their most valuable capital, human capital.

The objective of this qualification work is: to elaborate the profile of labor competencies for each job for the Zurita Real Estate Group, of the city of Santo Domingo de los Tsáchilas; tool that will allow the recruitment, selection, hiring, induction, evaluation of work performance and training of company personnel to be properly developed.

With the application of said competency profiles, it is expected to improve the work environment, customer service, improve decision making, and meet the company's objectives.

In the field research, the necessary evidence is obtained for the approach of the research problem; In addition, the need to attract, hire and select personnel with the knowledge, skills, abilities and attitudes necessary for the fulfillment of the mission of each job is identified.

The data obtained in the survey and the reflections constitute the input to develop strategies and activities that improve the management and gestion of the company's human resources.

The proposal includes, the design of the organizational structure, the elaboration of a dictionary of labor competencies, the description of functions, the profile of labor competencies, with their respective behaviors of each job position.

Keywords: management of human resources, labor competencies, behaviors, management by competences.

JEL Code: M1 - Business Administration and M12 - Personnel Management.

# CAPÍTULO 1

## INTRODUCCIÓN

### 1.1 Problema de investigación

#### 1.1.1 Problema a investigar

Ante el crecimiento de la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas, ha permitido el crecimiento y el apareamiento, así como la oferta de nuevos negocios como es el caso del Grupo Inmobiliario Zurita para atender la demanda de sus servicios en dicha localidad.

El no contar con diseños de perfiles laborales definidos técnicamente ha provocado que la empresa del Grupo Inmobiliario Zurita, no cuente con colaboradores que vayan acorde a dichos perfiles profesionales con lo cual se alcance un rendimiento laboral eficiente y eficaz en el desarrollo de sus actividades.

Esto ha generado que en la empresa de reciente creación ha provocado que en la presente se de una alta rotación de personal debido a la inexistencia del diseño y levantamiento de los perfiles de competencias laborales en el Grupo Inmobiliario Zurita, de la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas, por lo tanto, se debe resolver dicho problema para generar una credibilidad ante sus actuales y futuros clientes que demanden los servicios del Grupo inmobiliario.

#### 1.1.2 Objeto de estudio teórico

El objeto de estudio teórico es el diseño y levantamiento de los perfiles profesionales por competencias laborales.

#### 1.1.3 Objeto de estudio práctico

El diseño y levantamiento de los perfiles profesionales para el reclutamiento y selección se aplicarán en el Grupo Inmobiliario Zurita, de la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas.

#### **1.1.4 Planteamiento del problema**

El Grupo Inmobiliario Zurita no tiene los perfiles profesionales por competencias laborales, lo cual dificulta los procesos de reclutamiento, selección de personal, por lo que existe ineficacia en los citados procesos internos.

Dichos problemas se reflejan en la organización de la empresa. Como consecuencia de ello, los objetivos organizacionales no se consiguen en su totalidad.

Por ser una empresa joven de reciente formación, el Área de Recursos Humanos, se halla en proceso de estructuración; no ha definido los procedimientos para los procesos de reclutamiento, selección y contratación.

Es necesario contar en la empresa con un departamento de Recursos Humanos, ya que esto mejora el servicio a nuestros clientes, que son necesarias e imprescindibles para el funcionamiento del Grupo Inmobiliario Zurita.

#### **1.1.5 Formulación del problema**

¿Con el diseño y el levantamiento de los perfiles por competencias laborales, ¿el Grupo Inmobiliario Zurita, podrá mejorar los procesos de reclutamiento, selección por competencias, y así lograr los objetivos planeados?

#### **1.1.6 Sistematización del problema**

¿Cuál es la situación actual del área de Recursos Humanos del Grupo Inmobiliario Zurita?

¿Qué fundamentos teóricos se necesitan para elaborar los perfiles por competencias laborales?

¿Con el diseño y el levantamiento de los perfiles por competencias laborales, el Grupo Inmobiliario Zurita podrá mejorar de los procesos de recursos humanos?

### **1.1.7 Objetivo general**

Diseñar y elaborar los perfiles por competencias laborales, para el Grupo Inmobiliario Zurita, para implementar en procesos de reclutamiento, selección por competencias y así lograr los objetivos planeados.

### **1.1.8 Objetivos Específicos**

- Elaborar el diagnóstico situacional actual del área de Recursos Humanos del Grupo Inmobiliario Zurita.
- Preparar la fundamentación teórica necesaria para definir los perfiles por competencias laborales.
- Diseñar y hacer el levantamiento de los perfiles profesionales por competencias laborales para la Grupo Inmobiliario Zurita, y así mejorar los procesos de recursos humanos.
- Implementar de los perfiles profesionales por competencias laborales para los procesos de reclutamiento y selección.

### **1.1.9 Justificación**

Toda organización necesita colaboradores con las mejores capacidades posibles, para así poder afrontar los nuevos desafíos de la sociedad ecuatoriana. Para ello, la organización debe contratar al personal idóneo que posea las competencias genéricas y específicas requeridas para poder cumplir con los objetivos organizacionales.

Es evidente que los propósitos de la organización dependen de las acciones y decisiones que las personas tomen dentro de la organización. Para que ello ocurra los colaboradores de la organización deben poseer las capacidades y conocimientos necesarios que garanticen el desarrollo sostenible.

Con el desarrollo de la propuesta, se pretende reclutar y contratar personal competente, que sea competitivo, que agregue valor a los procesos, que se comprometa con los objetivos empresariales. La noción de generar valor no solo se explica por el nivel de transformación económica, sino por el uso eficiente de los recursos. (Mideros. 2017, p.50).

La propuesta de diseño y elaboración de los perfiles por competencias laborales constituye una herramienta útil, que permite conocer los requerimientos que el personal debe cumplir para ocupar los puestos de trabajo, y así poder satisfacer las necesidades de la empresa.

Con la elaboración de los perfiles por competencias laborales, los procesos de reclutamiento y selección del personal podrán ser optimizados y estandarizados; se podrá mejorar la forma de reclutar, seleccionar, contratar, inducir y evaluar el desempeño laboral del personal; este es una estrategia de mejora continua de los citados procesos. Los perfiles competenciales pretenden crear las bases necesarias para incorporar y seleccionar al personal que cumpla con las características del puesto requerido por la organización.

Los beneficios directos de la aplicación de los perfiles por competencias laborales son: el ahorro de tiempo y dinero, la ubicación correcta de cada uno de los colaboradores de la organización, la eliminación de tareas que no agregan valor para los clientes; la motivación y la satisfacción del personal.

La elaboración de los perfiles de competencias laborales de cada uno de los puestos de trabajo identificados, contribuye a la mejora del proceso interno de recursos humanos; la creación de ventajas competitivas para la empresa, como en el desarrollo estímulos que favorezcan la situación laboral de los empleados.

Con la contratación de personal apto, con los conocimientos adecuados y las habilidades necesarias para aplicar dichos conocimientos, el impacto directo se podrá materializar en la mejora del clima laboral, la consecución de las metas y objetivos de cada área de trabajo y por ende de la organización.

## **1.2 Marco referencial**

El Grupo Inmobiliario Zurita, es una empresa creada con el objetivo de brindar servicios de intermediación inmobiliaria con personal altamente competitivo capacitado y apalancado con las últimas tendencias de comercialización digital.

Fue constituida en diciembre del 2017, está ubicada en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, en la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas, en la avenida la Lorena y Rubén Darío.

Los accionistas son: Diego René Zurita Guevara y Marco Antonio Zurita Pozo.

En la actualidad el Grupo Inmobiliario Zurita se encuentra en proceso de constitución y dispone de los siguientes productos y servicios por el momento:

- Compra, venta, arriendo, construcción de casas, fincas, terrenos y departamentos.
- Servicios: Avalúos, Trámites Hipotecarios, diseños arquitectónicos.

Su representante legal es el Sr. Diego René Zurita Guevara.

### **1.2.1 Marco teórico**

El fin que tiene el marco teórico es el de situar el problema dentro de un contexto determinado en el que los conocimientos, permitan orientar la búsqueda y la conceptualización adecuada de los términos que se emplean en la investigación.

A continuación, se describen los conceptos y definiciones que se relacionan con la actividad específica del Grupo Inmobiliario Zurita, para luego profundizar en el tema específico de la investigación.

La actividad del mercado inmobiliario se refiere a la dinámica de la oferta y la demanda; un mercado activo es aquel en que la demanda absorbe o compra la oferta que es puesta en el mercado. Se dice que el mercado es inactivo, cuando la oferta puesta en el mercado no es comprada por la demanda o la hace muy lentamente. (Kunz. 2001, p.93).

Se define como mercado inmobiliario al conjunto de operaciones de compraventa y arrendamiento de todas clases de inmuebles que se realizan en un área determinada, así como los estudios sobre su evolución y predicción, que deben englobar al menos el análisis financiero de la oferta: precios, tamaño y calidad; análisis financiero de la demanda: suficiencia y nivel de acceso; y, de las expectativas futuras: relación oferta / demanda y revalorización. (Amargant. 2008, p.11).

### **Administración de Recursos Humanos**

Según Koontz, Weihrich y Cannice (2012) la administración de los recursos humanos, es una de las actividades humanas más importantes. Administración “es el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que las personas que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz.” (p.4).

Chiavenato (2008) señala que la Administración de Recursos Humanos “es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las “personas” o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño.” (p.34).

Dessler y Varela (2011) indican que la administración de los recursos humanos se refiere a las prácticas y a las políticas necesarias para manejar los asuntos que tiene que ver con las relaciones personales de la función gerencial; en específico, se trata de reclutar, seleccionar, contratar, inducir, capacitar, evaluar, remunerar, y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo

para los empleados de la organización. (p.2).

De los conceptos estudiados, se puede establecer que la administración de los recursos humanos es un proceso distintivo que consiste en planear, organizar, dirigir y controlar, los procesos inherentes al desempeño de tareas necesarias para el logro de objetivos, para lo cual se emplean recursos humanos, materiales, intelectuales, tecnológicos y financieros de la empresa.

### **Gestión del Talento Humano**

Gestionar es hacer que las cosas sucedan. Quien gestiona hace, pero su hacer fundamental es hacer que los demás hagan las cosas de la manera más eficaz y eficiente posible. (Blejmar. 2009, p.15).

Según Chiavenato (2009) la Gestión del Talento Humano “es el conjunto integral de actividades de especialistas y administradores; como integrar, organizar, recompensar, desarrollar, retener y evaluar a las personas, que tiene por objeto proporcionar habilidades y competitividad a la organización.” (p.41).

Ayala (2004) define que la Gestión de Talento como “La búsqueda e impulso de procesos que potencialicen el factor humano como elemento dinámico de desarrollo y crecimiento.” Lo que el autor determina, que el esfuerzo humano resulta vital para la supervivencia de cualquier organización; si el talento humano esta dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización caminará; en caso contrario, se paralizará. Es por ello que toda organización debe prestar mucha atención a sus colaboradores. (p.23).

Gestionar el talento humano implica hacer todas las diligencias posibles y necesarias para satisfacer las necesidades y/o requerimientos de la organización.

### **Capital humano**

El capital humano está formado por habilidades, experiencia y conocimientos. El capital humano está compuesto por capacidad, comportamiento y esfuerzo. (Davenport. 2006, p.39).

La capacidad es la pericia empleada para ejecutar la tarea. La capacidad a su vez está formada por conocimientos, habilidades y talento.



El conocimiento, es el dominio de un cuerpo de hechos requeridos para desempeñar un puesto; representa el contexto intelectual dentro del cual actúa una persona.

La habilidad, es la familiaridad con los medios y los métodos para realizar una determinada tarea.

El talento, es la facultad innata para realizar una tarea específica; el talento es casi un sinónimo de aptitud. La práctica mejora el talento e incrementa la eficacia de su aplicación. (Davenport. 2006, p.40).

El comportamiento son los medios observables de actuar que contribuyen a la realización de una tarea. Los comportamientos son parte de las competencias laborales. (Davenport. 2006, p.90).

El esfuerzo, es la aplicación de unos recursos mentales y físicos a un fin concreto; promueve la habilidad, el conocimiento y el talento; y, encausa la conducta hacia el logro de los objetivos. (Davenport. 2006, p.41).

El conocimiento, es información adquirida a través de la instrucción y mediante el contacto informal y cotidiano con compañeros y expertos.

Las destrezas a menudo cambian conocimiento y talento; la parte del conocimiento puede ser adquirida y la parte del talento es innata. (Davenport. 2006, p.90).

Los colaboradores son propietarios del capital humano que se requiere para poder controlar los procesos y que ayudan a conseguir los resultados esperados en el puesto de trabajo.

### **Descripción de puestos**

Según Chiavenato (2008) la descripción de puestos “es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y lo hacen distinto a todos los demás puestos que existen en la organización. Asimismo, su descripción es la relación de las responsabilidades o tareas del puesto (lo que hace el ocupante), la periodicidad de su realización (cuando lo hace), los métodos que se emplean para el cumplimiento de esas responsabilidades o tareas (como lo hace), los objetivos (por que lo hace). Es básicamente una enumeración por escrito de los principales aspectos significativos del puesto y de las obligaciones y responsabilidades adquiridas.” (p.226, 227).

## **Perfil del puesto**

El término perfil hace referencia al conjunto de características particulares que permiten realizar una descripción de alguien o algo. La definición de perfil implica la acción por la cual se definen las características que una persona debe tener para ser seleccionada como un nuevo colaborador en un puesto de trabajo específico. (Alles. 2016).

Chiavenato (2007), señala que el perfil del puesto o especificaciones del puesto proporcionan los requisitos necesarios que debe tener el ocupante del puesto. (p.226).

El perfil de competencias laborales es un concepto multidimensional que integra las actitudes (disposición o motivación para actuar) que posibilitan la obtención eficaz de resultados; las habilidades o aptitudes (saber hacer) y un conjunto de conocimientos (saber) que cada miembro de la organización debe poseer de acuerdo con el puesto que desempeña en la empresa. (Yanguas. 2007. P.122).

## **Método de observación directa para la descripción de puestos**

Es uno de los métodos más utilizados, tanto por su eficiencia como por ser históricamente uno de los más antiguos. Su empleo es muy eficaz en estudios de micro movimientos, así como tiempos y métodos.

Chiavenato (2007) indica que el análisis del puesto se realiza con la observación directa y dinámica del ocupante en pleno ejercicio de sus funciones, mientras el analista de puestos anota en una "hoja de análisis de puestos" los puntos clave de sus observaciones. Es lo más adecuado para trabajadores que realizan operaciones manuales o de carácter sencillo y repetitivo.

Los puestos rutinarios y repetitivos permiten el uso del método de observación directa debido a que el amplio contenido de tareas manuales se puede verificar fácilmente por medio de la observación visual. Como la observación no siempre proporciona todas las respuestas ni aclara todas las dudas, por lo general se recomienda complementar con una entrevista hecha al ocupante o a su superior.

## **Características del método de observación directa**

a) La obtención de datos sobre un puesto se hace mediante la observación visual de las actividades del ocupante del puesto, realizado por el analista especializado.

b) Mientras que la participación que tiene el analista en la obtención de datos es activa la participación del ocupante es pasiva.

#### **Ventajas del método de observación directa**

- Veracidad de los datos obtenidos, en virtud de la unidad de origen (el analista de puestos) y del hecho de que sea ajeno a los intereses de quien realiza el trabajo.
- No requiere la paralización del ocupante del puesto.
- Método ideal para puestos sencillos y repetitivos.
- Correspondencia adecuada entre los datos obtenidos y la formula básica del análisis de puestos (¿Qué hace?, ¿Cómo lo hace?, ¿Para qué lo hace?)

#### **Desventajas del método de observación directa**

- Costo elevado, pues para que el método sea completo se requiere un tiempo prolongado en el análisis de puestos.
- La simple observación, sin el contacto directo y verbal con el ocupante del puesto, no permite la observación de datos verdaderamente importantes para el análisis.
- Contraindicado para puestos que no sean sencillos y repetitivos.
- Se aconseja que ese método se emplee en una combinación con otros, de manera que el análisis resulte mucho más completo y fiel. (p.231).

#### **Gestión por competencias**

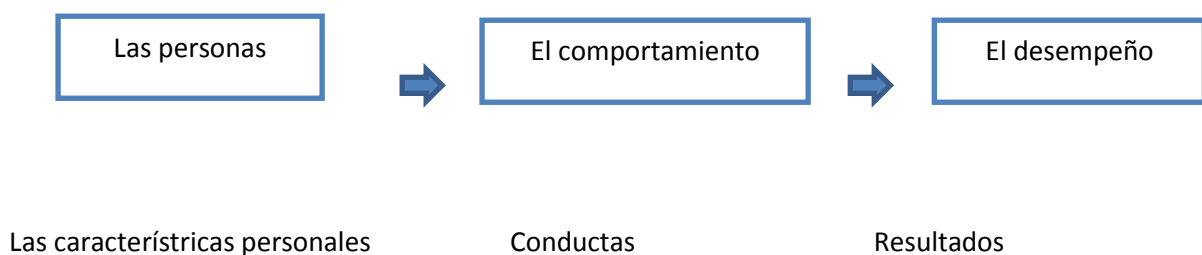
La gestión por competencias se refiere a un modelo de gestión, a una manera de dirigir los recursos humanos de una organización para lograr alinearlos con la estrategia y los objetivos estratégicos. (Alles. 2006).

Es un modelo que tiene un conjunto de relaciones basados en términos lógicos, que utiliza el conjunto de procesos relacionados con las personas que integran la organización. Un modelo de competencias permite seleccionar, evaluar y desarrollar a las personas en relación con las competencias necesarias para alcanzar los objetivos organizacionales.

La gestión por competencias tiene un enfoque sistémico, es decir, que se aplica a todos los subsistemas de recursos humanos de la organización.

Para Saracho (2005), la gestión por competencias, considera que los resultados organizacionales son causados por el desempeño de las personas, que dicho desempeño es generado por los comportamientos aplicados por las personas para lograr dichos resultados, y que dichos comportamientos son generados por las características personales. Habilidades, motivaciones, destrezas, actitudes y conocimientos. (p.34).

De lo expresado se deduce que las competencias personales, inciden directamente en los resultados organizacionales. (Saracho. 2005, p.35).



### **Competencias: definiciones**

Según Ayuso (2007) la competencia se define como el “conjunto de conocimientos y capacidades que permiten el ejercicio de la actividad profesional conforme a las exigencias de la producción y el empleo.” (p.25).

Para Lladó, Sánchez y Navarro (2013), las competencias son características permanentes de las personas, se manifiestan al ejercitar una tarea, se relacionan con la ejecución exitosa de la actividad o tarea, tiene una relación causal con el rendimiento laboral y pueden ser generalizables a más de una actividad. (p.82).

López Arce (2006) define las competencias como “el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarios para realizar una función productiva con eficacia y calidad, de acuerdo a una norma de desempeño establecida.” (p.29).

La competencia no se refiere a lo que la persona sabe, sino a lo que, con lo cual se determina el uso de conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes de manera integral y pertinente. (Lerma. 2001).

La competencia puede definirse, como la capacidad de una persona para realizar una tarea dada, o como un nivel de ejecución o dominio que tiene la persona para cumplir con el objetivo del puesto. (López Arce. 2006, p.36).

Según Díaz (2006) la competencia laboral es el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que una persona demuestra poseer y que pone a disposición de una función productiva con altos niveles de eficacia y eficiencia en su desempeño.

Que una persona haya aprendido ciertas habilidades en la universidad no significa que las usará para tener ventajas en la organización. (López Arce. 2006, p.40).

### **Elementos de una competencia**

En las definiciones de competencia se establece que las competencias están formadas de conocimientos, aptitudes, capacidades, actitudes, habilidades y destrezas. Es necesario conceptualizar cada uno de los elementos competenciales.

Para Rsoukas y Vladimirov (2001), el conocimiento es la capacidad individual para realizar distinciones o juicios en relación a un contexto o teoría. La capacidad de emitir un juicio implica, habilidad para realizar distinciones y dominio sobre algo. Para Tobón (2006) el conocimiento son representaciones mentales de hechos diferentes. (p. 55).

Según Davenport (2006), el conocimiento es un flujo en el que se mezclan experiencia, valores, información contextual y puntos de vista de expertos, que facilitan un marco de análisis para la evaluación e incorporación de nuevas experiencias e información.

En las organizaciones, el conocimiento se encuentra en documentos, rutinas organizativas, procesos, procedimientos, prácticas y normas. (p.175).

El conocimiento tácito abarca lo que las personas saben pero no son capaces de expresar fácilmente; lo transmiten a través de acciones, símbolos, analogías, metáforas y otras representaciones.

El conocimiento explícito o codificado es aquel que las personas crean y transmiten mediante el lenguaje formal y sistemático.

Las aptitudes, se refieren a potencialidades innatas que las personas poseen y que necesitan ser desarrolladas mediante la educación. (Murillo. 2003). Para Robbins y Judge (2013) el término aptitud

se refiere a la capacidad que tiene actualmente una persona para llevar a cabo las diferentes tareas de un puesto de trabajo. (p.52).

Las capacidades, son condiciones cognitivas, afectivas y psicomotrices fundamentales para aprender y denotan dedicación a una tarea. Son el desarrollo de las actitudes. (Tobón 2006, p.57). Las capacidades intelectuales son habilidades que se necesitan para desarrollar actividades mentales como pensar, razonar y resolver problemas. (Robbins y Judge. 2013, p.52).

Las actitudes, son disposiciones afectivas a la acción. Constituyen el motor que impulsa el comportamiento de los seres humanos. Inducen a la toma de decisiones y a desplegar un determinado tipo de comportamiento acorde con las circunstancias del momento. Se detecta a partir de cómo se comportan, qué dicen, cómo es su comunicación. (Tobón. 2006, p.58).

La habilidad, implica saber hacer, se relaciona con el grado de pericia que demuestra la persona en el desempeño de una tarea. (Wherther, Davis y Guzmán. 2014, p.143)

La destreza, es la eficiencia para ejecutar una tarea o una conducta motriz específica y razonablemente compleja. (Pérez. 2009). Se refiere a la ejecución práctica o desempeño que, por la continuidad con que se repite, se convierte en predisposición o hábito. (Schmidt. 2006, p.4).

### **La competencia y los saberes**

Ouellet (2000) señala que las competencias son el conjunto de saberes: saber ser, saber y saber hacer. Es el conjunto de actitudes, conocimientos y habilidades específicas que hacen una persona capaz de llevar a cabo un trabajo o de resolver un problema particular.

Larraín y González (2008) conciben a la competencia como una concatenación de saberes, no solo pragmáticos y orientados a la producción, sino aquellos que articulan una concepción del ser, del saber, saber hacer, del saber convivir.

Las competencias se conciben como una capacidad efectiva para llevar a cabo de manera exitosa una actividad plenamente identificada que se desarrolla a través de experiencias de aprendizaje en cuyo campo de conocimiento se integran los saberes: saber, saber hacer y saber ser.

La competencia otorga un significado de unidad e implica que los elementos del conocimiento tienen sentido sólo en función del conjunto. (p.150).

Ser competente implica el dominio de la totalidad de todos los elementos que conforman la competencia laboral, y no sólo alguna de las partes; por lo tanto, una competencia es un saber en acción.

**Saber.** El saber es la dimensión técnica que se encarga de construir el conocimiento. Es la parte cognitiva, es el conjunto de conocimientos teóricos y prácticos que las personas adquieren antes y durante el desarrollo de sus actividades productivas. Debe nutrirse y mejorarse de forma constante en el desempeño de sus competencias laborales, ya que la actualización de la tecnología en el mundo obliga a la constante renovación en el saber de las personas.

**Saber hacer.** El saber hacer es la dimensión metodológica; es el conjunto de destrezas técnicas y procedimientos. Para el adecuado desempeño laboral de cada persona, la empresa debe promover el perfeccionamiento de habilidades, destrezas y aptitudes, que los profesionales requieren para desempeñarse adecuada y eficazmente en el puesto de trabajo. Para saber hacer, se requiere conocimiento teórico – prácticos; afectividad, compromiso, cooperación y cumplimiento todo lo cual se expresa en el desempeño. (Larraín y González. 2008, p.150).

**Saber ser.** Es la dimensión participativa, es el conjunto de actitudes orientadas a la excelencia laboral. Es la parte encargada del desarrollo humano que le predispone al ser humano a hacer algo. Se relaciona con los valores y el cumplimiento de normas. (Martínez. 2013). Comprende las actitudes necesarias para tener desempeños idóneos. Tiene como base la autonomía de la persona, sus valores y su autoestima. (Tobón. 2006, p.120).

### **Categorización de las competencias**

La caracterización más aceptada contempla tres categorías:

1. Las competencias básicas, también llamadas instrumentales, son aquellas asociadas a conocimientos fundamentales que se adquieren en la formación general y permiten al trabajo; se necesitan hoy en día prácticamente en todos los puestos de trabajo, tales como la habilidad de cálculo, la gestión del cambio, optimización de recursos, mejora de resultados, comunicación eficaz, colaboración y cooperación.
2. Las competencias genéricas denominadas también transversales o generales, se relacionan con los comportamientos y actitudes de labores propias de diferentes ámbitos de producción, tales como la capacidad para trabajar en equipo, saber planificar, habilidad para negociar.

3. Las competencias específicas, especializadas o técnicas, tienen relación con aspectos técnicos directamente vinculadas con la ocupación y que no serán transferibles a otros contextos laborales, tales como: la operación de maquinaria especializada, la formulación y evaluación de proyectos. (Cabrera Y gonzález. 2006, p.2).

### **Perfil profesional**

El perfil profesional constituye el marco de referencia para el desempeño profesional, está expresado en términos de competencias laborales y nos permite identificar si la persona está calificada para una determinada ocupación. (Vera. 2011, p.14).

A través de este instrumento se describen las competencias que permiten el desempeño satisfactorio dentro de una ocupación u oficio, bajo los parámetros y necesidades del mercado. Los componentes del perfil profesional forman una cadena de elementos interrelacionados, se representan de manera visual en el mapa funcional como parte del análisis funcional. (Vargas, Casanova y Montanar. 2001).

El perfil de competencias es el perfil de búsqueda, es el marco referencial que guía la atracción y la selección del nuevo personal, en base a las competencias requeridas por el puesto; y sirve para cubrir una posición. (Alles. 2016).

### **Determinación de perfiles ocupacionales**

Según López Arce (2006) el perfil de competencias se estructura a partir de la identificación, descripción y documentación de lo que se espera que debe realizar la persona en el puesto de trabajo, en un campo laboral específico. (p.51).

Para Ayala (2004), "el perfil ocupacional consiste en la descripción de las características generales del puesto vacante, tales como su identificación, relaciones de autoridad y dependencia, la función básica o principal, así como la determinación de las características personales que deberán exigirse a quien lo desempeñe." (p.59).

El perfil de competencias es un modelo en el que se hace referencia a los conocimientos, aptitudes, habilidades y actitudes necesarios para ejercer con éxito una determinada actividad. (López Arce. 2006, p.51). Los conocimientos, aptitudes, habilidades y actitudes son elementos de la competencia y sirven para aplicarse en la realidad. (López Arce. 2006, p.52).



### **Técnica para la elaboración de perfiles de puestos de trabajo basados en competencias**

Se elige la técnica DACUM (*Developing Curriculum*). Ésta técnica, nacida en Canadá y que se basa en una tormenta de ideas, liderada por un panel de expertos. (Alcalá, Gómez y Santana. 2013, p.34, 35). Es una metodología para el análisis de un puesto de trabajo, de una ocupación, de un proceso laboral o de un proceso funcional, y se considera una herramienta para la preparación de los currículos, sirve para evaluar las competencias de quienes ocupan un puesto, o desempeñan una función dentro de cierta organización. (Rodríguez. 2011).

La técnica DACUM considera tres premisas fundamentales:

1. Los trabajadores en ejercicio, son capaces de dar una descripción más veraz y asertiva de su trabajo.
2. Una función, se describe de manera eficiente a partir de las tareas que la componen y de la experiencia propia del trabajador.
3. El desempeño exitoso de las funciones, se genera a partir de elementos facilitadores como: conocimientos, habilidades y destrezas, herramientas y actitudes positivas de del colaborador.

