



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

DIRECCIÓN DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MODALIDAD: INFORME DE INVESTIGACIÓN

Título:

Determinación de la Carga Laboral para la Gestión de Talento Humano de la Empresa Grupo Sur.

Informe de Investigación presentado previo a la obtención del título de Magíster en Administración de Empresas.

Autor:

Balarezo Cárdenas Licenia Estefanía

Tutor:

Dr. MCA. Recalde Chávez Tito Marcelo.

LATACUNGA – ECUADOR

2020

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Trabajo de Titulación “Determinación de la carga laboral para la Gestión de Talento Humano de la Empresa Grupo Sur del Ecuador” presentado por Balarezo Cárdenas Licenia Estefanía, para optar por el título Magíster en Administración de Empresas.

CERTIFICO

Que dicho trabajo de investigación ha sido revisado en todas sus partes y se considera de que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación para la valoración por parte del Tribunal de Lectores que se designe y su exposición y defensa pública.

Latacunga, diciembre 7, 2020.

Dr. MCA. Recalde Chávez Tito Marcelo.
C.C. 0501208268

APROBACIÓN TRIBUNAL

El trabajo de Titulación: Determinación de la Carga Laboral para la Gestión de Talento Humano de la Empresa Grupo Sur, ha sido revisado, aprobado y autorizado su impresión y empastado, previo a la obtención del título de Magíster en Administración de Empresas; el presente trabajo reúne los requisitos de fondo y forma para que el estudiante pueda presentarse a la exposición y defensa.

Latacunga, diciembre 21, 2020

MBA. Yadira Paola Borja Brazales
C.C. 0502786833
Presidente del tribunal.

MSc. Ibett Mariela Jácome Lara
C.C. 1714953807
Lector 2.

PhD. Lenin Eduardo Guerra García
C.C. 141345163
Lector 3.

DEDICATORIA

Dedico mi trabajo a Dios por ser mi fuerza y protegerme en los muchos momentos difíciles que marcaron mi salud en este proceso, a mi hija María Paz quien es mi motor y mi luz, a mi esposo Marcelo Flores por ser el que me motiva a seguir estudiando y prepararme para alcanzar nuestras metas.

Stefy.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por su amor incondicional, a mi esposo Marcelo Flores por estar pendiente de mí en este proceso de estudios. A mis padres Mario y Bélgica, en especial a mi mami por cuidar de mi hija mientras asistía a clases, también agradezco al Sr. César y Sra. Ninon quienes han sabido apoyarme con cariño en esta y muchas etapas de mi vida. También mi gratitud a los Docentes y amigos que encontré en la Universidad Técnica de Cotopaxi, por saber orientarme en cada duda de mi proyecto.

Estefanía Balarezo.

RESPONSABILIDAD DE AUTORÍA

Quien suscribe, declara que asume la autoría de los contenidos y resultados obtenidos en el presente trabajo de titulación.

Latacunga, diciembre 7, 2020.

Licenia Estefanía Balarezo Cárdenas
C.C. 0503259319

RENUNCIA DE DERECHOS

Quien suscribe, cede los derechos de autoría intelectual total y/o parcial del presente trabajo de titulación a la Universidad Técnica de Cotopaxi.

Latacunga, diciembre 7, 2020.

Licenia Estefanía Balarezo Cárdenas
C.C. 0503259319

AVAL DEL VEEDOR

Quien suscribe, declara que el presente Trabajo de Titulación: Determinación de la Carga Laboral para la Gestión de Talento Humano de la Empresa Grupo Sur, contiene las correcciones a las observaciones realizadas por los lectores en sesión científica del tribunal.

Latacunga, diciembre 19, 2020.

MBA. Yadira Paola Borja Brazales
C.C. 0502786833

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
DIRECCIÓN DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Título: Determinación de la carga laboral para la gestión de talento humano de la empresa grupo sur.

Autor: Balarezo Cárdenas Licenia Estefanía

RESUMEN

La presente investigación muestra un proceso a seguir para determinar la carga laboral en la empresa de capacitación Grupo Sur, esto nace de la necesidad de respaldar las decisiones de los niveles jerárquicos en la empresa, lo cual permite obtener los tiempos de trabajo en base a las actividades que realizan en la jornada laboral. Las áreas en las que se orientó la investigación fueron las administrativas y de ventas, en la primera indagación se evidenciaba varias manifestaciones de inconformidad entre los trabajadores y directores de departamento como el jefe del área de Talento Humano, afectando a los dos departamentos tanto física, psíquica, mental, productiva y económica. La carga laboral no es un tema tratado con frecuencia dentro de la organización de las empresas, por lo que en la mayoría no se conoce qué es, para que sirve, cómo manejarlo e implementarlo, cabe reclamar, que no existe un gran número de estudios sobre el tema, sin embargo, el presente proyecto muestra que es una herramienta administrativa que puede ser utilizada por cualquier empresa que desea saber las actividades de un empleado, que hace exactamente, que tiempos requiere, afectaciones, condiciones y factores de riesgo en el trabajo. En este estudio se utilizó un enfoque cualitativo, mediante una metodología descriptiva y se usó como instrumento de investigación la ficha de observación para recopilar la información. De acuerdo, con las regulaciones, la jornada normal de trabajo consta 8 horas diarias o 40 horas semanales, en este caso, mediante el desarrollo del proceso investigativo se evidenció que si existe carga laboral en la empresa objeto de análisis, en donde el área de ventas presenta de 11 a 13 horas laboradas y el área administrativa de 9 a 11 horas diarias, también se pudo conocer que existe carga física, psíquica y mental que afecta al personal al realizar ciertas actividades y se relacionan con los tiempos utilizados. En conclusión, se pudo conocer que la carga laboral si existe y que puede llegar a afectar el entorno laboral sino se toman los correctivos necesarios, con el estudio y los resultados obtenidos, el Gerente podrá analizar y tomar las decisiones que mejoren la calidad de vida del trabajador y la productividad de la empresa.

PALABRAS CLAVE: CARGA LABORAL; GESTIÓN DE TALENTO HUMANO; PRODUCTIVIDAD.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
DIRECCIÓN DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Title: Determination of the workload for the human talent management of the Grupo Sur company.

Author: Balarezo Cárdenas Licenia Estefanía

ABSTRACT

The present investigation shows a process to be continued to determine the labor load in a training company called Grupo Sur, this is born of the need of supporting the decisions of the hierarchic levels in the company, which allows to obtain the work times based on the activities that the workers make in the working day. The areas in which the investigation was faced were the administrative and the sales areas, in the first investigation several dissent declarations were evidenced between the workpeople and Superiors like the chief of the Human Talent Area, affecting to two parts as physical, psychical, mental, as productive and economic. The workload is not a frequently discussed issue within the organization of the company, so in most of these it is not known what it is, for what it is, how to manage and implement it, it is to be reconsidered, that there are not a large number of studies on the subject. However, the present project shows that it is an administrative tool that can be used by any company that wants to know the activities of an employee, what he does exactly, what times he requires, affectations, conditions and risk factors in the job. In this study a qualitative approach was used, by means of a descriptive methodology and it was used as an instrument of investigation the observation card to compile the information. In accordance with the regulations, the normal working day consists of 8 daily hours or 40 weekly hours, in this case, by means of the development of the investigative process it was evidenced that if there is a workload in the company, where the sales area presents from 11 to 13 working hours and the administrative area presents days from 9 to 11 daily hours, it was also known that there are physical, psychical and mental loads which affect to the working staff when they carry out certain activities and these ones are related to the used times. In conclusion, it was possible to know that the workload exists and that it may affect the working environment but that the necessary corrective measures are taken, with the study and results obtained, the managers will be able to analyze and make decisions which improve the worker's quality of life and the productivity of the company.

KEYWORD: WORKLOAD; HUMAN TALENT MANAGEMENT; PRODUCTIVITY .

Yo, **MANUEL FRANCISCO BRAVO BASTIDAS** con cédula de ciudadanía número: 0501390041, **LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN PROFESOR DE ENSEÑANZA MEDIA ESPECIALIDAD IDIOMAS INGLÉS Y FRANCÉS** con número de registro de la SENESCYT: 1005-02-248152; **CERTIFICO** haber revisado y aprobado la traducción al idioma inglés del resumen del trabajo de investigación con el título: Determinación de la Carga Laboral para la Gestión de Talento Humano de la Empresa Grupo Sur, de Licenia Estefanía Balarezo Cárdenas, aspirante a Magíster en Administración de Empresas.

Latacunga, octubre 2, 2020.

Mg. Manuel Francisco Bravo Bastidas
C.C. 0501390041

ÍNDICE DE CONTENIDOS

| | |
|--|----|
| INTRODUCCIÓN | 1 |
| Antecedentes | 1 |
| Título..... | 3 |
| Planteamiento del Problema..... | 3 |
| Formulación del problema. | 6 |
| Objetivo General | 6 |
| Objetivos específicos | 6 |
| Tareas | 7 |
| Etapas | 7 |
| Justificación e importancia..... | 7 |
| Metodología | 9 |
| Tipo de investigación: Descriptiva | 9 |
| Enfoque: Cualitativo | 10 |
| Técnica de investigación | 10 |
| Instrumento de investigación | 11 |
| Unidad de análisis | 11 |
| CAPÍTULO I. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA..... | 12 |
| 1.1. Antecedentes | 12 |
| 1.2. Fundamentación Epistemológica | 14 |
| 1.2.1. Carga Laboral | 14 |
| 1.2.1.1. Conceptos..... | 14 |
| 1.2.1.2. Dimensiones..... | 19 |
| 1.2.1.3. Métodos de análisis..... | 21 |
| 1.2.1.4. Técnicas de medición..... | 24 |
| 1.2.1.5. Teorías | 31 |
| 1.2.2. Gestión del Talento Humano | 33 |
| 1.2.2.1. Conceptos..... | 33 |
| 1.2.2.2. Funciones | 36 |
| 1.2.2.3. Teorías | 36 |
| 1.3. Fundamentación del estado del arte..... | 39 |
| 1.4. Conclusiones Capítulo I..... | 40 |

