



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL
ESCUELA DE POSGRADOS “ESPOG”

MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Resolución: RPC-SO-22-No.477-2020

PROYECTO DE TITULACIÓN EN OPCIÓN AL GRADO DE MAGISTER

Título del proyecto:

Diseño de un manual de funciones por competencias para la empresa CGI Financial LLC

Línea de Investigación:

Gestión integrada de organizaciones y competitividad sostenible

Campo amplio de conocimiento:

Administración

Autor/a:

Nelly Gabriela Mendoza Chanatasig

Tutor/a:

PhD. Betty Pastora Alejo

Quito – Ecuador

2024

APROBACIÓN DEL TUTOR



Yo, Alejo Betty Pastora con C.I: 1759364332 en mi calidad de Tutor del proyecto de investigación titulado: Manual de funciones por competencias para la empresa CGI Financial LLC

Elaborado por: Nelly Gabriela Mendoza Chanatasig, de C.I: 1718375312, estudiante de la Maestría: Gestión de Talento Humano de la **UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL (UISRAEL)**, como parte de los requisitos sustanciales con fines de obtener el Título de Magister, me permito declarar que luego de haber orientado, analizado y revisado el trabajo de titulación, lo apruebo en todas sus partes.

Quito D.M., 15 de marzo de 2024



Firma

DECLARACIÓN DE AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL ESTUDIANTE



Yo, Nelly Gabriela Mendoza Chanatasig con C.I: 1718375312, autor/a del proyecto de titulación denominado: Diseño de un Manual de funciones por competencias para la empresa CGI Financial LLC. Previo a la obtención del título de Magister en Gestión del Talento Humano.

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 el respectivo trabajo de titulación 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. Manifiesto mi voluntad de ceder a la Universidad Tecnológica Israel los derechos patrimoniales consagrados en la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador, artículos 4, 5 y 6, en calidad de autor@ del trabajo de titulación, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente. En concordancia suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato impreso y digital como parte del acervo bibliográfico de la Universidad Tecnológica Israel.
3. Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de prosperidad intelectual vigentes.

Quito D.M., 12 de marzo de 2024

Firma

Tabla de contenidos

APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL ESTUDIANTE.....	iii
INFORMACIÓN GENERAL	1
Contextualización del tema.....	1
Problema de investigación	2
Objetivo general.....	3
Objetivos específicos.....	3
Vinculación con la sociedad y beneficiarios directos	4
CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	5
1.1. Contextualización general del estado del arte.....	5
1.2. Proceso investigativo metodológico	10
1.3. Análisis de resultados.....	12
CAPÍTULO II: PROPUESTA.....	19
2.1. Fundamentos teóricos aplicados.....	19
2.2. Descripción de la propuesta	21
2.2.1. Alcance	22
2.3. Validación de la propuesta	30
2.4. Matriz de articulación de la propuesta	31
CONCLUSIONES	32
RECOMENDACIONES.....	33
BIBLIOGRAFÍA.....	34
ANEXOS	36

Índice de tablas

Tabla 1 Áreas de la empresa	11
Tabla 2 Fases para el diseño del manual de funciones por competencias.....	29
Tabla 3 Validación de propuesta	30
Tabla 4 Resultados de la validación de profesionales	30
Tabla 5 Matriz de articulación	31

Índice de figuras

Figura 1 Subsistemas e recursos humanos	6
Figura 2 Cuadro comparativo entre análisis de puestos y descripción de puestos.....	7
Figura 3 Relación entre conocimientos y competencias.....	9
Figura 4 Ejemplo de conocimientos y competencias	9
Figura 5 Planificación estratégica de la organización.....	12
Figura 6 Reclutamiento y selección de personal.....	13
Figura 7 Descriptivo de cargo.....	13
Figura 8 Perfil profesional	14
Figura 9 Inducción de personal	14
Figura 10 Manual de funciones	15
Figura 11 Competencias.....	15
Figura 12 Desempeño Laboral	16
Figura 13 Competencias específicas	17
Figura 14 Competencias Generales.....	17
Figura 15 Pilares del employee engagement	21
Figura 16 Organigrama estructural CGI FINANCIALLC.....	23
Figura 17 Descriptivo de puesto - Gerente de talento humano	24
Figura 18 Estructura del manual de funciones por competencias.....	28

INFORMACIÓN GENERAL

Contextualización del tema

En el Ecuador las grandes empresas han tratado de implementar nuevas tendencias dentro del área de talento humano, para que sus colaboradores tengan un sentido de pertenencia y valoración con la empresa; sin embargo, las empresas que se encuentran en crecimiento no han dado la importancia para establecer herramientas que apoyen la correcta gestión de su personal, es así, que la falta de implementación del manual de funciones afecta a la empresa como a los colaboradores, puesto que desconocen y no se delimitan cuáles son sus funciones y responsabilidades, trayendo consigo un incorrecto desempeño laboral.

El diseño y la implementación de un manual de funciones ayuda a la correcta administración de funciones y responsabilidades, siendo una herramienta de apoyo para contar con el personal capacitado dentro de todas las áreas de trabajo, y los colaboradores estén preparados para enfrentar las exigencias cambiantes del mundo laboral, dando como resultado la satisfacción tanto de la organización como del colaborador.

La falta de identificación de competencias dentro del puesto de trabajo ocasiona que los colaboradores no tengan las habilidades requeridas, o que las mismas estén sobrevaloradas para desempeñar un cargo; la capacidad innata que posee una persona es llamada competencia, así como la misma puede ser adquirida que se desarrolla a través de la formación, aprendizaje y el entorno que lo rodea; las competencias ayuda a que un colaborador pueda ser promovido a otro puesto de trabajo, para que esto suceda de debe tomar en consideración varios aspectos como la formación académica, funciones y competencias.

Las competencias constituyen en la actualidad, un modelo de gestión de talento humano que permite una mejor articulación entre gestión, trabajo y educación. En una organización sistémica las competencias son evidenciadas tanto en el ámbito laboral como personal y toma relevancia como un sistema nacional de certificación de competencias ya que de manera legal se estableció en muchos países del mundo, incluidos América Latina. Más que una moda, es la nueva gestión del talento humano para tratar de vincular el trabajo, la educación formal, complementaria, capacitación y experiencia laboral (Irigoin y Vargas, 2002).

Las competencias hacen referencia a las capacidades, destrezas, actitudes y conocimientos que posee una persona, ya sea de manera innata o adquirida en la formación académica y experiencia laboral que se va desarrollando y puliendo para un correcto desempeño de funciones dentro de un puesto de trabajo. Las competencias son de mucha importancia ayudando a fomentar la adaptabilidad, competitividad, mejora del rendimiento, impulsa el

crecimiento personal y profesional, promueve la innovación y facilita el cumplimiento de objetivos organizacionales.

La capacidad de adaptación del ser humano dentro del ámbito laboral conlleva un sin número de nuevas capacidades de interrelación, entre las cuales se puede mencionar la empatía que juega un papel importante dentro de la relación de grupo, así mismo las cualidades que pueden ser desarrolladas a lo largo de la experiencia laboral como por ejemplo la tolerancia a la frustración, la resolución de conflictos, la toma de decisiones en situaciones críticas, las mismas contribuyen a aumentar esas capacidades personales, interpersonales que todas las personas en algún momento a desarrollar.

El manual de funciones por competencias se encuentra alineado con el organigrama estructural de la organización, ya que se puede determinar las líneas de autoridad, canales de comunicación de acuerdo a las funciones y responsabilidades dentro de cada puesto de trabajo; siendo también una herramienta de apoyo para los demás subsistemas dentro de la gestión de talento humano y el crecimiento de la organización.

El manual de funciones en el siglo XXI sigue siendo considerado una herramienta importante dentro de la gestión del talento humano, resaltando sus principales características, la flexibilidad para adaptarse a nuevas tecnologías y cambios en la estructura organizativa enfocado en destacar habilidades blandas, como la capacidad de adaptación, comunicación efectiva, liderazgo, que son necesarias dentro del entorno laboral, la inclusión de la tecnología para hacer un manual más interactivo facilitando la comprensión del mismo y el enfoque al desarrollo profesional.

Problema de investigación

CGI Financial LLC no cuenta con un manual de funciones en donde se plasme los requerimientos que debe poseer un colaborador para desempeñar un puesto de trabajo, la gestión del talento humano ha sido manejada de manera empírica y de acuerdo a la necesidad del momento lo que ha dado por resultado inexactitudes en los diferentes subsistemas como son: reclutamiento y selección, inducción, capacitación del personal, evaluación de desempeño, entre otros subsistemas lo que ha ocasionado, falta de claridad en las responsabilidades y roles de los colaboradores, ya que no tienen una comprensión de lo que deben realizar, dando como resultado a la duplicidad de esfuerzos, conflictos sobre quién es el responsable de la ejecución de las funciones, omisión de funciones, falta de coordinación, desmotivación laboral, problemas de comunicación y riesgos legales.

La organización cuenta con un organigrama desactualizado, generando confusión en su estructura jerárquica, dificultad de comunicación entre los miembros, toma de decisiones

inequívocas, desmotivación, falta de compromiso, problemas en su planificación; se debe tomar en consideración que el organigrama es el principal canal de comunicación de una organización y el mismo se encuentra sujeto a actualizaciones siempre que se cree otro puesto de trabajo o exista un movimiento de personal dentro del mismo.

¿Es necesario el diseño de un manual de funciones por competencias para CGI Financial LLC?

Sí, el punto de partida es el diseño de un organigrama acorde a la jerarquización que en la actualidad mantiene, la estructura jerárquica es la base de toda empresa, las jerarquías no están diseñadas en base a una estructura piramidal, con gerentes, directores y colaboradores ordenados de mayor rango a menor, ni las dependencias de las diferentes áreas no se encuentran establecidas de manera precisa.

De la misma manera el término “competencias” en un concepto nuevo dentro de la organización y no se ha tomado en cuenta al momento del reclutamiento y selección de personal, ni para ejercer las funciones de cada puesto; el personal administrativo y comercial debe poseer dos tipos de competencias enfocados a nivel laboral y personal, las mismas no han sido identificadas de manera profesional, ni desarrolladas por lo cual se debe tomar en consideración la actualización de conocimientos para tener un personal capacitado y puedan desarrollar sus funciones de manera eficiente.

Objetivo general

Diseñar un manual de funciones por competencias para la empresa CGI Financial LLC, con la finalidad de un eficiente desempeño de funciones de todos sus colaboradores.