Los pasos para desarrollar de manera eficiente ésta técnica son:

1. Definir la ocupación: se establece el objetivo de la ocupación a partir de la denominación del cargo. Ejemplo. Contador.
2. Tormenta de ideas para definir el objetivo del puesto de trabajo y exponer la descripción de las funciones inherentes a cada cargo por parte de cada uno de los miembros del equipo, así como de las tareas que las componen, las cuales se someten a consenso para establecer las funciones que componen la ocupación, previamente definida.
3. Establecer las funciones: una vez finalizada la lluvia de ideas, se debe realizar una primera depuración y de esta manera, se establecen las funciones, entendidas como un área amplia de responsabilidades que está conformada por varias tareas.
4. Establecer las tareas por función: deben tenerse en cuenta varios criterios, entre ellos: entendimiento de la tarea como el conjunto de operaciones observables, verificables, repetibles y medibles, y entendimiento de la diferencia fundamental entre función y tarea, la primera se enfoca en el qué se hace; y la segunda, al cómo se hace.
5. Definir las competencias requeridas para el cumplimiento de las tareas establecidas.

### **Ventajas de la técnica DACUM**

Entre las ventajas de la técnica DACUM, es que permite determinar en forma rápida y ha reducido costo, las tareas que deben realizar los trabajadores en un área ocupacional. (Rodríguez. 2011).

- Requiere de muy poco tiempo para la elaboración de los perfiles.
- Utiliza un lenguaje sencillo lo cual facilita el entendimiento por los diferentes actores que en él intervienen.
- Su implementación no requiere un especialista académico.
- Alta interacción entre los miembros del equipo.
- Los productos nacen de los trabajadores y ello disminuye la resistencia a la adopción de estándares y aclara mejor las descripciones ocupacionales.

### **Diccionario de competencias**

El diccionario de competencias laborales es un instrumento que permita identificar las principales competencias requeridas por las personas que aspiran a trabajar en una organización y que desde su respectiva función y ámbito de responsabilidad inciden en la consecución de la misión y los objetivos organizacionales.

Cada una de las competencias admite cinco niveles en su desarrollo, va desde el nivel más básico (1) al máximo nivel de desarrollo de la competencia (5).

Cada competencia contiene una serie de conductas y/o comportamientos observables y medibles. (Alles. 2006).

Un diccionario de competencias es una guía de referencial que agrupa un conjunto de definiciones sobre una lista de competencias, entendidas como “conjunto de patrones de conductas que la persona debe llevar a un cargo para rendir eficientemente en sus tareas y funciones.” (Carmona. 2010).

## **Criterios de desempeño**

Son referencias que permiten detallar de manera objetiva el desempeño profesional en relación a cada elemento de competencia, se refiere a los resultados esperados. Sirven como indicadores para verificar la calidad del desempeño profesional del trabajador y permiten evaluar si se ha alcanzado o no el resultado descrito en el elemento de competencia respectivo. (Vera. 2011, p.17).

## **Niveles de competencia laboral**

Los Niveles de Competencia Laboral (NCL) están elaborados para reflejar condiciones reales de trabajo, que se presentan en diferentes grados de complejidad, variedad y autonomía. Tales grados representan distintos niveles de competencia requeridos para el desempeño de un puesto de trabajo.

Los niveles de competencia laboral se han estructurado a partir del análisis de las funciones productivas. Su intención fue la de crear un marco de referencia lo suficientemente amplio para conservar un sentido de flexibilidad y mantener las posibilidades de los individuos para transferir sus competencias a nuevos contextos laborales.

La definición de niveles de competencia y su utilización hace parte de permite visualizar las posibilidades de ascenso y transferencia entre diferentes calificaciones en los diferentes puestos de trabajo.

### **1.2.2 Marco legal**

Para el trabajo de titulación se consideran los artículos 33 y 52 de la Constitución de la República del Ecuador, el Plan Nacional de Desarrollo del 2017 – 2021, y el Reglamento de Capacitación Profesional (desarrollo de competencias laborales) y certificación de personas.

El artículo 33 de la Constitución del Ecuador del 2008, señala “El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico fuente de realización personal y base de la economía. El estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado.

El artículo 52 de la Constitución del Ecuador del 2008, menciona: “Las personas tienen derecho a disponer de bienes y servicios de óptima calidad y a elegirlos con libertad, así como una información precisa y no engañosa sobre su contenido y características...”

En el Plan Nacional de Desarrollo 2017 – 2021 se menciona que: “A 2021 soñamos un Ecuador donde todos tengamos vivienda digna, especialmente los más pobres...” Bajo esta declaración gubernamental el sector inmobiliario tiene un rol decisivo en el logro de esta proposición. (p.11).

En el Registro Oficial 866 de 20 de octubre del 2016, el Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional SECAP, expide el Reglamento de Capacitación Profesional (desarrollo de competencias laborales) y certificación de personas.

### 1.2.3 Marco conceptual

Con el objeto de unificar los criterios que se emplean en el trabajo de investigación, se desarrollan los siguientes conceptos y definiciones de los términos de uso más frecuente.

**Análisis de puestos.** Según Mondy (2010). Es un proceso sistemático para determinar las habilidades, las obligaciones y los conocimientos que se requieren para desempeñar los cargos dentro de una organización. Con un análisis de puestos, se identifican las tareas que se necesitan para desempeñar un trabajo o cargo. (p.92).

**Descripción de puestos.** Según Mondy (2010). Es un documento que describe las cualidades mínimas aceptables que debe poseer un individuo para desempeñar un trabajo en particular. (p.93).

**Capital humano.** Stoner (2011) nos dice que “es el conocimiento, las habilidades y capacidades de los individuos que tienen un valor económico para una organización.” (p.234).

**Empresa.** Koontz, Weihrich y Cannice (2012), señalan que el término empresa se refiere a un negocio, una institución, una organización. (p.5). Gil Estallo (2007) define la empresa como una organización, esto es, como un conjunto de medios humanos y materiales que se disponen para conseguir una finalidad según un esquema determinado de relaciones y dependencias entre los diferentes elementos que la componen. La empresa como sistema, está conformada por un conjunto de partes interrelacionadas de forma directa o indirecta para conseguir una finalidad. (p.30).

**Eficacia.** Logro de los objetivos planeados. (Koontz, Wiehrich y Cannice. 2012, p.14).

**Eficiencia.** Alcanzar los fines con el mínimo de recursos. (Koontz, Wiehrich y Cannice. 2012, p.14).

**Estructura.** La estructura es la forma de disponer los niveles jerárquicos. (Munch. 2010, p.65). La estructura organizacional es definida por Vainrub (2001) como el modelo establecido de relaciones y responsabilidades entre las diferentes partes de la organización. (p.77). La estructura organizacional es el marco en el que una organización define como se dividen las tareas, la forma en que se

movilizan los recursos y cómo se coordinan los departamentos. La estructura organizacional es el arreglo, acomodo, el ordenamiento de las personas trabajando en unidades grupales para lograr fines comunes. La estructura organizacional jerárquica implica diferentes niveles de mando y por tanto de subordinación. (Torres y Torres. 2017, p.26, 27).

**Planificación.** Hernández (2010) nos expresa que “Implica que los administradores piensan con antelación en sus metas y acciones, y que basan sus actos en algún método, plan o lógica y no en corazonadas. Los planes presentan los objetivos de la organización y establecen los procedimientos idóneos para alcanzar los objetivos.” (p.18).

**Proceso administrativo.** Según Salas (2014), el proceso es un conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad. El proceso administrativo es un conjunto de pasos o etapas sucesivas e interrelacionadas entre sí, a través de las cuales se efectúa la administración. Para Blandez (2014) el proceso administrativo es la herramienta principal para que los administradores desarrollen el trabajo de planeación, organización, coordinación y control. Se llama proceso administrativo porque dentro de la organización se sistematiza una serie de actividades importantes para el logro de los objetivos.

**Organización:** Munch (2010) nos dice que “la organización es la coordinación de esfuerzos de dos o más personas o elementos para alcanzar objetivos; continuamente los seres humanos se organizan con otros para efectos determinados en un momento dado. El trabajo humano es una cadena de esfuerzos.” (p.30).

**Plan Nacional de Desarrollo.** Es la hoja de ruta del país. Es el instrumento capital para hacer realidad los mandatos de la Constitución y las aspiraciones, anhelos e ilusiones del pueblo; siempre con el propósito de asegurar el desarrollo de una manera organizada, transparente, solidaria, corresponsable, eficiente y progresiva. (Mideros. 2017, p.16).

## **CAPÍTULO 2**

### **METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN**

#### **2.1 Nivel de estudio**

El trabajo de titulación es del tipo exploratorio y descriptivo.

Mediante la investigación exploratoria, se busca una primera aproximación para detectar las causas del problema, definir variables, relaciones y condiciones en las que se da el fenómeno u hecho que se investiga. La investigación exploratoria proporcionará la información necesaria para entender el fenómeno con propiedad; esta indagación exploratoria se la hace a través de la encuesta, con ella se explorarán las características del problema.

Con la investigación descriptiva se trata de detallar las características más importantes del fenómeno que se estudia. Mediante la investigación descriptiva se indican las características concretas del problema de investigación. Se emplea para conocer las situaciones, hábitos, conductas, actitudes y procedimientos del área de recursos humanos del Grupo Inmobiliario Zurita.

#### **2.2 Modalidad de la Investigación**

El trabajo de titulación tiene la modalidad documental y de campo.

A través de la investigación documental, se obtendrán los conceptos y definiciones necesarias para la elaboración del marco teórico y conceptual. Dicha información será obtenida de libros, textos, artículos científicos y páginas web. Además, por medio de la investigación documental,

obtendrá toda la información existente y que puede ser útil para la definición de los perfiles por competencias de cada uno de los puestos de trabajo.

Mediante la investigación de campo, se recopilará información directamente de la fuente, a través de la encuesta, es decir, se empleará el cuestionario respectivo para la recopilación y el registro de la información emitida por las personas encuestadas. La investigación de campo se emplea para identificar los problemas, sus características; obtener las opiniones y criterios de las personas que laboran en el Grupo Inmobiliario Zurita.

### **2.3 Métodos**

Los métodos a utilizar en el desarrollo del trabajo son los siguientes:

El método inductivo, es el método más usual, en el que pueden distinguirse cuatro pasos esenciales: la observación de los hechos para su registro; la clasificación y el estudio de estos hechos; la derivación inductiva que parte de los hechos y permite llegar a una generalización; y la contrastación. Con este método se puede definir el procedimiento para elaborar los perfiles de competencias laborales.

El método deductivo, parte de los datos generales aceptados como válidos, para deducir, por medio del razonamiento lógico, para luego aplicarlo a casos individuales y comprobar así su validez. (Vázquez. 2008).

El método inductivo – deductivo, consiste en obtener una conclusión a partir del análisis razonado de los datos particulares. (Eliseo. 2009).

El método analítico, es aquel método de investigación que consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos. Se refiere al análisis de los casos o de los fenómenos, descompone el todo en sus partes, los examina y estudia minuciosamente. (Eliseo. 2009).

Con el método sintético, es un proceso que consiste en integrar los componentes dispersos de un objeto de estudio para estudiarlos en su totalidad. Se empleará en el diseño y/o en el esquema de la propuesta a desarrollar.

El método analítico – sintético, estudia los hechos, partiendo de la descripción del objeto de estudio en cada una de sus partes, las analiza en forma individual, y luego se integran dichas partes para estudiarlas de manera holística e integral. (Eliseo. 2009).

### **2.4 Población y muestra**

La población objeto de estudio está conformada por 30 personas que laboran en el Grupo Inmobiliario Zurita.

Como la población es menor a cien personas, se considera una población pequeña, por ello, se encuestarán a todos los colaboradores de la organización.

## **2.5 Selección de instrumentos de investigación**

La técnica utilizada en la presente investigación es la encuesta. Es una herramienta fácil de utilizar; gracias a sus resultados inmediatos, se pueden conocer los criterios de los colaboradores de la empresa.

La encuesta contiene un conjunto de preguntas que se aplican a una muestra representativa del grupo de estudio con la finalidad de extraer información relevante sobre la percepción que los colaboradores tienen del área de Recursos Humanos de la empresa.

Para la ejecución de la encuesta es menester diseñar el cuestionario, que se convierte en el instrumento para la recolección de datos.

El cuestionario será auto administrado. Contendrá preguntas cerradas y de selección múltiple que facilitan la recolección de datos. Estarán redactadas de una manera clara y precisa. El cuestionario facilitará la tabulación y el procesamiento de los datos recolectados. Ver Anexo A.

## **2.6 Procesamiento de datos**

El procesamiento de datos es una expresión general que designa los procedimientos mediante los cuales se registran, se analizan, se almacenan y se presentan los resultados. (Horngren, Sundem y Eliot. 2000, p.102).

La recolección de datos es la técnica requerida para obtener la información directa de la fuente primaria; sirve para realizar el diagnóstico de la situación problemática. (Barriga y Henríquez. 2003, p.84).

El procesamiento permite obtener resultados coherentes, rápidos y exactos, los que se obtienen con la realización de los cálculos y los análisis estadísticos adecuados para cada uno de los casos.

El procesamiento es la recolección y acumulación de datos, es el manejo de datos para producir información significativa y relevante. Para el procesamiento de datos cuantitativos se utilizará el programa Microsoft Excel; para la digitación del trabajo de investigación y la elaboración de los contenidos del trabajo de titulación se empleará el programa Microsoft Word. Con el uso de la hoja electrónica Excel se puede acumular la información de la investigación de campo, para procesarla, analizarla y obtener resultados, de forma cuantitativa, gráfica, y con ello preparar el informe de resultados, en el que se incluye el análisis y la interpretación de resultados.



## 2.7 Metodología específica

La metodología según Franklin Fincowski (2007), es la disposición lógica de los pasos a instrumentar en los estudios y que se realiza por medio del análisis fundamentado en un método. (p.832).

Para la investigación y desarrollo del trabajo de titulación, se empleará la metodología de la investigación científica, ya que se adapta a las necesidades de la gestión de los recursos humanos.

Del trabajo de campo, esto es, de la aplicación del cuestionario, se obtienen datos relevantes que se convierten en evidencias necesarias para el planteamiento del problema. Una vez conocido el problema se hace el diagnóstico de la situación actual del área de recursos humanos y, específicamente del uso y aplicación de los perfiles por competencias laborales en los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción del nuevo personal.

Del análisis situacional efectuado, se estructuran las matrices de diagnóstico: Matriz de Evaluación de los Factores Externos – MEFE; Matriz de Evaluación de los Factores Internos - MEFI, y la Matriz FODA.

Con la información obtenida y resumida en las matrices, se define la estrategia para solucionar los problemas detectados. Esto es, se desarrolla la propuesta: Diseño y levantamiento de perfiles profesionales por competencias laborales para la Grupo Inmobiliario Zurita.

Para la elaboración de los perfiles de competencias laborales, se emplea la técnica DACUM, también considerada como un método de análisis ocupacional orientado a obtener resultados de aplicación inmediata. (Cabrera y González. 2006, p.35).

## CAPÍTULO 3

### RESULTADOS

#### 3.1 Recolección y tratamiento de datos

El procesamiento de datos parte de la recolección de los datos primarios, que son tabulados y ordenados, para posteriormente ser procesados y así obtener información útil, que luego serán analizados, y así plantear alternativas de solución a los problemas y poder tomar las decisiones más oportunas y convenientes.

La recolección se lo hace, a través del cuestionario, elaborado con preguntas cerradas y aplicado de la misma manera a los participantes en la encuesta, con lo cual se pretende eliminar las fuentes de error y así, garantizar la confiabilidad de los resultados.

Presentar los resultados obtenidos en la investigación implica dar forma y sentido a toda la información procesada. La calidad de los datos obtenidos garantiza la calidad del análisis de los datos. La información recabada a partir de la muestra se utilizará para realizar el diseño y el levantamiento de los perfiles profesionales para el Grupo Inmobiliario Zurita.

El análisis de los datos es el proceso a través del cual se ordenan, clasifican y presentan los datos; se emplean tablas de frecuencias en las que se colocan valores de datos recopilados en los cuestionarios, en ellas se muestran las frecuencias absolutas y las frecuencias relativas o porcentajes; los datos organizados se grafican con el propósito de facilitar su comprensión. La visualización de datos es una poderosa herramienta para el análisis y la comunicación.

Los datos no hablan por sí solos. Revelan lo que el analista / investigador puede detectar. Por ello, es menester analizarlos, comprenderlos e interpretarlos. La interpretación, más que una operación distinta, es un aspecto especial del análisis, cuyo objetivo es buscar un significado más amplio a las respuestas, mediante su trabazón con otros conocimientos disponibles.

Las conclusiones que se obtienen están respaldadas por los datos. Las conclusiones proporcionan los elementos relevantes de la investigación.

Dar significado o sentido a la información resulta complejo porque no basta destacar los aspectos negativos, sino decir por qué no funciona y/o porque es negativo o inconveniente. Es sumamente imprescindible contextualizar las respuestas obtenidas, por ello es recomendable hablar de aproximaciones y no de afirmaciones categóricas.

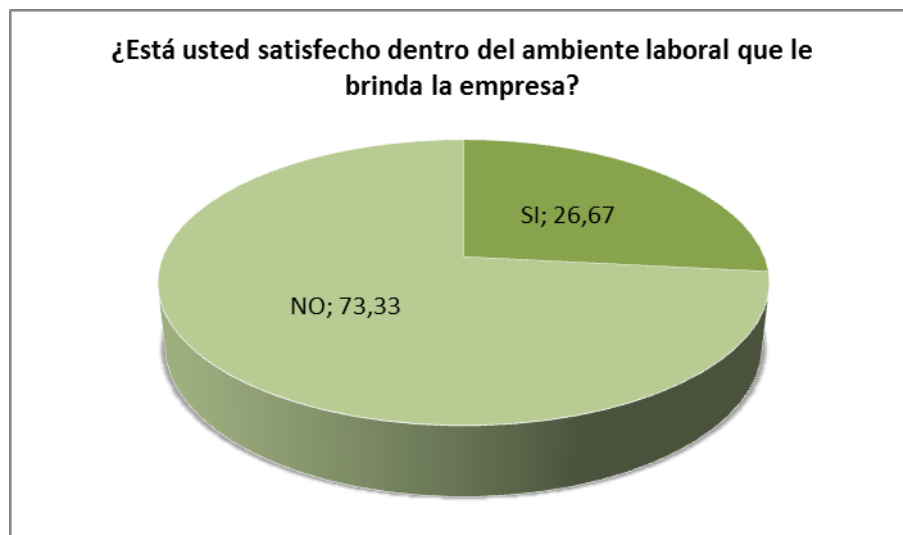
### 3.2 Presentación y análisis de resultados

Pregunta 1. ¿Está usted satisfecho dentro del ambiente laboral que le brinda la empresa?

Tabla 3.1 Satisfecho ambiente laboral

Categorías	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	8	26,67
NO	22	73,33
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100,00</b>

Figura 3.1 Satisfecho ambiente laboral



#### Análisis

Las tres cuartas partes del personal encuestado que corresponde al 73,33% no se encuentra satisfecho en el ambiente laboral que brinda la empresa, y solo el 26,67% indican que se encuentran satisfechos con el ambiente laboral en la organización.

#### Interpretación

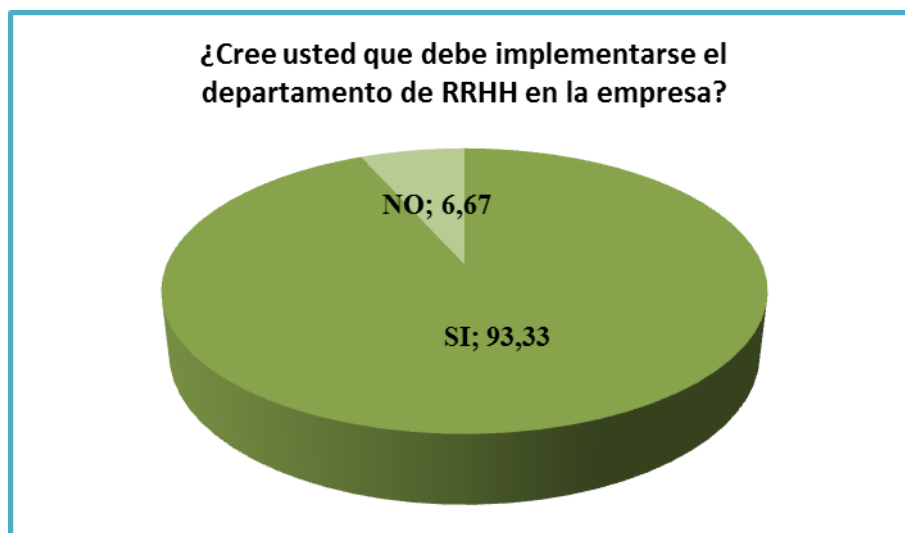
La satisfacción con el ambiente laboral en la organización se refiere a la identificación afectiva, conductual, reconocer sus perfiles profesionales y normativa de la persona con la organización.

Pregunta 2. ¿Cree usted que debe implementarse el departamento de RRHH en la empresa?

Tabla 3.2 Implementar el departamento de RRHH

Categorías	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	28	93,33
NO	2	6,67
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100,00</b>

Figura 3.2 Implementar el departamento de RRHH



### Análisis

La mayoría de las personas encuestadas, esto es el 93.33% señalan que la empresa en su estructura organizacional se requiere implementar un departamento de Recursos Humanos.

### Interpretación

Al departamento de recursos humanos se consideran importante y valioso que posee la organización para una adecuada gestión del talento humano; por lo tanto, es necesario que se lo cuide, estimule, capacite y promueva. Esto se consigue a través de la administración y gestión de los recursos humanos. La falta de un departamento específico que se dedique a su gestión, hace que se presenten una variedad de problemas que inciden en el clima laboral y, por ende, en el logro de los objetivos organizacionales.

Pregunta 3. ¿Se siente motivado o estimulado por la empresa?

Tabla 3.3 Motivado o estimulado en la empresa

Categorías	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
NO	20	66,67
SI	10	33,33
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100,00</b>

Figura 3.3 Motivado o estimulado en la empresa



### Análisis

Las dos terceras partes, señalan que el personal no se siente motivado o estimulado en la empresa. El restante un tercio, considera que la empresa si lo motiva o estimula.

### Interpretación

La motivación y/o estimulación del talento humano se da al establecer un conjunto de reglas y normas que ayudan a la empresa a conducir a los colaboradores de forma que su actuación esté de acuerdo con las metas y objetivos del negocio establecidas a través de un departamento de recursos humanos.

Pregunta 4. ¿Sus jefes o supervisores muestran interés en usted como trabajador?

Tabla 3.4 Muestran interés en usted como trabajador

Categorías	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	28	93,33
NO	2	6,67
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100,00</b>

Figura 3.4 Muestran interés en usted como trabajador



### Análisis

La mayoría de las personas encuestadas que corresponde al 93.33% de su personal señalan que sus jefes y/o supervisores de la empresa muestran interés en el talento humano.

### Interpretación

El interés en el talento humano por parte de sus jefes o supervisores consiste en estar pendientes de su crecimiento personal y profesional, así como en garantizar el cumplimiento de lo ofrecido por la organización a cambio de su desempeño laboral.

Pregunta 5. ¿El Grupo inmobiliario Zurita les brinda flexibilidad de horarios a sus empleados?

Tabla 3.5 Flexibilidad de horarios a sus empleados

Categorías	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	0	0,00
NO	30	100,00
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100,00</b>

Figura 3.5 Flexibilidad de horarios a sus empleados



### Análisis

Todas las personas encuestadas responden que la empresa no les brinda flexibilidad de horarios a sus empleados para su desempeño en cada uno de los puestos de trabajo.

### Interpretación

La flexibilidad de los horarios está dada para cumplir con los objetivos y metas propuestas por la organización y que van acorde el mejoramiento de su desempeño laboral a través de políticas que establezca el departamento de recursos humanos.

Pregunta 6. ¿Usted cuenta con el apoyo de sus compañeros de oficina para realizar su labor?

Tabla 3.6 Apoyo de sus compañeros de oficina

Categorías	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	2	6,67
NO	28	93,33
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100,00</b>

Figura 3.6 Apoyo de sus compañeros de oficina



### Análisis

La mayoría del personal encuestadas que corresponde al 93.33% señalan que no cuentan con el apoyo de sus compañeros de las oficinas para realizar su actividad laboral.

### Interpretación

El apoyo de los compañeros de la oficina no se puede dar por que desconocen sus funciones específicas que deben realizar en función de sus competencias profesionales.

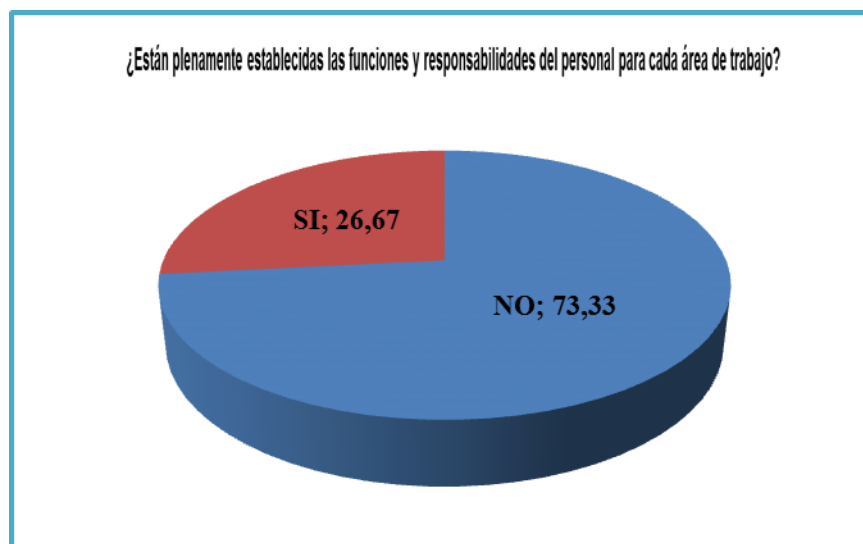


Pregunta 7. ¿Están plenamente establecidas las funciones y responsabilidades del personal para cada área de trabajo?

Tabla 3.7 Funciones y responsabilidades

Categorías	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
NO	22	73,33
SI	8	26,67
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100,00</b>

Figura 3.7 Funciones y responsabilidades



### Análisis

Las tres cuartas partes de los encuestados que corresponde al 73.33%, señala que no están las funciones y responsabilidades del personal en su área de trabajo.

### Interpretación

Este resultado es coherente porque, si la empresa no cuenta con un departamento de recursos humanos incide en el que sus perfiles laborales de cada puesto no se encuentran definidos.

Pregunta 8. ¿Existe una comunicación efectiva entre su jefe inmediato y usted?

Tabla 3.8 Comunicación efectiva

Categorías	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	1	3,33
NO	29	96,67
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100,00</b>

Figura 3.8 Comunicación efectiva



### Análisis

La mayoría del personal encuestado que corresponde al 96.67% manifiesta que no existe una comunicación efectiva entre su jefe inmediato y la necesidad de mejorarla.

### Interpretación

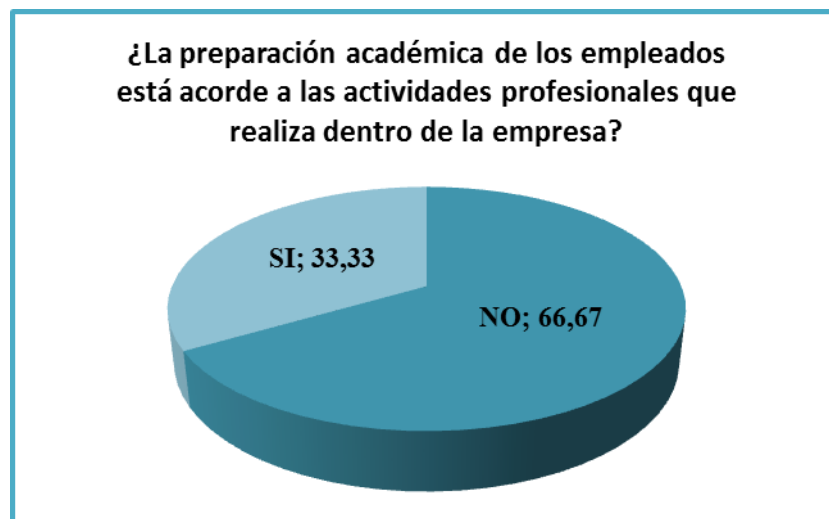
Mediante una comunicación efectiva entre el jefe inmediato y su subordinado podrá determinar un mejor desempeño laboral en cada puesto de trabajo al interior de la organización.