| | |
|--|----|
| CAPÍTULO II. PROPUESTA | 42 |
| 2.1. Título de la propuesta | 42 |
| 2.2. Objetivos | 42 |
| 2.3. Justificación | 42 |
| 2.3.1. Perfil de competencias | 48 |
| 2.3.2. Matriz de tiempos y riesgo laboral Administración Salcedo | 49 |
| 2.3.3. Complejidad de actividades en Asistente Administrativa Salcedo... | 51 |
| 2.3.4. Remuneración Administración Salcedo..... | 53 |
| 2.3.5. Horas laboradas – Área Administrativa de la Empresa | 54 |
| 2.3.6. Actividades con más tiempo de trabajo en Área Administrativa de la Empresa | 55 |
| 2.3.7. Factores de Riesgo Laboral en Área Administrativa de la Empresa | 56 |
| 2.3.7.1. Carga Física | 56 |
| 2.3.7.2. Carga Psíquica | 57 |
| 2.3.7.3. Carga Mental..... | 58 |
| 2.3.8. Horas laboradas – Asesores de Venta..... | 59 |
| 2.3.9. Actividades con más tiempo de trabajo de Asesores de Venta..... | 60 |
| 2.3.10. Factores de Riesgo Laboral en Asesores de Venta | 61 |
| 2.3.10.1. Carga Física | 61 |
| 2.3.10.2. Carga Psíquica | 61 |
| 2.3.10.3. Carga Mental..... | 62 |
| 2.3.11. Horas laboradas – Jefes de Venta | 63 |
| 2.3.12. Actividades con más tiempo de trabajo entre Jefes de Venta..... | 64 |
| 2.3.13. Factores de Riesgo Laboral en Jefes de Venta | 65 |
| 2.3.13.1. Carga Psíquica | 65 |
| 2.3.13.2. Carga Mental..... | 66 |
| 2.3.14. Actividades que más realiza todo el personal | 67 |
| 2.4. Desarrollo del programa | 68 |
| 2.4.1. Elementos que la conforman..... | 68 |
| 2.4.1.1. Mapa de procesos..... | 68 |
| 2.4.1.2. Perfil de competencias | 69 |
| 2.4.1.3. Toma de tiempos..... | 76 |

| | | |
|---|---|-----|
| 2.4.1.4. | Complejidad de actividades | 79 |
| 2.4.2. | Explicación de la propuesta | 80 |
| 2.4.3. | Premisas para su implementación | 82 |
| 2.5. | Conclusiones Capítulo II | 83 |
| CAPÍTULO III. APLICACIÓN Y/O VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA | | 85 |
| 3.1. | Evaluación de expertos | 85 |
| 3.1.1. | Informe de validez | 86 |
| 3.1.2. | Matriz de consolidación de expertos | 86 |
| 3.1.3. | Información del experto | 88 |
| 3.2. | Evaluación de usuarios | 88 |
| 3.2.1. | Matriz consolidación usuarios | 88 |
| 3.5.1. | Información del usuario | 89 |
| 3.3. | Evaluación de impactos o resultados | 89 |
| 3.4. | Resultados de la propuesta..... | 90 |
| 3.5. | Conclusiones del Capítulo III | 94 |
| CONCLUSIONES GENERALES | | 95 |
| RECOMENDACIONES | | 97 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS | | 98 |
| ANEXOS | | 104 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|--|----|
| Tabla 1. Sistema de tareas en relación a los objetivos específicos. _____ | 7 |
| Tabla 2. Nudos críticos que ha transitado el problema de investigación. _____ | 7 |
| Tabla 3. Dimensiones de Carga Laboral. _____ | 19 |
| Tabla 4. Dimensiones conceptuales en enfoques de estrategia organizacional. _____ | 35 |
| Tabla 5. Propuesta de Determinación de Carga Laboral _____ | 45 |
| Tabla 6. Costos del proyecto de carga laboral _____ | 46 |
| Tabla 7. Presupuesto para proyecto de carga laboral _____ | 47 |
| Tabla 8. Matriz de tiempos y riesgo laboral. _____ | 49 |
| Tabla 9. Calculadora de tiempo. _____ | 51 |
| Tabla 10. Calificación relevancia de complejidad Asistente Administrativa Salcedo _____ | 51 |
| Tabla 11. Remuneración de Empresa Grupo Sur. _____ | 53 |
| Tabla 12. Remuneración sugerida por carga laboral. _____ | 53 |
| Tabla 13. Datos de identificación del perfil de competencias. _____ | 72 |
| Tabla 14. Calificación de actividades. _____ | 73 |
| Tabla 15. Instrucción formal. _____ | 73 |
| Tabla 16. Calificación de relevancia a destrezas conductuales. _____ | 75 |
| Tabla 17. Matriz validación de expertos _____ | 87 |
| Tabla 18. Datos informativos de experto validador. _____ | 88 |
| Tabla 19. Matriz evaluación usuario. _____ | 89 |
| Tabla 20. Datos informativos de usuario. _____ | 89 |
| Tabla 21. Carga Laboral de empresa Grupo Sur. _____ | 91 |
| Tabla 22. Resultados de Carga Física. _____ | 93 |
| Tabla 23. Resultados de Carga Psíquica. _____ | 93 |
| Tabla 24. Resultados de Carga Mental. _____ | 93 |

ÍNDICE DE GRÁFICOS

| | |
|--|----|
| Gráfico 1. Modelo de procesamiento de la información en seres humanos.____ | 17 |
| Gráfico 2. Análisis de Carga Laboral _____ | 23 |
| Gráfico 3. Formación de competencias_____ | 28 |
| Gráfico 4. Flujograma de proceso de Carga Laboral. _____ | 44 |
| Gráfico 5. Horas laboradas por Asistentes Administrativos _____ | 54 |
| Gráfico 6. Actividades y tiempos requeridos en jornada laboral. _____ | 55 |
| Gráfico 7. Carga física en Asistentes Administrativas _____ | 56 |
| Gráfico 8. Carga psíquica en Asistentes Administrativas. _____ | 57 |
| Gráfico 9. Carga mental en Asistentes Administrativas _____ | 58 |
| Gráfico 10. Horas laboradas por Asesores de Venta. _____ | 59 |
| Gráfico 11. Actividades y tiempos requeridos en jornada laboral. _____ | 60 |
| Gráfico 12. Carga física en Asesores de Venta. _____ | 61 |
| Gráfico 13. Carga psíquica en Asesores de Venta. _____ | 61 |
| Gráfico 14. Carga mental en Asesores de Venta. _____ | 62 |
| Gráfico 15. Horas laboradas por Jefes de Venta. _____ | 63 |
| Gráfico 16. Actividades y tiempos requeridos en jornada laboral _____ | 64 |
| Gráfico 17. Carga Psíquica en Jefes de Venta. _____ | 65 |
| Gráfico 18. Carga Mental en Jefes de Venta. _____ | 66 |
| Gráfico 19. Actividades con más tiempo requerido en jornada laboral. _____ | 67 |
| Gráfico 20. Mapa de procesos empresa Grupo Sur. _____ | 69 |
| Gráfico 21. Contenido del perfil de competencias. _____ | 70 |

INTRODUCCIÓN

Antecedentes

Al tomar en cuenta a la Administración y Economía en primera línea del desarrollo de una población o grupo, se derivan varios aspectos para la investigación como las condiciones que presenta un país en referente a oportunidades, empleo, cumplimiento en necesidades básicas, riqueza nacional y organización en la distribución de los recursos. (Reyes, 2001).

En este apartado se enfatiza la correcta optimización de los recursos de un país, el buen manejo del dinero y su riqueza, teniendo en cuenta que el bien común será mejorar la calidad de vida de la población. Por otro lado, aspectos como el acceso a la educación, salud, alimentación, vivienda, empleo sano, que vayan de la mano del respeto hacia la cultura y tradiciones, derechos humanos y pensamientos que hacen que la calidad de vida sea satisfactoria en una región.

Con respecto a la Gestión de los Recursos Humanos como sublínea en la investigación podemos decir que es complicado darle una definición porque depende de la perspectiva que se desee adoptar, en este caso podemos centrarnos en el enfoque actual en donde se asume el diseño de un sistema integrado de actividades relacionadas con la organización laboral en su interacción con las personas asegurando la utilización del talento humano de forma eficaz y eficiente con el fin de alcanzar los objetivos estratégicos organizacionales (Macías & Aguilera, 2012).

Tomando en cuenta este enfoque actual podemos enfatizar la importancia que existe en el recurso humano en una organización, ya que un buen manejo y gestión hará que una empresa sea competitiva y productiva, para esto es necesario tener excelentes estrategias desde el reclutamiento, selección, evaluación de desempeño, comunicación, capacitación, motivación, organización, ergonomía, clima laboral,

seguridad y salud ocupacional; para que los empleados tengan mejores condiciones de trabajo.

De esta manera, podemos evidenciar la relación que existe entre en tema de investigación de Determinación de Carga Laboral para la Gestión del Talento Humano ya que estamos en una línea administrativa marcada por diferentes ámbitos dentro de la economía que es lo que mueve a la empresa y los empleados, y el desarrollo social donde se tiene la organización y las estrategias que mejoren la calidad de vida de todos los colaboradores en una empresa. Por lo tanto, cuando se habla de carga laboral se relacionan las actividades y tiempos que cumple un empleado fuera de la jornada de trabajo, puede darse de muchas formas causando desorganización en la empresa.

En vista de la relación que existe entre el tema, la línea y la sublínea de investigación dada por la Universidad Técnica de Cotopaxi, se indica que se cumple con el instructivo que ha sido emitido por la Dirección, Subdirección de Posgrado y la Coordinación del Programa de Maestría de Administración de Empresas.

La Universidad Técnica de Cotopaxi está actuando de acuerdo al Consejo de Educación Superior (CES), la cual es la entidad cuya función es planificar, regular y coordinar el Sistema Nacional de Educación Superior y quien expende la normativa reglamentaria necesaria para el ejercicio de sus competencias y lograr el cumplimiento de los objetivos establecidos en el Plan de Desarrollo de Educación Superior, y que según el Título IV de la Investigación y artículo 42 del Reglamento de Régimen Académico No 111-2019, dice “La investigación formativa en el cuarto nivel se desarrollará en el marco de la investigación avanzada y tendrá carácter analítico, explicativo o correlacional. En lo referente a las especializaciones, estos programas deberán incorporar el manejo de los métodos y técnicas de investigación para el desarrollo de proyectos de investigación de nivel analítico.