Objetivos específicos

- Contextualizar los fundamentos teóricos acerca del manual de funciones por competencias.
- Determinar los métodos cuantitativos, cualitativos y las herramientas de utilización para el levantamiento de información del manual.
- Elaborar el manual de funciones por competencias, en base al levantamiento de información recolectada para la empresa CGI Financial LLC
- Validar el manual de funciones con los Gerentes de la organización, así como también con profesionales externos a la misma.

Vinculación con la sociedad y beneficiarios directos:

Las organizaciones en la actualidad necesitan de parámetros claros en función de los procesos existentes en las mismas, es por eso que este proyecto se encuentra dirigido para beneficiar a la empresa CGI Financiera LLC representando un aporte significativo, puesto que los cambios que atravesamos en esta nueva era, exige un análisis minucioso en las funciones de los colaboradores evitando confusiones, permite delimitar las mismas para su correcta ejecución del cargo, la consecución de metas organizacionales, mayor eficiencia y calidad en los procesos tanto en el área administrativa como en el área comercial.

Servirá como herramienta de apoyo para un correcto proceso de reclutamiento y selección de personal, ayudando a la optimización de tiempo en la búsqueda, entrevista y selección del candidato idóneo para el puesto de trabajo y cumpliendo los requerimientos tanto personales como académicos que la organización y el puesto necesite.

En el proceso de inducción, servirá como guía para los nuevos colaboradores proporcionando información sobre como desempeñar sus funciones y que se espera de ellos, ayudará a la comprensión de los nuevos colaboradores como su puesto encaja dentro del organigrama, la relación con otros puestos y departamentos, estableciendo expectativas claras y evitando tener malos entendidos y omisiones sobre las funciones y responsabilidades y sobre todo fomentando la auto-gestión, ya que los colaboradores podrán tomar la iniciativa para la búsqueda de nuevos conocimientos y cumplir con sus funciones de manera más autónoma, aumentando la productividad y eficiencia.

Para una eficiente evaluación de desempeño, ya que por medio de la misma se comprobará el grado de cumplimiento de sus funciones y responsabilidades, arrojando resultados positivos, que darán paso a incrementos salariales, nuevos alcances de objetivos, vías de crecimiento para el colaborador tanto académicas como profesionales, también arrojando resultados negativos en los cuales se debe realizar retroalimentaciones o cambios de puesto de trabajo.

En el ámbito legal garantizará, que la organización no asigne exceso de carga laboral, tareas que no correspondan al puesto y por otra parte el colaborador deberá cumplir con sus funciones establecidas sin tener excusas para no realizarlas, de esta manera se garantiza el buen entendimiento y la delimitación de cada una de las partes.

Las competencias dentro de un puesto de trabajo determinan la capacidad de una persona para desempeñar de manera eficiente sus funciones, incluyen habilidades técnicas para desempeñarse dentro de un puesto, también habilidades blandas que hace referencia a la capacidad de la persona para interactuar con los demás la resolución de problemas y la adaptación a cambios laborales.

CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

1.1. Contextualización general del estado del arte

El área de talento humano de hace 20 años atrás era completamente distinto su gestión, se basaba en manejar a ser humano como un recurso, en el siglo XXI la gestión se direcciona en distintos enfoques, competencias, formación académica, para asegurar la motivación y sentido de pertinencia de un colaborador a la organización; las organizaciones con el pasar de los años han implementado nuevas herramientas de gestión para el manejo de sus colaboradores, cabe resaltar que un manual de funciones, servirá como un apoyo para los demás subsistemas de talento humano.

Puesto

Para “Un puesto es el agrupación de funciones, tareas, obligaciones y responsabilidades que se relacionan entre sí y son asignadas por una autoridad jerárquica para que sean atendidas por un colaborador en una unidad de tiempo, puede ser a tiempo completo o parcial, definitivo o temporal” (Ramírez , 2019, p. 23).

Proceso

En el levantamiento de información para diseñar un descriptivo de puesto se debe considerar establecer actividades a seguir. “Proceso es una sucesión de actividades que se encuentran alineadas a un objetivo planteado, está conformado por personas, metodologías, materias y equipo. El organizador es el responsable de identificar el proceso, para que lo miembros del equipo puedan ejecutarlo” (Winter , 2000, p. 8). Las actividades que se detalle en un descriptivo de puesto deben ser ordenado y sistemático para que se pueda desarrollar y ser cumplido.

Organigrama

Para definir el nivel jerárquico de los colaboradores, se debe diseñar un organigrama estructural de la empresa. Según Thompson (2020) “El organigrama es la representación gráfica de cómo se encuentra la estructurada de la misma, reflejada de manera esquemática y siendo dividida en niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y de asesoría (epsu.edu.ec, p. 1). Los puestos de trabajo en una organización no existen al azar, su diseño y establecimiento es alineado a la necesidad de la organización y a la eficiencia de la misma.

Análisis de Puesto

El análisis de puestos hace referencia al estudio que se realiza para la identificación de cada uno de sus funciones que llevan a cabo dentro de un puesto de trabajo, de igual manera la identificación de las competencias que debe poseer cada colaborador en función a su puesto y como consecuencia se obtendrá la descripción de sus funciones, y demás requerimientos. Un

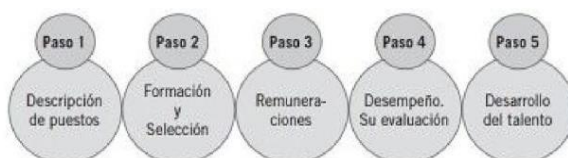
puesto debe estar contextualizado de manera correcta y colocado dentro del organigrama organizacional. (Baltazar Yucailla, 2018)

Analizar un puesto de trabajo correctamente hace referencia a detallar lo que se requiere de un ocupante, direccionado a su formación académica, conocimientos, competencias, capacidades y experiencia para que desempeñe sus funciones de manera eficiente, el análisis de puestos abarca los requerimientos del puesto en relación con la persona que lo ocupara. (Ramírez , 2019, p. 25)

Figura 1

Subsistemas e recursos humanos

5 pasos para transformar una oficina de personal en un área de Recursos Humanos



Nota: La presente figura muestra los subsistemas que se debe implementar en un departamento de Talento Humano. Fuente: Alles (2018).

Descriptivo de puesto

Según Alles (2018), “El descriptivo de puesto implica examinar puestos y elaborar sus descriptivos; tomando relevancia las competencias dentro de cada puesto de trabajo y la valoración de cada posición. El diseño de un descriptivo de puesto permite determinar la relación persona-puesto” (p. 11), permitiendo a la organización el buen desempeño laboral de todos los colaboradores.

Un descriptivo puede variar dependiendo de cada organización, tomando de manera general se considera los siguientes ítems.

- Nombre del puesto de trabajo;
- Área a la que corresponde jerárquicamente;
- Líneas de reporte directo y funcional;
- Líneas de subordinados
- Misión del puesto;
- Funciones principales del puesto;

- Responsabilidades del puesto;
- Competencias requeridas para el puesto.
- Factores de riesgo

Manual de funciones

Es una herramienta de trabajo que establece funciones y responsabilidades que desarrolla cada colaborador, las mismas deben ser desarrolladas de manera clara y responsable, las responsabilidades que cada uno de los cargos conlleva, requisitos, perfiles, en resumen las funciones realizadas en el período, los manuales deberán ser evaluados y actualizados de manera permanente por los respectivos responsables, garantizando el desarrollo y calidad de la gestión (Ramos Huancani, 2018).

El beneficio de los manuales se debe a que son una guía indispensable para la realización de actividades específicas de la organización, para lo cual se fija políticas y define las funciones en cada uno de las áreas, determinando las responsabilidades que se le asignará dentro de cada puesto de trabajo, los manuales son diseñados mediante normas y procedimientos propias de la organización que se realiza mediante una secuencia lógica, evitando la duplicidad, unificando y controlando las funciones y responsabilidades, todo esto se realiza con un objetivo y un beneficio específico (Palacios y Quimiz, 2020).

Figura 2

Cuadro comparativo entre análisis de puestos y descripción de puestos

ANALISIS DE PUESTOS	DESCRIPCION DE PUESTOS
<p>*Proceso que se realiza antes y después de la Descripción de puestos.</p> <p>*Recopila y evalúa información para tomar decisiones relativas al trabajo.</p> <p>*Busca determinar si se están realizando de forma efectiva las tareas del puesto.</p>	<p>*Documento que contiene informaciones relativas al puesto.</p> <p>* Establece lo que el ocupante hace, cuándo, cómo y por qué lo hace.</p> <p>*Aclara la interrelación entre los empleados de la organización.</p> <p>* Aclara los requisitos excluyentes y no excluyentes que debe tener un empleado para ocupar el puesto.</p>

Nota: La presente figura muestra la comparación entre las dos definiciones. Fuente: Alles M. (2018)

La necesidad y el motivo

En la teoría de la motivación se destaca lo interno (la necesidad) y el estímulo externo, como alentadores de la actividad. La teoría integradora toma en cuenta los dos factores en el proceso de motivación; la necesidad es una fuerza, un requisito interno del psiquismo, que se manifiesta en forma pasiva, en angustia o satisfacción, dependiendo de su objeto meta; el motivo

constituye en un elemento de mediación entre estos dos determinantes: como es la necesidad y las circunstancias imparciales externas a ella. La unión del motivo la necesidad y la realidad externa a ella y se aprecia la importancia de la cognición en la motivación humana (González Serra, 2019).

Gestión por competencias

Hace referencia Ortiz Rhea (2019) que la gestión por competencias es un sistema que robustece las fortalezas que aportan al correcto desempeño en el puesto de trabajo, planteando que cada organización tiene un diferente giro de negocio y sus características las hacen diferentes a otras, cada organización posee distintos elementos permitiendo establecer mecanismos similares de gestión que podrían implementar por los Directivos. Se debe considerar que la implementación de competencias dentro de una organización ayudará a que el colaborador alcance el máximo desempeño dentro de su puesto de trabajo (p. 12).

En toda organización se debe contar con personal comprometido y consiente de su potencial. Según Gusñay Ortega (2012), La competitividad organizacional en la actualidad se enfoca en las competencias individuales que cada individuo posee, como los conocimientos, habilidades, aptitudes que suman a la gestión de la organización, generando ventajas tanto para el colaborador dentro de su puesto de trabajo como competitividad organizacional. (p. 15) Ser competente implica poseer las actitudes, habilidades y conocimientos de formación académica para tener un correcto desempeño en un puesto de trabajo.