Pregunta 9. ¿La preparación académica de los empleados está acorde a las actividades profesionales que realiza dentro de la empresa?

Tabla 3.9 Preparación académica

Categorías	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
NO	20	66,67
SI	10	33,33
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100,00</b>

Figura 3.9 Preparación académica



### Análisis

Las dos terceras partes del personal no tienen formación académica acorde al puesto y actividades profesionales que realiza dentro del Grupo inmobiliario Zurita.

### Interpretación

El puesto de trabajo asignado debe estar en correspondencia a su formación académica profesional, lo que no se evidencia por no contar con un departamento de recursos humanos que aplique adecuadamente el proceso de reclutamiento y selección.

Pregunta 10. ¿Usted recibe retroalimentación sobre las labores que realiza?

Tabla 3.10 Retroalimentación sobre sus labores

Categorías	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
NO	27	90,00
SI	3	10,00
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100,00</b>

Figura 3.10 Retroalimentación sobre sus labores



### Análisis

Una mayoría significativa responde que el personal que actualmente trabaja no recibe retroalimentación sobre las labores que realizan.

### Interpretación

El proceso de retroalimentación efectiva sobre su desempeño laboral en cada puesto de trabajo, se traducen en resultados efectivos. Lo que no ocurre actualmente por no contar con un departamento de recursos humanos.

### Matriz consolidada de resultados

A continuación, se resumen los resultados de la encuesta.

Tabla 3.11 Matriz consolidada

<b>MATRIZ CONSOLIDADA DE RESULTADOS</b>				
<b>Preguntas</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>SI%</b>	<b>NO%</b>
1. ¿Está usted satisfecho dentro del ambiente laboral que le brinda la empresa?	8	22	26,67	73,33
2. ¿Cree usted que debe implementarse el departamento de RRHH en la empresa?	28	2	93,33	6,67
3. ¿Se siente motivado o estimulado por la empresa?	20	10	66,67	33,33
4. ¿Sus jefes o supervisores muestran interés en usted como trabajador?	28	2	93,33	6,67
5. ¿El Grupo inmobiliario Zurita les brinda flexibilidad de horarios a sus empleados?	0	30	0,00	100,00
6. ¿Usted cuenta con el apoyo de sus compañeros de oficina para realizar su labor?	2	28	6,67	93,33
7. ¿Están plenamente establecidas las funciones y responsabilidades del personal para cada área de trabajo?	8	22	26,67	73,33
8. ¿Existe una comunicación efectiva entre su jefe inmediato y usted?	1	29	3,33	96,67
9. ¿La preparación académica de los empleados está acorde a las actividades profesionales que realiza dentro de la empresa?	10	20	33,33	66,67
10. ¿Usted recibe retroalimentación sobre las labores que realiza?	3	27	10,00	90,00

### Diagnóstico situacional

Del análisis documental del sector inmobiliario y del análisis de los resultados obtenidos en la encuesta, se estructuran las matrices de diagnóstico.

En la Matriz MEFI se describen los factores positivos internos- fortalezas y los factores negativos internos – debilidades, del Grupo Inmobiliario Zurita.

**Matriz de Evaluación de los Factores Internos – MEFI** Tabla 3.12 Matriz MEFI

<b>Fortalezas</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Calificación</b>	<b>Peso Ponderado</b>
Capital de inicio suficiente	0,09	3	0,27
Calidad de la prestación del servicio	0,08	4	0,32
Conocimiento de las necesidades del cliente	0,09	3	0,27
Empresa generadora de empleo	0,06	4	0,24
Experiencia en el sector inmobiliario	0,07	4	0,28
Nicho de mercado establecido	0,07	4	0,28
Personal capacitado y competente	0,10	4	0,40
Conocimiento de la normativa vigente	0,06	3	0,18
<b>Debilidades</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Calificación</b>	<b>Peso Ponderado</b>
Dificultades de contratación: mercado laboral deficitario	0,05	2	0,10
Empresa en formación	0,05	1	0,05
No dispone de un Sistema de Recursos Humanos	0,04	1	0,04
Sin definir la estructura organizacional	0,05	1	0,05
No dispone de procedimientos de Recursos Humanos	0,04	1	0,04
Empresa no constituida legalmente	0,06	2	0,12
Rotación de personal	0,05	1	0,05
No se administra por competencias laborales	0,04	1	0,04
<b>Total</b>	<b>1,00</b>		<b>2,73</b>

El peso ponderado total en el análisis de las fortalezas y debilidades es 2.73, lo que significa que el Grupo Inmobiliario Zurita utiliza medianamente sus fortalezas para su desenvolvimiento y crecimiento comercial.

En esta matriz MEFE, se analizan detalladamente los factores positivos externos – oportunidades y los factores negativos externos - amenazas.

**Matriz de Evaluación de los Factores Externos – MEFE** Tabla 3.13 Matriz MEFE

Oportunidades	Ponderación	Calificación	Peso Ponderado
Existe déficit habitacional	0,06	3	0,18
Posible crecimiento económico	0,06	3	0,18
BIESS facilita préstamos hipotecarios	0,05	4	0,20
Inflación controlada	0,05	3	0,15
Políticas gubernamentales favorecen al sector inmobiliario	0,05	3	0,15
Gobierno promueve el bienestar ciudadano	0,05	3	0,15
Diversificación en el desarrollo de proyectos inmobiliarios	0,05	3	0,15
Posibles cambios: consulta popular	0,04	3	0,12
Reactivación económica del sector	0,05	4	0,20
Rentabilidad a largo plazo	0,06	3	0,18
Amenazas	Ponderación	Calificación	Peso Ponderado
Ley de Plusvalía	0,05	1	0,05
Incertidumbre política	0,05	1	0,05
Inseguridad jurídica	0,04	1	0,04
Incremento de precios de materiales de construcción	0,04	1	0,04
Excesiva oferta de inmuebles	0,04	1	0,04
Falta liquidez en el mercado	0,04	1	0,04
Especulación de precios de terrenos	0,05	1	0,05
Restricción de importaciones	0,04	1	0,04
Carga impositiva asfixiante	0,04	2	0,08
Reducida demanda de inmuebles	0,05	1	0,05
Paralización de la construcción	0,04	1	0,04
<b>Total</b>	<b>1,00</b>		<b>2,18</b>

El peso ponderado total obtenido en el análisis de las oportunidades y amenazas es 2.18, lo que significa que el Grupo Inmobiliario Zurita no utiliza, ni aprovecha adecuadamente las oportunidades que le ofrece el entorno para su desenvolvimiento comercial.

### Matriz FODA

En la Matriz FODA se detallan las fortalezas y debilidades de la empresa; oportunidades y amenazas del entorno en el que se desenvuelve.

Figura 3.14 Matriz FODA

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
Capital de inicio suficiente	Dificultades de contratación: mercado laboral
Calidad de la prestación del servicio	Empresa en formación
Conocimiento de las necesidades del cliente	No dispone de un Sistema de Recursos Humanos
Empresa generadora de empleo	Sin definir la estructura organizacional
Experiencia en el sector inmobiliario	No dispone de los procedimientos de Recursos
Nicho de mercado establecido	Empresa no constituida legalmente
Personal capacitado y competente	Rotación de personal
Conocimiento de la normativa vigente	No se administra por competencias laborales
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
Existe déficit habitacional	Ley de Plusvalía
Posible crecimiento económico	Incertidumbre política
BIESS facilita préstamos hipotecarios	Inseguridad jurídica
Inflación controlada	Incremento de precios de materiales de
Políticas gubernamentales favorecen al sector	Excesiva oferta de inmuebles
Gobierno promueve el bienestar ciudadano	Falta liquidez en el mercado
Diversificación en el desarrollo de proyectos	Especulación de precios de terrenos
Reactivación económica del sector	Restricción de importaciones
Rentabilidad a largo plazo	Carga impositiva asfixiante
Posibles cambios. Consulta popular	Reducida demanda de inmuebles
	Paralización de la construcción

Del análisis realizado, se establece que el Grupo Inmobiliario Zurita debe utilizar y desarrollar más aun sus fortalezas internas para aprovechar y explotar las oportunidades que le ofrece el entorno.



### 3.3 Propuesta – Levantamiento de perfiles de competencias laborales

#### 3.3.1 Prólogo

El levantamiento de los perfiles por competencias laborales, son parte de la administración y gestión de Recursos Humanos por competencias. La gestión de Recursos Humanos por competencias es un modelo administrativo que permite alinear el capital intelectual de una organización con su estrategia de negocios, facilitando el desarrollo profesional de las personas. (García. 2010).

Una vez identificadas las necesidades traducidas en ocupaciones se determinan y validan las competencias laborales necesarias para que un trabajador demuestre desempeños competentes en dichas ocupaciones. El proceso de identificación de competencias laborales da como resultado el perfil profesional, este perfil, se convierte en estándar o norma técnica interna, útil y referente para para los empleadores y trabajadores. (Vera. 2011).

Gestionar el talento humano implica hacer todas las diligencias necesarias para satisfacer las demandas y/o las necesidades de personal de la organización. Gestionar es hacer que las cosas sucedan; quien gestiona hace, pero su hacer fundamental es hacer que los demás hagan de la manera más eficiente y eficaz posible. (Blejmar. 2009, p.15).

Las competencias que exige cada organización dependen de su cultura, sus valores, su misión y estrategia. Las competencias son un conjunto de comportamientos observables que están causalmente relacionados con un determinado desempeño, en un trabajo concreto y en una organización concreta. La competencia laboral es una capacidad real demostrada. (García. 2010).

Las competencias se refieren a los comportamientos que se llevan a cabo cuando se pone en práctica los conocimientos, aptitudes y rasgos de personalidad.

Quebec considera que una competencia es el conjunto de comportamientos socio afectivos y habilidades cognoscitivas, psicológicas; sensoriales y motivacionales que permiten llevar a cabo adecuadamente un rol, una función, una tarea o una actividad.

Las competencias se definen en función de los comportamientos observables. (Palomo Vadillo. 2008, p.76).

Los comportamientos o conductas constituyen los hechos que demuestran la competencia y su grado o nivel; es decir, evidencian la capacidad existente con relación a cada competencia laboral. La conducta es la primera dimensión observable del comportamiento.

Soto (2012) señala que el comportamiento humano es el conjunto de actos exhibidos por el ser humano y determinados por la cultura, las actitudes, emociones, los valores personales y organizacionales, el ejercicio de la autoridad, la relación y la persuasión.

Los perfiles de competencias laborales son aplicables en los procesos de recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la inducción, la evaluación del desempeño laboral, la capacitación, el reconocimiento y la recompensa.

En la evaluación del desempeño laboral, los comportamientos se convierten en los criterios de desempeño. Los criterios de desempeño son los resultados que una persona debe obtener y demostrar en situaciones reales de trabajo, con los requisitos de calidad especificados para lograr un desempeño competente. (Matallana, et.al. 2008, p.23).

El criterio de desempeño se define como el estándar o la calidad de ejecución de una competencia y que se espera que el colaborador tenga y demuestre en su puesto de trabajo. (García. 2008, p.2)

De lo expresado se puede establecer que los perfiles de competencias son la base de la gestión por competencias laborales.

### **3.3.2 Sobre el giro del negocio**

La actividad principal del Grupo Inmobiliario Zurita es la intermediación inmobiliaria.

La intermediación inmobiliaria es una actividad que consiste en alcanzar un acuerdo entre dos partes desconocidas (intermediación) en el que ambas partes tiene un propósito que se refleja en la transacción inmobiliaria. (Forte. 2017). La intermediación inmobiliaria asume la tarea de encontrar a estas personas, puesto que no existen en el mercado, la bolsa o local donde se efectúan estas transacciones.

Dependiendo de la gestión de las personas, la intermediación inmobiliaria es exitosa.

Un mediador inmobiliario no vende inmuebles, lo venden los propietarios. Lo único que un mediador tiene para vender es un servicio de calidad; si el servicio y la información son adecuados, se aumentará el valor agregado de la transacción.

El mediador intenta aproximar a las partes con el objeto de conseguir un acuerdo. Es evidente que el mediador / asesor inmobiliario tiene que ser una persona capaz, que conozca la forma de negociar, prestar el servicio y saber relacionarse. Esencialmente es un facilitador y/o un prestador de

servicios que tiene como misión ayudar a los compradores y vendedores a transaccionar un determinado inmueble.

El mediador inmobiliario debe ser una persona competente. Ser competente significa, ser un buen conocedor de una técnica, un método o una disciplina, o contar con facultades, conocimientos, aptitudes y actitudes para el desempeño laboral.” (López Arce. 2006, p.29).

Una persona puede ser competente mediante la formación y el trabajo, a través de estas dos formas, se adquieren y desarrollan conocimientos y habilidades, necesarias para ejecutar eficiente y eficazmente las tareas y actividades laborales. (López Arce. 2006, p.30).

### **3.3.3 Objetivo general**

Diseñar y elaborar los perfiles de competencias laborales, para el Grupo Inmobiliario Zurita.

### **3.3.4 Objetivos específicos**

- Diseñar la estructura organizacional del Grupo Inmobiliario Zurita.
- Elaborar la descripción de funciones por puesto de trabajo.
- Definir cada una de las competencias laborales que están presentes y se utilizan en el Grupo Inmobiliario Zurita.
- Describir los comportamientos de cada una de las competencias laborales.
- Preparar los perfiles de competencias de cada uno de los puestos de trabajo de la empresa.

### **3.3.5 Justificación**

El levantamiento de los perfiles por competencias se elabora para establecer los niveles de requerimientos actuales y futuros de capital humano de una empresa. Es una necesidad determinar las características específicas que cada uno de los puestos de trabajo requiere para el desarrollo del plan estratégico y operativo de la organización.

Cada colaborador logrará ser productivo en la medida en que logre incorporar en su desempeño, los niveles competenciales deseables y necesarios en cada puesto de trabajo.

El levantamiento de los perfiles por competencias, se refiere a la descripción de las características específicas relacionadas con las aptitudes, actitudes, habilidades, destrezas y

conocimientos necesarios para el desempeño exitoso en cada puesto de trabajo. (Ortíz, Rendón y Atehortúa. 2012).

El perfil recoge la necesidad de que el ocupante del puesto de trabajo acredite determinados requisitos conductuales relacionados con la efectividad del desempeño, que el empleado demuestre su capacidad real para efectuar la tarea. Lo expresado nos lleva a elaborar una visión sistémica, donde el punto de partida son las contribuciones de cada una de las personas a los resultados globales, esto implica que cada uno de los miembros de la organización genere valor agregado a cada uno de los procesos internos.

Todos los miembros de la organización deben buscar la manera de agregar valor al servicio que prestan a sus clientes.

El cliente debe percibir que la persona que le atiende tiene la predisposición de atenderlo bien, que va satisfacerlo y exceder sus expectativas. En el sector inmobiliario, se puede agregar valor mediante la personalización del servicio. Se trata de valorar o tasar el inmueble bajo lineamientos técnicos específicos. (López. 2006).

Según el Informe de Coyuntura (2007), el valor agregado se entiende como el valor adicional que se incorpora a los bienes y servicios al ser transformados durante el proceso productivo. (p.99). Según Eigler y Longeard citado por Arnoletto (2000), usan el término servucción para designar el proceso de fabricación de un servicio. Para ellos, la servucción es la organización sistemática y coherente de todos los elementos físicos y humanos de la relación cliente – empresa necesaria para la producción de una prestación de un servicio.

El valor agregado de la empresa indica cuál es el aporte directo de cada miembro a la productividad, al conjunto de resultados de la organización.

La satisfacción del cliente constituye la mejor medida de la eficacia de un proceso. (Lamo. 2003, p.54). Se entiende por proceso, las actividades que en su conjunto producen valor agregado para quien recibe el servicio inmobiliario.

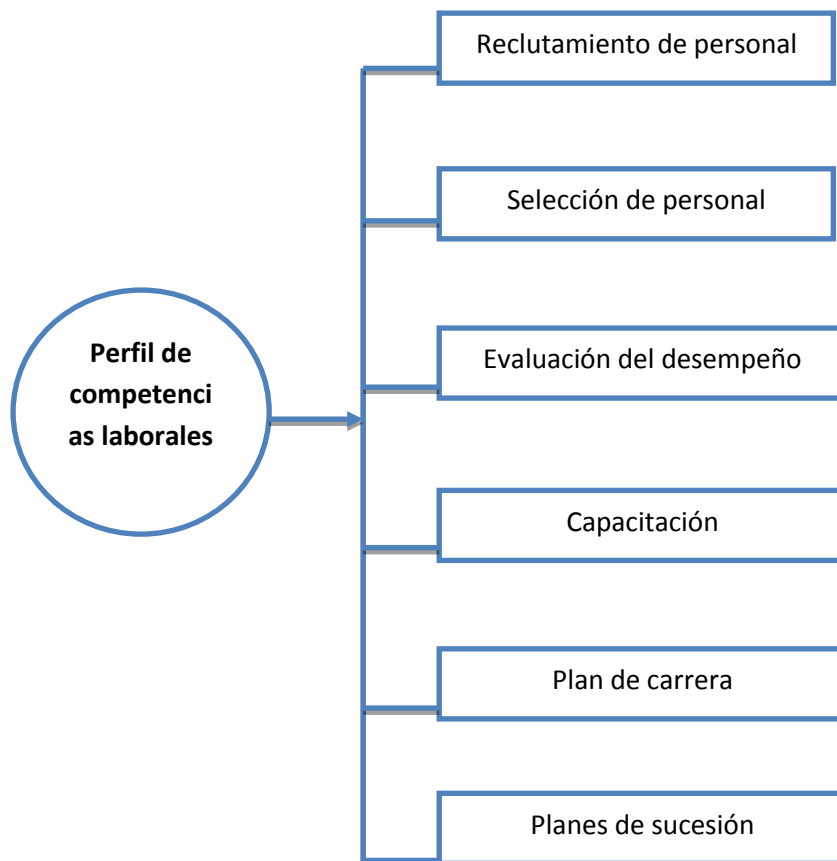
Las actividades generadoras de valor agregado, son aquellas que incrementan el interés de los clientes internos y externos, por lo que estarán dispuestos a pagar un precio determinado por ellos, de modo que se convierten en importantes y necesarios. (Cuervo, Osorio y Duque. 2013).

La elaboración de los perfiles de competencias laborales, viene a llenar un vacío técnico de la empresa; y con ello. Se pretende facilitar la herramienta indispensable para instaurar la gestión por competencias en los procesos de recursos humanos en el Grupo Inmobiliario Zurita.

### 3.3.6 Aplicaciones

Los perfiles de competencias tienen una amplia aplicación en el sistema de gestión de Recursos Humanos de la empresa.

Figura 3.12 Aplicaciones



El perfil de competencias laborales sirve para atraer a los candidatos que poseen determinadas características específicas que son requeridas para cubrir un puesto de trabajo vacante. El reclutamiento por competencias es un nuevo enfoque que permite identificar a los talentos calificados para cubrir un puesto vacante en la organización. Mediante el reclutamiento se pueden establecer las personas que reúnen el perfil competencial requerido, es decir, aquellas personas que poseen las habilidades, destrezas, actitudes y conocimientos requeridos para el puesto.

La gestión eficaz de los recursos humanos dentro de la organización debe comenzar con una adecuada y eficaz selección de personas que reúnan los comportamientos de cada una de las

competencias establecidas para cada puesto de trabajo; sólo así se podrán lograr los objetivos del puesto y de la organización.

El proceso de selección por competencias se centra en el análisis de la adecuación entre el perfil de competencias propio del candidato, y el perfil de competencias del puesto que al que aspira el prospecto. (Fernández. 2005).

La evaluación del desempeño laboral es el proceso mediante el cual se observan analíticamente los comportamientos demostrados por las personas en su sitio de trabajo, de lo cual, se obtienen las evidencias sobre el desempeño laboral. Dichos comportamientos observados se comparan con los comportamientos especificados en el perfil del puesto. De esta comparación se establecen brechas y/o diferencias que, de ser negativas, deben ser reducidas y/o eliminadas mediante la capacitación y formación del colaborador evaluado.

La capacitación está orientada a ajustar las necesidades, tanto de colaboradores como de la empresa, para desarrollar las competencias que se requieren para generar valor agregado en cada uno de los procesos de la cadena productiva.

La capacitación por competencias, está dirigida a desarrollar el saber hacer de las personas, para que puedan ser exitosas en sus puestos de trabajo.

El plan de carrera es un enfoque que busca desarrollar futuras aptitudes, basándose en la colocación de las personas en los puestos de trabajo minuciosamente estudiados, para brindarles la oportunidad de desarrollar competencias y postular a un puesto de mayor nivel jerárquico. (Becerra y Campos. 2012, p.27).

Las empresas elaboraban un plan de carrera para preparar a la persona a efecto de que ocupara puestos gradualmente más altos dentro de la jerarquía de la organización. (Chiavenato. 2009, p.231).

El plan de carrera por competencias permite determinar las posibilidades de promoción para quienes poseen las competencias laborales requeridas para los puestos de mayor responsabilidad.

Un plan de sucesión, se define como la decisión de la organización en la elección de los empleados que en el futuro sustituirán cargos directivos. Un plan de sucesión prepara la sustitución por otra persona de iguales o superiores características. (Baguer. 2009, p.20)

Los planes de sucesión permiten que la empresa determine las competencias actuales críticas necesarias para triunfar en los puestos claves. La utilización de un plan de sucesión basado en

competencias, permite la adecuación persona – puesto, para lo cual el aspirante al nuevo puesto jerárquico debe tener la formación específica para triunfar en el nuevo puesto.

Los planes de sucesión se centran en las necesidades estratégicas de la organización; porque permiten disponer de los recursos necesarios al momento que se presenten vacantes en los cargos más críticos de la estructura organizacional. (Saracho. 2005).

### **3.3.7 Metodología**

Los pasos a seguir para la elaboración de los perfiles de competencias laborales son los siguientes:

- Conformar el equipo de trabajo.
- Definición de los puestos de trabajo.
- Determinación del objetivo o misión del puesto de trabajo.
- Descripción de las funciones de cada puesto de trabajo.
- Determinación de las competencias laborales de cada puesto trabajo.
- Determinación de los comportamientos de cada competencia laboral.
- Revisión y aprobación.

Conformar el equipo de trabajo. Como se trata de una empresa pequeña, el grupo de trabajo podrá estar conformado por máximo tres personas, a saber: Asistente de Recursos Humanos, Jefe Técnico y Asistente de Técnico.

Establecer las normas internas de trabajo. Revisar la técnica de tormenta de ideas y adoptarla como herramienta de trabajo.

Definición de los puestos de trabajo. Del organigrama elaborado, se establecen cada uno de los puestos de trabajo requeridos por la organización para ejecutar el giro del negocio.

Determinación del objetivo del puesto. Los objetivos se definen como los resultados que se desean alcanzar en el puesto de trabajo.

Descripción de las funciones de cada puesto de trabajo. El puesto se define como la agrupación de todas aquellas actividades realizadas por un solo empleado que ocupen un lugar específico dentro del organigrama de la organización. La descripción de puesto no es más que enumerar detalladamente las tareas y responsabilidades que conforman al mismo y de esta manera diferenciar un cargo de los otros.

Identificación y determinación de las competencias laborales de cada puesto trabajo. Las competencias son repertorios de comportamientos que el titular de puesto demuestra en la ejecución de una tarea, una actividad y/o un proceso.

Determinación de los comportamientos de cada competencia laboral. Los comportamientos son actos exhibidos, son conductas que las personas demuestran en el cumplimiento de sus tareas, actividades y/o funciones del puesto de trabajo que desempeñan.

Revisar los perfiles de competencias elaborados y hacer los ajustes de ser necesario.

Poner en consideración de la Gerencia General para su aprobación y aplicación.

### **3.3.8 Políticas para la gestión de los recursos humanos**

Las políticas de Recursos Humanos proporcionan los lineamientos necesarios relacionados con los procesos de administración y gestión del talento humano por competencias laborales, y son de carácter permanente.

1. La gestión por competencias laborales es un proceso que nos permite identificar las capacidades de las personas requeridas en cada puesto de trabajo a través de un perfil cuantificable y medible objetivamente.
2. Es responsabilidad del área de Recursos Humanos la preparación, administración y actualización de los perfiles de competencias profesionales de la organización.
3. Para el reclutamiento y selección de personal nuevo, el área de Recursos Humanos del Grupo Inmobiliario Zurita debe desarrollar dichos procesos basándose en las competencias laborales.
4. La gestión por competencias laborales se basa en la calidad demostrada de las capacidades de las personas; es la fuente de la ventaja competitiva de la organización.
5. El enfoque por competencias laborales se basa en la comprensión de que toda organización está conformada por personas, y que ellas le darán a la organización su dimensión real.
6. La empresa, para desarrollar con éxito su actividad empresarial, requiere el conjunto de conocimientos, capacidades y actitudes necesarios para que un empleado desempeñe y consiga los resultados establecidos para cada uno de los puestos de trabajo.
7. Para los procesos de reclutamiento y selección de personal por competencias laborales, es menester que los candidatos, reúnan por lo menos el 85% del perfil competencial requerido para el puesto de trabajo, el restante 15% se podrá completar en el proceso de inducción.



### 3.3.9 Cultura organizacional

La cultura organizacional, es el conjunto de actitudes, percepciones, sentimientos, comportamientos, hábitos, creencias, valores, tradiciones y formas de interacción dentro de la organización. La cultura del Grupo Inmobiliario Zurita se manifiesta en la misión, la visión y los valores empresariales.

#### Misión

Somos una empresa que brinda servicios inmobiliarios profesionales y de calidad, especializados en operaciones de intermediación eficientes, procurando siempre satisfacción de nuestros clientes.

#### Visión

Consolidar a Grupo Inmobiliario Zurita como una empresa referente en el mercado de servicios de gestión inmobiliaria del Ecuador.

#### Valores

Los valores organizacionales son el conjunto de principios que rigen el quehacer empresarial, y que son aplicados por todos los miembros de la empresa. El Grupo Inmobiliario Zurita tiene como valores organizacionales, los siguientes:

**Honestidad.** Quienes laboran en el Grupo Inmobiliario Zurita siempre procuran anteponer la verdad en sus pensamientos, expresiones y acciones. Manifiestan su posición honesta, lo cual supone no tener contradicciones entre su accionara diario. Honestidad para los miembros de la empresa significa: no hacer nunca un mal uso de lo que se nos confía, no mentir o engañar; cumplir con los compromisos hechos; dar la información real; no aceptar comisiones o sobornos y no utilizar los recursos de la empresa para beneficio personal.

**Respeto.** El personal de la empresa valora a los demás, acata la autoridad, trata a las personas con respeto y dignidad. El respeto se acoge siempre a la verdad; no tolera bajo ninguna circunstancia la mentira, y repugna la calumnia y el engaño. El respeto exige un trato amable y cortés a todas las personas.

**Puntualidad.** El valor de la puntualidad es la disciplina de estar a tiempo para cumplir nuestras obligaciones. La puntualidad muestra la personalidad, el carácter, orden y eficacia, pues al vivir este valor en plenitud estamos en condiciones de realizar más actividades, desempeñar mejor nuestro trabajo, ser merecedores de confianza.

**Responsabilidad.** Todos los colaboradores de la empresa tienen la obligación de cumplir con lo prometido. La responsabilidad se lo entiende como el cumplimiento de los compromisos, en el cuidado al hacer o decidir algo; este valor se manifiesta en el cumplimiento de nuestros deberes, obligaciones y ofrecimientos hechos al cliente.

**Espíritu de servicio.** Es el amor, entusiasmo y alegría por servir a los demás. Tener voluntad de brindar un servicio que deleite al cliente interno y al externo. Actuar con sentido de honestidad y urgencia; cuidando los mínimos detalles.

**Calidad humana.** Los colaboradores de la empresa cuidan los vínculos con sus compañeros de trabajo, clientes internos y externos y con quienes de una u otra forma se relacionan. Se manifiesta por la iniciativa, creatividad, motivación, valor, decisión, ética, aprendizaje e inteligencia, y especialmente por el afán de servir.