Las maestrías académicas con trayectoria profesional deberán profundizar el conocimiento de la epistemología de la ciencia y desarrollar proyectos de

investigación de carácter explicativo o comprensivo con un claro aporte al área del conocimiento; podrán ser abordados desde métodos multi e interdisciplinario”.

De acuerdo con lo anterior, la Universidad Técnica de Cotopaxi cuenta con los profesionales y por ende con los conocimientos que hacen cumplir los requerimientos y la normativa emitida por el Consejo de Educación Superior (CES), de esta manera, se da amplitud a esta investigación con el fin de buscar el desarrollo y mejoramiento de un área específica.

Título. Determinación de la Carga Laboral para la Gestión de Talento Humano de la Empresa Grupo Sur.

Planteamiento del Problema. Las exigencias en el mercado, el incremento de la oferta y demanda, hacen que ciertos gerentes de empresas impongan a los trabajadores más responsabilidades, trabajo, fuerza sobre las actividades o funciones que realizan. En muchas ocasiones se ha tomado al trabajador como una máquina de trabajo y no como el ser humano, al cual es importante darle el respeto y cumplimiento de derechos y obligaciones, considerando que son el motor del desarrollo de la empresa.

En la presente investigación y de acuerdo con la observación en la empresa objeto de estudio, se verificarán los tiempos de trabajo de cada empleado al ejecutar las diferentes actividades establecidas acorde al orgánico funcional, así como también el tipo de actividades que requieren una exigencia mayor de esfuerzo, ante los cual se pueden presentar ciertos riesgos a los que pueden estar expuestos la fuerza laboral, que forma parte de la organización económica Grupo Sur.

Es importante conocer ciertos estudios relacionados con el título objeto de estudio, de tal manera que se conozca la relación de la sublínea, línea y variables que la conforman.

Se establece una relación entre la Gestión del Talento Humano y la Teoría de la Motivación Humana de Maslow donde se dice que: Las necesidades

básicas del ser humano son fisiológicas, de seguridad, asociación, estima y autorrealización, y han sido creadas tomando en cuenta las prioridades, el tiempo, tranquilidad y el equilibrio que debe poseer un individuo para desenvolverse en el medio en que se encuentre. (Fernández, 2015).

Como se ha explicado, Maslow indica que para equilibrar el comportamiento y la vida de un ser humano se debe tomar en cuenta cinco tipos de necesidades que deben ser satisfechas, de lo contrario afectaría a los diferentes peldaños de la pirámide y por ende se crearían conflictos en la paz y equilibrio de la persona, tomando en cuenta que el equilibrio también se encuentra en laborar adecuadamente sin desgaste físico, mental o psicológico en el trabajador.

Por otro lado, de acuerdo al título de investigación se ha encontrado un estudio hecho hace más de 10 años por la Universidad Tecnológica de Pereira en Colombia, acerca de la valoración de la carga laboral en una empresa de servicios de limpieza en donde se analiza y se nivela la carga laboral, se determina el tiempo productivo de los trabajadores, y de la misma manera se establece el número de personas en un cargo para cubrir las necesidades en temporada alta y horas críticas (Restrepo, Dominguez, & Moreno, 2006).

En definitiva, el tipo de estudio ayuda a conocer el tiempo ocioso, horas críticas, improductividad e inadecuada atención al cliente por parte de los trabajadores, se utiliza herramientas e instrumentos de acuerdo a la tecnología e ingeniería para procesar y analizar la información de manera rápida y oportuna. Este tipo de investigación toma en cuenta elementos como el cuadro de mando integral, estudio de razones o proporciones elementales, toma de tiempos y estudio de línea de espera.

Otro estudio relacionado con esta investigación es de la Universidad Católica de Chile sobre la Relación de la Carga Laboral y Burnout en un grupo de enfermeras, en donde se realizó un proceso definido por plantillas de trabajo que se iban adecuando de la cantidad total de servicios a la necesidad que se los detectaba; por lo que, la elevada carga de trabajo, la escasa dotación de personal y restricciones de

tiempo son factores de tiempo que afectaron las habilidades y el servicio otorgado (Araya, Arechabala, & Valenzuela, 2012).

La Carga Laboral y el efecto burnout si están relacionados y es importante conocer que pasa en realidad con las jornadas laborales y los trabajadores, con el estudio expuesto se puede evidenciar que los resultados reflejan cansancio en las largas jornadas de trabajo y por ende un mal manejo del tiempo, lo que ha causado disminución de motivación en el trabajo, poca paciencia a la atención y enfermedades relacionadas con el estrés y mal ambiente laboral.

“Es importante que exista un apoyo y soporte en los planes, políticas, programas y actividades que genere y equilibre el capital social y cultura organizacional de una empresa.” (García, Sánchez, & Zapata, 2008, pág. 222).

Con este enfoque se plantea que las empresas tengan una correcta Gestión de Talento Humano que regule las actividades y funciones con los tiempos de trabajo, en esta parte, se toma en cuenta investigar en primera instancia las áreas con mayor problemática de la Empresa Grupo Sur.

La empresa Grupo Sur de Capacitación y Consultoría, se originó en la parroquia de Antonio José Holguín como iniciación del negocio para después ubicarse en San Miguel del cantón Salcedo Provincia de Cotopaxi, su aceptación por la seguridad en títulos otorgados por el Ministerio del Interior en capacitación en guardias de seguridad, seguridad privada y salud ocupacional ha hecho que la demanda incremente y tenga en la actualidad sucursales en: Latacunga, La Maná, Ambato, Puyo, Tena, Guaranda y Riobamba. El personal actual es de 27 trabajadores quienes se encuentran en áreas administrativas, contables y ventas (Grupo Sur Capacitación y Consultoría (Ecuador), 2019).

Con la explicación anterior, la presente investigación tiene la finalidad de indagar y levantar sobre cómo determinar la carga laboral en las áreas problemáticas para la Gestión de Talento Humano, es necesario establecer un proceso que sea factible

de manejar, desarrollar y pueda ser aplicado por la empresa Grupo Sur para organizar al personal y mejorar los resultados que se presentan, es importante recalcar el interés de la empresa junto con el Gerente y el Jefe de Talento Humano para poder interactuar con su personal.

“La Gestión del Talento Humano debe posibilitar el entendimiento de las implicaciones del capital humano sobre las situaciones de negocio, y puedan modificar el sistema de recursos humanos para solucionar problemas, formando estrategias más que colaboradores”. (Ramírez, Espindola , Ruíz, & Hugueth, 2019, pág. 169)

De esta manera, se cree necesario trabajar estos modelos o procesos para ser aplicados en las áreas que muestren desorganización en la empresa Grupo Sur, para crear el cambio a un ambiente óptimo de trabajo y reflejado en el cumplimiento de metas.

Formulación del problema. ¿Cómo determinar la Carga Laboral en la Gestión de Talento Humano de la Empresa Grupo Sur?

Objetivo General

Determinar la Carga Laboral para la Gestión de Talento Humano de la Empresa Grupo Sur.

Objetivos específicos

1. Conceptualizar las definiciones de Carga Laboral y Gestión del Talento Humano que se adapten a la investigación.
2. Investigar los procesos requeridos y falencias en la empresa para realizar la investigación.

3. Diagnosticar el nivel de carga laboral en el personal de la Empresa Grupo Sur.

Tareas

Tabla 1. Sistema de tareas en relación a los objetivos específicos.

| OBJETIVO ESPECIFICO | ACTIVIDAD (TAREA) |
|---|--|
| 1. Conceptualizar las definiciones de carga laboral y gestión del talento humano que se adapten a la investigación. | Revisión de libros, investigaciones y artículos científicos sobre carga laboral en empresas de capacitación. |
| | Revisión de libros, investigaciones y artículos científicos sobre gestión de talento humano en empresas de capacitación. |
| | Verificación de los conceptos, definiciones junto con los autores y las teorías que aplicaron en el tema de investigación. |
| 2. Investigar los procesos requeridos y falencias en la empresa para la investigación. | Indagación del personal total que conforman el Grupo Sur mediante el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social y el Ministerio de trabajo. |
| | Averiguación de los dilemas y dificultades que se han presentado entre el personal y Talento Humano. |
| | Creación de un proceso para determinar la carga laboral de una empresa. |
| 3. Diagnosticar el nivel de carga laboral en el personal de la Empresa Grupo Sur. | Aplicación de la ficha de observación en la empresa Grupo Sur. |
| | Verificación de datos e información sobre tiempos de trabajo y factores de riesgo. |
| | Análisis de los resultados obtenidos acorde con la información arrojada. |

Elaborado por: La investigadora.

Etapas

Tabla 2. Nudos críticos que ha transitado el problema de investigación.

| Etapas | Descripción |
|----------|--|
| Etapas 1 | Definición del tema de investigación. |
| Etapas 2 | Temas relacionados con carga laboral siendo escasos los publicados en Latinoamérica. |
| Etapas 3 | Contextualización teórica del tema. |
| Etapas 4 | Determinación de la metodología a emplear. |

Elaborado por: La investigadora.

Justificación e importancia

La presente investigación tiene como objetivo Determinar la Carga Laboral para la Gestión del Talento Humano de la Empresa Grupo Sur, tomando en cuenta que este

tipo de estudios no poseen un proceso sistema específico para desarrollar, de esta manera se buscará un proceso que se adapte a las necesidades de la empresa y conocer la organización, las jornadas laborables, tiempos, riesgos en el trabajo. Lo que se busca es crear un ambiente de trabajo organizado, seguro y tranquilo, que sea transmisible al entorno exterior de la empresa mediante una buena atención al cliente asegurando la calidad en servicios de capacitación y conocimientos que ha impartido por años en la zona, logrando gran aceptación en la población y la oportunidad de seguir expandiendo el tipo de negocio por todo el Ecuador.