Es por ello que las organizaciones han implementado la gestión del talento humano basado en competencias permitiendo a la organización la identificación de competencias, diseñar perfiles, asignar a las personas sus puestos de trabajo y la elaboración de planes de carrera para el crecimiento profesional, con esta gestión la empresa obtendrá un mejor desempeño de sus colaboradores (Baltazar Yucailla, 2018, p. 11). Con el talento humano motivado dentro de una organización, se podrá evidencia mejores resultados.

Competencia

Las competencias se encuentran ligadas a las figuras profesionales. Según Gómez Rojas, (2015).

“La competencia profesional se encuentra direccionada a las capacidades y habilidades que una persona para desempeñarse dentro de un puesto y son necesarias de potenciar a través de la formación, obteniendo como resultado una cualificación que permite «ser capaz de» «estar capacitado para»” (p. 1).

Existe un factor interno que se activa mediante diferentes estímulos. Para el autor David (1989) “La motivación se refiere a los propósitos conscientes, pensamientos íntimos, la

motivación se refiere a las inferencias relativas a propósitos conscientes que hacemos a partir de la observación de conductas” (1989), la motivación para el ser humano es subjetiva y depende de distintos factores y puede cambiar en el tiempo en función de las circunstancias.

Consideramos otra definición. Según Alles M. (2015) “Competencia se refiere a las características de personalidad, que se manifiestan en comportamientos, que generan un desempeño exitoso dentro de un puesto de trabajo” (p. 18). Incluye a las habilidades, conocimientos y actitudes que se requieren para lograr objetivos planteados.

El conocimiento hace referencia a un conjunto de información, saberes ordenados acerca de temas en particular, disciplina o materia.

Figura 3
Relación entre conocimientos y competencias



Nota: En el presente cuadro se identifica la relación que existe en competencias y conocimientos. Fuente: Alles M. (2015).

Figura 4
Ejemplo de conocimientos y competencias

Conocimientos	Competencias
Informática (por ejemplo, un software)	Iniciativa - Autonomía
Contabilidad financiera	Orientación al cliente interno y externo
Impuestos	Colaboración
Leyes laborales	Comunicación eficaz
Cálculo matemático	Trabajo en equipo
Idiomas	Liderazgo

Nota: los conocimientos y competencias son indispensables para la realización de cualquier tipo de trabajo. Fuente: Alles M. (2015).

Las competencias se encuentran direccionadas para el individuo, como para la empresa. Según Alles (2005) Las competencias individuales son propiedad de cada individuo. Las

competencias de la organización son desarrolladas en conjunto por los individuos, pero pertenecen a ella.

Las competencias se relacionan entre sí y se dividen en:

- Competencias teóricas: enlazar lo aprendido durante la formación.
- Competencias prácticas: transferir la información práctica en acciones operativas destacando la parte operativa.
- Competencias sociales: habilidad de trabajo en equipo.
- Competencias del conocimiento: relacionan información con el saber, coordinar acciones, buscando nuevas alternativas para resolver problemas.

A continuación, se presenta el siguiente modelo de clasificación de competencias. Según Del Pozo Flórez (2017) clasifica las competencias de la siguiente forma:

- Competencias básicas: adquiridos en la formación primordial permitiendo el ingreso a un puesto de trabajo.
- Competencias genéricas: relacionado a las actitudes laborales propios del giro de negocio.
- Competencias específicas: relacionado a los aspectos técnicos referentes a la ocupación (p. 23).

Las competencias del siglo XVI

Los soft skills o habilidades blandas, sociales e interpersonales nace en la década de los 80 en la formación empresarial y en el año 90 dentro de las universidades, esto enfocado a las nuevas necesidades de la sociedad y del constante avance tecnológico, tienen que ver como una persona interactúa y se relaciona con los demás, diferenciándolo mediante su carácter y comportamiento, son competencias innatas, que con el correcto desarrollo se las puede mejorar y perfeccionar con el enfoque de llevar a una persona a ser hábilmente competente. (Mussico, 2018).

Las hard skills o habilidades duras, son competencias adquiridas mediante la formación académica, el desempeño de actividades, la experiencia laboral, conocimientos técnicos que ayudarán a una persona a desempeñar de manera exitosa su trabajo; las mismas deben ser reflejadas en la hoja de vida de cada profesional.

1.2. Proceso investigativo metodológico

Enfoque de la investigación

El proyecto de investigación se desarrolló aplicando el enfoque cuantitativo para obtener información de los colaboradores que permite interpretar los resultados; en lo cualitativo con la finalidad de obtener información acerca del requerimiento profesional, funciones y responsabilidades de los colaboradores para desarrollar el presente proyecto.

1.2.1. Tipo de investigación

La investigación de campo facilitó la obtención de datos e información directamente de la realidad como se presentó dentro del puesto de trabajo; la investigación descriptiva se utilizó para la recopilación y análisis de la información y posteriormente ser detallada en un descriptivo de puesto; se aplicó la investigación correlacional que determina la relación entre las dos variables como lo es el manual de funciones y las competencias laborales descrito de manera conjunta

Población

La organización cuenta con 32 colaboradores, por lo que se trabajó con su población total para el desarrollo del proyecto, detallado de la siguiente manera.

Tabla 1
Áreas de la empresa

Departamento	Área	# personas	Hombre	Mujer
General/financiero	Gerente General/Financiero	1 persona	1	
	Asistente financiero:	1 persona	1	
	Asistente contable	1 persona		1
Administrativo	Gerente administrativo:	1 persona	1	
	Asistente administrativo	1 persona		1
	Servicios generales	1 persona		1
	Asistente de adquisiciones y contratación	1 persona	1	
	Recepcionista	1 persona	1	
	Agente de seguridad	2 personas	2	
Calidad y procesos	Gerente de calidad y procesos	1 persona	1	
	Asistente de calidad y procesos	1 persona		1
Talento humano	Gerente de talento humano	1 persona	1	
	Analista de talento humano	1 persona		1
Dirección comercial	Director comercial	1 persona	1	
	Asistente comercial	1 persona		1

	Asesores comerciales	15 personas	10	5
TOTAL	16 puestos		20	11

Nota: Datos tomados de la estructura organizacional CGI FINANCIALLC

1.2.2. Métodos, técnicas e instrumentos

La observación se utilizó como instrumento para conocer las funciones que desarrollan los colaboradores en cada puesto de trabajo, tomando información y registrándola para su posterior análisis. La entrevista se aplicó en los 16 puestos de trabajo que existe en la organización, entre los cuales se encuentra los gerentes, asistentes, analistas, personal administrativo y al personal del área comercial, para levantar información acerca de las funciones y requerimientos que deben poseer los colaboradores para el desempeño de sus funciones; la entrevista fue aplicada mediante el formato de descriptivo de puestos, con preguntas cerradas y abiertas para la recopilación de información. La encuesta para el desarrollo del proyecto consto de 10 preguntas cerradas y fue aplicada mediante google forms a todos los colaboradores de la organización para el levantamiento de información acerca del manual de funciones, competencias y su posterior interpretación.

1.3. Análisis de resultados

Mediante la encuesta

Figura 5
Planificación estratégica de la organización



Interpretación y análisis:

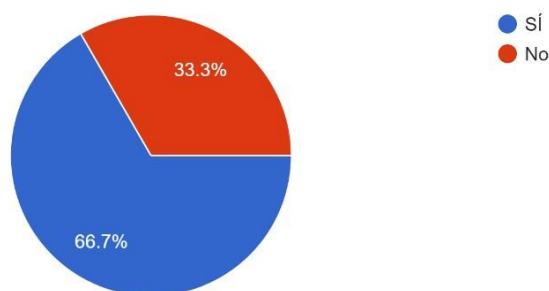
El 55,6% de los colaboradores respondieron que, si conocen la planificación estratégica de la organización, mientras tanto el 44,4% respondieron que desconocen la misma. La planificación

estratégica es una herramienta que establece el camino que debe seguir una organización y debe ser socializada con todos los colaboradores para alcanzar sus objetivos planteados.

Figura 6
Reclutamiento y selección de personal

¿Para ingresar a trabajar en la organización, fue seleccionado mediante el proceso de reclutamiento y selección de personal?

27 respuestas



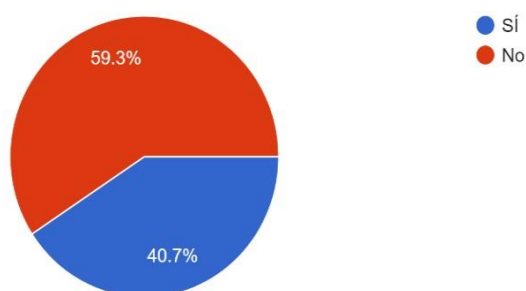
Interpretación y análisis:

Los encuestados manifestaron con un 67,7% que para ingresar a la organización fueron seleccionados mediante el proceso de reclutamiento y selección de personal y el restante 33,3% no paso por el proceso. La organización requiere profesionales que cumplan con los requerimientos descritos en un perfil de puestos, para desempeñar de manera eficiente sus funciones.

Figura 7
Descriptivo de cargo

¿Cuándo ingreso a la organización, le proporcionaron el descriptivo de cargo?

27 respuestas



Interpretación y análisis:

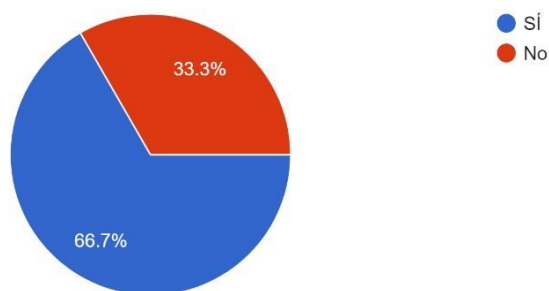
Los encuestados hacen referencia que no recibieron un descriptivo de puesto en un 59,3%, el restante 40,7% respondieron que sí. Se debe destacar que el descriptivo es una herramienta

de apoyo para los subsistemas de talento humano, así como para el colaborador conozca los requerimientos que debe cumplir una persona para desempeñarse de la mejor manera en un puesto de trabajo.

Figura 8
Perfil profesional

¿Usted considera que su perfil profesional está acorde al cargo que ocupa actualmente?