**Trabajo en equipo.** Se manifiesta por la colaboración y cooperación demostrada por los miembros del equipo de trabajo. Se traduce en un mejor ambiente de trabajo que deriva en una mejora de los resultados laborales alcanzados. Es típico de un equipo de trabajo el tomar las decisiones por consenso.

### **Factores claves de éxito**

Los factores claves de éxito señalan y orientan las prioridades de la empresa; son los medios o condiciones que se deben cumplir para alcanzar los objetivos, y posicionarla a la empresa en la mente de los clientes y usuarios de nuestros servicios. (López y Correa. 2007, p.36).

El Grupo Inmobiliario Zurita, focaliza todos sus procesos en las necesidades de sus clientes internos y externos. Cuando se trata de los clientes internos o personal de la empresa, el principal factor de éxito son las competencias laborales empleadas para el cumplimiento del objetivo del puesto de trabajo. Para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes externos, utiliza las competencias organizacionales y personales que cada uno de nuestros colaboradores posee, y que pone al servicio de quienes solicitan nuestros servicios. La calidad de la atención al cliente es el principal factor crítico de éxito; es la base sobre la cual la empresa desarrolla y aplica sus estrategias de negocios.

### **3.3.10 Estructura organizacional**

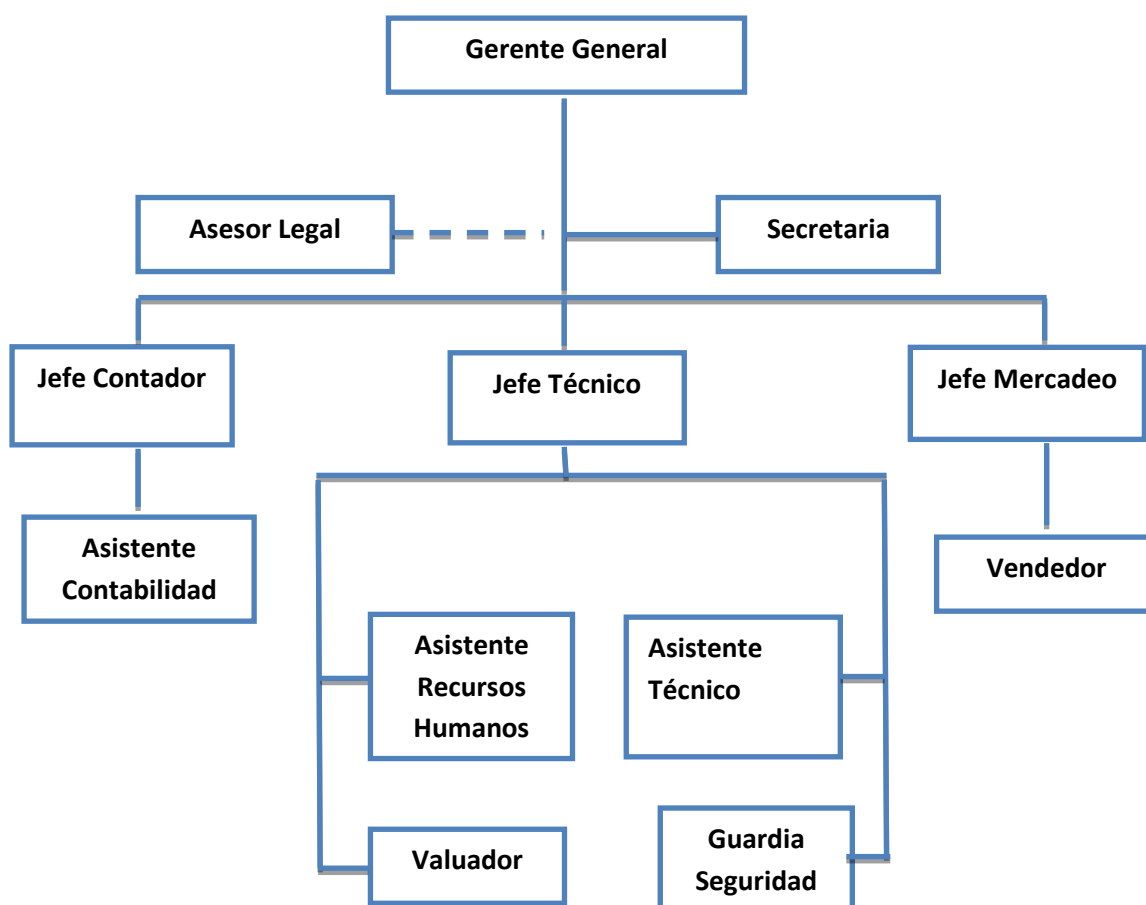
La estructura organizacional se define como el modelo establecido de relaciones y responsabilidades entre las diferentes partes de la organización. (Vainrub. 2001, p.77).

La estructura es la forma de organización que adoptan los componentes de un conjunto de o bien de un sistema bajo condiciones particulares. Es la caracterización de un todo por las relaciones mutuas que implican la distribución y el orden de sus partes. (Vértice. 2007, p.3).

La estructura organizacional se presenta a través del organigrama. El organigrama es la representación visual de la estructura organizacional.

### Organigrama del Grupo Inmobiliario Zurita

Figura 3.13 Organigrama Estructural



Elaborado por: Karen Jaramillo

#### 3.3.11 Competencias del Grupo Inmobiliario Zurita

Para la intermediación y comercialización de inmuebles, el personal de la empresa debe poseer los siguientes perfiles de competencias laborales:

Las competencias genéricas son aquellas que están presentes en todas las personas de la empresa; tienen relación y están alineadas con sus valores corporativos. Son competencias que la

empresa necesita para desarrollar sus procesos internos. (Soto. 2013). En el Grupo Inmobiliario Zurita las competencias generales son: atención al cliente, honradez, consecución de objetivos, análisis numérico, comunicación interpersonal, administración de recursos, empatía, liderazgo, orientación a los resultados, planificación y organización, coordinación, gestión de clientes, trabajo en equipo y orientación comercial.

Las competencias específicas son las que se ejecutan en el propio puesto de trabajo, función o actividad que se realiza dentro de la empresa y que son necesarios para el logro de los objetivos de cada puesto de trabajo. Indican los comportamientos que se requieren para conseguir la máxima eficacia en el puesto de trabajo o área de actividad específica. (Soto. 2013). Las competencias específicas del Grupo Inmobiliario Zurita son: análisis y resolución de problemas, toma de decisiones, búsqueda de información, negociación, pensamiento analítico.

### **3.3.12 Nivel de las competencias**

Los Niveles de Competencia Laborales (NCL) están elaborados para reflejar condiciones reales de trabajo, que se presentan en diferentes grados de complejidad, variedad y autonomía. Tales grados representan distintos niveles de competencia requeridos para el desempeño de un puesto de trabajo.

Los niveles de competencia laboral se han estructurado a partir del análisis de las funciones productivas. Su intención fue la de crear un marco de referencia lo suficientemente amplio para conservar un sentido de flexibilidad y mantener las posibilidades de los individuos para transferir sus competencias a nuevos contextos laborales. (Sagi-Vela.2004, p.123).

La definición de niveles de competencia y su utilización hace parte de permitir visualizar las posibilidades de ascenso y transferencia entre diferentes calificaciones en los diferentes puestos de trabajo.

Nivel 0 – Elemental: la persona que se ubica en este nivel tiene habilidades, destrezas y actitudes de orden inicial; se podría considerar como un aprendiz. Requiere mucha supervisión y entrenamiento. Muestra escasa productividad. El nivel competencial puede estar entre 0% y 20%.

Nivel 1- Básico: la persona que se ubica en éste rango muestra habilidades, actitudes y/o destrezas que lo llevan a realizar tareas básicas, aplicando conocimientos generales. Requiere de supervisión. Su nivel competencial puede estar entre 21% y 40%.

Nivel 2 - Medio: la persona que muestra un nivel medio de competencia, puede realizar tareas de mediana complejidad, sin embargo, requiere supervisión moderada y muestra un nivel medio de productividad. Su nivel competencial puede estar entre 41% y 60%.

Nivel 3 - Alto: se considera que una persona alcanza este nivel de competencia cuando puede realizar tareas complejas con escasa supervisión y muestra altos niveles de productividad. Su nivel competencial puede estar entre 61 y 80%.

Nivel 4 - Experto: se considera experto cuando la persona ofrece excelentes resultados en su puesto de trabajo. Cuando es capaz de asesorar a otros en la aplicación de las habilidades, conocimientos y actitudes asociados con la especialidad de referencia y puede realizar tareas complejas sin supervisión alguna. Su productividad es extraordinaria. Su nivel competencial puede estar entre 81% y 100%.

### **3.3.13 Definición de competencias laborales de la empresa**

Las competencias de una persona se hacen visibles a través de la conducta y/o comportamiento que adopta cuando ejecuta un trabajo. (Psicore. 2014, p.).

A continuación, se detallan cada una de las competencias laborales y sus respectivos comportamientos.

#### **Adaptación**

La competencia de adaptación significa ser flexible y trabajar en una amplia variedad de situaciones, individuales o de grupo. Es la capacidad de entender y apreciar las diferencias y las perspectivas opuestas de una situación, y de adecuarse rápidamente a los cambios o las situaciones que se presentan; es cambiar o aceptar las modificaciones que se presentan en la organización y sus procesos. Es ajustarse a los requisitos del trabajo a fin de alcanzar los objetivos del puesto de trabajo.

0. No se adapta. No cambia de estrategia para conseguir un resultado. No modifica sus objetivos cuando percibe que no es posible conseguirlos. Se encierra en sus planteamientos y creencias.

1. Muestra dificultad en el cambio de estrategia para conseguir resultados. Se adapta cuando toma conciencia de la manera de comportarse para favorecer la consecución de los objetivos.
2. Solicita información, se adapta de manera intencionada y realizando un esfuerzo. Cede sus derechos para adaptarse al medio o conseguir sus objetivos.
3. Aplica las reglas y las normas adaptándolas a la situación. Cambia su forma de actuar de manera rápida mostrando una estrategia a seguir.
4. Se adapta correctamente a diversas situaciones, expectativas de los clientes y cambios como formas de conseguir sus objetivos. Acepta las nuevas disposiciones encaminadas a conseguir resultados. Pone en práctica la competencia naturalmente y enseña a los demás cómo adaptarse para conseguir resultados.

### **Administración de recursos**

Es la adecuada optimización de los recursos materiales, tecnológicos, técnicos y financieros con que cuenta una persona para el desarrollo de su trabajo. Identificar, obtener y asignar de forma efectiva y oportuna los recursos humanos, materiales y económicos, para conseguir los objetivos de la gestión y los resultados esperados, practicando un seguimiento y control del proceso.

0. No identifica los recursos de los que dispone para llevar a cabo una automatización del trabajo.
1. Manifiesta tentativas de emplear los recursos existentes de cara a una mecanización del trabajo.
2. Identifica los recursos y los asigna para llevar a cabo las tareas, aunque no obtiene buenos resultados.
3. Identifica y emplea los recursos y herramientas de los que dispone para optimizar el tiempo, logrando los objetivos de la gestión en la mayoría de las ocasiones.
4. Gestiona adecuadamente los recursos, obteniendo los resultados deseados de la manera más eficiente y eficaz posible, además de realizar un seguimiento y control de todo el proceso.

### **Análisis numérico**

Un método numérico es un procedimiento mediante el cual se obtiene, casi siempre de manera aproximada, la solución de ciertos problemas realizando cálculos puramente aritméticos y lógicos. El análisis numérico significa analizar, organizar y presentar datos numéricos, por ejemplo, datos financieros y estadísticos, resaltando los datos más importantes.

0. No resalta los datos más relevantes. No analiza ni organiza los datos.
1. Rara vez analiza y organiza los datos numéricos obtenidos de los resultados de alguna actividad vinculada con su tarea.
2. Chequea que la información numérica que recibe sea la correcta detectando los posibles errores en los cálculos. Aplica y controla que esta información sea correcta.
3. Estudia y con detalle la información numérica resaltando los datos relevantes y llegando a realizar un análisis financiero básico.
4. Analiza, organiza y presenta datos numéricos complejos. Resalta lo más importante y significativo de los datos obtenidos.

### **Análisis y resolución de problemas**

Analizar, implica descomponer un todo, un problema; es identificar las causas y estructurar una situación en la que se produce una desviación entre lo que sucede y lo que debería estar sucediendo, además de encontrar unas conclusiones efectivas para llegar a una correcta solución en un período de tiempo razonable.

0. Únicamente es consciente de una problemática bien cuando le abordan resultados inesperados, bien si es comunicado por el resto de personal. No busca soluciones y se mantiene en su posición.
1. Prioriza y se centra únicamente en aquellos aspectos que le afectan directamente. Desconoce la problemática y vías de solución que pudieran aplicarse al resto de colaboradores.
2. En ocasiones, identifica los problemas, los analiza y concluye con su solución.
3. Conoce la problemática y adopta decisiones acertadas y justificadas ante dificultades, persiguiendo la consecución de objetivos concretos, iniciando nuevos proyectos y finalizando todos aquellos que ya estén en marcha. Busca soluciones pensando en el camino a seguir.

4. Identifica y anticipa problemas, los aborda y aporta nuevas vías de solución. Se desenvuelve con soltura ante situaciones difíciles. No se conforma con el cumplimiento de sus propias funciones, sino que aplica nuevas ideas y fórmulas en los procesos con resultados efectivos.

### **Asertividad**

Ser asertivo significa defender los propios derechos - derecho a pedir ayuda y a expresar las opiniones- sin vulnerar los derechos del otro, puesto que no hay ningún tipo de orden, menosprecio o agresividad hacia la otra persona. Ser asertivo es expresar el propio punto de vista respetando el de los demás.

0. No expresa ni defiende las propias necesidades y derechos ni tampoco entiende los de los demás.
  1. Pocas veces llega a poder defender sus derechos y entender los de los otros.
  2. Cuando se lo propone, expresa sus necesidades con tal contundencia que no consigue respetar las de los demás.
  3. Expresa sus requerimientos con contundencia y consigue defenderlos además de respetar los de los demás al mismo tiempo.
  4. Consigue expresarse abiertamente y comprende las necesidades de las demás personas, empleando expresiones controladas de cólera o amenazas para lograr acuerdos.

### **Atención al cliente**

La atención al cliente es la forma en que la persona realiza el trabajo en base a las necesidades y demandas del cliente; esto implica generar relaciones de mutua confianza entre las partes. Es un conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece la empresa con el fin de que el cliente obtenga el producto y/o servicio en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo.

0. No se observan conductas que demuestren interés por conocer las expectativas y demandas de los clientes.



1. Capta la demanda explícita del cliente, sin embargo, su conducta no es proactiva, es decir, no realiza acciones orientadas a descubrir la base de sus necesidades, pero intenta obtener resultados alternativos.
2. En su conducta se observa que estudia las necesidades del cliente y analiza sus expectativas para establecer relaciones de confianza con él y cubrirlas, sin embargo, no siempre lo consigue.
3. Realiza conductas orientadas a percibir y cubrir las necesidades de los clientes de manera satisfactoria y de una manera estructurada, mostrándose amable y servicial.
4. Escucha de manera activa y valora las peticiones de los clientes. Los asesores para cubrir sus necesidades y demandas con el mínimo coste posible.

### **Autoconfianza**

La autoconfianza es el hecho de que una persona crea en sus propias responsabilidades para llevar a cabo una tarea. Tener confianza personal para enfrentar situaciones muy exigentes, tomar decisiones o dar opiniones y gestionar los errores de forma constructiva. Mostrar actitudes orientadas al desarrollo de la propia carrera profesional.

0. Evita las dificultades.
1. Le cuesta tomar decisiones, duda sobre el camino a seguir y se deja influenciar por los demás.
2. Se expresa de manera clara en los conflictos mostrando decisión.
3. Muestra confianza en sus capacidades y acepta las responsabilidades.
4. Se ofrece voluntariamente ante los retos. Aprende de los errores analizando el propio comportamiento y estableciendo un plan de mejora personal.

### **Autocontrol**

El autocontrol es la capacidad de ejercer dominio sobre uno mismo, es decir, de controlar las propias emociones, comportamientos, deseos, o simplemente estar tranquilo. Esta capacidad nos permite afrontar cada momento de la vida con mayor serenidad y eficacia.

La competencia autocontrol significa tener mantener los procesos dentro de las especificaciones establecidas, es mantener los índices de eficiencia y eficacia dentro de los límites de control. Es medir uno mismo los procesos. Es mantener controlado los procesos.

0. Es totalmente impulsivo/a, no tiene control sobre sus emociones y no se enfrenta a los problemas, con la intención de evitar el estrés.
1. Ante situaciones que percibe como negativas o de estrés, no controla la explosión de sus emociones.
2. En su conducta se observa que es consciente de la necesidad del control de sus emociones y establece mecanismos de control, aun así, en situaciones conflictivas muestra su disconformidad y dificultad para controlarse.
3. Pone en práctica el control emocional ante la mayoría de las situaciones, aunque no siempre de una manera idónea.
4. Consigue dominar sus emociones y escoge la opción a seguir. Responde constructivamente a los problemas de estrés, incluso, calma a los demás.

### **Búsqueda de información**

La base de esta competencia es la curiosidad y la necesidad de tener actualizado los datos. Es el deseo de conocer más sobre los hechos o fenómenos, las personas; ello anima a buscar información. La búsqueda de información implica realizar un esfuerzo por recabar más información, no conformándose con la que ya se tiene.

0. No busca ninguna información. No ve la necesidad de ello y tampoco anticipa los beneficios que puede reportarle.
1. Hace preguntas orientadas a la satisfacción de su curiosidad.
2. Hace preguntas y recoge información precisa.
3. Explora nuevas oportunidades. Llama y se ve con otras personas para tener más información, investiga.
4. Desarrolla y utiliza sistemas de información personales. También puede crear bases de datos para generar información para la gestión futura. Por medio de sus acciones implica a los demás.

### **Calidad en el trabajo**

Esta competencia se refiere al esfuerzo por reducir la incertidumbre que existe en el entorno. Comprende la capacidad de las personas en organizar la agenda de actividades, establecer prioridades de actuación y usar el tiempo de forma racional y eficaz.

0. No realiza su trabajo siguiendo unos estándares de calidad. No le preocupa el realizar un trabajo bien hecho.
1. Crea un espacio de trabajo con un orden especial el cual únicamente entiende él o ella. En el contexto del trabajo, pocas veces actúa dirigido por la calidad de los resultados.
2. Muestra un interés especial por el orden y la claridad. Insiste en la claridad de las funciones y de los roles. Le interesa realizar el trabajo de manera responsable y siguiendo las normas, aunque no lo consigue como norma general. Es consciente de la mejora que debe llevar a cabo.
3. Revisa el trabajo propio, establece controles de su propio trabajo con el fin de realizar el menor número de errores posibles.
4. Trabaja de manera responsable y realiza los procesos y las tareas dentro de los marcos establecidos. Puede controlar su trabajo, crear mecanismos de información de la gestión, desarrollar sistemas de control.

### **Empatía**

La empatía se entiende como la capacidad cognitiva de percibir y compartir los sentimientos o experiencias de otra persona, dentro de un contexto común. La empatía implica intentar entender a los demás. Es la habilidad de escuchar atentamente y comprender los pensamientos, sentimientos, asuntos implícitos o no del todo expresados. Los demás pueden ser personas, grupos o instituciones.

0. No muestra ningún tipo de conducta orientada a escuchar o a comprender a los demás.
1. Percibe los estados de ánimo y sentimientos de las otras personas, sin embargo, su conducta no aporta indicios de que se pone en el lugar del otro para entender sus emociones o pensamientos.
2. Percibe y entiende las actitudes, intereses y necesidades de las otras personas, se muestra bien dispuesto a escuchar.
3. Escucha y observa a los demás para predecir comportamientos futuros, pronostica otras respuestas. Escucha y responde a lo que ha escuchado.
4. Comprende los puntos de vista de los demás. Entiende la complejidad de las razones y motivaciones de los demás. Actúa para ayudar a sus colaboradores y clientes.

### **Comunicación interpersonal**

La comunicación interpersonal hace referencia al grado de precisión, síntesis y claridad con la que se transmite la información oral y escrita, entendiendo el impacto con el interlocutor. Implica presentar ideas e instrucciones con efectividad y sentido de la oportunidad, además de escuchar activamente.

0. No facilita la conversación. Le cuesta desenvolverse en público, expresarse con coherencia y convencer. Manifiesta tener las ideas claras costándole enormemente el saber transmitir las. La comunicación a nivel no verbal está descoordinada de la verbal.
1. Le cuesta desenvolverse en los diferentes ámbitos sociales. No busca activamente la interacción, pero tampoco evade. Se expresa de manera poco estructurada, poco clara. Habla atropelladamente en situaciones de tensión.
2. Recibe y transmite la información de manera ágil y correcta expresando seguridad. Sale airoso de dificultades, interrupciones y/o imprevistos sin que por ello el cliente conciba una falta de seguridad. Puede realizar presentaciones en público.
3. Se conecta enseguida con la gente, no le cuesta expresarse en público, utilizando un vocabulario acertado y con poder de convicción, sin manifestar tensión ni nerviosismo. Utiliza la comunicación no verbal para animar al interlocutor a proseguir con su comunicación.

### **Conciencia organizacional**

Esta competencia se refiere a la habilidad de comprender las relaciones de poder existentes en la propia organización o en otras organizaciones y en el caso de los niveles altos de la organización, entender su posicionamiento en relación a otras corporaciones. Eso incluye la habilidad de identificar quienes toman realmente las decisiones y a quienes pueden influir realmente en ello; prever nuevas situaciones que pueden afectar a las personas o grupos dentro de la organización, o de la posición de la organización en relación a otras organizaciones o en la arena política. Comprende también las actividades para conocer el entorno donde opera la corporación y saber gestionar la información relativa a este entorno.

0. No entiende la estructura de la organización.
1. Identifica en la organización los diferentes actores, los grupos de interés y las personas con influencia. Entiende la estructura formal.

2. Identifica y entiende el tipo de cultura y la política de la organización. Entiende la estructura informal.
3. Determina cuáles son las preocupaciones fundamentales no explicitadas de la organización.
4. Identifica cuáles son las principales oportunidades para la organización. Entiende los aspectos fundamentales a largo plazo.

### **Consecución de objetivos**

La consecución de objetivos es un indicativo de la orientación al logro que una persona tiene en su puesto de trabajo. Es una medida del grado de involucramiento, compromiso y la gestión de sus procesos y actividades que encaminan al logro de los objetivos en cada puesto de trabajo. Es una competencia que significa que la persona está consciente del planteamiento estratégico y organizativo, así como de las políticas y del puesto que ocupa en la organización.

0. No tiene la competencia para conocer el modelo organizativo y las políticas de empresa ni para poder aplicarlo a los resultados establecidos. No identifica los diferentes actores, personas con influencia.
1. Tiene predisposición hacia la obtención de resultados proponiendo, en algunas ocasiones, acciones de mejora en su puesto de trabajo.
2. Conoce los requerimientos de la empresa y realiza acciones encaminadas hacia la consecución de los objetivos establecidos. Entiende la estructura formal de la organización. Propone acciones de mejora.
3. Establece objetivos, realiza un seguimiento de los mismos y propone y lleva a cabo las acciones de mejora comprobando su éxito.
4. Conoce el planteamiento estratégico de la empresa. Trabaja con objetivos específicos alineados con ésta. Realiza un seguimiento y una mejora constante de los mismos.

### **Control directivo**

La competencia control directivo conlleva establecer mecanismos de supervisión, comprobación y regulación para un correcto seguimiento de los procesos.

0. No establece ningún tipo de mecanismo de supervisión y/o regulación ni unos objetivos que indiquen el avance correcto del proceso de trabajo de sus colaboradores.

1. Pregunta, de manera informal, sobre el estado del trabajo de sus colaboradores. Significaría establecer algún tipo de supervisión para regular, aunque no de forma periódica ni estructurada.
2. Establece mecanismos de supervisión y determina procedimientos de regulación, aunque suele aplicarlo de una manera incorrecta.
3. Establece mecanismos de supervisión, comprobación y regulación de los procesos de trabajo de los colaboradores, indicadores de un avance correcto.
4. Supervisa y controla de manera proactiva. Establece estándares y solicita rendimientos altos, del mismo modo que insiste en el cumplimiento de los procedimientos, métodos de trabajo y políticas administrativas.

### **Coordinación**

Coordinar significa ordenar y armonizar las partes de un todo unitario; trata de armonizar las actividades, los procesos, como medio para obtener los objetivos planeados. La coordinación es el resultado de la combinación oportuna y eficaz de un conjunto de medidas administrativas y de gestión personal, que a la estar presentes en el momento preciso producen los resultados esperados. Esta competencia se refiere al hecho de realizar y distribuir actividades y responsabilidades entre los miembros de un equipo para llegar a la consecución de un objetivo común.

0. Se originan conflictos dentro del grupo debidos a una falta de criterio, equívoca delegación o estilo autoritario de mando.
1. Realiza un número insuficiente de controles o seguimientos y no consigue un buen rendimiento del equipo de trabajo.
2. El rendimiento que obtiene del equipo es aceptable pero no suficiente. Utiliza la delegación de tareas únicamente cuando existe una sobrecarga de trabajo, de lo contrario, prefiere ejecutarlo por sí mismo.
3. Obtiene un suficiente rendimiento del equipo de trabajo realizando hincapié en los objetivos a conseguir y proporcionando los medios para lograrlo. Utiliza la delegación de tareas con frecuencia, teniendo en cuenta el potencial de cada miembro.
4. Consigue que el rendimiento del equipo de trabajo sea óptimo, tiene siempre en cuenta el potencial de cada miembro cuando delega y las relaciones obtenidas son sólidas. Tiene en consideración las responsabilidades de cada uno, organizando previamente el trabajo

antes de su ejecución, así como contando con la opinión y conformidad de sus colaboradores. Se implica en las tareas de coordinación de todas las actividades que realiza el equipo de trabajo.

### **Delegación**

La delegación supone el traspaso de un determinado ámbito de competencias a la persona a quien se delega. Consiste en ceder la competencia al delegado y no solamente la misma ejecución de funciones; incluye la toma de decisiones inherentes.

La delegación hace referencia a la distribución de tareas entre el equipo de trabajo de una manera efectiva, que afecte positivamente al rendimiento y a la satisfacción de los implicados, asumiendo la responsabilidad final.

0. No distribuye las tareas entre el equipo de trabajo, y si lo hace, no se basa en ningún criterio.
1. Pocas veces distribuye tareas entre el equipo de trabajo y no lo hace en función de los colaboradores. Del mismo modo, no realiza un seguimiento del rendimiento.
2. Cuando es necesario, distribuye las tareas entre los colaboradores. Realiza un pequeño seguimiento del resultado final.
3. Delega y distribuye las tareas siguiendo criterios objetivos.
4. Delega correctamente en las diferentes situaciones a sus colaboradores. Pone en práctica la competencia de manera natural y obtiene el máximo rendimiento de las personas. Realiza un seguimiento durante todo el proceso.

### **Desarrollo de relaciones**

El desarrollo de relaciones trata de propiciar la buena convivencia entre las personas, propende a lograr la comprensión de las demás personas. Actúa creando o manteniendo un ambiente de amistad, cordialidad, de relaciones cálidas o redes de contactos entre las personas que son o que algún día pueden ser útiles para alcanzar los objetivos propuestos. Es evidente que existe un propósito instrumental.

0. No se tienen contactos con otras personas ni se establece un ambiente propicio para ello.

1. Mantiene contactos relacionados con el trabajo.
2. Crea redes de contactos y relaciones.
3. Facilita la creación de contactos y relaciones además de compartir la información. Se preocupa porque todos estén informados.
4. Entabla relaciones de amistad.

### **Disponibilidad**

Disponibilidad se puede definir como "la capacidad de un elemento de encontrarse en un estado para desarrollar una función requerida bajo unas condiciones determinadas en un instante dado, asumiendo que se proveen los recursos externos requeridos."

Esta competencia implica realizar una conducta proactiva orientada a la dedicación al trabajo, tanto en diversidad de tareas como en el tiempo empleado.