En la actualidad, la empresa Grupo Sur no cuenta con un estudio hecho sobre el nivel de Carga Laboral o trabajo en la gestión de talento humano con respecto a cada área o departamento, es necesario contar con una fuente fidedigna de información que respalde a la organización con respecto a tareas y funciones de cada puesto de trabajo.

La empresa Grupo Sur está regulada por el Ministerio del Interior y a su vez la Secretaría Técnica del Sistema Nacional de Cualificaciones Profesionales (SETEC), este centro de capacitación está obligado a impartir mejores y actuales conocimientos haciendo énfasis las áreas de seguridad, seguridad privada, salud ocupacional, consultorías y capacitación, de esta manera, se necesita mostrar estabilidad e imagen de consolidación entre su equipo de trabajo con una reorganización en sus prácticas.

Los profesionales de hoy se enfrentan a un entorno profesional muy competitivo, por eso la Empresa Grupo Sur adopta las exigencias y busca al personal que más se adapte al perfil y al ritmo de trabajo, utilizando bien las herramientas y recursos dados por la empresa. Cabe recalcar, que la empresa busca que exista un equilibrio en la vida personal y profesional de sus empleados para evitar problemas como el conformismo, mal carácter, preocupación y posibles problemas de salud con ausencias en el trabajo que traen consigo la falta de entusiasmo y responsabilidad.

La información a investigar será la necesaria en la Gestión del Talento Humano y se busca: las áreas con las que cuenta la empresa, el número de trabajadores, las horas de trabajo, el tipo de actividades que realizan, las funciones, la planificación, nivel de estrés y las enfermedades relacionadas con el trabajo.

Se recolectarán datos numéricos en fin de tomar tiempos del personal de la Empresa Grupo Sur, con esto se busca tener parámetros que muestren cómo y en qué circunstancias están laborando los trabajadores en cada área, transformándose en una herramienta útil para Talento Humano en conocer el trabajo del personal y tomar las decisiones correctas para corregir las falencias.

Metodología

Tipo de investigación: Descriptiva

Es la descripción, registro e interpretación, mediante análisis. En esta investigación se ven y se analizan las características y propiedades para que con un poco de criterio se las pueda clasificar, agrupar o sintetizar, para luego poder profundizar más en el tema. En la investigación descriptiva se trabaja sobre la realidad de los hechos y su correcta interpretación. (Sanca, 2011, págs. 623-624)

De acuerdo, con el tema de investigación sobre carga laboral para la gestión de talento humano, se puede decir que al ser de tipo descriptiva aporta a la investigación al conocer situaciones, costumbres y actitudes más relevantes a través de la descripción exacta de las actividades, procesos y personas que cumplen un rol o función dentro de la empresa. De la misma manera, no solo se recolecta la información, sino que busca analizar y exponer los resultados que ayuden a mitigar alguna problemática encontrada.

Enfoque: Cualitativo

Este enfoque está fundamentado principalmente relacionado con la acción interpretativa, no hace uso específico de técnicas de medición para analizar los datos o sacar conclusiones de estos; se trata más bien de comprender los fenómenos estudiados, tratando de descubrir o afinar preguntas de investigación (Ortiz, 2006, pág. 534).

Existen características que se adaptan al enfoque cualitativo, la Carga Laboral es un tema con poca información y no se conoce cómo funciona, qué usar y que se obtiene de la investigación, es decir, existen dudas alrededor del tema, pero a través del enfoque cualitativo se crearán los procesos a seguir para entender mejor el tema y su aporte a la empresa. De esta manera se obtendrá la información para comparar y analizar los resultados sobre tiempos y actividades que utiliza el personal.

Para este tipo de estudio se sugiere instrumentos cualitativos como: la observación, las entrevistas, la revisión documental, historia de vida, grupos focales, etc. (Vara, 2010).

Técnica de investigación

Existen características de la investigación cualitativa y dentro de sus métodos de recolección de información usa varias técnicas e instrumentos como: entrevistas, abiertas, revisión de documentos, discusión de grupo, encuesta, observación, evaluación de experiencias, revisión de historia, revisión de documentos o introspección con comunidades (Portilla, Rojas, & Hernández, 2014).

De acuerdo, a la necesidad de la investigación sobre Carga Laboral se utiliza una de las técnicas recomendadas como la observación, ésta se adapta al tipo de estudio que se va a realizar de manera que se dará seguimiento a las actividades y tiempos que cumplen los trabajadores en la empresa.

Instrumento de investigación

“El instrumento de investigación es el mecanismo que utiliza el investigador para recolectar y registrar la información.” (Corral, 2009, pág. 229)

Para obtener la información que arroje los resultados esperados se ha escogido utilizar la ficha de observación, para esto se elaborará las directrices necesarias para recoger los datos más importantes y necesarios para el estudio.

Unidad de análisis

El tema de investigación se realizará a los informantes claves con el siguiente perfil:

- Asistentes administrativos (3 personas)
- Jefes de venta (2 personas)
- Asesores comerciales (3 personas)

Total 8 personas a medir tiempos.

Tomando en cuenta que son los puestos con mayor incidencia de desacuerdos quejas y rotación de personal en la organización.

CAPÍTULO I. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.1. Antecedentes

Al estudiar la Carga Laboral se va encontrando caracterizaciones muy específicas del tema, y para realizar este tipo de estudio es necesario hacer una revisión bibliográfica sobre la relación de ciertos saberes con la propuesta investigativa, para lo que se ha encontrado ejemplos de metodologías, enfoques, técnicas, instrumentos, etc., que aportarán a conocer mejor el tema de estudio.

Existe un modelo de investigación de Arcos, (2017) sobre “la sobrecarga de trabajo y su efecto sobre el compromiso organizacional en la gerencia de negocios de una empresa de telecomunicaciones” donde se utiliza un enfoque cuantitativo y como instrumento una encuesta para interactuar con los involucrados. Como resultados se acepta una sobrecarga laboral medio – bajo, identificando además una extensión de horario de trabajo; con referencia de la variable de compromiso organizacional se encontró que su nivel es medio, siendo el componente de continuidad el más evidente en la organización.

Se identifica otro estudio llevado a cabo por Galvis, (2017) sobre “Análisis de cargas laborales en el Instituto de Desarrollo Municipal (IDM), Dosquebradas, Risaralda” tuvo como objeto identificar la Carga Laboral de los funcionarios bajo cinco aspectos fundamentales de análisis que son: satisfacción laboral, carga mental, carga física, fatiga y cargas laborales. La población objeto de estudio estuvo constituida por 15 empleados que corresponden en su totalidad en los de planta. Este trabajo se realizó en los meses de junio a octubre del año 2017 con una metodología de tipo descriptiva.

Otra investigación similar al estudio es el de Aguilar, Castro y Gutiérrez, (2015) sobre “El estudio de cargas laborales para la planta de personal administrativa de la Universidad Industrial de Santander fase I” que refiere acerca de las cargas laborales en la planta de personal administrativa, para empezar se tomó como punto de partida la revisión y recolección de información obtenida del mapa de procesos, los reglamentos y demás documentación para desarrollar un análisis interno, y a la vez la información recogida a través de técnicas de medición de actividades, tiempos, frecuencias de realización y el uso de instrumentos como la observación. Se evidenció los resultados del estudio y se concluyó una propuesta acorde a las necesidades del personal administrativo actuales que demanda la universidad en las 15 dependencias que conforman esta fase.

Por otro lado, en la investigación realizada por Jaramillo, (2014) sobre la “Incidencia de la carga laboral en el rendimiento de los colaboradores del área de producción de la empresa Prologic S.A. en el año 2014”, refiere a la sobrecarga laboral como un problema de realidad cultural. La exploración se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, a través del método descriptivo junto con un análisis cuantitativo, utilizando como instrumentos de recopilación y análisis de información: cuestionarios, entrevistas, protocolos de observación y el coeficiente de correlación de Pearson. Se concluye que existe cansancio, irritabilidad y tensiones que afectan a la salud causando enfermedades provocadas por el estrés y la sobrecarga de trabajo.

Se analiza el estudio realizado por Gómez, Hincapié y Salazar, (2018) sobre “Estudio de carga laboral en la secretaría de planeación alcaldía Municipio de Marinilla” donde el problema planteado está condicionado a una situación que afecta a los trabajadores, y obedece a la aplicación de conocimientos previos sobre tiempos para determinar la carga laboral. La metodología seleccionada fue descriptiva, el objetivo del estudio estuvo enfocado en hacer una medición de cargas de trabajo, en el cual se documentó, midió y analizó, para posteriormente mediante el método analítico conocer las causas y la naturaleza del problema y así, interpretar

acertadamente los resultados y proponer un número óptimo de funcionarios para cada dependencia.

1.2. Fundamentación Epistemológica

1.2.1. Carga Laboral

Con la evolución de la industria, la aceleración de la economía y el aumento de la competitividad, las empresas se obligan a buscar y optimizar los recursos y servicios ofertados, esto conlleva en ciertos casos a aumentar las horas de trabajo en las jornadas laborables con el fin de garantizar la entrega de los productos cumpliendo los objetivos empresariales. Los trabajadores se ven obligados a cumplir con las exigencias de los superiores por el compromiso, necesidad y responsabilidad para con la organización.

1.2.1.1. Conceptos

- a) El concepto de Julio César Neffa dado en 1988 sobre carga laboral citado por Rocha, (2005):

Los diversos factores presentes en un trabajador como riesgos físicos, químicos, biológicos, factores tecnológicos y de seguridad, entre otros; y de las bajas condiciones de trabajo como contenido y organización del trabajo, duración, sistemas de remuneración, etcétera, pueden dar como resultado a la carga laboral. (pág. 84)

Ciertamente, la Carga Laboral se refiere a las acciones que se realizan con un esfuerzo adicional más allá de lo establecido en las funciones, no solo afecta los factores físicos sino también los emocionales que puede ocasionar problemas en el trabajador, y eso se debe a la deficiencia en la planificación de actividades de una organización.