27 respuestas



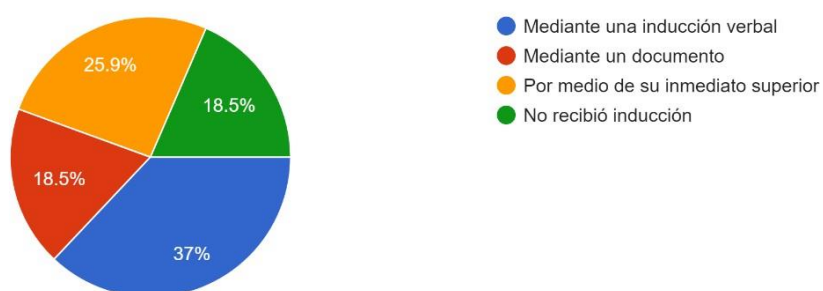
Interpretación y análisis:

El 66,7% de los encuestados están de acuerdo que su perfil profesional se encuentra acorde al puesto que ocupa, el 33,3% determina que no. Se debe considerar que, para que una organización pueda alcanzar sus objetivos los perfiles profesionales deben estar acorde al puesto de trabajo y al mercado laboral.

Figura 9
Inducción de personal

¿Recibió inducción para el desempeño de sus funciones?

27 respuestas



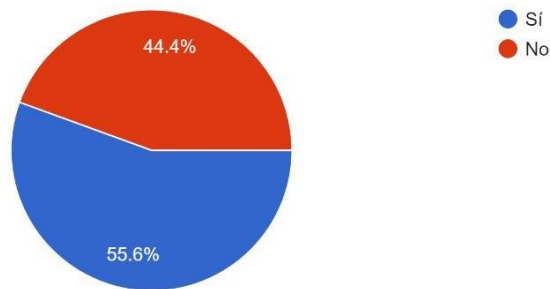
Interpretación y análisis:

El 37% de los encuestados respondieron que recibieron inducción a su puesto de trabajo de manera verbal, el 25,9% recibió inducción por medio de su inmediato superior, el 18,5%

recibió la inducción a su puesto mediante un documento, y el restante 18,5% respondió que no recibió inducción. Se debe recalcar que la inducción específica consiste en otorgar información acerca de las funciones y responsabilidades que va desempeñar el colaborador, los canales de comunicación y su estructura organizacional.

Figura 10
Manual de funciones

¿Conoce si la organizacin posee un manual de funciones?
27 respuestas

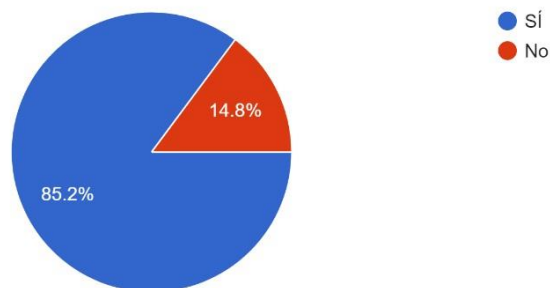


Interpretación y análisis:

El 55,6% de los encuestados respondieron que, si conocen que la organización posee un manual de funciones, mientras que el 44,4% lo desconocen. El manual de funciones es el pilar fundamental en la cual el colaborador se apoya de antemano para conocer las funciones y responsabilidades dentro de la organización.

Figura 11
Competencias

¿Considera que posee las competencias necesarias, para desempeñar sus funciones?
27 respuestas

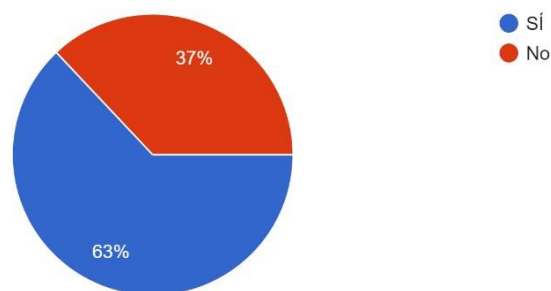


Interpretación y análisis:

El 85,2% manifestó que, si poseen las competencias necesarias para desempeñar sus funciones en su puesto de trabajo, mientras que el 14,8% reconoce que no las posee. Es importante que la organización defina las competencias específicas que deben poseer los colaboradores y futuros candidatos para desempeñar un puesto, así también identificar e implementar las competencias transversales que la organización considere necesarias para su crecimiento a nivel organizacional.

Figura 12
Desempeño Laboral

¿Su desempeño es evaluado dentro de la organización?
27 respuestas

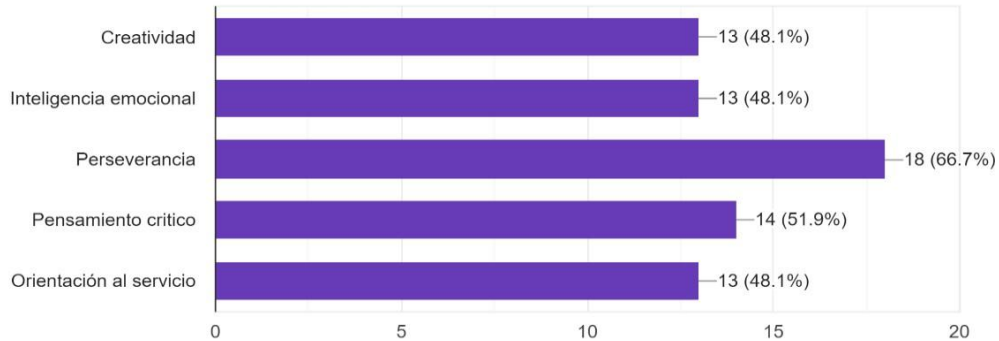


Interpretación y análisis:

Los encuestados manifestaron en un 63% que la organización evalúa su desempeño laboral, mientras que el 37% considera que no es evaluado. La evaluación de desempeño mide el rendimiento y productividad de los colaboradores, en la actualidad este proceso ayuda a canalizar ciertos aspectos de medición que sirven como clave para llevar al negocio al cumplimiento de objetivos; el manual de funciones servirá como herramienta de apoyo para que la evaluación sea realizada de manera objetiva.

Figura 13
Competencias específicas

¿Qué competencias considera relevantes dentro de su puesto de trabajo?
27 respuestas

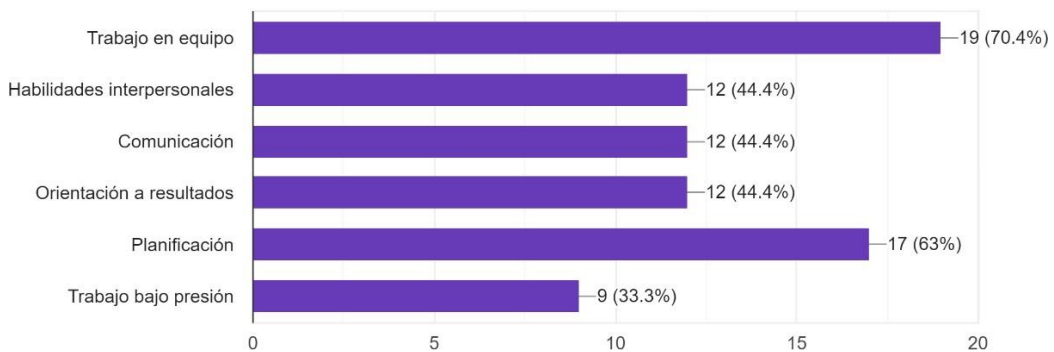


Interpretación y análisis:

El 66,7% de los encuestados consideran relevante la perseverancia como competencia debido al giro de negocio, que se encuentra enfocado al cumplimiento de metas (montos económicos), el 51,9% considera que el pensamiento crítico es otra competencia fundamental en el desempeño de su trabajo y el 48,1% la orientación al servicio. Las competencias más sobresalientes en este apartado hacen referencia a las que debe poseer un colaborador para el desempeño de sus funciones, se ha tomado en consideración los indicadores con el mayor porcentaje para su interpretación y análisis.

Figura 14
Competencias Generales

¿Qué competencias considera importantes dentro de la organización?
27 respuestas



Interpretación y análisis:

La competencia trabajo en equipo destaca en un 70,4%, lo que hace referencia a que esta competencia es de vital importancia para el cumplimiento de metas dentro del área comercial, mientras que la planificación destaca en un 63%, resaltando la importancia de planificar las actividades que se desarrollan para el cumplimiento de objetivos y las habilidades interpersonales en un 44,4 % como competencias para relacionarse con los clientes y la organización.

Mediante la entrevista

Se entrevistó a 16 personas que se encuentran en diferentes puestos de trabajo, para obtener información acerca de la misión del puesto, funciones, experiencia laboral, competencias específicas y genéricas, formación académica con la finalidad de estructurar un descriptivo de puestos por competencias; la entrevista se realizó de manera espontánea, con preguntas estructuradas para obtener de manera concreta la información requerida.

Se pudo comprobar que los colaboradores de distintas áreas tienen duplicidad de funciones, exceso de carga laboral, por otra parte, falta de funciones lo que origina la desmotivación laboral; también el desconocimiento del orden jerárquico que tiene la organización, y el desconocimiento de la diferenciación de competencias específicas, y genéricas.

CAPÍTULO II: PROPUESTA

2.1. Fundamentos teóricos aplicados

Gestión del talento humano en el siglo XXI

La autora Eugenia Alvarado (2023) afirma que, el escenario laboral del siglo XXI en la gestión del talento humano se ha transformado en un aspecto fundamental para el éxito y la sostenibilidad de las organizaciones. La manera en que las empresas reclutan, selecciona, desarrollan y retienen a sus colaboradores ha experimentado grandes cambios en comparación con décadas anteriores.

La digitalización es el principal impulsor para la nueva gestión del talento, ya que se ha migrado del trabajo tradicional al uso de nuevas tecnologías, mediante el uso de nuevas herramientas de análisis de Big Data, Inteligencia artificial, que ha permitido identificar patrones y tendencias en el rendimiento, la productividad y el nivel de satisfacción de los colaboradores; el nuevo enfoque en la gestión del talento humano ha permitido tomar decisiones más asertivas en los diferentes subsistemas como reclutamiento y selección de personal, evaluación de desempeño, capacitación, nómina desarrollo profesional y personal y la capacidad de adaptarse a nuevos desafíos.

Las organizaciones en el siglo XXI reconocen los beneficios de incorporar equipos diversos en términos de educación, etnia, habilidades, antecedentes culturales, fomentando la diversidad, inclusión e innovación de una organización; con estas características se busca tener organizaciones más sostenibles en el tiempo con el fin de fomentar un ambiente más inclusivo para que los colaboradores se sientan respetados y motivados. (Eugenia, 2023)

La pandemia dio paso a que la modalidad de teletrabajo sobresalga dentro de las organizaciones, los profesionales de talento humano han tenido que adaptarse a nuevos desafíos como el manejo de herramientas y nuevas tecnologías, el desarrollo de nuevas habilidades para ofrecer apoyo emocional y de recursos, con el objetivo de equilibrar la vida personal y laboral de todos los miembros de la organización.