0. No presenta conductas orientadas a una dedicación hacia el trabajo.
1. Muestra su desacuerdo para dedicar un tiempo extra al trabajo y sólo en aquellas ocasiones en las que se le requiere por parte de un responsable o superior, cede.
2. Ocasionalmente está dispuesto a dedicar más tiempo del habitual al trabajo.
3. Tiene disposición a cooperar en las tareas importantes que requieren su contingente.
4. Demuestra gran dedicación a las tareas para desempeñar su trabajo, incluso cuando no se trata de su área de especialización y tiene que dedicarle bastante tiempo.

### **Gestión de clientes**

Esta competencia implica conducir las relaciones con los clientes con el fin de obtener resultados satisfactorios para ambas partes. Gestionar es hacer todo lo necesario para satisfacer las necesidades del cliente. Es estructurar y organizar sus funciones de forma que pueda dar el mejor servicio para los clientes, considerando las necesidades de éste.

0. No tiene iniciativa para indagar sobre las orientaciones comerciales de los clientes y no sigue una sistemática para fidelizarlos y mejorar los resultados.
1. No tiene una visión a largo plazo para las relaciones con los clientes. Cumple estrictamente con el contenido material de sus funciones siguiendo las directrices marcadas desde la organización.



2. Mejora su relación con los clientes a través de tentativas de acercamiento, busca alternativas para llegar con más facilidad, sin embargo, le sigue costando adaptarse a sus puntos de vista.
3. Muestra sistematicidad en el trabajo, definiendo mejoras y priorizando las necesidades de los clientes. Escucha y valora las peticiones de éstos, tiene facilidad para el trato social demostrando empatía, utilizando la lógica y objetividad.
4. Asesora a los clientes, detecta y se anticipa a posibles errores antes de que el cliente lo haga saber. Se interesa por hacer contactos con otros y desarrollar actividades sociales con clientes consiguiendo la fidelidad de las relaciones comerciales y la mejora de resultados.

### **Honradez**

La honradez se refiere a la cualidad que posee una persona que se muestra, tanto en su obrar como en su manera de pensar, como justa, recta e íntegra. Quien obra con honradez se caracterizará por la rectitud de ánimo, integridad con la cual procede en todo en lo que actúa, respetando por sobre todas las cosas las normas que se consideran como correctas y adecuadas en la organización a la que pertenece.

Esta competencia hace referencia al hecho de no valerse o apropiarse tanto de logros como de cosas ajenas a uno mismo, respeta la distribución de los bienes materiales, actuando siempre bajo los márgenes de los principios éticos. Implica no mentir, no inculpar a los demás, no robar y no engañar.

0. Oculta la verdad, actúa bajo su propio criterio de manera egoísta a través de acciones orientadas a satisfacer sus propios deseos aun a sabiendas de hacerlo en contra de los principios éticos y morales que regulan la conducta. Aunque se descubra la verdad, no reconoce sus malas acciones y se defiende inculpando a terceros como responsables.
1. No se preocupa por cumplir con lo establecido en las normas, suele mentir y utilizar a otros para conseguir sus fines, aunque una vez hecho, tiene remordimientos. Inculpa a otros o los hace cómplices de sus malos actos.
2. Actúa en base a unas normas éticas que rigen la conducta, aunque en alguna ocasión ha mentido para salvaguardarse. Utiliza a otros para llevar a cabo actos que anticipa pueden tener consecuencias negativas y una vez descubierto, lo reconoce y muestra conductas de arrepentimiento. Encubre acciones, propias o ajenas, y sabe crear una cierta imagen de confianza en los demás, aunque no en todos.

3. Su conducta se rige por una adecuación a las normas vigentes. No suele mentir o apropiarse de logros o bienes ajenos. Sabe transmitir una imagen de confianza y los demás le responden en consecuencia.
4. Actúa ciñéndose estrictamente a las normas morales y éticas de la sociedad. Nunca ha mentido, engañado o robado. Reconoce y acepta sus errores y deficiencias de manera consecuente. Actúa de manera justa tanto con él como con los demás respetando siempre y sin condiciones la distribución de los bienes materiales. Además, transmite a través de su conducta valores de confianza que lo convierten en un referente para los que lo rodean.

### **Identificación con la empresa**

Una persona que se identifica con la empresa, pone más de su parte, se involucrara en las actividades específicas de su puesto de trabajo y coopera en los proyectos de la empresa y siempre que puede, aporta todo cuanto esté en su alcance; se enfoca hacia la misión y visión de la empresa, logra una mejora en la calidad, la productividad y los objetivos de su puesto de trabajo.

La competencia identificación con la empresa es la capacidad personal y la buena voluntad de alinear el propio comportamiento con las necesidades, prioridades y objetivos de la organización y de actuar de tal manera que se promocionen los objetivos y necesidades de la organización.

0. No se observa que sienta como propios los intereses de la organización. Se guía por la ley del mínimo esfuerzo.
1. Intenta encajar en la organización. Se esfuerza para adaptarse y encajar bien. Respeta la manera en que se hacen las cosas y acepta lo que la autoridad considera importante.
2. Es leal a la empresa. Muestra disponibilidad para ayudar a sus compañeros. Respeta y acepta lo que la autoridad considera importante.
3. Da soporte a la organización. Actúa en favor de la misión y los objetivos de la empresa. Toma decisiones y ajusta sus prioridades a las necesidades de la organización.
4. Realiza concesiones profesionales o personales a favor de la empresa. Pone las necesidades de la organización por delante de las suyas. O bien, da soporte a las decisiones que benefician a toda la organización, aunque pueden ser impopulares a corto plazo.

## **Influencia**

La influencia es la capacidad de controlar y modificar las percepciones de los demás. La influencia evidencia la intención de persuadir, influir, convencer o impresionar a los demás para lograr de ellos su apoyo; la influencia busca un impacto concreto en los demás miembros del equipo de trabajo.

0. No refleja la seguridad, recursos, dinamismo e imagen necesarios para el desempeño de su puesto.
1. En situaciones puntuales y bajo imperativo legal establece contactos empáticos hacia el otro ofreciendo una primera impresión positiva, limitándose en el resto al trato puramente funcional.
2. Identifica los impactos que sus actuaciones tendrán sobre las otras personas. Suele causar buena impresión, aunque le cuesta mantenerla debido a que la fuerza demasiado.
3. Se preocupa por conocer la situación personal y de grupo de aquel con el que interactúa, conociendo la situación actual, cambios posibles y el origen de la misma, consiguiendo el éxito en la relación. Exterioriza seguridad consiguiendo transmitir al otro una buena imagen de la empresa.
4. Utiliza un lenguaje claro y conciso, dejando claro aquello que dice, propone y quiere llevar a la práctica. Se percata del estado y situación del otro consiguiendo finalmente aquello que persigue de éste.

## **Iniciativa**

Iniciativa, es la capacidad para idear, inventar o emprender acciones con el objetivo de mejorar la situación actual. Tener iniciativa no implica una alta capacidad de creatividad, pero sí inquietud, curiosidad, capacidad de mejora, motivación.

Es una competencia orientada a la acción no prevista o esperada. Tener iniciativa es hacer más de lo que se exige o se espera en el trabajo. Conlleva buscar activamente nuevas oportunidades para hacer las actividades mejor, de otra manera o saber encontrar nuevas oportunidades.

0. No hace más de lo esperado en el puesto de trabajo. Demanda una supervisión constante en sus tareas.

1. Trabaja sin necesidad de supervisión, aunque no cambia su manera de trabajar ni propone nuevas ideas.
2. Realiza esfuerzos extra. Emrende la resolución de nuevos problemas para mejorar o incrementar los resultados en el puesto, pero puede dejarse influenciar por ideas externas.
3. Hace más de lo que se le pide, se anticipa a los problemas y gestiona nuevas oportunidades.
4. Realiza esfuerzos extraordinarios, además de anticiparse a los problemas y gestionar nuevas oportunidades, implica a los demás, tanto del departamento en sí como a nivel corporativo.

### **Liderazgo**

La definición de liderazgo establece que es un conjunto de habilidades que tiene una persona para guiar a otras e influenciarlas para que trabajen con entusiasmo y logren de este modo sus objetivos. Un buen líder, es un profesional que está constantemente creciendo, perfeccionándose, formándose, alguien proactivo y sobre todo alguien absolutamente adaptable y capaz de liderar el trabajo en equipo.

Liderazgo de equipo es manifestar la intención de asumir el rol de líder de un equipo o de un grupo de personas. Dirige y aconseja a los miembros de su equipo en el desempeño del trabajo, siendo capaz de orientar adecuada y eficazmente el mismo hacia las metas establecidas.

0. No orienta ni proporciona criterios unificados al grupo ni corrige posibles desviaciones de tal forma que éste actúa bajo pautas propias y diferentes antes asuntos similares.
1. Proporciona, ocasionalmente, orientaciones de desarrollo hacia el grupo en general y hacia los objetivos establecidos, pero sin llegar a especificar funciones individuales. Pocas veces consigue un buen clima entre sus colaboradores.
2. Orienta a los colaboradores en su conducta, pero sin tener en cuenta características personales. Consigue generar un clima positivo y de seguridad para expresar las opiniones con libertad.
3. Proporciona la orientación y el apoyo necesario a sus colaboradores teniendo en cuenta las diferencias individuales existentes entre ellos.
4. Se preocupa por organizar el trabajo bajo criterios claros y consensuados en los que previamente haya participado el grupo. Facilita el apoyo necesario proporcionando una orientación clara para conseguir los objetivos. Fomenta el espíritu de equipo.

## **Negociación**

La negociación es un proceso de comunicación dinámico en el cual dos o más partes intentan resolver diferencias y defender intereses en forma directa a través del diálogo, con el fin de lograr una solución o un acuerdo satisfactorio.

La competencia negociación conlleva el establecimiento de una relación con una o varias partes en relación a un asunto determinado con vistas a acercar posiciones y poder llegar a un acuerdo que sea beneficioso para todos.

0. No considera necesario entender y compartir los puntos de vista cuando son diferentes al suyo, por lo que no se preocupa por convencer al otro y llegar a un buen resultado a través de un acuerdo.
1. No sigue criterios definidos para llegar a acuerdos con clientes. Le resulta difícil cambiar su posición. En el caso de llegar a un acuerdo, éste no suele ser equitativo.
2. Sigue un proceso de negociación claro, conoce el proceso de negociación, establece una relación inicial y una orientación, sin embargo, muestra dificultades para mantener su posición.
3. Prepara la negociación y sigue el proceso obteniendo buenos resultados ya que consigue un acercamiento de las diferencias. Tiene dificultades en las negociaciones de alta presión en las que hay mucho en juego.
4. Negocia de manera estructurada y consigue los resultados y hace acuerdos provechosos. Aunque las negociaciones sean de carácter difícil, presenta una buena actitud y se gana la credibilidad de las personas.

## **Orientación a resultados**

Es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes, necesarias para satisfacer las necesidades del cliente, superar a los competidores o mejorar la organización. Es la capacidad de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados. Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la

organización. Esta competencia se refiere al hecho de trabajar bien o al esfuerzo por alcanzar estándares de excelencia.

0. Existe orientación al trabajo, pero no se aprecia interés por la excelencia ni por los estándares de los outputs. No realiza acciones de mejora ni muestra predisposición para fijar las metas a conseguir.
1. Existe la voluntad de hacer bien el trabajo. Asimismo, no es el principal objetivo de su actividad.
2. Trabaja hasta alcanzar los estándares establecidos. Conoce la importancia de proponer mejoras para obtenerlos.
3. Fija objetivos retadores y desafiantes para sí mismo y realiza un seguimiento de los mismos.
4. Evalúa las situaciones utilizando el análisis de coste/beneficio y sopesa los riesgos antes de tomar actuaciones innovadoras. Realiza evaluaciones periódicas e intenta aportar mejoras al proceso y al equipo que lo realiza.

### **Orientación al cliente**

Orientarse al cliente implica la voluntad de ayudar y de servir a los demás, de satisfacer sus necesidades, de resolver sus problemas y exceder sus expectativas. Se centra fundamentalmente en entender los requerimientos de los clientes, usuarios y/o consumidores finales. Es ayudar o servir, incluso, anticiparse a sus demandas.

0. Actúa al margen de los intereses de la empresa buscando el mayor beneficio de su propio trabajo, desentendiéndose de las necesidades del otro.
1. Ofrece una atención adecuada y correcta a los clientes internos/externos, aunque no consigue cubrir sus necesidades puesto que no se inquieta en profundizar en las preferencias del otro.
2. Con respecto al cliente, cumple con las acciones acordadas, respondiendo a sus requerimientos, aunque no lo hace en los términos establecidos.
3. Atiende y soluciona problemas y reclamaciones de los clientes garantizando una respuesta ágil y adecuada. Se esfuerza por conocer gustos, preferencias e inconvenientes de sus clientes y encontrar vías de solución y/o de cambio.

4. Se orienta hacia las necesidades no explicitadas, identificando nuevas respuestas y oportunidades no detectadas inicialmente que contribuyen a dar la ayuda necesaria de una manera proactiva.

### **Orientación comercial**

No solo consiste en adaptar nuestras propias gamas y productos a las necesidades concretas de cada punto de venta, sino también y gracias a una amplia experiencia en el sector, nuestro departamento comercial le facilita la posibilidad de solucionar sus necesidades puntuales y analizar su viabilidad.

Esta competencia se refiere al hecho de ajustar productos y servicios de la empresa a las necesidades financieras del cliente, satisfaciéndolas y logrando resultados ligados a los objetivos de la empresa.

0. No presenta conductas orientadas a satisfacer las necesidades del cliente.
1. No sigue una sistemática estructurada dentro de su acción comercial. Se basa más en una relación social con el cliente que en una relación comercial.
2. Sigue un procedimiento concreto para reconocer las necesidades del cliente, aunque muestra dificultades para ofrecer soluciones orientadas a satisfacerlas.
3. Se adapta a las necesidades de los clientes y consigue cubrirlas en la mayoría de ocasiones.
4. Se adapta a las necesidades de los clientes consiguiendo los objetivos establecidos con el menor coste posible y anticipándose a las demandas. Está preparado para entrenar y enseñar el uso de las técnicas comerciales.

### **Pensamiento analítico**

Se entiende por pensamiento analítico la capacidad de comprender una situación a partir de fragmentarla en varias partes de menor tamaño o descubrir las implicaciones de una situación en distintos pasos de causalidades. El pensamiento analítico conlleva la capacidad de saber organizar un problema o situación de forma sistemática, establecer comparaciones sistemáticas entre varios hechos o aspectos, establecer prioridades racionales fundamentadas, identificar las secuencias temporales y las relaciones causa-efecto que se dan, analizar y organizar los datos numéricos.

0. No analiza las situaciones ni organiza los problemas de manera sistemática, por lo que le cuesta identificar las relaciones causa-efecto de los hechos.
1. Desglosa los problemas o situaciones sin atribuirles ninguna valoración concreta. Realiza una lista de asuntos a tratar sin asignarles un orden o prioridad determinados.
2. Identifica relaciones básicas. Descompone los problemas en partes. Establece relaciones causales sencillas, e identifica los pros y contras de las decisiones. Define prioridades en las tareas según su orden de importancia.
3. Identifica relaciones múltiples. Desglosa un problema complejo en varias partes. Es capaz de establecer vínculos causales complejos. Reconoce las posibles causas de un hecho, y las consecuencias de una acción en una cadena de acontecimientos. Analiza las relaciones entre las distintas variables o elementos de un problema o situación. Anticipa las posibles dificultades u obstáculos, y planifica los siguientes pasos.
4. Realiza análisis complejos. Utiliza diversas técnicas para el análisis de problemas complejos, los desglosa en sus partes que lo componen. Determina las causas e identifica las posibles soluciones y las prioriza antes de aplicarlas.

### **Pensamiento conceptual**

Esta competencia implica entender una situación o un problema a partir de varias piezas sueltas y ver su globalidad. Ello quiere decir saber identificar modelos y conexiones entre las situaciones que no son obvias, identificar los aspectos clave o fundamentales de las situaciones complejas. El pensamiento conceptual se aplica a conceptos existentes o para crear nuevos conceptos, un razonamiento inductivo, creativo o conceptual.

0. Utiliza reglas básicas. Utiliza criterios básicos, el sentido común y las experiencias vividas para identificar problemas. Reconoce cuando una situación presente es igual a una situación pasada.
1. Reconoce modelos o pautas. Identifica pautas, tendencias o lagunas en la información que maneja. Reconoce e identifica las similitudes entre una nueva situación y algo que ocurrió en el pasado.
2. Utiliza conceptos complejos. Analiza las situaciones presentes utilizando los conocimientos teóricos o adquiridos con la experiencia. Utiliza y adapta adecuadamente los conceptos o principios complejos aprendidos, por ejemplo, el control de procesos estadísticos, los



análisis demográficos, los estilos de dirección, el clima organizacional. Esto evidencia un patrón de reconocimiento más sofisticado.

3. Clarifica datos o situaciones complejas. Hace que las situaciones o ideas complejas estén claras, sean simples y comprensibles. Integra ideas, datos clave y observaciones, presentándolos de forma clara y útil. Redefine en una forma más sencilla los conocimientos o los datos existentes.
4. Crea nuevos conceptos. Para explicar situaciones o resolver problemas, desarrolla conceptos nuevos (no aprendidos en la formación o experiencia previa) y que no resultan obvios para los demás.

### **Planificación y organización del trabajo**

Consiste en anticipar, definir los lineamientos generales y específicos de su área de responsabilidad; es definir los objetivos y las acciones necesarias para el logro de los objetivos. Al organizar un proceso o una actividad, se asignan y distribuyen los materiales, funciones, personas y auxiliares; preparando no sólo el desarrollo sino también los detalles de dicha actividad para conseguir un fin determinado. Organizar tareas y proyectos a través de decisiones apropiadas y con los recursos disponibles.

0. Realiza las tareas de manera desordenada y sin tener en cuenta el tiempo del que dispone. No establece prioridades o no toma las decisiones adecuadas.
1. Realiza las tareas conforme recibe la demanda. No tiene en cuenta la priorización en función de la urgencia ni la importancia de la tarea.
2. Establece prioridades de actuación en base a la urgencia de la tarea sin tener en cuenta su importancia. Se interesa por planificar y organizar el trabajo.
3. Establece unas prioridades de trabajo adecuadas y compagina la urgencia con la importancia. Procura prever el tiempo necesario.
4. Se anticipa a los hechos. Prioriza las tareas, realiza un seguimiento conforme a su desarrollo y las reorganiza ante los imprevistos que pueden surgir puesto que los contemplaba en la planificación.

### **Tolerancia al estrés**

La tolerancia al estrés se refiere a que sigue actuando con eficacia bajo la presión del tiempo y haciendo frente al desacuerdo y adversidad. Percibe la urgencia real de determinadas tareas y actúa

de manera consecuente alcanzando su realización en plazos normales de tiempo, sin llegar a alterar, ni desmerecer el trabajo de los demás.

0. No resiste trabajar bajo presión de tiempo o de objetivos, no actúa con rapidez, pierde precisión y calidad en el trabajo. Necesita de la continua consulta a sus superiores para ejercer sus funciones.
1. Soporta con cambios de ánimo la acumulación de tareas o el desacuerdo, pero huye de enfrentarse directamente a los problemas y se inhibe de tomar decisiones ante dificultades o cambios. Aunque intenta sacar adelante el trabajo diario, está dispuesto a realizar esfuerzos complementarios siempre que sean recompensados.
2. Mantiene su ritmo de trabajo ante situaciones o problemas percibidos como difíciles, pero el rendimiento sale perjudicado.
3. La acumulación de tareas y las situaciones adversas no le repercuten en su trabajo diario. Muestra cierta facilidad para imponerse a las adversidades, aporta con asiduidad enfoques diferentes a los predeterminados.
4. No muestra tensión ni temor ante dificultades o nuevos retos, asume la iniciativa para hacer frente a la situación, manteniendo un rendimiento óptimo.

### **Toma de decisiones**

Es una competencia orientada al análisis de un problema en el cual hay que elegir entre diversas alternativas con el fin de maximizar el valor esperado como resultado de la acción. Supone escoger la mejor opción entre las posibles. Se trata de un proceso que parte de la identificación de un problema, durante el que es necesario analizar las alternativas, aplicar la más adecuada y, posteriormente, analizar si se han alcanzado, o no, los objetivos previstos.

0. Elude de la responsabilidad de tomar decisiones. No analiza los problemas ni se compromete en su resolución. En el momento en que se encuentra ante una disyuntiva recurre a otros para que decidan en su lugar.
1. No toma decisiones si no es con la consulta previa con un supervisor. Se limita a hacer aquello que ya está en marcha sin cuestionarse los criterios que se han seguido.
2. Toma las decisiones justas cuando surgen dificultades o cuando se trata de elegir entre varias alternativas de solución a un problema. Cuando realiza la elección, se deja llevar

fundamentalmente por los factores emocionales en casi todas las situaciones, mostrándose más impulsivo que racional.

3. Toma decisiones importantes reduciendo la carga emotiva que conllevan y preocupándose por los demás. Asimismo, mantiene en todo momento una línea de trabajo, se anticipa a los hechos, prepara los trabajos con antelación a que le sean solicitados trasladando esta percepción a sus colaboradores. Asume las consecuencias que se derivan.
4. Minimiza la carga emotiva que conllevan las decisiones delicadas a las que ha llegado tras un proceso reflexivo y analítico. No sólo se interesa por atender las necesidades de los demás, sino que se compromete con opiniones concretas y acciones consecuentes con éstas, aceptando la responsabilidad que implican y ofreciendo total confianza a la organización.

### **Trabajo en equipo**


El trabajo en equipo implica una sincera voluntad de trabajar con los demás, de formar parte activa de un equipo, de trabajar conjuntamente, en contra de la idea de trabajar separadamente o de forma competitiva. Ser miembro de un equipo no quiere decir únicamente formar parte de una estructura formal. Pueden considerarse equipos las agregaciones de personas de distintas unidades para resolver problemas o desarrollar la actividad propia de un equipo.

0. Se reserva en sí mismo más como defensa que por verdadera timidez, no llegando a compartir información con el resto al considerarlo fuera de sus verdaderas funciones.
1. Actúa según sus propias responsabilidades por lo que en contadas ocasiones solicita la ayuda de otros para resolver dificultades, asimismo, le cuesta aceptar la visión de los demás.
2. Trabaja de manera individual, aunque reconoce las ventajas del trabajo en equipo. Aporta ideas al grupo y participa activamente ante ciertas situaciones.
3. Colabora de forma activa con el equipo de trabajo preocupándose por llevar proyectos a la práctica contando con la opinión y participación del resto de colaboradores.
4. Coordina su trabajo los otros miembros del equipo para llegar a unos objetivos comunes. Anima a la participación e impulsa nuevas ideas.

### 3.3.14 Funciones y perfiles por competencias

El perfil de competencias es el perfil de búsqueda que sirve para cubrir una posición y/o un puesto de trabajo. (Rodríguez. 2011).

Los perfiles de competencias desarrollados son: Gerencia General, Secretaria, Asesor Legal, Jefe Contador, Jefe Técnico, Jefe de Mercadeo, Vendedor, Asistente de Contabilidad, Valuador, Asesor de compraventa y arrendamientos, Guardia de seguridad, Asistente Técnico y Asistente de recursos humanos.

	<b>ÁREA DE RECURSOS HUMANOS</b>
<b>PERFIL DE COMPETENCIAS LABORALES</b>	
<b>IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>	
<b>1. Denominación del Puesto :</b>	Gerente General
<b>2. Departamento:</b>	Gerencia
<b>3. Área</b>	Administrativa
<b>4. Número de personas en el puesto:</b>	1
<b>5. Código:</b>	PCL - 001
<b>6. Supervisa a:</b>	Secretaria, Jefes departamentales
<b>7. Sueldo:</b>	\$ 800

### OBJETIVO DEL PUESTO

Representar legalmente a la empresa a través de la toma de decisiones en cuanto a la administración de los recursos organizacionales y de la función de venta personal de la organización mediante las tareas básicas administrativas de análisis, la planeación, la organización, la dirección y el control de las actividades administrativas y comerciales en pro de garantizar la plena marcha de la empresa, supervisando, gestionando, interviniendo, diseñando y motivando de manera muy oportuna a todos los miembros de la organización quienes ejecutan el cumplimiento de los requisitos de calidad y de efectividad que exige el sector inmobiliario en prestación de los servicios que brinda la empresa.

### FUNCIONES

1. Elabora el Plan Estratégico del Grupo Inmobiliario.
2. Diseña la estructura organizacional de la empresa.
3. Detectar rápidamente y con acierto, oportunidades de negocio favorables para la empresa.
4. Ejerce el liderazgo para guiar y motivar a las personas, así como trabajar y velar por el logro de los objetivos de la organización.
5. Aprueba las políticas de recursos humanos de la empresa.
6. Define las políticas económicas – financieras de la organización.
7. Toma decisiones y dirige el rumbo de la empresa hacia sus objetivos, para lo cual efectúa análisis de la situación y evalúa, elige las más conveniente.
8. Controla el desempeño de las personas, verifica los logros de la organización, evalúa los procesos de servucción, y la productividad, mide las ventas, la rentabilidad y las utilidades alcanzadas y establece las medidas correctivas en caso de que no se estén alcanzando dichas metas.
9. Es quien negocia y representa los intereses de la organización ante los proveedores y clientes.
10. Coordinar con todas las áreas de soporte: administración, operaciones, comercial, desarrollo humano.
11. Señala y determina los cambios tecnológicos para lograr innovación, crecimiento y mejoras de los productos que elabora la empresa y/o los servicios que presta a la sociedad, así como en los procesos internos.
12. Promueve la mejora del clima organizacional adecuado que permita el desarrollo de la creatividad, la motivación y el desarrollo de las personas en la empresa.

### FUNCIONES (Continuación)

13. Fomenta la creación de una filosofía de trabajo que se convierta en la cultura organizacional acorde a las tendencias de la sociedad.
14. Fomenta la responsabilidad social de la empresa, para cuidar el medio ambiente, respetar los derechos humanos y contribuir con el desarrollo de la sociedad.
15. Aprueba las inversiones, pagos a proveedores; y representa legalmente a la empresa.

### REQUISITOS MINIMOS PARA EL PUESTO

Formación académica:	Ingeniero comercial o en Administración de empresas. Formación en Peritaje Inmobiliario.
Experiencia:	Mínimo dos años como gerente de empresas inmobiliarias.
Conocimientos específicos:	Liderazgo, Negociación y conocimiento del mercado.
Formación permanente:	Negociación y leyes que rigen el sector inmobiliario.


Competencias	Nivel	Comportamientos
Administración de recursos	4	Gestiona adecuadamente los recursos, obteniendo los resultados deseados de la manera más eficiente y eficaz posible, además de realizar un seguimiento y control de todo el proceso.
Análisis numérico	3	Estudia y con detalle la información numérica resaltando los datos relevantes y llegando a realizar un análisis financiero básico.
Análisis y resolución de problemas	4	Identifica y anticipa problemas, los aborda y aporta nuevas vías de solución. Se desenvuelve con soltura ante situaciones difíciles. No se conforma con el cumplimiento de sus propias funciones sino que aplica nuevas ideas y fórmulas en los procesos con resultados efectivos.
Atención al cliente	4	Escucha de manera activa y valora las peticiones de los clientes. Los asesora para cubrir sus necesidades y demandas con el mínimo coste posible.

Búsqueda de información	3	Explora nuevas oportunidades. Llama y se ve con otras personas para tener más información, investiga.
Empatía	3	Escucha y observa a los demás para predecir comportamientos futuros, pronostica otras respuestas. Escucha y responde a lo que ha escuchado.
Consecución de objetivos	4	Conoce el planteamiento estratégico de la empresa. Trabaja con objetivos específicos alineados con ésta. Realiza un seguimiento y una mejora constante de los mismos.
Control directivo	4	Supervisa y controla de manera proactiva. Establece estándares y solicita rendimientos altos, del mismo modo que insiste en el cumplimiento de los procedimientos, métodos de trabajo y políticas administrativas.