La Carga Laboral es una causa que afecta las Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (CyMAT), el cual está conformado por dos enfoques que Julio César Neffa

da a conocer surgiendo en un momento histórico como resultado de diversos factores, y que ocurren para acelerar los procesos que toma en cuenta el valor que tiene la vida y la salud de los trabajadores.

Las condiciones y medio ambiente de trabajo CyMAT en primer lugar, se muestra el ámbito empresarial, en donde los jefes y personal han recibido los efectos negativos de largas jornadas de trabajo, dándose la necesidad de poner atención en este punto que permitirá incrementar la productividad, mejorar la calidad y reducir el ausentismo en los trabajadores. En segundo lugar, se toma en cuenta las luchas sociales que han defendido el nivel de empleo que se refiere no solo a la calidad de vida sino del nivel de remuneración. Mediante este levantamiento y exigencias se da el incremento de horas extraordinarias, seguridad social por riesgos, la paralización a las tareas insalubres o peligrosas, la precarización del empleo, los premios, y otros factores de la misma naturaleza. En tercer lugar, aparece la importancia que tiene la seguridad, higiene y medicina en el trabajo donde existe un amplio campo que relaciona a la seguridad y la organización. (Neffa, 2015, págs. 6-7)

Dentro de las CyMAT existen dos perspectivas: la tradicional y el renovador.

La perspectiva tradicional dice que el trabajo no se ve solamente como una necesidad sino como una obligación y un deber social, dejando de lado la influencia del contexto global, social y político. La perspectiva renovadora en cambio da paso a los procesos de trabajo en donde se hace énfasis a la creación y transmisión del conocimiento, tomando en cuenta a la salud de los trabajadores. (Neffa, 2015, págs. 8-9-15)

Las CyMAT se basa en recalcar la importancia en tres partes importantes de una empresa, por un lado, existen los empresarios y el incremento de talento humano debido al aumento de la demanda, los cambios en la manera de manejar al personal y el respeto hacia sus derechos que por años han sido vulnerados y que ahora se mencionan ser reconocidos, y por último se da la importancia a la salud e higiene que debe ser una prioridad en recibir el empleado, asegurando todo el entorno empresarial.

De la misma manera, la forma de ver al trabajo y saber actuar nos muestra cómo se suele determinar diferentes perspectivas, la tradicional dice que el ser humano tiene enfocado al trabajo como algo que se debe cumplir como obligación, y, por otro

lado, la renovadora vela por la salud de los trabajadores y el conocimiento continuo según la necesidad.

Las relaciones laborales se deterioran permanentemente lo que provoca en los trabajadores un estado de frustración y abatimiento. Para Nocolaci, (2008) las causas pueden ser:

- Inestabilidad en el empleo.
- Dureza del esquema orden / obediencia.
- Salarios insuficientes, utilizados como variable de ajuste
- Jornadas de trabajo agotadoras
- Herramientas y útiles de trabajo sin mecanismos protectores
- Ambientes de trabajo insalubres física/psíquicamente
- Inexistencia de inspecciones policiales
- Deficiente calidad de vida en las ciudades Cansancio o resignación.

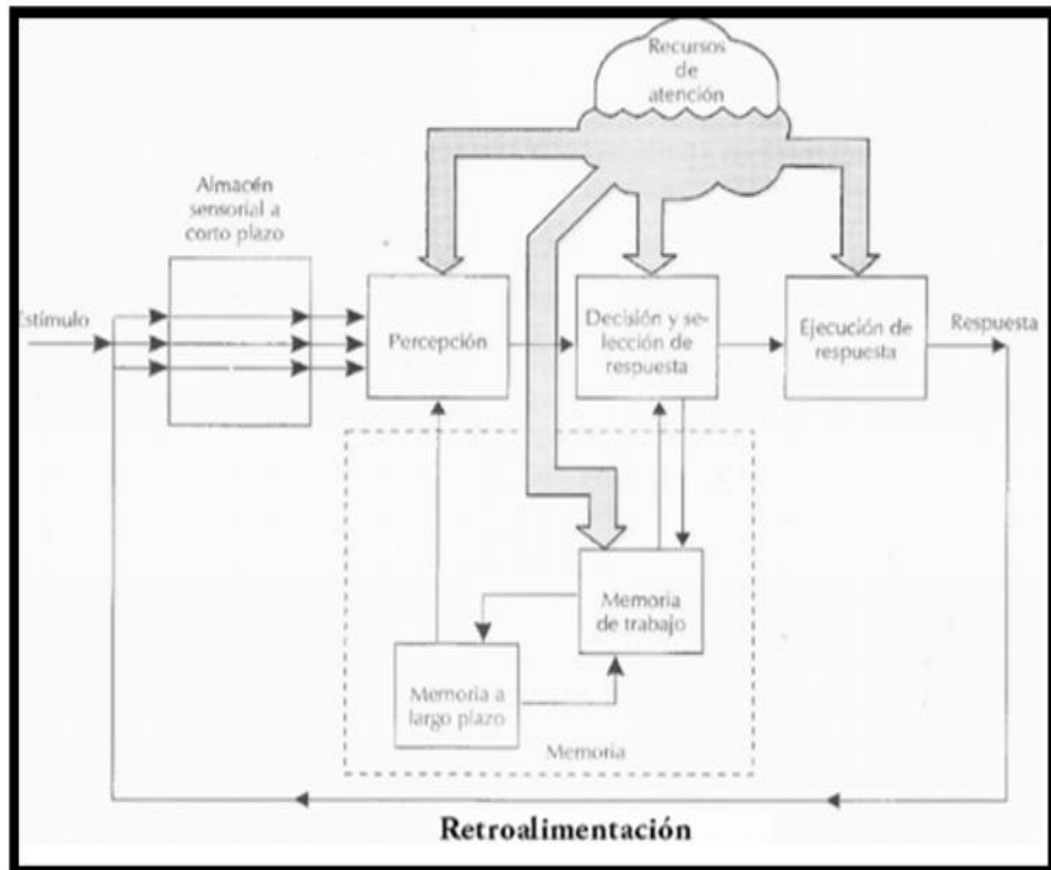
Existen muchos efectos arraigados a la carga laboral que pueden traer problemas en la salud en general, socialización, entorno laboral y familiar, por eso la empresa debe cuidar y dar las garantías necesarias para que el personal se sienta seguro del área de trabajo y de las prácticas dadas para solventar las jornadas de trabajo.

- b) Por otro lado, Sanders y McCormick, 1993 citados por Patlán, (2013) definen a carga laboral como:

Es la cantidad de trabajo físico y mental que realiza una persona en donde se refiere a carga mental como la saturación de información que un trabajador recibe e interpreta al realizar sus actividades, y a la carga de trabajo físico lo identifica como el exceso de actividades que requieren esfuerzo físico. (pág. 447)

Siendo un gran aporte, los autores Sanders y McCormick presentan un modelo de procesamiento de la información en seres humanos y que dentro de este ámbito se habla de la ergonomía catalogada como una disciplina tecnológica que se encarga

del diseño de lugares de trabajo, herramientas y tareas que coinciden con las características fisiológicas, anatómicas, psicológicas y capacidades del trabajador. Dentro de la ergonomía cognitiva o cognoscitiva que mide los procesos mentales de razonamiento y respuesta motora que afectan a la interacción de los seres humanos.



*Gráfico 1. Modelo de procesamiento de la información en seres humanos.
Fuente: Sanders y McCormick, 1993.*

c) Tomando en cuenta que la carga laboral se puede transformar en un trastorno que afecta física y psicológicamente a los trabajadores causando depresión o ansiedad, los autores Araya, Arechabala y Valenzuela, (2012) definen como:

El estrés laboral se da al momento de que el cuerpo y mente sientan altas demandas del trabajo en el mismo intervalo de tiempo, habiendo una bajo de control en estas reacciones. (pág. 49)

Las organizaciones deben exigir respaldarse con una planificación adecuada de funciones y actividades, donde sean claras las políticas, reglamentos, manuales, organigramas, etc., y sean la guía para el gerente o jefes en relación al trabajo de los empleados, de tal manera que mejore el entorno laboral y se trate de evitar caer en el sobre esfuerzo físico o mental que consecuentemente afectará a todos los niveles de la empresa, ya que un trabajador motivado y respetado contribuirá a la productividad.

En Ecuador, lamentablemente son muy pocas las investigaciones que se hacen sobre este tema, tomando en cuenta que la Carga Laboral es la que mediante los análisis nos dice cuántas tareas, cuántas actividades y cuánto tiempo se va a demorar al entregar cierto producto o servicio a favor de un cliente o un usuario.

1.2.1.2. Dimensiones

Tabla 3. Dimensiones de Carga Laboral.

| TEMA1. | CONCEPTO Y AUTOR | CARACTERÍSTICAS | DIMENSIONES | |
|----------------------|------------------|--|--|----------------|
| CARGA LABORAL | C1.1. | Es la resultante de las exigencias de diversos factores del medio ambiente de trabajo (riesgos físicos, químicos y biológicos, factores tecnológicos y de seguridad, entre otros), y de las condiciones de trabajo (contenido y organización del trabajo, duración, sistemas de remuneración, etcétera), que están determinados por el proceso de trabajo vigente en la empresa. (Neffa, 1988) | Riesgos físicos, químicos y biológicos | Carga psíquica |
| | | Factores tecnológicos y de seguridad | Carga Mental | |
| | | Condiciones de trabajo (contenido y organización del trabajo, duración, sistemas de remuneración, etcétera) | | |
| | C 1.2. | Es la cantidad de trabajo físico y mental que realiza una persona. La carga mental de trabajo se refiere a la carga total de información que un trabajador debe percibir e interpretar cuando realiza sus actividades. Por su parte, la carga de trabajo físico se refiere al incremento o exceso de actividades que requieren esfuerzo físico. Sanders y McCormick, 1993. | Cantidad de trabajo físico y mental | Carga Física |
| | | | Carga mental | |
| | | | Carga de trabajo físico | |
| | C. 1.3. | Es el estrés laboral que surge cuando las demandas del trabajo son altas, y al mismo tiempo, la capacidad de control de la misma, por falta de recursos es baja. En concordancia con algunos estudios, se encontró sobrecarga y exigencias de atención y concentración. Barrios Araya, Arechabala Mantuliz, & Valenzuela Parada. | Demandas de trabajo altas | Carga Física |
| | | | Sobrecarga y exigencias | |
| | | | Falta de recursos | |

Elaborado por: La investigadora.