Las organizaciones inteligentes

Según Senge (1990) en su libro "La Quinta Disciplina", menciona que la organización puede funcionar de mejor manera tomando en consideración las 5 disciplinas que él considera importante dentro de la organización.

- Dominio personal: expandir nuestra capacidad mental y personal para crear un entorno organizacional que motive a sus colaboradores a desarrollarse con el objetivo de alcanzar nuevas metas y propósitos.

- Modelos mentales: reflexionar y mejorar continuamente la imagen interna del mundo que percibimos y adaptarnos a las demandas y desafíos del entorno.
- Visión compartida: fomentar el sentido de compromiso grupal entre la organización y los colaboradores, con la finalidad de crear entornos, aumentando la eficiencia operativa de esta manera optimizar los procesos y recursos.
- Aprendizaje en equipo: la suma del talento individual de cada colaborador equivale a la transformación de nuevas aptitudes como el pensamiento y la comunicación, pequeños cambios que sirven para hacer frente a las necesidades tanto individuales como de grupo.
- Pensamiento sistemático: la interrelación que pueda existir dentro de una organización permite que exista mayor eficiencia y eficacia dentro de los procesos, tomando en consideración todos los elementos del sistema, asegurando así el éxito tanto productivo como económico.

La “Organización inteligente” surge con Senge (1990) logrando trasladar la idea de inteligencia humana apuntada a las organizaciones y sostiene que toda agrupación tiene la posibilidad de aprender de experiencias propias, recopilando y analizando nueva información para generar una mejora continua; un nuevo enfoque direccionado a las personas, ya que para el autor:

- Cada colaborador es valioso dentro del rol que cumpla en la organización.
- El colaborador es capaz de comprometerse con la organización al 100%.
- La autonomía que se le otorga al colaborador y que sea capaz de gestionar equipos de trabajo y funciones.
- Los colaboradores tienen la capacidad de generar nuevas ideas para enriquecer la misión y visión de la organización.

La teoría mencionada anteriormente, sirve como base para gestionar organizaciones inteligentes, destacando factores que las diferencian de las demás ya que cuentan con una visión integral, estrategias, indicadores y objetivos, mediante el apoyo en la tecnología para la digitalización de procesos de talento humano, para atraer y conservar a personas con talento mediante el employee experience (experiencia que vive el colaborador dentro de la organización).

El employee engagement está estrechamente relacionado al “compromiso de empleados” ya que comprenden los valores de la organización y los suyos que convergen en la misma dirección, para lo cual se alinean a la misión y visión corporativa para la motivación, crecimiento y desarrollo profesional y personal dentro de la organización.

Figura 15
Pilares del employee engagement



Nota: Pilares para aportar al bienestar laboral (Gamara, 2023)

Para Gamarra (2024) es necesario optar por un liderazgo consciente que cuente con una visión holística, para establecer metas y procesos logrando los objetivos planteados, será suficiente para dar el primer paso la digitalización del área de talento humano de la organización utilizando un software dedicado para tal fin; de esta forma será posible delegar tareas y procesos diarios a una plataforma que automatice determinado proceso y poder concentrarnos en lo que de verdad importa: hacer crecer nuestra empresa. (Gamarra, 2024)

2.2. Descripción de la propuesta

En base a la recolección de información y posterior análisis de resultados, se determina que la falta del manual de funciones por competencias incide en el desempeño de funciones de los colaboradores, mediante el diseño, la aprobación e implementación del mismo, contribuirá de manera positiva al correcto desempeño de las funciones de los colaboradores, así como también a la identificación y desarrollo de competencias con el objetivo de corroborar si los colaboradores poseen el perfil profesional para desempeñar su puesto de trabajo.

2.2.1. Alcance

El alcance de un proyecto permite delimitar de manera precisa mediante objetivos y plazos establecidos el alcance que se desea conseguir deseas lograr. Al definir claramente el alcance de tu proyecto, puedes asegurarte de lograr las metas y objetivos de tu proyecto (Asana, 2024).

El alcance del proyecto de titulación se delimita hasta la propuesta del descriptivo de puesto, que se encuentra detallado a continuación

MISIÓN

Somos una administradora de fondos internacional, consolidada en el mercado por más de 10 años de experiencia y en el mercado ecuatoriano por más de 3 años, proporcionando a nuestros afiliados soluciones financieras responsables y seguras, con excelente calidad de servicio.

VISIÓN

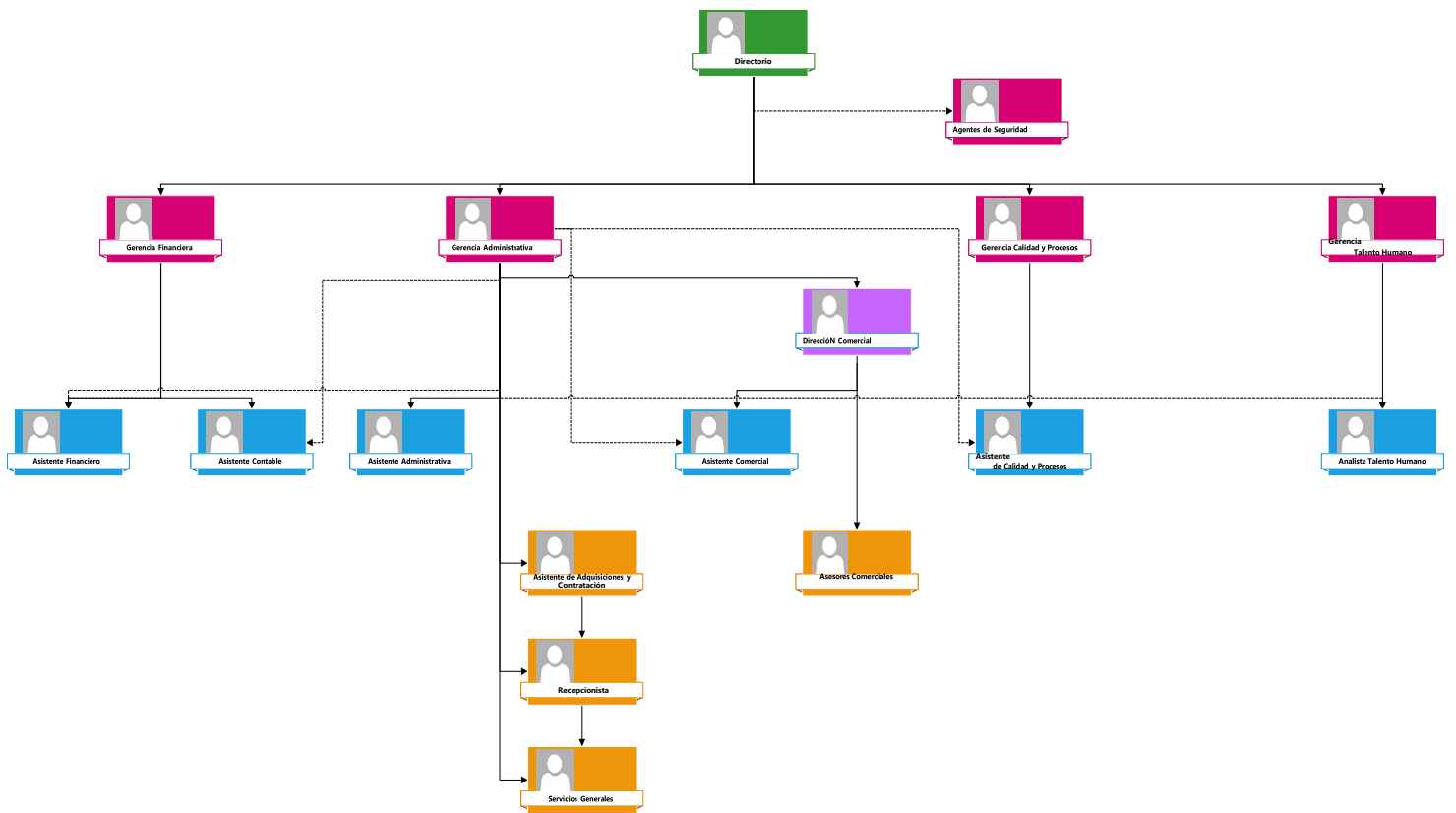
Al 2025 convertirnos en una de las principales administradoras de fondos en Ecuador, ofreciendo un portafolio de productos y servicios que permitan satisfacer las necesidades de nuestros afiliados con un equipo de trabajo comprometido, que brinde una asesoría oportuna e integra.

ORGANIGRAMA

El organigrama estructural para la organización se encuentra actualizada de acuerdo a los cargos que existen dentro de la misma y será el punto de partida para delimitar las jerarquías y canales de comunicación que debe existir.

Figura 16

Organigrama estructural CGI FINANCIALLC



Nota: Tomado de la empresa CGI FINANCIALL

Figura 17
 Descriptivo de puesto - Gerente de talento humano

	DESCRIPTIVO DE PUESTO	Código: GTH- 01
		Versión: 01
Elaborado: Gerencia Talento Humano	Revisado: Directorio	Aprobado: Directorio

“GLOBALINVESTMENT S.A.”	
GERENTE DE TALENTO HUMANO	
Misión “Fortalecer y gestionar los subsistemas de Talento Humano en función del desarrollo del personal, velando por mantener un clima laboral óptimo que fomente el buen desempeño, el compromiso, la responsabilidad y la mejora continua”.	
IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO	
Departamento:	Gerencia de Talento Humano
Dependencia directa:	Directorio
Supervisa a:	Personal administrativo - asesores comerciales
Función básica “Coordinar, organizar, gestionar y ejecutar programas de atracción, retención, compensación, evaluación de desempeño y bienestar social del equipo de los colaboradores”.	
PERFIL DEL CARGO	
Educación Formal: Tercer Nivel/Cuarto Nivel Universitario	Experiencia Requerida para el cargo.
Graduados: Psicología Industrial, Organizacional, Ing./Lic. Gestión del Talento Humano, Administración de Empresas.	8 - 10 años
Formación complementaria - Conocimientos o cursos de:	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gestión estratégica del talento humano ✓ Planificación ✓ Indicadores de gestión ✓ Liderazgo Efectivo ✓ Normativa legal laboral ✓ Administración de Personal ✓ Seguridad y Salud Ocupacional 	