Competencias	Nivel	Comportamientos
Delegación	4	Delega correctamente en las diferentes situaciones a sus colaboradores. Pone en práctica la competencia de manera natural y obtiene el máximo rendimiento de las personas. Realiza un seguimiento durante todo el proceso.
Liderazgo	4	Se preocupa por organizar el trabajo bajo criterios claros y consensuados en los que previamente haya participado el grupo. Facilita el apoyo necesario proporcionando una orientación clara para conseguir los objetivos. Fomenta el espíritu de equipo.
Negociación	4	Negocia de manera estructurada y consigue los resultados y hace acuerdos provechosos. Aunque las negociaciones sean de carácter difícil, presenta una buena actitud y se gana la credibilidad de las personas
Orientación a resultados	4	Evalúa las actuaciones utilizando el análisis de coste/beneficio y sopesa los riesgos antes de tomar actuaciones innovadoras. Realiza evaluaciones periódicas e intenta aportar mejoras al proceso y al equipo que lo realiza.
Pensamiento analítico	4	Realiza análisis complejos. Utiliza diversas técnicas para el análisis de problemas complejos, los desglosa en sus partes que lo componen. Determina las causas e identifica las posibles soluciones y las prioriza antes de aplicarlas.
Planificación y organización	4	Se anticipa a los hechos. Prioriza las tareas, realiza un seguimiento conforme a su desarrollo y las reorganiza ante los imprevistos que pueden surgir puesto que los contemplaba en la planificación.

Toma de decisiones	4	Minimiza la carga emotiva que conllevan las decisiones delicadas a las que ha llegado tras un proceso reflexivo y analítico. No sólo se interesa por atender las necesidades de los demás sino que se compromete con opiniones concretas y acciones consecuentes con éstas, aceptando la responsabilidad que implican y ofreciendo total confianza a la organización.
--------------------	---	---

Elaborado por: Karen Jaramillo	Revisado y Aprobado por: Diego R. Zurita Guevara
Fecha: 12 de Febrero del 2018	Fecha: 19 de Febrero del 2018
Firma:	Firma:

	<b>ÁREA DE RECURSOS HUMANOS</b>
<b>PERFIL DE COMPETENCIAS LABORALES</b>	
<b>IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>	
<b>1. Denominación del Puesto :</b>	Asesor Legal
<b>2. Departamento:</b>	Gerencia
<b>3. Área</b>	Administrativa
<b>4. Número de personas en el puesto:</b>	1
<b>5. Código:</b>	PCL - 002
<b>6. Reporta a:</b>	Gerente General
<b>7. Sueldo:</b>	\$ 350



### OBJETIVO DEL PUESTO

Asegurar el cumplimiento del marco jurídico en el que se desenvuelve la empresa y salvaguardar los intereses institucionales asumiendo su defensa jurídica en los eventos que así lo requieran. Asesorar en aspectos legales a los diferentes estamentos directivos.

### FUNCIONES

1. Coordinar con la Gerencia General todos los casos que merecen ser demandados, sobre los cuales se debe intentar lograr acuerdos, con el objeto de evitar los litigios judiciales para lo cual se dialogará con el cliente que esté en mora.
2. Asesorar a todos los funcionarios y personal de la inmobiliaria en los cambios en las Leyes ecuatorianas, así como reglamentos, decretos y más normativas.
3. Asesorar en aspectos legales a los miembros de la organización.
4. Asumir la defensa institucional en las acciones judiciales en que requiera intervenir la empresa.
5. Asesorar jurídicamente en asuntos relativos a procesos licitatorios, concursos de ofertas, de precios y relación de firmas.
6. Iniciar y patrocinar acciones judiciales y trámites procesales de toda índole, en los que se vean afectados los intereses de la empresa a pedido de la Gerencia General.
7. Preparar proyectos de acuerdos y resoluciones que requiera la empresa para el cumplimiento de sus actividades.
8. Redactar contratos, convenios, cartas compromiso, poder y otros documentos legales que requiera la organización.
9. Compilar, analizar e informar sobre las leyes, decretos y demás disposiciones que resulten de aplicación e interés para la empresa.
10. Asesorar jurídicamente a los directivos de la empresa, en actividades de materia legal o jurídica que tengan relación con la actividad específica de la inmobiliaria.
11. Tramitar los procesos judiciales instaurados por la inmobiliaria, en coordinación con Gerencia.
12. Efectuar proyectos de reformas de estatutos y reglamentos de la empresa.

### FUNCIONES (Continuación)

13. Presentar informes de su gestión cuando sea requerido por la Gerencia General.
14. Controlar los procesos judiciales que llevan los abogados contratados.
15. Asistir a sesiones del Consejo de Administración y a la Asamblea General.
16. Realizar otras labores inherentes al cargo encomendadas por la Gerencia General.

REQUISITOS MINIMOS PARA EL PUESTO	
Formación académica:	Mínimo Título de tercer nivel en Jurisprudencia.
Experiencia:	Mínimo dos años.
Conocimientos específicos:	Negociación. Dominio de la Legislación Ecuatoriana.
Formación permanente:	Leyes que rigen el sector inmobiliario.


Competencias	Nivel	Comportamientos
Administración de recursos	3	Identifica y emplea los recursos y herramientas de los que dispone para optimizar el tiempo, logrando los objetivos de la gestión en la mayoría de las ocasiones.
Análisis y resolución de problemas	3	Conoce la problemática y adopta decisiones acertadas y justificadas ante dificultades, persiguiendo la consecución de objetivos concretos, iniciando nuevos proyectos y finalizando todos aquellos que ya estén en marcha. Busca soluciones pensando en el camino a seguir.
Calidad de trabajo	4	Trabaja de manera responsable y realiza los procesos y las tareas dentro de los marcos establecidos. Puede controlar su trabajo, crear mecanismos de información de la gestión, desarrollar sistemas de control.
Empatía	4	Comprende los puntos de vista de los demás. Entiende la complejidad de las razones y motivaciones de los demás. Actúa para ayudar a sus colaboradores y clientes.
Comunicación interpersonal	3	Recibe y transmite la información de manera ágil y correcta expresando seguridad. Sale airoso de dificultades, interrupciones y/o imprevistos sin que por ello el cliente conciba una falta de seguridad. Puede realizar presentaciones en público.

Consecución de objetivos	2	Conoce los requerimientos de la empresa y realiza acciones encaminadas hacia la consecución de los objetivos establecidos. Entiende la estructura formal de la organización. Propone acciones de mejora.
Desarrollo de relaciones	1	Mantiene contactos relacionados con el trabajo.
Disponibilidad	3	Tiene disposición a cooperar en las tareas importantes que requieren su contingente.

Competencias	Nivel	Comportamientos
Honradez	3	Su conducta se rige por una adecuación a las normas vigentes. No suele mentir o apropiarse de logros o bienes ajenos, aunque alguna vez ha dicho alguna "mentira piadosa" de poca trascendencia. Sabe transmitir una imagen de confianza y los demás le responden en consecuencia.
Identificación con la empresa	3	Da soporte a la organización. Actúa en favor de la misión y los objetivos de la empresa. Toma decisiones y ajusta sus prioridades a las necesidades de la organización.
Negociación	4	Negocia de manera estructurada y consigue los resultados y hace acuerdos provechosos. Aunque las negociaciones sean de carácter difícil, presenta una buena actitud y se gana la credibilidad de las personas.
Orientación a resultados	4	Evalúa las situaciones utilizando el análisis de coste/beneficio y sopesa los riesgos antes de tomar actuaciones innovadoras. Realiza evaluaciones periódicas e intenta aportar mejoras al proceso y al equipo que lo realiza.
Pensamiento conceptual	3	Clarifica datos o situaciones complejas. Hace que las situaciones o ideas complejas estén claras, sean simples y comprensibles. Integra ideas, datos clave y observaciones, presentándolos de forma clara y útil. Redefine en una forma más sencilla los conocimientos o los datos existentes.

Toma de decisiones	2	Toma las decisiones justas cuando surgen dificultades o cuando se trata de elegir entre varias alternativas de solución a un problema. Cuando realiza la elección, se deja llevar fundamentalmente por los factores emocionales en casi todas las situaciones, mostrándose más impulsivo que racional.
--------------------	---	--

Elaborado por: Karen Jaramillo	Revisado y Aprobado por: Diego R. Zurita Guevara
Fecha: 12 de Febrero del 2018	Fecha: 19 de Febrero del 2018
Firma:	Firma:

	<b>ÁREA DE RECURSOS HUMANOS</b>
<b>PERFIL DE COMPETENCIAS LABORALES</b>	
<b>IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>	
<b>1. Denominación del Puesto :</b>	Secretaria
<b>2. Departamento:</b>	Gerencia
<b>3. Área</b>	Administrativa
<b>4. Número de personas en el puesto:</b>	1
<b>5. Código:</b>	PCL - 003
<b>6. Reporta a:</b>	Gerente General
<b>7. Sueldo:</b>	\$ 386

**OBJETIVO DEL PUESTO**

Servir de apoyo y coordinación a la Gerencia General de la empresa, manteniendo un adecuado esquema de comunicación e información empresarial, procurando brindar un trato amable y eficiente servicio.

### **FUNCIONES**

1. Preparar la agenda del Gerente General.
2. Convocar a las reuniones de trabajo previstas por la Gerencia General.
3. Redactar informes, notas, memorandos y otros documentos.
4. Recibir, clasificar, registrar y distribuir notas, memorandos y otros documentos a los distintos sectores de la organización.
5. Archivar los documentos (Actas y Comunicaciones de todas las sesiones) y otros materiales de información que genere la Gerencia.
6. Solicitar y administrar los materiales y útiles de oficina.
7. Recibir y distribuir el correo interno.
8. Recepción de llamadas telefónicas, correos electrónicos y correspondencia.
9. Elaboración de facturas, cheques, notas de débito.
10. Apoyar en las tareas administrativas de la gerencia y a los distintos sectores de la empresa.
11. Tramita pasajes, alojamiento y viáticos en caso de movilización de su superior.
12. Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.
13. Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
14. Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.
15. Desempeñar otras tareas y actividades que le asigne el jefe inmediato.


REQUISITOS MINIMOS PARA EL PUESTO	
Formación académica:	Mínimo título medio bachiller o Carrera Técnica en Secretariado.
Experiencia:	Mínimo dos años.
Conocimientos específicos:	Relaciones Humanas, Administración, Secretaria, Ofimática.
Formación permanente:	Liderazgo y relaciones humanas. Legislación del área inmobiliaria.

Competencias	Nivel	Comportamientos
Análisis y resolución de problemas	3	Conoce la problemática y adopta decisiones acertadas y justificadas ante dificultades, persiguiendo la consecución de objetivos concretos, iniciando nuevos proyectos y finalizando todos aquellos que ya estén en marcha. Busca soluciones pensando en el camino a seguir.
Atención al cliente	3	Realiza conductas orientadas a percibir y cubrir las necesidades de los clientes de manera satisfactoria y de una manera estructurada, mostrándose amable y servicial.
Búsqueda de Información	3	Explora nuevas oportunidades. Llama y se ve con otras personas para tener más información, investiga.
Comunicación interpersonal	3	Recibe y transmite la información de manera ágil y correcta expresando seguridad. Sale airoso de dificultades, interrupciones y/o imprevistos sin que por ello el cliente conciba una falta de seguridad. Puede realizar presentaciones en público.
Consecución de objetivos	2	Conoce los requerimientos de la empresa y realiza acciones encaminadas hacia la consecución de los objetivos establecidos. Entiende la estructura formal de la organización. Propone acciones de mejora.

Coordinación	3	Obtiene un suficiente rendimiento del equipo de trabajo realizando hincapié en los objetivos a conseguir y proporcionando los medios para lograrlo. Utiliza la delegación de tareas con frecuencia, teniendo en cuenta el potencial de cada miembro.
Gestión de clientes	2	Mejora su relación con los clientes a través de tentativas de acercamiento, busca alternativas para llegar con más facilidad, sin embargo, le sigue costando adaptarse a sus puntos de vista.
Honradez	3	Su conducta se rige por una adecuación a las normas vigentes. No suele mentir o apropiarse de logros o bienes ajenos, aunque alguna vez ha dicho alguna "mentira piadosa" de poca trascendencia. Sabe transmitir una imagen de confianza y los demás le responden en consecuencia.
Identificación con la empresa	3	Da soporte a la organización. Actúa en favor de la misión y los objetivos de la empresa. Toma decisiones y ajusta sus prioridades a las necesidades de la organización.

Competencias	Nivel	Comportamientos
Liderazgo	3	Proporciona la orientación y el apoyo necesario a sus colaboradores teniendo en cuenta las diferencias individuales existentes entre ellos.
Negociación	3	Prepara la negociación y sigue el proceso obteniendo buenos resultados ya que consigue un acercamiento de las diferencias. Tiene dificultades en las negociaciones de alta presión en las que hay mucho en juego.
Toma de decisiones	3	Toma decisiones importantes reduciendo la carga emotiva que conllevan y preocupándose por los demás. Asimismo, mantiene en todo momento una línea de trabajo, se anticipa a los hechos, prepara los trabajos con antelación a que le sean solicitados trasladando esta percepción a sus colaboradores. Asume las consecuencias que se derivan.

Elaborado por: Karen Jaramillo	Revisado y Aprobado por: Diego R. Zurita Guevara
Fecha: 12 de Febrero del 2018	Fecha: 19 de Febrero del 2018
Firma:	Firma:

	<b>ÁREA DE RECURSOS HUMANOS</b>
<b>PERFIL DE COMPETENCIAS LABORALES</b>	
<b>IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>	
<b>1. Denominación del Puesto :</b>	Jefe Contador
<b>2. Departamento:</b>	Gerencia
<b>3. Área</b>	Administrativa
<b>4. Número de personas en el puesto:</b>	1
<b>5. Código:</b>	PCL - 004
<b>6. Reporta a:</b>	Gerente General
<b>7. Sueldo:</b>	\$ 420

<b>OBJETIVO DEL PUESTO</b>
Responsable por que la información financiera y contable de la empresa, sea completa, integra, confiable y veraz, que cumpla con los principios de contabilidad generalmente aceptados, las normas contables ecuatorianas y las disposiciones de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. Elaborar el plan tributario de la organización y asegurar el cumplimiento de las obligaciones en este campo.




<b>FUNCIONES</b>	
	1. Elaborar los Estados Financieros de la empresa.
	2. Analizar la información generada en su sección y asesorar a los organismos de administración sobre las decisiones derivadas de este análisis.
	3. Aplicar los procedimientos, normas, disposiciones y políticas establecidos por los organismos de control.
	4. Vigilar que la contabilización de las operaciones sean correctas, de acuerdo a normas y políticas.
	5. Responde por la calidad, integridad, validez de la información.
	6. Diseñar y proponer políticas para mejorar los procedimientos, controles financieros y contables, así como verificar su cumplimiento.
	7. Ejecutar la planificación tributaria de la empresa.
	8. Realizar estudios de factibilidad para recomendar las inversiones.
	9. Verificar que las facturas recibidas en el departamento contengan correctamente los datos fiscales de la empresa que cumplan con las formalidades requeridas.
	10. Registrar las facturas recibidas de los proveedores, a través del sistema computarizado administrativo para mantener actualizadas las cuentas por pagar.
	11. Emitir los informes por excepción que le sean solicitados.

<b>REQUISITOS MINIMOS PARA EL PUESTO</b>	
Formación académica:	CPA más Título Profesional en Administración con especialización en Contabilidad y Finanzas.
Experiencia:	Cuatro años desempeñando funciones como Asistente Contable, Asistente de Presupuestos, Contador General.
Conocimientos específicos:	NEC's, NIC's, finanzas, impuestos y planificación tributaria, sistemas de Tecnología de Información y Comunicación para Instituciones Financieras.
Formación permanente:	Leyes y reglamentos contables y que rigen el sector inmobiliario.

Competencias	Nivel	Comportamientos
Análisis numérico	4	Analiza, organiza y presenta datos numéricos complejos. Resalta lo más importante y significativo de los datos obtenidos.
Análisis y resolución de problemas	4	Identifica y anticipa problemas, los aborda y aporta nuevas vías de solución. Se desenvuelve con soltura ante situaciones difíciles. No se conforma con el cumplimiento de sus propias funciones sino que aplica nuevas ideas y fórmulas en los procesos con resultados efectivos.
Búsqueda de Información	4	Utiliza sistemas de información personales. También puede crear bases de datos para generar información para la gestión futura. Por medio de sus acciones implica a los demás.
Honradez	4	Actúa ciñéndose estrictamente a las normas morales y éticas de la sociedad. Nunca ha mentado, engañado o robado. Reconoce y acepta sus errores y deficiencias de manera consecuente. Actúa de manera justa tanto con él como con los demás respetando siempre y sin condiciones la distribución de los bienes materiales. Además, transmite a través de su conducta valores de confianza que lo convierten en un referente para los que lo rodean.
Planificación y organización	4	Se anticipa a los hechos. Prioriza las tareas, realiza un seguimiento conforme a su desarrollo y las reorganiza ante los imprevistos que pueden surgir puesto que los contemplaba en la planificación.
Orientación hacia los resultados	4	Evalúa las situaciones utilizando el análisis de coste/beneficio y sopesa los riesgos antes de tomar actuaciones innovadoras. Realiza evaluaciones periódicas e intenta aportar mejoras al proceso y al equipo que lo realiza.
Consecución de objetivos	4	Conoce el planteamiento estratégico de la empresa. Trabaja con objetivos específicos alineados con ésta. Realiza un seguimiento y una mejora constante de los mismos.

Competencias	Nivel	Comportamientos
Identificación con la empresa	3	Da soporte a la organización. Actúa en favor de la misión y los objetivos de la empresa. Toma decisiones y ajusta sus prioridades a las necesidades de la organización.
Liderazgo	3	Proporciona la orientación y el apoyo necesario a sus colaboradores teniendo en cuenta las diferencias individuales existentes entre ellos.
Pensamiento Analítico	4	Realiza análisis complejos. Utiliza diversas técnicas para el análisis de problemas complejos, los desglosa en sus partes que lo componen. Determina las causas e identifica las posibles soluciones y las prioriza antes de aplicarlas.
Pensamiento Conceptual	3	Clarifica datos o situaciones complejas. Hace que las situaciones o ideas complejas estén claras, sean simples y comprensibles. Integra ideas, datos clave y observaciones, presentándolos de forma clara y útil. Redefine en una forma más sencilla los conocimientos o los datos existentes.
Toma de decisiones	4	Minimiza la carga emotiva que conllevan las decisiones delicadas a las que ha llegado tras un proceso reflexivo y analítico. No sólo se interesa por atender las necesidades de los demás sino que se compromete con opiniones concretas y acciones consecuentes con éstas, aceptando la responsabilidad que implican y ofreciendo total confianza a la organización.
Trabajo en Equipo y Cooperación	4	Coordina su trabajo con la de los otros miembros del grupo para llegar a unos objetivos comunes. Anima a la participación e impulsa nuevas ideas.

Elaborado por: Karen Jaramillo	Revisado y Aprobado por: Diego R. Zurita Guevara
Fecha: 12 de Febrero del 2018	Fecha: 19 de Febrero del 2018
Firma:	Firma:

		<b>ÁREA DE RECURSOS HUMANOS</b>
<b>PERFIL DE COMPETENCIAS LABORALES</b>		
<b>IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>		
<b>1. Denominación del Puesto :</b>	Jefe Técnico	
<b>2. Departamento:</b>	Gerencia	
<b>3. Área</b>	Técnica	
<b>4. Número de personas en el puesto:</b>	1	
<b>5. Código:</b>	PCL - 005	
<b>6. Reporta a:</b>	Gerente General	
<b>7. Sueldo:</b>	\$ 400	

<b>OBJETIVO DEL PUESTO</b>
Dirección, control y evaluación de labores de planificación y desarrollo inmobiliario, recomendación de programas y proyectos relativos la comercialización de bienes inmuebles.

<b>FUNCIONES</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Preparar las fichas técnicas de cada uno de los inmuebles a ser comercializados.</li> <li>2. Cumplir o hacer que se cumplan oportunamente todos los requisitos o exigencias legales que se relacionen con el funcionamiento de las actividades de la empresa.</li> <li>3. Hacer auditorías y/o visitas técnicas a los inmuebles y/o propiedades en venta.</li> <li>4. Recopilar y analizar los planes e información técnica v de cada inmueble a ser comercializado.</li> <li>5. Elaborar informes técnicos y económicos de las propiedades a ser adquiridas y/o comercializadas.</li> <li>6. Tomar nota de los factores y las tendencias ambientales relevantes.</li> <li>7. Elaborar planos y/o diseños arquitectónicos a petición de clientes.</li> <li>8. Coordinar las actividades del personal a su cargo.</li> <li>9. Capacitar al personal de la organización.</li> </ol>


10. Coordinar esfuerzos con el asesor legal de la empresa.
11. Hacer diligencias profesionales en la municipalidad, registro de la propiedad y/o las notarías del cantón.
12. Elaborar los manuales de procedimientos de auditoría y valuación técnica de los inmuebles.

<b>REQUISITOS MINIMOS PARA EL PUESTO</b>	
Formación académica:	Título de tercer nivel en Ingeniería y/o Arquitectura.
Experiencia:	Mínimo cinco años en el ejercicio profesional.
Conocimientos específicos:	Negociación. Dominio de la Legislación Ecuatoriana.
Formación permanente:	Leyes que rigen el sector inmobiliario.

Competencias	Nivel	Comportamientos
Administración de recursos	4	Gestiona adecuadamente los recursos, obteniendo los resultados deseados de la manera más eficiente y eficaz posible, además de realizar un seguimiento y control de todo el proceso.
Análisis numérico	4	Analiza, organiza y presenta datos numéricos complejos. Resalta lo más importante y significativo de los datos obtenidos.
Análisis y resolución de problemas	4	Identifica y anticipa problemas, los aborda y aporta nuevas vías de solución. Se desenvuelve con soltura ante situaciones difíciles. No se conforma con el cumplimiento de sus propias funciones sino que aplica nuevas ideas y fórmulas en los procesos con resultados efectivos.
Atención al cliente	3	Realiza conductas orientadas a percibir y cubrir las necesidades de los clientes de manera satisfactoria y de una manera estructurada, mostrándose amable y servicial.
Búsqueda de información	4	Utiliza sistemas de información personales. También puede crear bases de datos para generar información para la gestión futura. Por medio de sus acciones implica a los demás.
Empatía	4	Comprende los puntos de vista de los demás. Entiende la complejidad de las razones y motivaciones de los demás. Actúa para ayudar a sus colaboradores y clientes.
Consecución de objetivos	4	Conoce el planteamiento estratégico de la empresa. Trabaja con objetivos específicos alineados con ésta. Realiza un seguimiento y una mejora constante de los mismos.
Control directivo	4	Supervisa y controla de manera proactiva. Establece estándares y solicita rendimientos altos, del mismo modo que insiste en el cumplimiento de los procedimientos, métodos de trabajo y políticas administrativas.
Delegación	4	Delega correctamente en las diferentes situaciones a sus colaboradores. Pone en práctica la competencia de manera natural y obtiene el máximo rendimiento de las personas. Realiza un seguimiento durante todo el proceso.
Liderazgo	4	Se preocupa por organizar el trabajo bajo criterios claros y consensuados en los que previamente haya participado el grupo. Facilita el apoyo necesario proporcionando una orientación clara para conseguir los objetivos. Fomenta el espíritu de equipo.
Negociación	4	Negocia de manera estructurada y consigue los resultados y hace acuerdos provechosos. Aunque las negociaciones sean de carácter difícil, presenta una buena actitud y se gana la credibilidad de las personas.

Competencias	Nivel	Comportamientos
Orientación a resultados	4	Evalúa las actuaciones utilizando el análisis de coste/beneficio y sopesa los riesgos antes de tomar actuaciones innovadoras. Realiza evaluaciones periódicas e intenta aportar mejoras al proceso y al equipo que lo realiza.
Pensamiento analítico	4	Realiza análisis complejos. Utiliza diversas técnicas para el análisis de problemas complejos, los desglosa en sus partes que lo componen. Determina las causas e identifica las posibles soluciones y las prioriza antes de aplicarlas.
Planificación y organización	4	Se anticipa a los hechos. Prioriza las tareas, realiza un seguimiento conforme a su desarrollo y las reorganiza ante los imprevistos que pueden surgir puesto que los contemplaba en la planificación.
Toma de decisiones	4	Minimiza la carga emotiva que conllevan las decisiones delicadas a las que ha llegado tras un proceso reflexivo y analítico. No sólo se interesa por atender las necesidades de los demás sino que se compromete con opiniones concretas y acciones consecuentes con éstas, aceptando la responsabilidad que implican y ofreciendo total confianza a la organización.
Trabajo en equipo	4	Coordina su trabajo con los otros miembros del equipo para llegar a unos objetivos comunes. Anima a la participación e impulsa nuevas ideas.

Elaborado por: Karen Jaramillo	Revisado y Aprobado por: Diego R. Zurita Guevara
Fecha: 12 de Febrero del 2018	Fecha: 19 de Febrero del 2018
Firma:	Firma:

		<b>ÁREA DE RECURSOS HUMANOS</b>
<b>PERFIL DE COMPETENCIAS LABORALES</b>		
<b>IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>		
<b>1. Denominación del Puesto :</b>	Jefe de Mercadeo	
<b>2. Departamento:</b>	Gerencia	
<b>3. Área</b>	Administrativa	
<b>4. Número de personas en el puesto:</b>	1	
<b>5. Código:</b>	PCL - 006	
<b>6. Reporta a:</b>	Gerente General	
<b>7. Sueldo:</b>	\$ 400	

<b>OBJETIVO DEL PUESTO</b>
<p>Diseñar y desarrollar el Plan Estratégico de Mercado de la empresa. Implementar estrategias de mercadeo y promoción para satisfacer a los clientes. Analizar la tendencia de los diferentes sectores de actividad de la economía, la posición en el mercado y el comportamiento de la competencia, proyectando el posible comportamiento de los mismos. Controlar la actividad y los programas de mercadeo.</p>

<b>FUNCIONES</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crear, definir e implementar el Plan de Mercadeo para los productos de la empresa.</li> <li>2. Realizar las investigaciones de mercado que se consideren necesarias tanto para elaborar el Plan de Mercadeo como para medir la satisfacción de los clientes.</li> <li>3. Comprobar que el producto, una vez superada la fase de desarrollo y lanzamiento, se corresponde con la definición prevista y cumple los niveles de calidad establecidos.</li> <li>4. Coordinar la actividad de ventas con otros departamentos, proporcionándoles los argumentos necesarios para su comercialización.</li> <li>5. Medir y analizar la rentabilidad de las acciones de mercadeo.</li> <li>6. Realizar los análisis necesarios sobre la competencia en relación a los servicios que ofrecen.</li> </ol>




7. Diseñar la estrategia de mejora y difusión de la imagen institucional.
8. Promocionar la imagen de la empresa y sus servicios para atraer a más clientes.
9. Crear una base de datos con información relevante de los clientes.
10. Realizar el análisis necesario de la información que provenga de las quejas y sugerencias.
11. Proponer convenios con instituciones con miras a fomentar la prestación de servicios.
12. Trabajar activamente en el posicionamiento de la empresa.
13. Otras funciones que se le pueda encomendar el jefe inmediato superior.

<b>REQUISITOS MINIMOS PARA EL PUESTO</b>	
Formación académica:	Tecnólogo en Marketing o Publicidad.
Experiencia:	Cinco años desempeñando funciones en Mercadeo, Publicidad, Administración.
Conocimientos específicos:	Mercadeo, Administración, Planificación, planes de negocios, investigación de mercados, desarrollo de campañas publicitarias, lanzamiento de productos, CRM – Administración de las Relaciones con el consumidor.
Formación permanente:	Marketing digital y virtual.