El trabajo es una actividad donde se utiliza fuerza que puede ser física, psíquica y mental en un momento dado que lo requiera una organización, en su momento puede resultar con placer o sufrimiento según la manera en que la autoridad guíe y controle; tomando en cuenta la libertad con la que debe sentirse el trabajador al realizar las actividades.

Se define como carga física “el esfuerzo físico, los gestos y posturas necesarias para realizar la actividad soportando los riesgos del medio ambiente de trabajo”. (Neffa, 2015, pág. 15).

Tomando en cuenta la definición anterior, se entiende que la carga física es el esfuerzo que realiza un trabajador donde existirá un mayor consumo de energía y en lo posterior un agotamiento en su metabolismo que puede alterar su entorno laboral. Lo importante es observar las condiciones en las que realizan las actividades y poder corregir a tiempo cualquier tipo de mala postura o situación que exponga la salud física de los colaboradores.

Es carga psíquica se refiere a los factores químicos que rodean el funcionamiento del cerebro, y su alteración causa problemas de salud en cierta área del ser humano, esto se da cuando existe estrés, cierta presión o preocupación en las personas interviniendo al grado de iniciativa para ejecutar una actividad, (Neffa, 2015, pág. 15).

Se entiende por carga psíquica como el ánimo del trabajador al realizar sus labores, tomado en cuenta como un estado de deficiencia que da como resultado un enfrentamiento del individuo y síntomas del bajo rendimiento que pueden ser afectados por estrés, exigencia en sus tareas y las circunstancias del trabajo como físicas, sociales y de organización.

“La carga mental se refiere a la forma de recibir y procesar la información, en este caso la acumulación de la misma satura la percepción afectando a la memoria y la capacidad mental en resolución de problemas” (Neffa, 2015, págs. 15-16).

Se puede evidenciar que carga mental se refiere a las exigencias del trabajo mental debido al procesamiento de la información, búsqueda intensa de soluciones y toma de decisiones; es decir, la presión sobre las personas hace que se exprese tensiones, sensación de monotonía y fatiga, causando inconvenientes en el trabajador y por ende en la organización.

Las dimensiones expuestas están relacionadas entre sí y si funcionan correctamente la persona estará consciente, activa, motivada en sus labores diarios, por el contrario, vendrán inconvenientes no solo personales, sino que pueden afectar al medio laboral.

1.2.1.3. Métodos de análisis

Cualquier análisis acerca de carga laboral tiene un antecedente y es el hecho de que en todos los puestos de trabajo se puede rehacer, replantear, mejorar, reorganizar y se pueden alcanzar los objetivos planteados. Desde la metodología tayloriana ya existía la carga laboral donde ya se consideraba a la administración científica como parte de las jornadas laborales. Esto quiere decir que para proceder con el análisis de la carga labora, se cuenta con dos enfoques y son los siguientes:

1. Análisis Cualitativo. - Es un proceso en donde el involucrado obtiene los datos de manera directa de las relaciones y los escenarios, donde a través de las entrevistas, observaciones directas y/o documentales, notas, relatos, etc., se interpreta la realidad estudiada. Este análisis posee dos métodos de estudio y son:

- **Método Delphi:** Prever necesidades, grupos de expertos que prevean cuantos recursos se necesitan para realizar una tarea con las herramientas que ya se conocen.

- **Discusión del Grupo:** Por objetivos y resultados esperados, se conversa con el grupo y de acuerdo con las necesidades y opiniones, se distribuye tareas y se llega a un resultado.

2. Análisis Cuantitativo. - es el proceso donde se ven involucrados datos numéricos que son procesados, manipulados y transformados en la investigación para la correcta toma de decisiones. Para ayudar en los análisis mencionamos cuatro enfoques como estudio de tiempos y movimientos, promedio de personas requeridas, regresiones matemáticas y cadenas de Markov.

- a) Estudios de tiempos y movimientos (Tiempo estándar, Estadísticos, Técnicos), en un trabajo es importante medir cuanto tiempo se demora una persona en hacer cierta actividad buscando tiempos estándar. Este análisis va a proporcionar información de cuántos productos o servicios se realizan, en cuánto tiempo están listos, qué actividades se deben hacer y con qué recursos contar.
- b) Promedio de personas requeridas por período, a través de las cantidades sugeridas se sabrá cuántos productos y servicios puede entregar una persona sabiendo que la jornada laboral consta de 8 horas y 5 días a la semana, como ejemplo explicamos, si una persona atiende a 5 personas diariamente en las 8 horas de la jornada laboral nos dará como resultado 25 clientes atendidos semanalmente proponiendo comparar esas horas con otras dependencias en la misma función para estandarizar los tiempos adecuados para realizar tareas comunes.
- c) Regresiones matemáticas, a través de este método se relaciona la variable dependiente (Y), las variables independientes (Xi) y un término aleatorio, lo cual predice el valor estimado en la investigación.

- d) Cadenas de Markov (Probabilidades), son los análisis estadísticos donde al medir las actividades de un puesto específico, arrojará el valor aproximado a la realidad del estudio con el tiempo exacto de demora, como ejemplo se analiza el puesto de cajera de una empresa donde no se sabe que clientes recibirá, el número de depósitos a recoger sean en efectivo o cheques. De esta manera se obtendrá un tiempo estimado para actividades que no tienen un tiempo estandarizado.

La carga laboral es un análisis muy especializado y confiable, pero debido a su desconocimiento no se lo realiza, es por eso tomar en cuenta que hay muchos factores que una empresa debe tener para poder levantar la información, como los perfiles de competencia, manual de funciones, número de trabajadores y puestos de trabajo, considerando tres aspectos necesarios que son la viabilidad legal, técnica y financiera de la empresa (Merizalde, 2019).

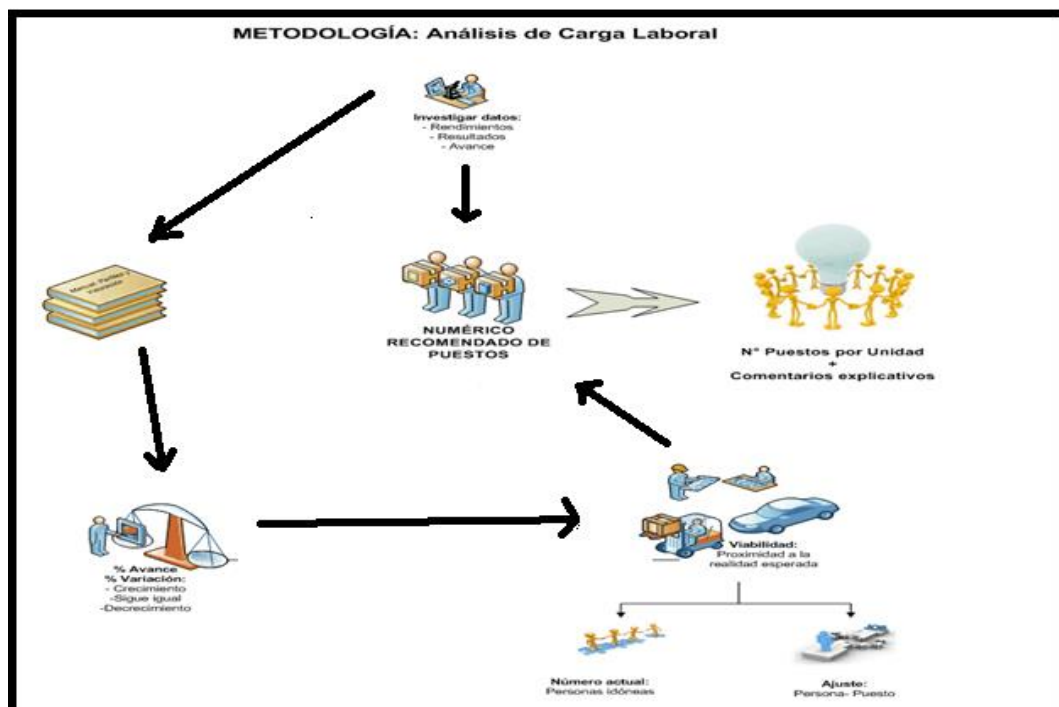


Gráfico 2. Análisis de Carga Laboral
Fuente: (Merizalde, 2019)

1.2.1.4. Técnicas de medición

Es importante tomar en cuenta que medir la carga laboral permite conocer resultados, cifras, y comparar al patrón que se ha escogido con el objetivo de poder tomar las decisiones correctas. A continuación, se menciona información de la empresa como mapa de procesos, manual de funciones o perfiles de competencia, que la empresa Grupo Sur debe poseer para desarrollar el estudio.

a) Mapa de Procesos

El mapa de procesos según Pico, (2006) es: “una técnica o herramienta que muestra la distribución en una organización determinando un proceso en un espacio específico, en donde se puede observar el flujo de si lo requiere. (pág. 298)

Entonces se explica que los mapas pueden detectar lo que no agrega valor y dar la respuesta de las necesidades a implementar. En esta parte, los procesos tienen varios tipos como: estratégicos, operativos y de soporte.

- El **proceso estratégico** define y controla las metas, políticas y estrategias de la empresa, está direccionado por altos funcionarios que planifican, organizan y controlan los recursos en las organizaciones.
- El **proceso operativo** lleva a cabo acciones que desarrollan políticas y estrategias con el fin de mejorar el servicio al cliente. Se considera una actividad primaria de la cadena de valor y está ligada a los objetivos de la organización que señalan la satisfacción del cliente, los encargados son los directores funcionales.
- El **proceso de soporte** son las actividades que permiten el funcionamiento de los procesos operativos, proporcionan los recursos y el apoyo necesarios para que los procesos principales se lleven a cabo (Torres, 2014).

b) Perfil de competencias

Las competencias se definen como una compleja estructura de atributos que son esenciales para desempeñar actividades específicas. En esta parte se fusionan diversos atributos como conocimientos, actitudes, valores, habilidades y cierta experiencia que hace que se desenvuelva mejor en determinadas situaciones.