COMPETENCIAS		
Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable
Maneras de trabajar	Alto	Esta competencia incluye la comunicación y el trabajo colaborativo. Asimismo, se desarrolla la expresión de ideas y pensamientos, la facilidad para transmitir y comprender mensajes, la habilidad para mantener diálogos efectivos y la capacidad de trabajar con otras personas para alcanzar un objetivo común.
Maneras de pensar	Alto	Se nutre de habilidades como la resolución de problemas, la toma de decisiones, la autonomía y los pensamientos computacional, visual y crítico. Se destacan las capacidades para generar ideas originales, interpretar situaciones desde diferentes perspectivas y autorregular el aprendizaje, es decir, adquirir conocimientos por voluntad y necesidad propias más que por seguir una indicación.
Liderazgo	Alto	El líder competente es aquel que tiene la capacidad de coordinar y organizar eficazmente sus equipos de trabajo, propiciando un adecuado ambiente de trabajo, orientando y dirigiendo a los demás para motivarlos e inducirlos a que se llegue a las metas y objetivos planteados.
Pensamiento Estratégico	Alto	Comprende los cambios del entorno y está en la capacidad de proponer planes y programas de mejoramiento continuo.
Manejo de la tecnología	Alto	Comprende la utilización de la tecnología y la alfabetización digital. Promueve el uso de las herramientas para acceder a la información disponible en la web y usarla de forma crítica y creativa.
Planificación y Gestión	Alto	Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos de complejidad media, estableciendo estrategias de corto y mediano plazo, mecanismos de coordinación y control de la información.
Inteligencia Emocional	Alto	Utiliza las emociones de forma adecuada, lo que supone tomar conciencia de la relación entre emoción, cognición y comportamiento, tener buenas estrategias de afrontamiento y capacidad para autogenerar emociones positivas.
Manejo de Recursos Financieros	Medio	Prepara y maneja el presupuesto de un proyecto a corto plazo.
Maneras de vivir el mundo	Alto	Competencia que tiene en cuenta la construcción de responsabilidad personal y social y la ciudadanía local y global, ámbitos en los que son necesarios el planteamiento de metas, la tolerancia a la frustración, la persistencia y la

		capacidad de tomar decisiones pensando en lo que favorece el bienestar propio, el de los demás y el del medio.
Generación de Ideas	Alto	Desarrolla planes, programas o proyectos alternativos para solucionar problemas estratégicos organizacionales.
Pensamiento Crítico	Alto	Analiza, determina y cuestiona la viabilidad de aplicación de leyes, reglamentos, normas, sistemas y otros, aplicando la lógica.
Autogestión / Autodesarrollo	Alto	La habilidad de trabajar remotamente, en equipos virtuales, trabajar autónomamente, auto motivarse y hacerse seguimiento a sí mismo. Un aspecto de la auto gestión es la voluntad y habilidad de adquirir nueva información y capacidades relacionadas al trabajo.
Trabajo en Equipo	Alto	Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo. Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización.
Orientación de Servicio	Alto	Demuestra interés en atender a los clientes internos o externos con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.
Orientación a Resultados	Alto	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla y modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.
Flexibilidad	Alto	Modifica las acciones para responder a los cambios organizacionales o de prioridades. Propone mejoras para la organización.
Iniciativa	Alto	Se anticipa a las situaciones con una visión de largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Elabora planes de contingencia. Es promotor de ideas innovadoras.

Funciones

- ✓ Diseñar, definir e implementar la Planificación de Talento humano, así como estrategias y políticas de la organización acorde con los valores corporativos y los objetivos de la misma.
- ✓ Asesorar a todas las Gerencias en lo que respecta a la Administración del Talento Humano.
- ✓ Elaborar y supervisar el Plan Anual de contratación de la empresa.
- ✓ Administrar el presupuesto anual de la nómina.
- ✓ Supervisar los procesos de atracción, contratación, retención y desvinculación de la empresa.
- ✓ Diseñar, definir e implementar normas, políticas y procedimientos a seguir por el personal.
- ✓ Monitorear y supervisar los registros de asistencias y permisos.
- ✓ Validar el Plan Anual de vacaciones, previa la autorización de los jefes departamentales y la Gerencia General.

- ✓ Establecer políticas y normas de evaluación de resultados y desempeño del personal.
- ✓ Diseñar y definir el Plan Anual de capacitación del personal de acuerdo con los objetivos de la empresa.
- ✓ Asesorar y asistir al personal en temas laborales.
- ✓ Coordinar y organizar el Plan de eventos sociales y festejos de la empresa.
- ✓ Ejecutar periódicamente mediciones de clima laboral y coordinar con las instancias pertinentes, las decisiones a ser tomadas respecto a estos resultados.

Responsabilidades

- ✓ Liderar su equipo de trabajo.
- ✓ Revisar y aprobar la nómina.
- ✓ Supervisar y coordinar la adecuada aplicación de los aspectos legales y laborales en todos los procesos de gestión del talento humano.
- ✓ Coordinar la contratación de recursos humanos, atraer a los empleados más cualificados y colocarlos en aquellos puestos para los que sean más adecuados.
- ✓ Comunicar a los empleados actuales y potenciales información sobre normas, cometidos, condiciones de trabajo, salarios, oportunidades de ascenso y prestaciones.
- ✓ Desarrollar programas para la igualdad de oportunidades y evitar el acoso laboral cumpliendo con la normativa legal vigente.

MARCO DE RELACIÓN

Interno:

- ✓ Gerencia Administrativa, Financiero, Calidad y Procesos/Dirección Comercial

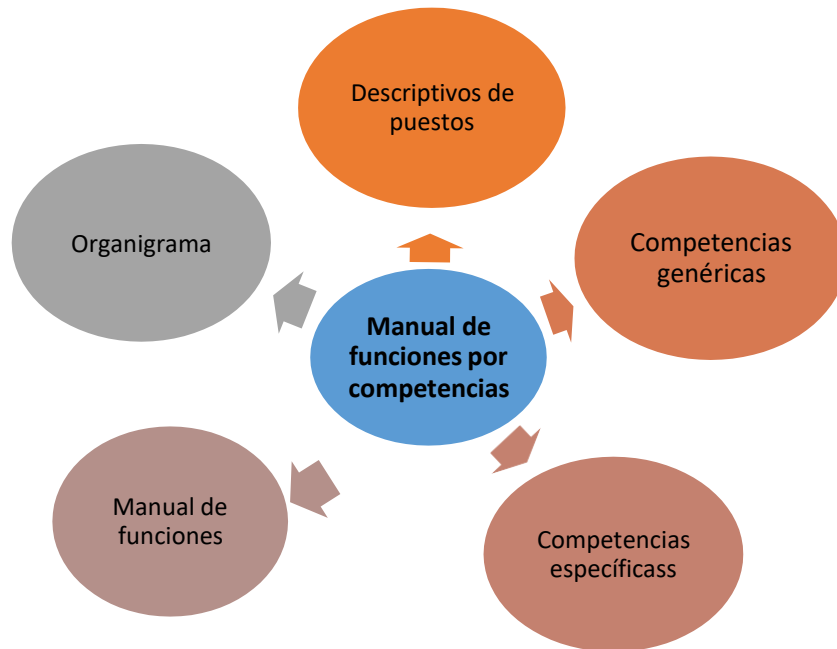
Externo:

- ✓ Clientes-Proveedores.

a. Estructura general

Figura 18

Estructura del manual de funciones por competencias



Nota: Estructura gráfica del proyecto de titulación “Manual de funciones por competencias para la empresa CGI FINANCIALL”.

b. Explicación del aporte

El diseño del manual de funciones por competencias responde a la necesidad de gestionar y delimitar de manera eficiente los requerimientos tanto de formación académica, funciones y competencias que debe poseer un candidato para cumplir su rol dentro de un puesto de trabajo; los mismos deben estar alineados a la estructura organizacional estableciendo los niveles de jerarquía y canales de comunicación; la identificación y desarrollo de competencias que poseen los colaboradores nos permitirá canalizar planes de capacitación para la formación y mejora continua, el manual de funciones servirá como herramienta de apoyo para los demás subsistemas de talento humano, la eficiente gestión el talento humano y la productividad de la organización.

c. Estrategias y/o técnicas

Tabla 2

Fases para el diseño del manual de funciones por competencias

Actividades	Responsables	Recursos	Fases	Técnicas de recolección
Reunión con los gerentes de la organización, para solicitar autorización para la realización del proyecto de titulación.	Maestrante Gerentes y directores	Humano Materiales	Socialización	Entrevista
Se determina el problema de investigación.	Maestrante	Humano		
Análisis de la estructura organizacional, para identificar puestos de trabajo.	Gerentes y directores	Materiales	Diagnóstico	Entrevista Observación De campo
Planteamiento de objetivos.				
Recolección y análisis de información para el diseño de marco metodológico.	Maestrante	Humano Materiales	Planificación	Investigación descriptiva
Aplicar encuestas y entrevistas a todo el personal de la organización.	Maestrante Colaboradores de la organización	Humano Tecnológico	Ejecución	Encuestas Entrevistas Observación De campo
Recolección e interpretación de resultados.	Maestrante	Humano Tecnológico	Ejecución	Análisis cualitativo
Diseño del manual de funciones	Maestrante	Humano Tecnológico	Ejecución	Investigación descriptiva

Nota: Elaboración propia

La tabla 2, recopila las diferentes técnicas que se utilizó para la identificación del problema, el levantamiento y análisis de información que se obtuvo mediante la entrevista, encuesta y observación, así como los responsables de cada fase, los recursos que se utilizó, para la interpretación y resultados del proyecto de investigación.

2.3. Validación de la propuesta

El proyecto de investigación fue validado mediante el criterio de especialistas en el área de talento humano y salud y seguridad ocupacional, para lo cual se consideró los siguientes criterios, formación académica, experiencia laboral y jerarquía que ocupa dentro de una organización.

Tabla 3
Validación de propuesta

Nombres y apellidos	Formación académica	Cargo	Años de experiencia
José Luis Jaramillo	Magister en Salud y Seguridad Ocupacional / Psicólogo Industrial	Gerente de Recursos Humanos Globalinvestment	12
David Jiménez Montalvo	Master Universitario en Dirección y Gestión de Recursos Humanos	Analista de talento humano-Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa	14
Angela Rossana Vargas Caspi	Magister en Salud y Seguridad Ocupacional	Jefe de Unidad Zonal de Servicios Sociales, administración zonal Tumbaco	8

Nota: Elaboración propia

Tabla 4
Resultados de la validación de profesionales

Criterios	EVALUACION SEGUN IMPORTANCIA Y REPRESENTATIVIDAD				
	Muy adecuado	Bastante adecuado	Adecuado	De Adecuado	Inadecuado
Impacto	2	1			
Aplicabilidad		3			
Conceptualización		2	1		
Actualidad	2	1			
Calidad Técnica		3			
Factibilidad	2	1			
Pertinencia	2	1			
TOTAL	8	12	1		

Interpretación y resultados

La validación de los expertos en el área de talento humano arrojó como resultados de 8 correspondiente a muy adecuado, de 12 a bastante adecuado y 1 correspondiente adecuado llegando a la conclusión de que el trabajo es pertinente y cumple con las características de aplicabilidad y funcionabilidad planteada dentro de la organización.