Competencias	Nivel	Comportamientos
Análisis y resolución de problemas	3	Conoce la problemática y adopta decisiones acertadas y justificadas ante dificultades, persiguiendo la consecución de objetivos concretos, iniciando nuevos proyectos y finalizando todos aquellos que ya estén en marcha. Busca soluciones pensando en el camino a seguir.
Atención al cliente	3	Realiza conductas orientadas a percibir y cubrir las necesidades de los clientes de manera satisfactoria y de una manera estructurada, mostrándose amable y servicial.
Búsqueda de Información	3	Explora nuevas oportunidades. Llama y se ve con otras personas para tener más información, investiga.
Comunicación interpersonal	3	Recibe y transmite la información de manera ágil y correcta expresando seguridad. Sale airoso de dificultades, interrupciones y/o imprevistos sin que por ello el cliente conciba una falta de seguridad. Puede realizar presentaciones en público.
Coordinación	3	Obtiene un suficiente rendimiento del equipo de trabajo realizando hincapié en los objetivos a conseguir y proporcionando los medios para lograrlo. Utiliza la delegación de tareas con frecuencia, teniendo en cuenta el potencial de cada miembro.
Gestión de clientes	3	Muestra sistematicidad en el trabajo, definiendo mejoras y priorizando las necesidades de los clientes. Escucha y valora las peticiones de éstos, tiene facilidad para el trato social demostrando empatía, utilizando la lógica y objetividad.
Honradez	4	Actúa ciñéndose estrictamente a las normas morales y éticas de la sociedad. Nunca ha mentado, engañado o robado. Reconoce y acepta sus errores y deficiencias de manera consecuente. Actúa de manera justa tanto con él como con los demás respetando siempre y sin condiciones la distribución de los bienes materiales. Además, transmite a través de su conducta valores de confianza que lo convierten en un referente para los que lo rodean.
Identificación con la empresa	3	Da soporte a la organización. Actúa en favor de la misión y los objetivos de la empresa. Toma decisiones y ajusta sus prioridades a las necesidades de la organización.
Liderazgo	3	Proporciona la orientación y el apoyo necesario a sus colaboradores teniendo en cuenta las diferencias individuales existentes entre ellos.

Competencias	Nivel	Comportamientos
Negociación	3	Prepara la negociación y sigue el proceso obteniendo buenos resultados ya que consigue un acercamiento de las diferencias. Tiene dificultades en las negociaciones de alta presión en las que hay mucho en juego.
Orientación comercial	4	Se adapta a las necesidades de los clientes consiguiendo los objetivos establecidos con el menor coste posible y anticipándose a las demandas. Está preparado para entrenar y enseñar el uso de las técnicas comerciales.
Pensamiento analítico	4	Identifica relaciones múltiples. Desglosa un problema complejo en varias partes. Es capaz de establecer vínculos causales complejos. Reconoce las posibles causas de un hecho, y las consecuencias de una acción en una cadena de acontecimientos. Analiza las relaciones entre las distintas variables o elementos de un problema o situación. Anticipa las posibles dificultades u obstáculos, y planifica los siguientes pasos.
Toma de decisiones	2	Toma las decisiones justas cuando surgen dificultades o cuando se trata de elegir entre varias alternativas de solución a un problema. Cuando realiza la elección, se deja llevar fundamentalmente por los factores emocionales en casi todas las situaciones, mostrándose más impulsivo que racional.
Trabajo en equipo	4	Coordina su trabajo con la de los otros miembros del grupo para llegar a unos objetivos comunes. Anima a la participación e impulsa nuevas ideas.

Elaborado por: Karen Jaramillo	Revisado y Aprobado por: Diego R. Zurita Guevara
Fecha: 12 de Febrero del 2018	Fecha: 19 de Febrero del 2018
Firma:	Firma:

		<b>ÁREA DE RECURSOS HUMANOS</b>
<b>PERFIL DE COMPETENCIAS LABORALES</b>		
<b>IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>		
<b>1. Denominación del Puesto :</b>	Vendedor	
<b>2. Departamento:</b>	Gerencia	
<b>3. Área</b>	Administrativa	
<b>4. Número de personas en el puesto:</b>	2	
<b>5. Código:</b>	PCL - 007	
<b>6. Reporta a:</b>	Jefe de Mercadeo	
<b>7. Sueldo:</b>	\$ 386	

#### OBJETIVO DEL PUESTO

Cumplir con las cuotas de ventas establecidas por la gerencia, planificando, ejecutando y controlando las estrategias de ventas, generando nuevas oportunidades de ventas, fidelizando clientes y dando un excelente servicio al cliente.

#### FUNCIONES

1. Atender a los clientes con calidez y calidad.
2. Establecer un nexo entre el cliente y la empresa.
3. Resolver las inquietudes de los clientes.
4. Asesorar a los clientes en la tramitología a seguir.
5. Contribuir activamente a la solución de problemas.
6. Administrar su territorio de ventas.
7. Integrarse a las actividades de mercadeo de la empresa.
8. Ejecutar las políticas de venta establecidas por la empresa.


9. Captar inmuebles en cartera.
10. Asesorar al propietario en la valoración del inmueble.
11. Recopilar toda la información de los inmuebles y solicitar los documentos necesarios para la venta del mismo.
12. Armar un paquete de promoción y venta del inmueble.
13. Promocionar los inmuebles que tiene en cartera.
14. Atender, orientar, calificar y registrar a compradores potenciales.
15. Mediar en las negociaciones entre vendedores y compradores.
16. Acercar a ambas partes a los profesionales que ayudan a completar la operación (Abogados).
17. Orientar a vendedores y compradores para lograr el cierre de la negociación.
18. Preparar y acompañar a ambas partes hasta la venta del inmueble.

<b>REQUISITOS MINIMOS PARA EL PUESTO</b>	
Formación académica:	Tecnólogo en Marketing y/o Administración de empresas.
Experiencia:	Mínimo dos años como vendedor de inmuebles.
Conocimientos específicos:	Marketing, Administración, Planificación, planes de negocios, investigación de mercados, desarrollo de campañas publicitarias, lanzamiento de productos, CRM – Administración de las Relaciones con el Consumidor.
Formación permanente:	Marketing digital y virtual.

Competencias	Nivel	Comportamientos
Análisis y resolución de problemas	3	Conoce la problemática y adopta decisiones acertadas y justificadas ante dificultades, persiguiendo la consecución de objetivos concretos, iniciando nuevos proyectos y finalizando todos aquellos que ya estén en marcha. Busca soluciones pensando en el camino a seguir.
Atención al cliente	3	Realiza conductas orientadas a percibir y cubrir las necesidades de los clientes de manera satisfactoria y de una manera estructurada, mostrándose amable y servicial.
Búsqueda de Información	3	Explora nuevas oportunidades. Llama y se ve con otras personas para tener más información, investiga.
Comunicación interpersonal	3	Recibe y transmite la información de manera ágil y correcta expresando seguridad. Sale airoso de dificultades, interrupciones y/o imprevistos sin que por ello el cliente conciba una falta de seguridad. Puede realizar presentaciones en público.
Coordinación	3	Obtiene un suficiente rendimiento del equipo de trabajo realizando hincapié en los objetivos a conseguir y proporcionando los medios para lograrlo. Utiliza la delegación de tareas con frecuencia, teniendo en cuenta el potencial de cada miembro.
Gestión de clientes	3	Muestra sistematicidad en el trabajo, definiendo mejoras y priorizando las necesidades de los clientes. Escucha y valora las peticiones de éstos, tiene facilidad para el trato social demostrando empatía, utilizando la lógica y objetividad.
Honradez	2	Actúa en base a unas normas éticas que rigen la conducta, aunque en alguna ocasión ha mentado para salvaguardarse. Utiliza a otros para llevar a cabo actos que anticipa pueden tener consecuencias negativas y una vez descubierto, lo reconoce y muestra conductas de arrepentimiento. Encubre acciones, propias o ajenas, y sabe crear una cierta imagen de confianza en los demás aunque no en todos.
Identificación con la empresa	3	Da soporte a la organización. Actúa en favor de la misión y los objetivos de la empresa. Toma decisiones y ajusta sus prioridades a las necesidades de la organización.

Competencias	Nivel	Comportamientos
Negociación	3	Prepara la negociación y sigue el proceso obteniendo buenos resultados ya que consigue un acercamiento de las diferencias. Tiene dificultades en las negociaciones de alta presión en las que hay mucho en juego.
Orientación comercial	4	Se adapta a las necesidades de los clientes consiguiendo los objetivos establecidos con el menor coste posible y anticipándose a las demandas. Está preparado para entrenar y enseñar el uso de las técnicas comerciales.
Pensamiento analítico	4	Identifica relaciones múltiples. Desglosa un problema complejo en varias partes. Es capaz de establecer vínculos causales complejos. Reconoce las posibles causas de un hecho, y las consecuencias de una acción en una cadena de acontecimientos. Analiza las relaciones entre las distintas variables o elementos de un problema o situación. Anticipa las posibles dificultades u obstáculos, y planifica los siguientes pasos.
Toma de decisiones	2	Toma las decisiones justas cuando surgen dificultades o cuando se trata de elegir entre varias alternativas de solución a un problema. Cuando realiza la elección, se deja llevar fundamentalmente por los factores emocionales en casi todas las situaciones, mostrándose más impulsivo que racional.
Trabajo en equipo	2	Trabaja de manera individual, aunque reconoce las ventajas del trabajo en equipo. Aporta ideas al grupo y participa activamente ante ciertas situaciones.

Elaborado por: Karen Jaramillo	Revisado y Aprobado por: Diego R. Zurita Guevara
Fecha: 12 de Febrero del 2018	Fecha: 19 de Febrero del 2018
Firma:	Firma:

		<b>ÁREA DE RECURSOS HUMANOS</b>
<b>PERFIL DE COMPETENCIAS LABORALES</b>		
<b>IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>		
<b>1. Denominación del Puesto :</b>	Asistente de Contabilidad	
<b>2. Departamento:</b>	Gerencia	
<b>3. Área</b>	Administrativa	
<b>4. Número de personas en el puesto:</b>	1	
<b>5. Código:</b>	PCL - 008	
<b>6. Reporta a:</b>	Contador	
<b>7. Sueldo:</b>	\$ 386	

<b>OBJETIVO DEL PUESTO</b>
<p>Procesar la información contable y financiera de la empresa, de manera íntegra, confiable y veraz, cumpliendo con los principios de contabilidad generalmente aceptados, las normas contables ecuatorianas y las disposiciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros.</p>

<b>FUNCIONES</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Revisar la documentación contable.</li> <li>2. Elaborar asientos, comprobantes y diversos registros contables, de acuerdo a los requerimientos de los procedimientos contables vigentes.</li> <li>3. Efectuar registros en los libros diarios, mayores, subsidiarios, tarjetas y otros usuales en la empresa; con la finalidad de usar esta información en el proceso computarizado.</li> <li>4. Realizar bajo la dirección del Contador, hojas de trabajo, balances de comprobación y generales, estados de resultados, otros demostrativos y cualquier otro tipo de información requerida para completar el sistema computarizado y manual.</li> <li>5. Calcular, bajo la dirección del Contador General reservas, tributos, aportes y otras obligaciones emergentes de la operación de la empresa, efectuando las provisiones correspondientes y elaborando la documentación pertinente.</li> </ol>




6. Totaliza las cuentas de ingreso y egresos y emite un informe de los resultados.
7. Elabora y verifica relaciones de gastos e ingresos.
8. Verifica documentos contables como recibos y facturas.
9. Participa en la elaboración de inventarios.
10. Realiza otras tareas asignadas por el Contador General.

<b>REQUISITOS MINIMOS PARA EL PUESTO</b>	
Formación académica:	Título de Bachiller Contable.
Experiencia:	Dos años como auxiliar contable.
Conocimientos específicos:	NEC's, NIC's, finanzas, impuestos y planificación tributaria.
Formación permanente:	Leyes contables y las que rigen el sector inmobiliario.

Competencias	Nivel	Comportamientos
Análisis numérico	4	Analiza, organiza y presenta datos numéricos complejos. Resalta lo más importante y significativo de los datos obtenidos.
Análisis y resolución de problemas	3	Conoce la problemática y adopta decisiones acertadas y justificadas ante dificultades, persiguiendo la consecución de objetivos concretos, iniciando nuevos proyectos y finalizando todos aquellos que ya estén en marcha. Busca soluciones pensando en el camino a seguir.
Búsqueda de Información	4	Desarrolla y utiliza sistemas de información personales. También puede crear bases de datos para generar información para la gestión futura. Por medio de sus acciones implica a los demás.
Consecución de objetivos	3	Establece objetivos, realiza un seguimiento de los mismos y propone y lleva a cabo las acciones de mejora comprobando su éxito.
Honradez	4	Actúa ciñéndose estrictamente a las normas morales y éticas de la sociedad. Nunca ha mentado, engañado o robado. Reconoce y acepta sus errores y deficiencias de manera consecuente. Actúa de manera justa tanto con él como con los demás respetando siempre y sin condiciones la distribución de los bienes materiales. Además, transmite a través de su conducta valores de confianza que lo convierten en un referente para los que lo rodean.
Identificación con la empresa	3	Da soporte a la organización. Actúa en favor de la misión y los objetivos de la empresa. Toma decisiones y ajusta sus prioridades a las necesidades de la organización.
Liderazgo	3	Proporciona la orientación y el apoyo necesario a sus colaboradores teniendo en cuenta las diferencias individuales existentes entre ellos.
Pensamiento Analítico	4	Realiza análisis complejos. Utiliza diversas técnicas para el análisis de problemas complejos, los desglosa en sus partes que lo componen. Determina las causas e identifica las posibles soluciones y las prioriza antes de aplicarlas.
Pensamiento Conceptual	3	Clarifica datos o situaciones complejas. Hace que las situaciones o ideas complejas estén claras, sean simples y comprensibles. Integra ideas, datos clave y observaciones, presentándolos de forma clara y útil. Redefine en una forma más sencilla los conocimientos o los datos existentes.

Competencias	Nivel	Comportamientos
Planificación y organización	3	Establece unas prioridades de trabajo adecuadas y compagina la urgencia con la importancia. Procura prever el tiempo necesario.
Toma de decisiones	3	Toma decisiones importantes reduciendo la carga emotiva que conllevan y preocupándose por los demás. Asimismo, mantiene en todo momento una línea de trabajo, se anticipa a los hechos, prepara los trabajos con antelación a que le sean solicitados trasladando esta percepción a sus colaboradores. Asume las consecuencias que se derivan.
Trabajo en Equipo	3	Colabora de forma activa con el equipo de trabajo preocupándose por llevar proyectos a la práctica contando con la opinión y participación del resto de colaboradores.

Elaborado por: Karen Jaramillo	Revisado y Aprobado por: Diego R. Zurita Guevara
Fecha: 12 de Febrero del 2018	Fecha: 19 de Febrero del 2018
Firma:	Firma:

		<b>ÁREA DE RECURSOS HUMANOS</b>
<b>PERFIL DE COMPETENCIAS LABORALES</b>		
<b>IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>		
<b>1. Denominación del Puesto :</b>	Perito Valuador	
<b>2. Departamento:</b>	Gerencia	
<b>3. Área</b>	Técnica	
<b>4. Número de personas en el puesto:</b>	1	
<b>5. Código:</b>	PCL - 009	
<b>6. Reporta a:</b>	Jefe Técnico	
<b>7. Sueldo:</b>	\$ 400	

#### OBJETIVO DEL PUESTO

Estimar el valor comercial y/o de mercado, con usos y adecuaciones, del terreno y la construcción que conforman un inmueble. Para lo cual debe considerar los aspectos jurídicos, económicos y territoriales para garantizar la estimación de un precio acorde con el mercado y justo, tanto para el propietario como para posibles compradores.

#### FUNCIONES

1. Atención a los propietarios y clientes de los inmuebles.
2. Dominio de los procesos administrativos y de la documentación pertinente.
3. Conocimiento técnico de los costos vigentes en la construcción de inmuebles.
4. Marco jurídico que rige el trabajo y la correcta elaboración de los documentos periciales que debe emitir.
5. Coordinar y garantizar estudios de títulos y avalúos.
6. Asesorar, controlar y vigilar todo tipo de avalúos que haga la empresa.
7. Revisar las garantías que el cliente entrega a la empresa como respaldo del crédito que solicita.
8. Cuantificar, estimar y valorar los componentes del bien ya sea mueble o inmueble


9. Debe representar a la empresa en remates, compra y venta de bienes o servicios.
10. Realizar seguimiento y control a los bienes evaluados con el fin de determinar su uso.
11. Elaborar los informes sobre los bienes evaluados.

<b>REQUISITOS MINIMOS PARA EL PUESTO</b>	
Formación académica:	Título de tercer nivel en Ingeniería y/o Arquitectura.
Experiencia:	Mínimo cinco años como perito valuador de inmuebles.
Conocimientos específicos:	Valuación y peritaje de inmuebles. Negociación. Dominio de la Legislación Ecuatoriana.
Formación permanente:	Costos de la construcción. Técnicas y métodos de valoración de inmuebles. Leyes que rigen el sector inmobiliario.

Competencias	Nivel	Comportamientos
Análisis numérico	4	Analiza, organiza y presenta datos numéricos complejos. Resalta lo más importante y significativo de los datos obtenidos.
Análisis y resolución de problemas	3	Conoce la problemática y adopta decisiones acertadas y justificadas ante dificultades, persiguiendo la consecución de objetivos concretos, iniciando nuevos proyectos y finalizando todos aquellos que ya estén en marcha. Busca soluciones pensando en el camino a seguir.
Atención al cliente	4	Escucha de manera activa y valora las peticiones de los clientes. Los asesora para cubrir sus necesidades y demandas con el mínimo coste posible.
Búsqueda de Información	3	Explora nuevas oportunidades. Llama y se ve con otras personas para tener más información, investiga.
Comunicación interpersonal	3	Recibe y transmite la información de manera ágil y correcta expresando seguridad. Sale airoso de dificultades, interrupciones y/o imprevistos sin que por ello el cliente conciba una falta de seguridad. Puede realizar presentaciones en público.
Coordinación	3	Obtiene un suficiente rendimiento del equipo de trabajo realizando hincapié en los objetivos a conseguir y proporcionando los medios para lograrlo. Utiliza la delegación de tareas con frecuencia, teniendo en cuenta el potencial de cada miembro.
Gestión de clientes	3	Muestra sistematicidad en el trabajo, definiendo mejoras y priorizando las necesidades de los clientes. Escucha y valora las peticiones de éstos, tiene facilidad para el trato social demostrando empatía, utilizando la lógica y objetividad.
Honradez	3	Su conducta se rige por una adecuación a las normas vigentes. No suele mentir o apropiarse de logros o bienes ajenos. Sabe transmitir una imagen de confianza y los demás le responden en consecuencia.
Identificación con la empresa	3	Da soporte a la organización. Actúa en favor de la misión y los objetivos de la empresa. Toma decisiones y ajusta sus prioridades a las necesidades de la organización.

Competencias	Nivel	Comportamientos
Negociación	3	Prepara la negociación y sigue el proceso obteniendo buenos resultados ya que consigue un acercamiento de las diferencias. Tiene dificultades en las negociaciones de alta presión en las que hay mucho en juego.
Orientación comercial	4	Se adapta a las necesidades de los clientes consiguiendo los objetivos establecidos con el menor coste posible y anticipándose a las demandas. Está preparado para entrenar y enseñar el uso de las técnicas comerciales.
Pensamiento analítico	4	Identifica relaciones múltiples. Desglosa un problema complejo en varias partes. Es capaz de establecer vínculos causales complejos. Reconoce las posibles causas de un hecho, y las consecuencias de una acción en una cadena de acontecimientos. Analiza las relaciones entre las distintas variables o elementos de un problema o situación. Anticipa las posibles dificultades u obstáculos, y planifica los siguientes pasos.
Toma de decisiones	3	Coopera de forma activa con el equipo de trabajo preocupándose por llevar proyectos a la práctica contando con la opinión y participación del resto de colaboradores.
Trabajo en equipo	2	Trabaja de manera individual, aunque reconoce las ventajas del trabajo en equipo. Aporta ideas al grupo y participa activamente ante ciertas situaciones.

Elaborado por: Karen Jaramillo	Revisado y Aprobado por: Diego R. Zurita Guevara
Fecha: 12 de Febrero del 2018	Fecha: 19 de Febrero del 2018
Firma:	Firma:

		<b>ÁREA DE RECURSOS HUMANOS</b>
<b>PERFIL DE COMPETENCIAS LABORALES</b>		
<b>IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>		
<b>1. Denominación del Puesto :</b>	Asesor de Compraventa y Arrendamientos	
<b>2. Departamento:</b>	Gerencia	
<b>3. Área</b>	Técnica	
<b>4. Número de personas en el puesto:</b>	2	
<b>5. Código:</b>	PCL - 010	
<b>6. Reporta a:</b>	Jefe Técnico	
<b>7. Sueldo:</b>	\$ 386	

<b>OBJETIVO DEL PUESTO</b>
<p>Conocer los procedimientos contractuales de la empresa, entre ello implica diferenciar los contratos y sus peculiaridades, basadas en las técnicas y métodos del intermediador inmobiliario, debe adquirir o poseer la capacidad para desarrollar soluciones a los problemas relacionados con la intermediación.</p>

<b>FUNCIONES</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Intermediador de trámites de manejo inmobiliario.</li> <li>2. Conocimiento de manejo de documentación de aseguradoras.</li> <li>3. Conocimiento en el manejo de contratos,</li> <li>4. Dominio del proceso de compraventa y arrendamientos.</li> <li>5. Administrar todas las propiedades de la casa de arrendamiento.</li> <li>6. Atender necesidades de los clientes para la compraventa y/o el arrendamiento de viviendas, oficinas, consultorios, locales comerciales, bodegas,</li> </ol>




7. Responder por todos los procesos comerciales y jurídicos de los bienes.
8. Gestionar y garantizar la comercialización, administración, recaudo, contabilidad e infraestructura de los inmuebles.

<b>REQUISITOS MINIMOS PARA EL PUESTO</b>	
Formación académica:	Tecnólogo en Marketing y/o Administración de empresas.
Experiencia:	Mínimo dos años como gestor de compra y venta de inmuebles.
Conocimientos específicos:	Valuación y peritaje de inmuebles. Negociación. Dominio de la Legislación Ecuatoriana.
Formación permanente:	Costos de la construcción. Técnicas y métodos de valoración de inmuebles. Leyes que rigen el sector inmobiliario.

Competencias	Nivel	Comportamientos
Análisis y resolución de problemas	3	Conoce la problemática y adopta decisiones acertadas y justificadas ante dificultades, persiguiendo la consecución de objetivos concretos, iniciando nuevos proyectos y finalizando todos aquellos que ya estén en marcha. Busca soluciones pensando en el camino a seguir.
Atención al cliente	4	Escucha de manera activa y valora las peticiones de los clientes. Los asesora para cubrir sus necesidades y demandas con el mínimo coste posible.
Autoconfianza	3	Muestra confianza en sus capacidades y acepta las responsabilidades.
Búsqueda de Información	3	Explora nuevas oportunidades. Llama y se ve con otras personas para tener más información, investiga.
Comunicación interpersonal	3	Recibe y transmite la información de manera ágil y correcta expresando seguridad. Sale airoso de dificultades, interrupciones y/o imprevistos sin que por ello el cliente conciba una falta de seguridad. Puede realizar presentaciones en público.
Coordinación	3	Obtiene un suficiente rendimiento del equipo de trabajo realizando hincapié en los objetivos a conseguir y proporcionando los medios para lograrlo. Utiliza la delegación de tareas con frecuencia, teniendo en cuenta el potencial de cada miembro.
Gestión de clientes	3	Muestra sistematicidad en el trabajo, definiendo mejoras y priorizando las necesidades de los clientes. Escucha y valora las peticiones de éstos, tiene facilidad para el trato social demostrando empatía, utilizando la lógica y objetividad.
Honradez	3	Su conducta se rige por una adecuación a las normas vigentes. No suele mentir o apropiarse de logros. Sabe transmitir una imagen de confianza y los demás le responden en consecuencia.
Negociación	3	Prepara la negociación y sigue el proceso obteniendo buenos resultados ya que consigue un acercamiento de las diferencias. Tiene dificultades en las negociaciones de alta presión en las que hay mucho en juego.
Orientación comercial	4	Se adapta a las necesidades de los clientes consiguiendo los objetivos establecidos con el menor coste posible y anticipándose a las demandas. Está preparado para entrenar y enseñar el uso de las técnicas comerciales.
Pensamiento analítico	4	Identifica relaciones múltiples. Desglosa un problema complejo en varias partes. Es capaz de establecer vínculos causales complejos. Reconoce las posibles causas de un hecho, y las consecuencias de una acción en una cadena de acontecimientos. Analiza las relaciones entre las distintas variables o elementos de un problema o situación. Anticipa las posibles dificultades u obstáculos, y planifica los siguientes pasos.

Competencias	Nivel	Comportamientos
Toma de decisiones	2	Toma las decisiones justas cuando surgen dificultades o cuando se trata de elegir entre varias alternativas de solución a un problema. Cuando realiza la elección, se deja llevar fundamentalmente por los factores emocionales en casi todas las situaciones, mostrándose más impulsivo que racional.
Trabajo en equipo	2	Trabaja de manera individual, aunque reconoce las ventajas del trabajo en equipo. Aporta ideas al grupo y participa activamente ante ciertas situaciones.

Elaborado por: Karen Jaramillo	Revisado y Aprobado por: Diego R. Zurita Guevara
Fecha: 12 de Febrero del 2018	Fecha: 19 de Febrero del 2018
Firma:	Firma:

	<b>ÁREA DE RECURSOS HUMANOS</b>
<b>PERFIL DE COMPETENCIAS LABORALES</b>	
<b>IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>	
<b>1. Denominación del Puesto :</b>	Guardia de Seguridad
<b>2. Departamento:</b>	Gerencia
<b>3. Área</b>	Administrativa
<b>4. Número de personas en el puesto:</b>	2
<b>5. Código:</b>	PCL - 011
<b>6. Reporta a:</b>	Jefe Técnico
<b>7. Sueldo:</b>	\$ 386

<b>OBJETIVO DEL PUESTO</b>
Realizar actividades de vigilancia, inspección, prevención y detección de anomalías al interior de la empresa.


<b>FUNCIONES</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Controla el cumplimiento de normas y disposiciones reglamentarias en el recinto o lugar asignado dentro de la empresa.</li> <li>2. Efectúa rondas en el recinto de la organización cubriendo las áreas asignadas, para prevenir y detectar robos, incendios mal uso de equipos o instalaciones en general.</li> <li>3. Inspecciona oficinas, salas, dependencias en su turno, revisando puertas y ventanas en general.</li> <li>4. Verifica el uso de iluminación con relación a las necesidades de control.</li> <li>5. Vela por el mantenimiento y el orden, evitando cualquier acontecimiento que entorpezca el normal desarrollo de las actividades universitarias.</li> <li>6. Registra novedades en el tiempo cumplido, e informa de anomalías.</li> </ol>

7. Controla el ingreso y salida de vehículos de la empresa, registrando hora, kilometraje y destino, cuando cumple funciones en la portería correspondiente.
8. Colabora con servicios de supervisión en actividades o eventos especiales desarrollados por la empresa.
9. Atiende al público, prestando información sobre aspectos generales de la organización.
10. Asiste y coopera con su jefe directo en funciones y tareas específicas, cuando sea necesario.
11. Asiste a cursos, seminarios o charlas de capacitación, cuando sea requerido por su jefatura.
12. Mantiene el aseo de las áreas de trabajo.
13. Elabora informes por excepción.

<b>REQUISITOS MINIMOS PARA EL PUESTO</b>	
Formación académica:	Bachiller. Educación media completa.
Experiencia:	Mínimo dos años como guardia de seguridad.
Conocimientos específicos:	Acciones y medidas de protección y seguridad a personas e instalaciones. Seguridad y vigilancia.
Formación permanente:	Seguridad física. Manejo de armas. Defensa personal. Defensa anti motines. Manejo de equipos de seguridad.

Competencias	Nivel	Comportamientos
Adaptación	3	Aplica las reglas y las normas adaptándolas a la situación. Cambia su forma de actuar de manera rápida mostrando una estrategia a seguir.
Administración de recursos	3	Identifica y emplea los recursos y herramientas de los que dispone para optimizar el tiempo, logrando los objetivos de la gestión en la mayoría de las ocasiones.
Asertividad	3	Expresa sus requerimientos con contundencia y consigue defenderlos además de respetar los de los demás al mismo tiempo.
Atención al cliente	2	En su conducta se observa que estudia las necesidades del cliente y analiza sus expectativas para establecer relaciones de confianza con él y cubrirlas, sin embargo, no siempre lo consigue.
Autoconfianza	3	Muestra confianza en sus capacidades y acepta las responsabilidades.
Autocontrol	2	En su conducta se observa que es consciente de la necesidad del control de sus emociones y establece mecanismos de control, aun así en situaciones conflictivas muestra su disconformidad y dificultad para controlarse.
Calidad en el trabajo	3	Revisa el trabajo propio, establece controles de su propio trabajo con el fin de realizar el menor número de errores posibles.
Empatía	2	Percibe y entiende las actitudes, intereses y necesidades de las otras personas, se muestra bien dispuesto a escuchar.
Comunicación interpersonal	2	Se preocupa por conocer la situación de aquel con el que interactúa. Escucha de manera activa y expresa sus ideas de manera clara, aunque en situaciones de presión, como ante un auditorio, se pone nervioso y no transmite correctamente su mensaje.
Honradez	3	Su conducta se rige por una adecuación a las normas vigentes. No suele mentir o apropiarse de logros o bienes ajenos. Sabe transmitir una imagen de confianza y los demás le responden en consecuencia.
Trabajo en equipo	2	Trabaja de manera individual, aunque reconoce las ventajas del trabajo en equipo. Aporta ideas al grupo y participa activamente ante ciertas situaciones.