En Estados Unidos se construyó un modelo de tres fases para construir las competencias: conductista, funcional y constructivista.

1. **Conductista:** toma como referencia el desenvolvimiento de los trabajadores y jefes más aptos en el cargo, de esa manera se incentiva y motiva a que el resto haga un mayor esfuerzo en las actividades.
2. **Funcional:** Es originario de Inglaterra y su enfoque es el análisis funcional que con base en las normas de rendimiento se evalúa y se obtienen los resultados de lo que en realidad sucede en la empresa.
3. **Constructivista:** Es originario de Francia y se basa en que de los problemas que tenga la empresa, se resuelva la problemática mediante el aprendizaje en competencias y la inclusión de personal que no era calificado.

Tipos de competencias

1. Competencia Técnica: Se denomina a la evidencia donde se declara la experticia que tiene el trabajador en conocimientos y dominio de tareas en su trabajo.
2. Competencia Metodológica: En el momento de existir alguna problemática, el trabajador buscará reaccionar y solucionar de acuerdo al procedimiento implantado por la empresa, de esta manera se puede trasladar esta experiencia en diversas circunstancias del trabajo.

3. Competencia Social: Es el resultado de un trabajador al ser colaborador, comunicativo, de buen comportamiento, con actitud positiva y excelente relación interpersonal con los demás trabajadores.
4. Competencia Participativa: Es aquel trabajador que interviene de manera responsable en la planificación, organización y dirección de su puesto o área de trabajo, aceptando con humildad nuevas responsabilidades (Fuenzalida, 2013).

Se puede decir entonces, que las competencias son características de la personalidad de una persona, y eso hace que debido a alteraciones del medio existan reacciones visibles al comportamiento, generando así, un desempeño sea o no exitoso en la cotidianidad de la persona. Es necesario tomar en cuenta que para desarrollar un perfil de competencias se debe identificar los comportamientos después verificar las capacidades del colaborador y estructurar en entorno favorable para aquellos trabajadores.

La información requerida en un perfil de competencias es:

- Datos básicos (descripción del puesto)
- Organigrama
- Síntesis del puesto
- Responsabilidades del puesto
- Requerimientos para el puesto
- Destrezas y habilidades
- Competencias universales y nivel de desarrollo
- Competencias específicas y nivel de desarrollo

Evaluación por competencias

Las competencias son una serie de capacidades que integran comportamientos, valores, conocimientos, habilidades y pensamientos que

las personas desarrollan a través de su vida y depende de cada una para que ese perfeccionamiento continúe y mejore. Estas capacidades son fáciles de observar ya que se puede evaluar en la cotidianidad laboral en donde los trabajadores muestran la eficiencia tanto en sus conocimientos, experiencia y personalidad ante la realización de las actividades que desempeñan en la organización. (Alles, 2002)

Cada persona nace con un habilidad y destreza, a través de los años se van puliendo y dando a conocer, por lo que la mayoría de las personas se inclinan por prepararse en aquello que desean. Es así como se convierte en una competencia, ya que las habilidades o destrezas hacen que una persona busque desenvolverse en lo que se ha preparado y sabe, de tal manera que en muchas ocasiones reciben merecimientos a su buen trabajo y desempeño.

Según Chiavenato, (2009):

Una competencia es un repertorio de comportamientos capaces de integrar, movilizar y transferir conocimientos, habilidades, juicios y actitudes que agregan valor económico para la organización y valor social para la persona”. “La competencia se construye, en el caso de cada individuo, a partir de sus características innatas y adquiridas.

Las competencias son importantes ya que de los conocimientos, habilidades, capacitación y destrezas que muestre un empleado se puede agregar un valor sea económico o social, en donde se da giro al negocio, ya que, de un trabajador con buenas actitudes y aptitudes, y una buena planificación se generará en buen ambiente de trabajo y mejora de la estabilidad del trabajador y la empresa.

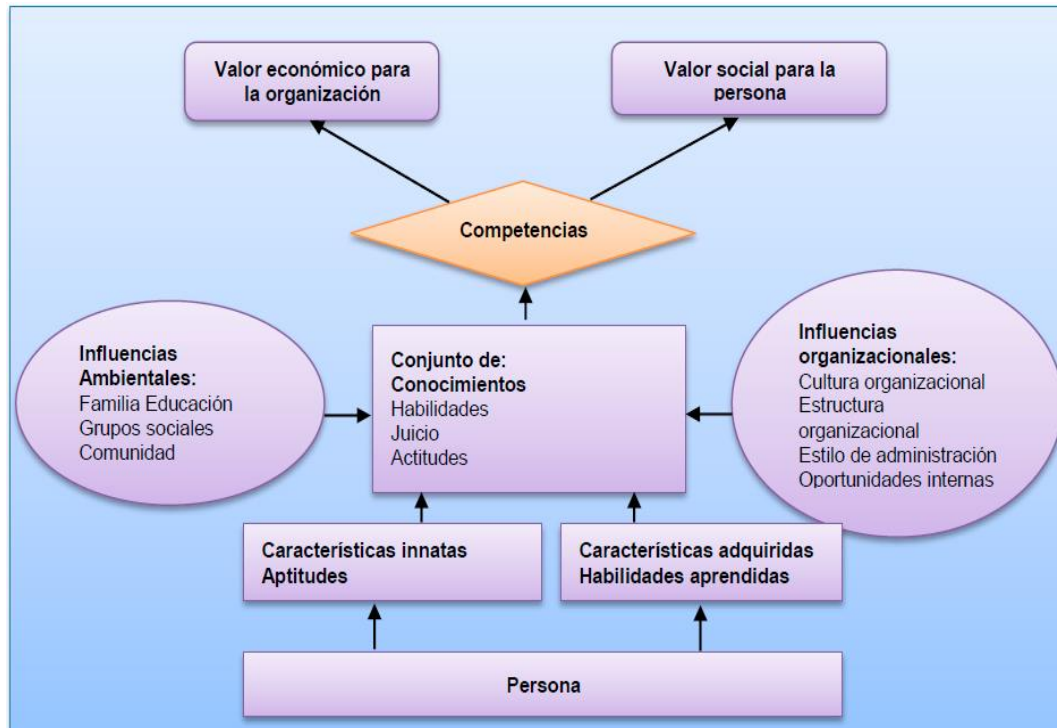


Gráfico 3. Formación de competencias
Fuente: (Chiavenato, 2009)

c) Toma de tiempos (matriz carga laboral)

Hace ya un largo tiempo, la comunidad científica reconoce la importancia y utilidad de la teoría de colas en situaciones de la vida cotidiana; tales como cajas de supermercados, bancos, semáforos, etc. El fenómeno de las colas surge cuando un recurso compartido necesita ser accedido o dar servicio a un elevado número de trabajos o clientes, lo cual se traduce en un desequilibrio transitorio entre oferta y demanda; este problema se presenta permanentemente en la vida diaria. Es por esto que los estudios han establecido una significativa relación entre teoría y la vida cotidiana; los cuales han permitido encontrar elementos que definen o influyen el comportamiento de una cola (Seow, 2000):

- Tasa de llegada de clientes o personal.
- Tiempo operacional o tiempo necesario para atender al cliente.
- Número de servidores (cajeras) disponibles.
- Comportamiento de los clientes en la cola.

Los clientes llegan por servicio a diferentes tiempos durante el día y se supone que la llegada es al azar y extendida en el tiempo. Por lo tanto, el comportamiento del patrón de llegada del cliente y la reacción de los elementos anteriormente descritos determinarán el alcance de la cola en el sistema. A menudo se asume que, en una cola, la tasa de llegada de los clientes sigue una distribución de Poisson; sin embargo, no todos los procesos de llegadas se rigen por esta distribución (Seow, 2000).

Entonces, la toma de tiempos da una información más acertada de las actividades, comportamientos, necesidades en los cargos, productividad y demanda del objeto de estudio, el acercamiento y seguimiento a cada miembro hace que sea más efectiva y acertada la recolección de datos y por ende los resultados, el análisis y la toma de decisiones será de mucha ayuda para la empresa.

d) Síndrome de cansancio profesional

Al cansancio profesional se lo conoce también como desgaste profesional o psíquico en el trabajo. Freudenberguer a mediados de los años setenta hizo observaciones y análisis psicoterapeutas a ciertos trabajadores con agotamiento, de esta manera también se lo conoció como “burnout” en inglés. En cualquier término que se le conozca, el cansancio ha sido el causante de disfunciones psíquicas, problemas y alteraciones que no solo causan daño a la persona sino también al ambiente laboral. Generalmente las personas más vulnerables a tener este tipo de agotamiento o cansancio son aquellas que están preocupadas por el medio en el que se desenvuelven, se hacen sensibles y son bien notorios por su buen rendimiento. De hecho, hay que tener mucho cuidado ya que el cansancio o agotamiento puede afectar a la vida familiar o el círculo social del trabajador. (Gamboa, Gonzáles, & González, 2008, pág. 2)

Desde los años 90 existen casos del cansancio profesional, y en cualquier término que se lo conozca, las consecuencias siempre van a ser problemas en la salud física o psicológica del trabajador, que afecta a todos los ámbitos de desenvolvimiento ya que la persona no puede lidiar con grandes cargas de estrés solo en el trabajo.

En 1981 se denominaba al síndrome de cansancio profesional como un tipo multidimensional que se presentaba con agotamiento, irrealidad y un sentir de no realización en una persona, lo que causa un desequilibrio en los trabajadores frente a lo que realizan y lo quisieran realizar, disminuyendo el deseo y el espíritu de trabajo en las personas. (Vega, Sanabria, Domínguez, Osorio, & Bejarano, 2011, pág. 139)

Las afectaciones más notorias se dan a nivel psicológico por la necesidad que existe en conservar un trabajo, en ciertos casos afecta con síntomas de aturdimiento ya que se denota que las labores no se afianzan a las habilidades, destrezas o expectativas de lo que se desea y lo que el trabajo ofrece y actúa con los trabajadores.