2.4. Matriz de articulación de la propuesta

Tabla 5
Matriz de articulación

EJES O PARTES PRINCIPALES	SUSTENTO TEÓRICO	SUSTENTO METODOLÓGICO	ESTRATEGIAS / TÉCNICAS	DESCRIPCIÓN DE RESULTADOS	INSTRUMENTOS APLICADOS
Diseño de un Manual de Funciones por Competencias para la Empresa CGI FINANCIALLC	Organigrama	Enfoque cualitativo	Observación Investigación bibliográfica	Conocer la estructura organizacional y contextualizar conceptos	Entrevista Observación Datos internos de la organización
	Descriptivos de puestos	Enfoque cualitativo Y correlacional De campo	Entrevista Observación	Conocer y describir las funciones que desempeñan los colaboradores	Observación y entrevista estructurada y aplicada a los Gerentes, Director, personal administrativo y comercial
	Competencias	Enfoque cualitativo y correlacional De campo	Entrevista Observación	Identificación y descripción de competencias	Observación, encuesta y entrevista a todos los colaboradores
	Manual de funciones	Enfoque cuantitativo, cualitativo, correlacional De campo	Descriptivo Entrevista Encuesta	Diseño del manual de funciones por competencias	Observación Entrevista Encuesta

CONCLUSIONES

- Para la realización del proyecto se obtuvo información actualizada desde el año 2015 para estructurar conceptos principales que ayuden a comprender y desarrollar el manual de funciones por competencias.
- Los resultados obtenidos y analizados confirman que la organización cuenta con un organigrama estructural un tanto ambiguo, no poseen un manual de funciones lo que ha ocasionado la duplicidad y el desconocimiento de sus funciones, así mismo los colaboradores tienen conocimiento acerca de las funciones que deben realizar porque la información fue proporcionada de manera verbal por un inmediato superior al momento de su contratación.
- Para la elaboración del descriptivo de puesto se utilizó herramientas de recolección de información directa con los gerentes, director y colaboradores, la misma que fue descrita en una plantilla donde se detalla los requerimientos de acuerdo a su formación académica, experiencia y competencias que debe poseer un candidato para ocupar un puesto de trabajo dentro de la organización, los descriptivos fueron aprobados por sus jefes de área para su posterior implementación.
- La validación de la propuesta se realizó con profesionales que cumplen el perfil enfocado en el área de Talento Humano, arrojando como resultado que el desarrollo del proyecto es factible para su implementación en la organización.

RECOMENDACIONES

- Se sugiere que para implementar buenas prácticas de talento humano se debe considerar las últimas tendencias en el ámbito mencionado como son: Atracción y retención del Talento Humano, Experiencia del colaborador, Adaptación a la era digital, y las nuevas Competencias del siglo XXI.
- Socializar a nivel organizacional en todas sus jerarquías sobre el modelo propuesto del manual de funciones por competencias con el fin de que tenga el conocimiento acerca del perfil, funciones y competencias.
- Desarrollar programas de capacitación dirigidos a potencializar competencias propias y adquiridas principalmente en aquellas que se relacionan con la nueva era digital y el giro de negocio.
- Llevar a cabo la revisión y actualización del manual de funciones por competencias de forma periódica, a fin de que no pierda su vigencia y cumpla su función como herramienta de apoyo para la gestión del talento humano, con el fin de mejorar los perfiles de acuerdo a las exigencias del mercado laboral.
- Asesorar a la alta Gerencia de la organización en conjunto con el área de Talento Humano la aprobación del organigrama estructural y el descriptivo de puesto que se propone en este proyecto para su posterior implantación.


BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2005). *Gestión por competencias - El diccionario*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
https://www.google.com.ec/books/edition/Gesti%C3%B3n_por_competencias/2qguP7cfr4C?hl=es-419&gbpv=1&dq=tipos+de+competencias+martha+alles&printsec=frontcover
- Alles, M. (2015). *Diccionario de Competencias, La Trilogía - Tomo 1*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
https://www.google.com.ec/books/edition/Diccionario_de_competencias_La_Trig%C3%ADa/uvEeDAAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1&dq=diccionario+de+competencias+martha+alles&printsec=frontcover
- Alles, M. (2018). *5 Paos para transformar una oficina de personal en un área de recursos humanos*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=arKtDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT10&dq=martha+alles+gesti%C3%B3n+del+talento+humano&ots=-DyZmrSZuT&sig=ZXaOqpzwOs1d7rxXMZPr-y_nCaQ#v=onepage&q&f=false
- Asana. (2024). *Asana, Inc.* <https://asana.com/es/resources/project-scope>
- Baeza Paz, G. (2014). *Metodología de la investigación*. México, México: Editorial Patria.
https://www.google.com.ec/books/edition/Metodolog%C3%ADa_de_la_Investigaci%C3%B3n/6aCEBgAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1&dq=tipos+de+investigaciones+pdf&printsec=frontcover
- Baltazar Yucailla, M. T. (2018). *Repositorio,uti.edu.ec*.
<https://es.scribd.com/document/398724751/FCHE-PSIC-119-pdf#>
- David C., M. (1989). *Estudio de la Motivación Humana*. Madrid, España: Narcea S.A.
<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=3fKGr602DTcC&oi=fnd&pg=PA9&dq=motivacion+humana&ots=b0Y8rjZbAb&sig=DS5076nPLWgzv3qZofTnJBttZJk#v=onepage&q=motivacion%20humana&f=false>
- Del Pozo Flórez, J. (2017). *Competencias profesionales: Herramientas de evaluación: portafolio, la rúbrica y las pruebas situacionales*. Narcea.
https://www.google.com/books/edition/Competencias_profesionales/WeykDwAAQBAJ?kptab=editions&sa=X&ved=2ahUKEwjQw5jy50OuAAxUbk4QIHXC7AJwQmBZ6BAgNEAg
- Eugenia, A. M. (31 de julio de 2023). *Linkedin*. <https://es.linkedin.com/pulse/evoluci%C3%B3n-de-la-gesti%C3%B3n-del-talento-en-el-siglo-xxi-y-alvarado>
- Gamara, G. (2 de Febrero de 2023). *Factorial*. <https://factorialhr.es/blog/employee-engagement/>
- Gamarra, G. (1 de Febrer de 2024). *Factorialhr*. <https://factorialhr.es/blog/organizacion-inteligente/>
- García Jiménez, J. (2022). *La comunicación interna*. Díaz de Santos.
https://www.google.com.ec/books/edition/La_comunicaci%C3%B3n_interna/ttSdEAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1&dq=que+es+la+entrevista+libre&pg=PA133&printsec=frontcover

- Gómez Rojas, J. (2015). *Medigraphic.com*. <https://www.medigraphic.com/pdfs/rma/cma-2015/cma151g.pdf>
- González Serra, D. (2019). *Periódicos.unem.br*. <https://www.scielo.br/j/pe/a/m9rHpDz5TfWMCTmLffdq3Wc/?format=pdf>
- Guevara Albán, G. (2020). *Dialnet*. [https://doi.org/10.26820/recimundo/4.\(3\).julio.2020.163-173](https://doi.org/10.26820/recimundo/4.(3).julio.2020.163-173)
- Gusñay Ortega, A. V. (2012). *uisrael.edu.ec*. [file:///C:/Users/HP/Downloads/UISRAEL-EC-ADME-378.242-102%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/HP/Downloads/UISRAEL-EC-ADME-378.242-102%20(1).pdf)
- Irigoin, M., y Vargas, F. (2002). <https://www.oitcinterfor.org/>. https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/man_ops.pdf
- Mussico, G. (Marzo de 2018). *Revista EU*. <http://www.revistarue.eu/RUE/102018.pdf>
- Neill, D., y Liliana, C. (2018). *Repositorio.utmachala.edu.ec*. <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/14232/1/Cap.4-Investigaci%C3%B3n%20cuantitativa%20y%20cualitativa.pdf>
- Ortiz Rhea, D. (2019). *uisrael.com.edu*. <https://repositorio.uisrael.edu.ec/bitstream/47000/1880/1/UISRAEL-EC-MASTER-ADMP-378.242-2019-014.pdf>
- Palacios, P., y Quimiz, G. (07 de Noviembre de 2020). *Ojsufformacion*. https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=importancia+de+los+manuales+de+funciones&btnG=#d=gs_cit&t=1708902948072&u=%2Fscholar%3Fq%3Dinfo%3A3UgOrfIG90Q%3Ascholar.google.com%2F%26output%3Dcite%26scirp%3D0%26hl%3Des
- Ramírez, M. (2019). *Análisis, diseño y evaluación de puestos*. Santiago de los Caballeros, República Dominicana: Uapa. <https://elibro.net/es/ereader/uisrael/175887>
- Ramos Huancani, W. (2018). *Repositorio.umsa.bo*. <https://repositorio.umsa.bo/bitstream/handle/123456789/26559/PT-259.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Senge, P. (1990). *La quinta disciplina en la práctica*. Argentina: Ediciones Granica S.A. <https://elibro.net/es/ereader/uisrael/94012>
- Tesis y Master. (2023). *Tesisymartes.mx*. <https://tesisymasters.mx/investigacion-correlacional/>
- Thompson, I. (2020). *epsu.edu.ec*. https://epsu.edu.ec/media/attachments/2020/04/21/b2_lectura_3.pdf
- Winter, R. (2000). *Manual de Trabajo en equipo*. Madrid, España: Díaz de Santos. https://www.google.com.ec/books/edition/Manual_de_Trabajo_en_Equipo/fQbICMgMCLAC?hl=es&gbpv=1&dq=que+es+un+manual+de+trabajo&printsec=frontcover

ANEXOS

ANEXO 1

	DESCRIPTIVO DE PUESTO	Código: GTH- 01
		Versión: 01
Elaborado: Gerencia Talento Humano	Revisado: Directorio	Aprobado: Directorio
“GLOBALINVESTMENT S.A.”		
GERENTE DE TALENTO HUMANO		
Misión		
IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO		
Departamento:		
Dependencia directa:		
Supervisa a:		
Función básica		
PERFIL DEL CARGO		
Educación Formal:	Experiencia Requerida para el cargo.	
Formación complementaria - Conocimientos o cursos de:		
<input checked="" type="checkbox"/>		
COMPETENCIAS		
<u>Denominación de la Competencia</u>	<u>Nivel</u>	<u>Comportamiento Observable</u>
Funciones		
<input checked="" type="checkbox"/>		
Responsabilidades		
<input checked="" type="checkbox"/>		
MARCO DE RELACIÓN		
Interno:	Externo:	
<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	

Formato de Entrevista

ANEXO 2

10/3/24, 23:37

Levantamiento de información - manual de funciones por competencias CGI FINANCIALL

Levantamiento de información - manual de funciones por competencias CGI FINANCIALL

Estimados compañeros, solicito de la manera más gentil su ayuda contestando la siguiente encuesta, de carácter confidencial que forma parte de mi proyecto de titulación. De antemano agradezco la participación de cada uno de ustedes.