Elaborado por: Karen Jaramillo	Revisado y Aprobado por: Diego R. Zurita Guevara
Fecha: 12 de Febrero del 2018	Fecha: 19 de Febrero del 2018
Firma:	Firma:

		<b>ÁREA DE RECURSOS HUMANOS</b>
<b>PERFIL DE COMPETENCIAS LABORALES</b>		
<b>IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>		
<b>1. Denominación del Puesto :</b>	Asistente técnico	
<b>2. Departamento:</b>	Gerencia	
<b>3. Área</b>	Técnica	
<b>4. Número de personas en el puesto:</b>	1	
<b>5. Código:</b>	PCL - 012	
<b>6. Reporta a:</b>	Jefe Técnico	
<b>7. Sueldo:</b>	\$ 400	

<b>OBJETIVO DEL PUESTO</b>
<p>Coordinar las acciones para proveer soluciones tecnológicas de información, a través de la planeación e integración de las actividades requeridas y el suministro de herramientas tecnológicas que faciliten el logro de los objetivos empresariales.</p>

<b>FUNCIONES</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elabora y ejecuta el plan estratégico y operativo de su área.</li> <li>2. Administra los recursos bajo su responsabilidad.</li> <li>3. Comunica los planes, objetivos, metas, políticas, normas y procedimientos al personal a su cargo.</li> <li>4. Coordina la atención y resolución de problemas y requerimientos.</li> <li>5. Dirige procesos de evaluación y cambios tecnológicos.</li> <li>6. Evalúa sistemas informáticos y procesos administrativos internos de la organización.</li> <li>7. Define enfoques y estrategias de gestión tecnológica.</li> <li>8. Promueve el desarrollo de proyectos de tecnología de información y/o comunicación.</li> <li>9. Propone el uso de herramientas tecnológicas en el ambiente de trabajo de los usuarios.</li> </ol>

10. Proporciona asesoría en las funciones de soporte técnico, desarrollo de sistemas y administración de tecnología de información y/o comunicación.
11. Gestiona programas de adiestramiento al personal de la empresa.
12. Establece normas y procedimientos correspondientes al trabajo a desarrollar en la unidad.
13. Participa en reuniones y/o comisiones de trabajo.
14. Asiste a la dirección en la formulación, gestión y evaluación de planes y proyectos en el área de su competencia.
15. Ejecuta los proyectos asignados a su área de responsabilidad.
16. Evalúa el software y/o hardware a ser adquiridos por la empresa.
17. Supervisa las actividades del personal a su cargo.
18. Solicita ante su superior la dotación de recursos.

#### **FUNCIONES (Continuación)**

19. Controla el inventario de los recursos informáticos bajo su responsabilidad.
20. Propone soluciones innovadoras a los problemas confrontados por la unidad a su cargo.
21. Orienta técnicamente en el área de su competencia al personal bajo su cargo.
22. Orienta técnicamente en el área de su competencia a las diferentes dependencias de la empresa. Supervisa que los usuarios cumplan con las normas y procedimientos establecidos.
23. Realiza respaldos de información.
24. Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.
25. Cumple los lineamientos, normas y procedimientos administrativos y técnicos establecidos por la organización.
26. Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
27. Representa al superior inmediato en actos y reuniones.

#### **REQUISITOS MINIMOS PARA EL PUESTO**


Formación académica:	Título de tercer nivel en Sistemas Informáticos.
Experiencia:	Mínimo cinco años en el ejercicio profesional.
Conocimientos específicos:	Análisis y programas de sistemas informáticos.
Formación permanente:	Programación. Software para usuarios. Mantenimiento de equipos. Redes de comunicación.



Competencias	Nivel	Comportamientos
Administración de recursos	3	Identifica y emplea los recursos y herramientas de los que dispone para optimizar el tiempo, logrando los objetivos de la gestión en la mayoría de las ocasiones.
Análisis numérico	4	Analiza, organiza y presenta datos numéricos complejos. Resalta lo más importante y significativo de los datos obtenidos.
Análisis y resolución de problemas	3	Conoce la problemática y adopta decisiones acertadas y justificadas ante dificultades, persiguiendo la consecución de objetivos concretos, iniciando nuevos proyectos y finalizando todos aquellos que ya estén en marcha. Busca soluciones pensando en el camino a seguir.
Atención al cliente	3	Realiza conductas orientadas a percibir y cubrir las necesidades de los clientes de manera satisfactoria y de una manera estructurada, mostrándose amable y servicial.
Búsqueda de información	4	Utiliza sistemas de información personales. También puede crear bases de datos para generar información para la gestión futura. Por medio de sus acciones implica a los demás.
Comunicación	4	Sabe escuchar atentamente. Interpreta bien las demandas de sus clientes internos. Cooperativa activamente en la solución de los problemas del área de su responsabilidad.

Competencias	Nivel	Comportamientos
Empatía	4	Comprende los puntos de vista de los demás. Entiende la complejidad de las razones y motivaciones de los demás. Actúa para ayudar a sus colaboradores y clientes.
Consecución de objetivos	3	Establece objetivos, realiza un seguimiento de los mismos y propone y lleva a cabo las acciones de mejora comprobando su éxito.
Control directivo	3	Establece mecanismos de supervisión, comprobación y regulación de los procesos de trabajo de los colaboradores, indicadores de un avance correcto.
Orientación a resultados	4	Evalúa las actuaciones utilizando el análisis de coste/beneficio y sopesa los riesgos antes de tomar actuaciones innovadoras. Realiza evaluaciones periódicas e intenta aportar mejoras al proceso y al equipo que lo realiza.
Pensamiento analítico	4	Realiza análisis complejos. Utiliza diversas técnicas para el análisis de problemas complejos, los desglosa en sus partes que lo componen. Determina las causas e identifica las posibles soluciones y las prioriza antes de aplicarlas.
Planificación y organización	4	Se anticipa a los hechos. Prioriza las tareas, realiza un seguimiento conforme a su desarrollo y las reorganiza ante los imprevistos que pueden surgir puesto que los contemplaba en la planificación.
Toma de decisiones	4	Minimiza la carga emotiva que conllevan las decisiones delicadas a las que ha llegado tras un proceso reflexivo y analítico. No sólo se interesa por atender las necesidades de los demás sino que se compromete con opiniones concretas y acciones consecuentes con éstas, aceptando la responsabilidad que implican y ofreciendo total confianza a la organización.
Trabajo en equipo	4	Coordina su trabajo con la de los otros miembros del grupo para llegar a unos objetivos comunes. Anima a la participación e impulsa nuevas ideas.

Elaborado por: Karen Jaramillo	Revisado y Aprobado por: Diego R. Zurita Guevara
Fecha: 12 de Febrero del 2018	Fecha: 19 de Febrero del 2018
Firma:	Firma:

		<b>ÁREA DE RECURSOS HUMANOS</b>
<b>PERFIL DE COMPETENCIAS LABORALES</b>		
<b>IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>		
<b>1. Denominación del Puesto :</b>	Asistente de Recursos Humanos	
<b>2. Departamento:</b>	Técnico	
<b>3. Área</b>	Técnica	
<b>4. Número de personas en el puesto:</b>	1	
<b>5. Código:</b>	PCL - 013	
<b>6. Reporta a:</b>	Jefe Técnico	
<b>7. Sueldo:</b>	\$ 386	

#### OBJETIVO DEL PUESTO

Administrar y gestionar los subsistemas de recursos humanos: reclutamiento, selección, contratación e inducción. Asesorar al Gerente General en aspectos relacionados con la gestión de recursos humanos.

#### FUNCIONES

1. Elaborar el plan estratégico de recursos humanos.
2. Elaborar los procedimientos para los procesos de recursos humanos del Grupo Inmobiliario.
3. Diseñar los formularios necesarios para los subsistemas de recursos humanos.
4. Elaborar el anuncio y/o la convocatoria a ser publicada en la prensa escrita.
5. Recibir y analizar cada uno de los currículos presentados por los candidatos a cubrir el puesto vacante.
6. Elaborar la lista de preseleccionados que pasan a la siguiente fase del proceso de selección de personal.
7. Entrevistar a los candidatos a cubrir el puesto vacante.
8. Coordinar con las áreas de la organización para aplicar la inducción al nuevo empleado contratado.
9. Preparar el contrato de trabajo y legalizarlos.

10. Proceder con los trámites legales pertinentes y relacionados con la contratación del personal nuevo.
11. Mantener actualizado el manual de recursos humanos.
12. Preparar los roles de pago de sueldos y salarios mensuales.
13. Llevar el registro de asistencia y elaborar los informes mensuales.
14. Gestionar y coordinar la ejecución del programa de inducción.
15. Evaluar el programa de inducción.
16. Proyectar las acciones y requerimientos futuros del área de Recursos Humanos.

<b>REQUISITOS MINIMOS PARA EL PUESTO</b>	
Formación académica:	Título de tercer nivel en Administración de Empresas.
Experiencia:	Mínimo tres años en puestos similares.
Conocimientos específicos:	Legislación laboral y sistemas de Recursos Humanos.
Formación permanente:	Técnicas, procedimientos y nuevas herramientas para la administración de Recursos Humanos. Liderazgo. Trabajo en equipo.

Competencias	Nivel	Comportamientos
Administración de recursos	3	Identifica y emplea los recursos y herramientas de los que dispone para optimizar el tiempo, logrando los objetivos de la gestión en la mayoría de las ocasiones.
Análisis numérico	4	Analiza, organiza y presenta datos numéricos complejos. Resalta lo más importante y significativo de los datos obtenidos.
Análisis y resolución de problemas	3	Conoce la problemática y adopta decisiones acertadas y justificadas ante dificultades, persiguiendo la consecución de objetivos concretos, iniciando nuevos proyectos y finalizando todos aquellos que ya estén en marcha. Busca soluciones pensando en el camino a seguir.
Atención al cliente	3	Realiza conductas orientadas a percibir y cubrir las necesidades de los clientes de manera satisfactoria y de una manera estructurada, mostrándose amable y servicial.
Búsqueda de información	4	Utiliza sistemas de información personales. También puede crear bases de datos para generar información para la gestión futura. Por medio de sus acciones implica a los demás.
Comunicación	4	Sabe escuchar atentamente. Interpreta bien las demandas de sus clientes internos. Coopera activamente en la solución de los problemas del área de su responsabilidad.
Empatía	4	Comprende los puntos de vista de los demás. Entiende la complejidad de las razones y motivaciones de los demás. Actúa para ayudar a sus colaboradores y clientes.
Consecución de objetivos	3	Establece objetivos, realiza un seguimiento de los mismos y propone y lleva a cabo las acciones de mejora comprobando su éxito.
Control directivo	3	Establece mecanismos de supervisión, comprobación y regulación de los procesos de trabajo de los colaboradores, indicadores de un avance correcto.
Orientación a resultados	4	Evalúa las actuaciones utilizando el análisis de coste/beneficio y sopesa los riesgos antes de tomar actuaciones innovadoras. Realiza evaluaciones periódicas e intenta aportar mejoras al proceso y al equipo que lo realiza.

Competencias	Nivel	Comportamientos
Pensamiento analítico	3	Identifica relaciones múltiples. Desglosa un problema complejo en varias partes. Es capaz de establecer vínculos causales complejos. Reconoce las posibles causas de un hecho, y las consecuencias de una acción en una cadena de acontecimientos. Analiza las relaciones entre las distintas variables o elementos de un problema o situación. Anticipa las posibles dificultades u obstáculos, y planifica los siguientes pasos.
Planificación y organización	4	Se anticipa a los hechos. Prioriza las tareas, realiza un seguimiento conforme a su desarrollo y las reorganiza ante los imprevistos que pueden surgir puesto que los contemplaba en la planificación.
Toma de decisiones	3	Toma decisiones importantes reduciendo la carga emotiva que conllevan y preocupándose por los demás. Asimismo, mantiene en todo momento una línea de trabajo, se anticipa a los hechos, prepara los trabajos con antelación a que le sean solicitados trasladando esta percepción a sus colaboradores. Asume las consecuencias que se derivan.
Trabajo en equipo	4	Coordina su trabajo con la de los otros miembros del grupo para llegar a unos objetivos comunes. Anima a la participación e impulsa nuevas ideas.

Elaborado por: Karen Jaramillo	Revisado y Aprobado por: Diego R. Zurita Guevara
Fecha: 12 de Febrero del 2018	Fecha: 19 de Febrero del 2018
Firma:	Firma:

## CAPÍTULO 4

### DISCUSIÓN

#### 4.1 Conclusiones

1. Todos los objetivos trazados en el trabajo de titulación se cumplen a cabalidad. La metodología especificada también se emplea fielmente. Por lo que se puede concluir que el trabajo de titulación es un éxito.
2. El Grupo Inmobiliario Zurita, no tiene en la actualidad un área de Recursos Humanos, no tiene el perfil de competencias laborales para cada uno de los puestos de trabajo; por lo que los procesos de reclutamiento y selección de personal no se hacen por competencias laborales.
3. El proceso de selección de personal actual es calificado por los colaboradores de la empresa como de mala calidad.
4. El personal que actualmente labora en la organización no posee las habilidades, destrezas, actitudes y conocimientos necesarios que se requieren para un desempeño exitoso.
5. La empresa no dispone de una estructura organizacional definida y divulgada oportunamente.
6. El personal encuestado está consciente de la necesidad de elaborar el perfil de competencias laborales para cada uno de los puestos de trabajo.
7. Con la elaboración de los perfiles competenciales se podrán identificar las capacidades, actitudes y conocimientos que se requieren para cada uno de los puestos de trabajo.
8. La utilización adecuada de los perfiles de competencias laborales permitirá contratar personas capaces y competentes con lo cual se podrá conseguir que se cumplan los objetivos empresariales.
9. Las personas competentes tienen un comportamiento exitoso dentro de la organización.

10. Con la elaboración de la propuesta, el Grupo Inmobiliario Zurita cuenta con un documento calificado y de alta calidad que puede ser utilizado, siempre y cuando la Dirección de la Empresa lo autorice.
11. En la preparación de los perfiles de competencias laborales se detecta que son siete las competencias laborales que más se presentan en dichos perfiles, las más comunes, son: análisis y resolución de problemas, toma de decisiones, búsqueda de información, pensamiento analítico, trabajo en equipo, atención al cliente y honradez.
12. El grupo humano que labora en el Grupo Inmobiliario Zurita es un grupo totalmente heterogéneo en su estructura competencial, esto implica que el trabajo que se realiza en la organización sea muy diverso, esta condición implica que la coordinación, la negociación y el trabajo en equipo funcione de manera exacta y precisa.
13. Se entiende por competencia laboral la capacidad real demostrada por la persona para llevar a cabo la tarea, para ello, debe integrar sus conocimientos profesionales como sus habilidades y actitudes.
14. Con la aplicación del perfil de competencias laborales, lo que quiere es que el ocupante del puesto acredite determinados requisitos conductuales relacionados con la efectividad en su desempeño laboral.
15. De acuerdo a la caracterización de las competencias laborales para el Grupo Inmobiliario Zurita, cada puesto tiene un desempeño, y para lograr los resultados específicos se requieren competencias diferentes; es decir, en cada puesto de trabajo se deben integrar conocimientos. Habilidades, destrezas y actitudes diferentes.



## 4.2 Recomendaciones

- Es recomendable que los perfiles de competencias laborales sean integrados de inmediato a los sistemas de Gestión de Recursos Humanos de la empresa.
- Se recomienda que la empresa haga los esfuerzos necesarios para la contratación de una persona que sea capaz de administrar y gestionar los recursos humanos de la organización. Es una necesidad. Existe el perfil competencial de dicho puesto.
- Los perfiles de competencias laborales preparados, deben ser revisados periódicamente, porque los cambios tecnológicos que se introducen en la empresa, así lo disponen.
- Es recomendable que la empresa desarrolle y aplique todos los subsistemas de recursos humanos por competencias, esto es: reclutamiento, selección, contratación, inducción y evaluación del desempeño laboral.
- El Grupo Inmobiliario Zurita con el apoyo de los perfiles de competencias laborales, debería concentrarse en atraer, seleccionar y contratar a personas que tengan los conocimientos necesarios, que tengan la suficiente habilidad para aplicarlos y que tengan la predisposición para hacer bien las cosas. La empresa debe atraer y contratar a personal capaz y competente.
- Se recomienda que las políticas de recursos humanos se apliquen, ya que están diseñadas para fortalecer e integrar las competencias laborales dentro de la organización.
- Es recomendable que quienes lideran cada equipo de trabajo consideren y gestionen la diversidad especificada en cada uno de los perfiles competenciales.

**BIBLIOGRAFÍA**

Alles Martha Alicia (2016). Selección por competencias. 2ª edición. Buenos Aires. Ediciones GRANICA S.A.

Alles, M. (2009). Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias. Buenos Aires. GRANICA.

Alles, M. (2010). Conciliar vida profesional y personal. Buenos Aires. GRANICA.

Alles, M. (2012). Diccionario de términos de recursos humanos. Buenos Aires. GRANICA.

Arnoletto Jorge Eduardo. (200). Administración de la producción como ventaja competitiva. Málaga. EUMED.

Ayuso Baptista Fernando. (2007). Actualización de las competencias profesionales: sanidad y formación profesional. España. Publicaciones del Ministerio de Educación y Ciencia.

Blandez Ricalde María Guadalupe. (2014). Procesos administrativos. México. Editorial Digital UNID.

Blejmar Bernardo. (2009). Hacer que las cosas sucedan. 3ª reimposición. Buenos Aires. NOVEDUC.

Cabrera Dokú Kary, Gonzáles F. Luis Eduardo. (2006). Currículo universitario basado en competencias. Barranquilla. Ediciones UNINORTE.

Cuervo Tafur Joaquín, Osorio Agudelo Jair Albeiro y Duque Roldán María Isabel. (2013). Costeo basado en actividades ABC. Gestión basada en actividades AB. 2ª edición. Bogotá. ECOE Ediciones.

Chiavenato Idalberto. (2007). Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. 8ª edición. México. McGraw-Hill Interamericana Editores S.A. DE C.V.

Davenport Thomas O. (2006). Capital humano. Creando ventajas competitivas a través de las personas. Barcelona. Ediciones DEUSTO.

David Fred R. (2008). Conceptos de administración estratégica. 11ª edición. México. Pearson Educación.

Díaz Pinilla Mariela. (2006). Assessment Center paso a paso. Bogotá. PSICOM Editores.

Fernández Nogales Ángel. (2004). La investigación y técnicas de mercado. 2ª edición. Madrid. ESIC Editorial.

Forte Massimo. (2017). Atraer para vender. Madrid. LID Editorial.

Garzón, M. (2009). El desarrollo organizacional y el cambio planeado. Bogotá. Centro Editorial Universidad del Rosario.

Garzón, M. (2009). El Desarrollo Organizacional y el Cambio Planeado. Bogotá. Centro Editorial Universidad del Rosario.

Gil Estallo María de los Ángeles. (2007). Cómo crear y hacer funcionar una empresa: conceptos e instrumentos. 7ª edición. Madrid. ESIC Editorial.

Jiménez, D. (2011). Manual de recursos humanos. Madrid. ESIC Editorial.

Koontz Harold, Weihrich Heinz y Cannice Mark. (2012). Administración. Una perspectiva global y empresarial. 14ª edición. McGraw-Hill Interamericana Editores S.A de C.A.

Kunz Bolaños Ignacio. (2001). El mercado inmobiliario habitacional de la ciudad de México. México. Plaza y Valdés Editores S.A de C.V.

Lamo Gómez Jorge Eduardo. (2003). El sentido del trabajo en las sociedades contemporáneas. Colombia. UNAB.

Lladó Lárraga Dora María, Sánchez Rodríguez Luis Iván y Navarro Leal Marco Aurelio. (2013). Competencias profesionales y empleabilidad en el contexto de la flexibilidad laboral. USWA: Palibrio. LLC.

Malhotra Naresh K. (2004). Investigación de mercados: un enfoque aplicado. 4ª edición. México. Pearson Educación.

Mideros Mora Andrés. (2017). Plan Nacional de Desarrollo 2017 – 2021. Ecuador. Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. SENPLADES.

Mondy Wayne R. y Noe Robert M. (2009). Administración de Recursos Humanos. México. Pearson Educación.

Munch Lourdes (2010). Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo. México. Pearson Educación.

Ortíz Cancino Jaime Eduardo, Rendón Morales Martha Cecilia y Atehortúa Ramírez Jorge Hernán. (2012). Score competencias. Colombia. Palibrio.

Porret, M. (2010). Gestión de personas: manual para la gestión del capital humano en las organizaciones. Madrid. ESIC Editorial.

Robbins Stephen P. (2010). Comportamiento organizacional. México. Pearson Educación.

Robbins Stephen P, y Judge Timothy A. (2013). Comportamiento organizacional. 15ª edición. México. Pearson Educación.

Sagi-Vela Grande Luis. 82004). Gestión por competencias. Madrid. ESIC Editorial

Torres Hernández Zacarías y Torres Martínez Alberto. (2017). Desarrollo del talento humano. México. Grupo Editorial Patria.

Vera Quintana Carlos. (2011). Manual de levantamiento de perfiles profesionales. Quito. Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional.

Werther William B, Davis Keith y Guzmán Brito Martha Patricia. (2014). Administración de recursos humanos. Gestión del capital humano. 7ª edición. México. McGraw-Hill Interamericana Editores S .A de C.V.

Yuni José Alberto y Urbano Claudio Ariel. (2006). Técnicas para investigar. 2ª edición. Argentina Editorial Brujas.

## ANEXO A – CUESTIONARIO PARA LA ENCUESTA

### Objetivo

Determinar las características de los procesos de administrativos de recursos humanos del Grupo Inmobiliario Zurita.

### Instrucciones

Por favor lea detenidamente cada una de las preguntas. Conteste las preguntas en el orden establecido en el cuestionario. Por favor hágalo de la manera más sincera y honesta posible. Para responder, ponga una X dentro del paréntesis que usted haya elegido como respuesta. Le sugerimos, ponga una sola respuesta a cada pregunta. Su opinión es confidencial y muy valiosa para este trabajo de investigación.

### Preguntas

1. ¿Está usted satisfecho dentro del ambiente laboral que le brinda la empresa?  
SI ( ) NO ( )
2. ¿Cree usted que debe implementarse el departamento de RRHH en la empresa?  
NO ( ) SI ( )
3. ¿Se siente motivado o estimulado por la empresa?  
SI ( ) NO ( )
4. ¿Sus jefes o supervisores muestran interés en usted como trabajador?  
SI ( ) NO ( )
5. ¿El Grupo inmobiliario Zurita les brinda flexibilidad de horarios a sus empleados?  
SI ( ) NO ( )
6. ¿Usted cuenta con el apoyo de sus compañeros de oficina para realizar su labor?  
SI ( ) NO ( )
7. ¿Están plenamente establecidas las funciones y responsabilidades del personal para cada área de trabajo?  
SI ( ) NO ( )
8. ¿Existe una comunicación efectiva entre su jefe inmediato y usted?  
SI ( ) NO ( )
9. ¿La preparación académica de los empleados está acorde a las actividades profesionales que realiza dentro de la empresa?  
SI ( ) NO ( )
10. ¿Usted recibe retroalimentación sobre las labores que realiza?  
SI ( ) NO ( )

## ANEXO B – GLOSARIO DE TÉRMINOS

En este anexo se describen los términos utilizados en la descripción de los perfiles competenciales.

**Análisis Funcional:** técnica que se utiliza para la identificación de las competencias laborales requeridas por una función productiva. Considera el trabajo de cada uno en una relación sistémica con el logro del propósito de la organización o sector en el que se realiza. Identifica conocimientos, actitudes, condiciones de calidad, seguridad y salud en el trabajo.

**Área Objeto de Análisis:** entorno sobre el cual se hará un estudio para identificar características, propósito clave, funciones, unidades de competencia, con participación de trabajadores y empresarios, para la identificación de necesidades de capacitación.

**Ocupación:** agrupación de funciones laborales relacionadas que, ejecutadas en conjunto, conduce al logro de un objetivo de producción y que requiere un determinado nivel de cualificación para el desempeño laboral.

**Capacitación:** procesos mediante los cuales se logra la adquisición o desarrollo de competencias, habilidades, destrezas y valores para el desempeño de una ocupación o profesión determinada.

**Competencia Laboral:** la capacidad integral de llevar a cabo eficazmente una actividad laboral, desempeñar las tareas o funciones inherentes a un empleo u ocupación determinada

**Competencias Básicas:** conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores que evidencian que el individuo está capacitado para desarrollar con éxito las actividades de trabajo correspondientes a su área profesional. La competencia general se desagrega en diferentes unidades de competencia.

**Competencias Específicas:** conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores técnicos y tecnológicos propios de la unidad de competencia.

**Competencias Genéricas o Transversales:** conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores que son comunes a una cadena productiva o familia ocupacional.

**Contexto de Trabajo:** describir la información de naturaleza técnica, organizacional y socio-profesional que contextualiza el ámbito de actuación de la persona que ha alcanzado las competencias laborales.

**Criterios de desempeño:** sirven como indicadores para verificar la calidad del desempeño profesional del trabajador y permiten evaluar si se ha alcanzado o no el resultado descrito en el elemento de competencia respectivo.

**Elemento de Competencia Laboral:** especifican de manera detallada lo que el participante debe ser capaz de hacer en cada situación real de trabajo y evidencian el saber hacer. Cada elemento de competencia tiene sus respectivos criterios de desempeño.

**Evaluación de Competencia Laboral:** proceso por medio del cual se reúnen evidencias suficientes de la competencia laboral de una persona, de conformidad con el desempeño descrito y se emiten juicios para apoyar el dictamen de “Competente” o “Aun no Competente” en el desempeño laboral, para la persona evaluada.

**Evidencias Requeridas:** pruebas necesarias para evaluar y juzgar la competencia laboral de una persona, definida en los criterios de desempeño y los conocimientos y comprensiones esenciales y delimitadas por el rango de aplicación.

**Mapa Funcional:** es la representación gráfica del Análisis Funcional, donde queda expresado el propósito principal de una función productiva del área objeto de análisis, empresa, u organización en estudio. Ordena lógicamente las funciones productivas de un área o campo laboral mediante el desglose o y permite identificar, las competencias laborales y las unidades de competencia requeridas para el desempeño laboral.

**Nivel:** medida del grado de competencia requerido en las funciones de una ocupación, obtenida como combinación de factores que determinan la complejidad, el grado de autonomía y responsabilidad y las exigencias de conocimientos propios del desempeño idóneo de esas funciones.

**Estándar de Competencia Laboral:** modelo reconocido como satisfactorio y aplicable a todas las organizaciones productivas del área objeto de análisis, que describe los resultados que un trabajador debe lograr en su desempeño laboral, los contextos en que ocurre ese desempeño, los conocimientos que debe aplicar y las evidencias que puede presentar para demostrar su competencia.

**Perfil Profesional:** es la descripción de competencias y capacidades requeridas para el desempeño de una ocupación, así como sus condiciones de desarrollo profesional.

**Propósito Principal:** describe la razón de ser de las actividades productivas, empresa o sector, según sea el nivel en el cual se esté llevando el análisis

**Rango de Aplicación:** descripción de los diferentes escenarios y condiciones variables donde la persona debe ser capaz de demostrar dominio sobre el elemento de competencia.

**Unidad de Competencia Laboral:** conjunto de habilidades que se requieren para el desempeño de una determinada actividad laboral. La unidad incorpora también otros temas fundamentales dentro de la formación como son: valores, desarrollo personal, seguridad en el trabajo, realización de emprendimientos. Cada unidad de competencia contiene diferentes elementos de competencia.