** Indica que la pregunta es obligatoria*

1. ¿Conoce la planificación estratégica de la organización? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No

2. ¿Para ingresar a trabajar en la organización, fue seleccionado mediante el proceso de reclutamiento y selección de personal? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No

3. ¿Cuándo ingreso a la organización, le proporcionaron el descriptivo de cargo? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No

4. ¿Usted considera que su perfil profesional está acorde al cargo que ocupa actualmente?

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No

5. ¿Recibió inducción para el desempeño de sus funciones? *

Marca solo un óvalo.

- Mediante una inducción verbal
 Mediante un documento
 Por medio de su inmediato superior
 No recibió inducción

<https://docs.google.com/forms/d/16VYh550bqXQF9aaqF70R43PfhjFtpvI4FUmj-CWRiw/edit>

1/3

10/3/24, 23:37

Levantamiento de información - manual de funciones por competencias CGI FINANCIALL

6. ¿Conoce si la organizacin posee un manual de funciones? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No

7. ¿Considera que posee las competencias necesarias, para desempeñar sus funciones? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No

8. ¿Su desempeño es evaluado dentro de la organización? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No

9. ¿Qué competencias considera relevantes dentro de su puesto de trabajo? *

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Creatividad
 Inteligencia emocional
 Perseverancia
 Pensamiento critico
 Orientación al servicio

10. ¿Qué competencias considera importantes dentro de la organización? *

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Trabajo en equipo
 Habilidades interpersonales
 Comunicación
 Orientación a resultados
 Planificación
 Trabajo bajo presión

Google no creó ni aprobó este contenido.

Google Formularios

<https://docs.google.com/forms/d/16VYh550bqXQF9oaqcF70R43PfljFtpvI4FUmj-CWRiw/edit>

2/3

Formato de encuesta



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

ESCUELA DE POSGRADOS "ESPOG"

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

INSTRUMENTO PARA VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

Estimado colega:

Se solicita su valiosa cooperación para evaluar la siguiente propuesta del proyecto de titulación:
" Diseño *de un Manual de Funciones por Competencias para la empresa CGI FINANCIALLC*". Sus criterios son de suma importancia para la realización de este trabajo, por lo que se le pide brinde su cooperación contestando las preguntas que se realizan a continuación.

Datos informativos

Validado por: Angela Rossana Vargas Caspi

Título obtenido: Msc. Seguridad y Salud Ocupacional
Psicóloga Industrial
C.I.: 1716961337

E-mail: angela_rossvc@hotmail.com

Institución de Administración Zonal Tumbaco

Cargo: Jefa de Unidad Zonal de Servicios Sociales

Años de experiencia en el área: 8



Instructivo:

- Responda cada criterio con la máxima sinceridad del caso;
- Revisar, observar y analizar la propuesta del proyecto de titulación; y,
- Coloque una X en cada indicador, tomando en cuenta que Muy adecuado equivale a 5, Bastante Adecuado equivale a 4, Adecuado equivale a 3, Poco Adecuado equivale a 2 e Inadecuado equivale a 1.

Tema:

Indicadores	Muy adecuado	Bastante Adecuado	Adecuado	Poco adecuado	Inadecuado
Impacto	X				
Aplicabilidad		X			
Conceptualización		X			
Actualidad	X				
Calidad Técnica		X			
Factibilidad	X				
Pertinencia	X				
TOTAL	20	12			

Observaciones: Es importante destacar que para el desarrollo empresarial, organizacional, el compromiso Gerencial es imprescindible para el cumplimiento de objetivos, tomando en consideración que cada área tiene establecido su rol y objetivos, sin embargo, con el perfil de puestos bien estructurado y definido, se lograra que el colaborador ejecute sus tareas de manera correcta y eficiente.

Recomendaciones: Se deberá establecer la misión, visión y objetivos de la organización con la finalidad de articular los procesos con el manual de funciones en el que se delimita actividades y funciones de los colaboradores.

Lugar, fecha de validación: 11/03/2024.



ANGELA ROSSANA
VARGAS CASPI

Firma del especialista

Validación de propuesta experto 1



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

ESCUELA DE POSGRADOS "ESPOG"

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

INSTRUMENTO PARA VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

Estimado colega:

Se solicita su valiosa cooperación para evaluar la siguiente propuesta del proyecto de titulación: "Diseño de un manual de funciones por competencias para la empresa CGI FINANCIALLC". Sus criterios son de suma importancia para la realización de este trabajo, por lo que se le pide brinde su cooperación contestando las preguntas que se realizan a continuación.

Datos informativos

Validado por:

Título obtenido: Máster Universitario en Dirección y Gestión de Recursos Humanos

C.I.: 1003537287

E-mail: d.jimenezmontalvo@gmail.com

Institución de Trabajo: Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa

Cargo: Analista de Talento Humano

Años de experiencia en el área: 14



Instructivo:

- Responda cada criterio con la máxima sinceridad del caso;
- Revisar, observar y analizar la propuesta del proyecto de titulación; y,
- Coloque una X en cada indicador, tomando en cuenta que Muy adecuado equivale a 5, Bastante Adecuado equivale a 4, Adecuado equivale a 3, Poco Adecuado equivale a 2 e Inadecuado equivale a 1.

Tema:

Indicadores	Muy adecuado	Bastante Adecuado	Adecuado	Poco adecuado	Inadecuado
Impacto		X			
Aplicabilidad		X			
Conceptualización			X		
Actualidad		X			
Calidad Técnica		X			
Factibilidad		X			
Pertinencia		X			
TOTAL					

Observaciones:

1. Claridad y Concisión: El marco teórico proporciona una comprensión sólida de los conceptos fundamentales relacionados con el diseño y la implementación de manuales de funciones en empresas pequeñas. Sin embargo, se sugiere mejorar ciertos puntos que podrían ser más claros y concisos para facilitar la comprensión del lector.

2. Ejemplos Prácticos: Incorporar ejemplos prácticos de empresas similares que hayan implementado con éxito manuales de funciones podría enriquecer el marco teórico y hacerlo más relevante para el contexto de tu investigación.

3. Referencias Actualizadas: Se debe asegurar que todas las referencias utilizadas en el marco teórico estén actualizadas y sean relevantes para el tema. Esto garantizará la validez y la fiabilidad de los argumentos.

Recomendaciones:

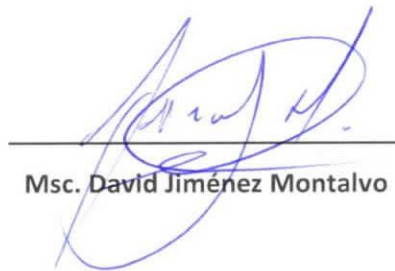
1. Simplificar Conceptos: Simplificar la explicación de conceptos teóricos complejos para hacerlos más accesibles al lector que pueda no tener experiencia previa en el tema.



2. Incorporar Casos de Estudio: Integrar casos de estudio de empresas reales que hayan implementado manuales de funciones de manera efectiva. Esto proporcionará ejemplos tangibles y prácticos que respalden los conceptos teóricos presentados.

3. Ampliar Análisis Comparativo: Considera ampliar el análisis comparativo entre diferentes enfoques de diseño y estructura de manuales de funciones utilizados por empresas pequeñas. Esto podría ayudar a identificar las mejores prácticas y recomendaciones específicas para tu empresa objetivo.

Lugar, fecha de validación: Ambato, 07 de marzo de 2024.



Msc. David Jiménez Montalvo



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

ESCUELA DE POSGRADOS "ESPOG"

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

INSTRUMENTO PARA VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

Estimado colega:

Se solicita su valiosa cooperación para evaluar la siguiente propuesta del proyecto de titulación: *"Diseño de un Manual de Funciones por Competencias para la empresa CGI FINANCIALLC"*. Sus criterios son de suma importancia para la realización de este trabajo, por lo que se le pide brinde su cooperación contestando las preguntas que se realizan a continuación.

Datos informativos

Validado por:

Título obtenido: Psicólogo Industrial

C.I.: 1718752015

E-mail: joseljy20@hotmail.com

Institución de Trabajo: GLOBALINVESTMENT S.A

Cargo: Gerente de TH

Años de experiencia en el área: 12



Instructivo:

- Responda cada criterio con la máxima sinceridad del caso;
- Revisar, observar y analizar la propuesta del proyecto de titulación; y,
- Coloque una X en cada indicador, tomando en cuenta que Muy adecuado equivale a 5, Bastante Adecuado equivale a 4, Adecuado equivale a 3, Poco Adecuado equivale a 2 e Inadecuado equivale a 1.

Tema:

Indicadores	Muy adecuado	Bastante Adecuado	Adecuado	Poco adecuado	Inadecuado
Impacto	X				
Aplicabilidad		X			
Conceptualización		X			
Actualidad	X				
Calidad Técnica		X			
Factibilidad	X				
Pertinencia	X				
TOTAL	20	12			

Observaciones: Es importante destacar el apoyo de la parte Gerencial, tomando en consideración que cada uno es responsable de su área, sin embargo, con el perfil de puestos bien definido, se lograría que el colaborador ejecute bien sus tareas.

Recomendaciones: Poder aplicar IA en los diferentes procesos del área de Talento Humano, con el fin de estar a la vanguardia de y ser competitivos a nivel organizacional.

Lugar, fecha de validación: _____05/03/2024_____.



Firmado electrónicamente por:
JOSE LUIS JARAMILLO
YEPEZ

**Firma del especialista
José Luis Jaramillo, MsC.**

Validación de propuesta experto 3