El impacto del síndrome de desgaste profesional afecta con consecuencias como: psicológicas, de contexto organizativo y de contexto ambiental.

- **Psicológicas.** Se puede afectar desde la salud mental con presencia de negatividad, depresión, culpa, ansiedad, cólera, intolerancia, frustración.
- **De contexto organizativo.** Trae afectaciones creando actitud negativa, retrasos, abandono del puesto de trabajo, bajo rendimiento en las actividades y ausencia de compromiso.
- **De contexto ambiental.** Con la negatividad que presenta la persona, se ve repercutida en la vida diaria con falta de atención personal, mala alimentación o mala calidad de vida familiar y entorno. (Vega, Sanabria, Domínguez, Osorio, & Bejarano, 2011, pág. 142)

Es importante, que los jefes o gerentes se preocupen por los trabajadores en todos los ámbitos, no solo en la organización y productividad de la empresa, sino en la parte personal y emocional de cada trabajador ya que todas las actividades o funciones realizadas en una jornada laboral resultan ser agotadoras, y más si estas presentan continuamente carga laboral que directamente afectan la parte física y mental de las personas afectando todo el entorno con el que se relaciona.

Cada persona tiene cierta manera de reaccionar ante alguna situación que lo ponga en riesgo, de esta manera podemos mencionar algunas causas.

- En el proceso de selección del personal, no se hace una evaluación completa sobre la capacidad intelectual y psicológica de los postulantes y saber si el puesto de trabajo asignado es apto o no para la persona.
- La presión, mucho trabajo y exigencias por parte de los superiores, son situaciones que el trabajador debe asumir con responsabilidad y tolerancia según el paso del tiempo.

- Cierta desorganización en Talento Humano, causa desequilibrio entre los horarios y las tareas asignadas. Desde ese punto, los trabajadores no distribuyen su tiempo y ocurren los retrasos y problemas.
- Las CyMAT envuelven varios factores que deben estar presentes en la mejora continua de la empresa, como el proceso del trabajo, la salud, higiene, condiciones de salud ocupacional, posturas, ergonomía, carga física, mental o psíquica, carga laboral, remuneración, motivación laboral y colaboración para el mejoramiento del ambiente de trabajo. (Gamboa, Gonzáles, & González, 2008, pág. 9)

1.2.1.5. Teorías

Teoría viene del término griego *theoria*, que a través de la historia se le conocía como observar, contemplar o estudiar, con la evolución el término se contempla como el conjunto de una base de ideas sea de un hecho o tema, que reúne y comunica los aspectos reales investigados. (Significados, 2019)

La teoría es un conjunto de ideas lógicas de un determinado tema que transmite una idea general sobre observaciones, aforos o indagaciones junto a las condiciones y las explicaciones de los hechos.

a) Teoría de líneas de espera o de colas

Dentro de los tiempos de espera se encuentra la Teoría de líneas de espera o de colas, donde podemos catalogar como un aspecto de vida que lo podemos encontrar en cualquier actividad y dentro del diario vivir. Su importancia se debe a que proporciona una base teórica del tipo de servicio en la que se pueda esperar y obtener determinado servicio, producto o recurso. Hay que recalcar que la Teoría de las colas es un estudio matemático del comportamiento, tiempos de las personas en líneas de espera, es decir, en un lugar con mucha demanda existen clientes que llegan por adquirir ciertos productos o servicios, y es el tiempo de demora es el

determinante que da a conocer la capacidad de atención y solución que brindan los empleados creando forma de líneas de espera entre dichos clientes.

“La Teoría de colas es una herramienta que se usa para la planificación y programación de rotación de personal que sea necesario para mejorar la atención al cliente”. (Restrepo, Dominguez, & Moreno, 2006, págs. 336,337)

Existen ciertos problemas que se presentan en la formación de colas que básicamente se basa en la velocidad que es variable en la llegada de clientes y de la misma manera se crea velocidad variable por parte del empleado, ya que no se sabe el número de necesidades que presentará el cliente ni cuánto demorará es solucionar su requerimiento.

a) Teoría de la Evaluación del Desempeño

“La evaluación del desempeño es un proceso sistemático y periódico de estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con el que las personas llevan a cabo las actividades y responsabilidades de los puestos que desarrollan.” (Hidruigo & Pucce, 2016, págs. 62,63,64).

En la Gestión de Recursos Humanos es relevante la importancia de esta teoría conocida como “Evaluación del rendimiento” o “Evaluación de Actuación”, ya que da valor al rendimiento de los trabajadores de manera que se pueda tomar los correctivos necesarios y estimular, juzgar o motivar mediante los resultados arrojados.

Es necesario, recalcar que esta teoría por ser un procedimiento constante y sistémico permite comparar el desempeño de un trabajador y la eficiencia del trabajo por parte de la empresa y los técnicos autorizados; la metodología escogida para recoger los datos del comportamiento laboral hace que mejore la toma de decisiones para el acrecentamiento, remuneración, reorganización y la planificación del trabajo del colaborador, es decir, la evaluación del desempeño ayuda a mejorar

las utilidades mediante la productividad de la empresa ya que en base a los resultados se puede corregir los errores o fallas y mejorar la calidad de vida y oportunidades.

b) Teorías del Desempeño Laboral

Según Chiavenato, citado por Castro, (2016) “la eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral” (pág. 25).

El desempeño laboral de las personas se puede explicar cómo la mezcla del rendimiento con los resultados, para lo que se sugiere primero realizar el cálculo de la atención al accionar del trabajador y posteriormente los análisis requeridos y sugeridos. El desempeño da a conocer las capacidades del trabajador, es decir, que una persona va a generar un mejor desempeño de acuerdo con el entorno laboral en el que se desenvuelve, a eso se refleja que la toma de decisiones se enfoca en mejorar el trabajo realizando menos sobre esfuerzos en el personal y generando mayor efectividad en los procesos.

1.2.2. Gestión del Talento Humano

La Gestión del Talento Humano es el componente estratégico de una organización que tienen que ver con los cambios que se producen en las empresas, con aumento de la competitividad incorpora innovaciones en tecnología, dinamismo del factor humano en los procesos productivos y muestra la importancia de los objetivos económicos y sociales.

1.2.2.1. Conceptos

A continuación, se muestran los conceptos sobre Gestión de Talento Humano tomadas en cuenta para este estudio.

- a) Se define a la gestión del talento humano como:

La actividad estratégica de apoyo y soporte a la dirección, compuesta por un conjunto de políticas, planes, programas y actividades, con el objeto de obtener, formar, motivar, retribuir y desarrollar al personal requerido para generar y potencializar, el management, la cultura organizacional y el capital social, donde se equilibran los diferentes intereses que convergen en la organización para lograr los objetivos de manera efectiva. (Riascos & Aguilera, 2011, pág. 144).

Es importante, la relevancia que tiene cada área de la Gestión del Talento Humano, donde se ve centrada la posibilidad de conectar los intereses personales de los trabajadores con los intereses de las organizaciones, relacionándose con el fin de unir fuerzas para llegar a una misma meta.

- b) Por otro lado, la Gestión de Talento Humano “representa la acción y visión de las empresas, frente a su masa laboral, la cual debe ser ejecutada estratégicamente para lograr un desempeño eficiente de los trabajadores”. (García, Duran, & Prieto, 2017, pág. 133).

Los seres humanos necesitan sentirse en armonía en cualquier actividad de ahí la importancia de organizar a una empresa donde se establezcan los ítems y reglamentos que requieran para apoyar las actividades planificadas y seguir el trabajo de jefes, empleados, proveedores y los involucrados en el giro del negocio, siempre con la finalidad de alcanzar nuevos retos y objetivos.

- c) Otra definición de Gestión de Talento Humano dice:

Es el cambio radical y revolucionario que debe desarrollarse al interior de las organizaciones, con las personas, individuo a individuo, donde ya no se los debe considerar “prescindible”, sino confiable, creativo, innovador, que trabaje en equipo, con alto nivel de automotivación y realización, que viva las transformaciones y los cambios organizacionales como oportunidad, exige un replanteamiento radical del tratamiento de las personas y de las propias organizaciones. (Prieto, 2013, pág. 16)

Se debe mencionar los cambios dentro de los procesos son necesarios para dirigir a las personas o el talento humano de manera óptima, siguiendo todos los métodos

desde el reclutamiento, selección, capacitación, recompensas, evaluación del desempeño, salud ocupacional y bienestar que mejoren el valor agregado para la empresa, los empleados y el entorno.

Para entender mejor la el papel de la estrategia organizacional dentro de la Gestión de Talento Humano, se menciona la importancia de la empresa para relacionarse con el entorno a través de tácticas corporativas que garanticen los recursos, materia prima o requerimientos, con el fin de poder competir en el mercado.

Tabla 4. Dimensiones conceptuales en enfoques de estrategia organizacional.

| Enfoques de estrategia organizacional | Dimensiones conceptuales |
|--|--|
| Estrategia global o corporativa. | Determina relaciones con el entorno, definiendo actividades en que participa la organización o campo de actividad de la misma. Establece capacidades distintivas entre los negocios para lograr una sinergia. Incluye todo tipo de recursos: físicos, técnicos, financieros y humanos. |
| Estrategia de unidades de negocios. | Determina cómo competir mejor en una u otra actividad, desplegando capacidades distintas. |
| Estrategia funcional. | Logra una adecuada utilización estratégica de los recursos y competencias. Busca la sinergia entre las actividades funcionales, elemento principal como funciones de la empresa, como el de recursos humanos, tecnología, producción, marketing y finanzas. |

Fuente: (Ramírez, Chacón, & Valencia, 2018)

Las dimensiones conceptuales aportan con la organización de la empresa, definiendo las funciones y actividades, buscando y apoyando con los recursos físicos, financieros, técnicos y humanos. Tomando en cuenta que participen todos los trabajadores, creando un ambiente adecuado en todas las áreas.

El objetivo de la Gestión del Talento Humano es potenciar el capital humano en beneficio de los objetivos organizacionales y visualizarlo como un socio estratégico

que desarrollará los planes de la empresa por medio de su personal antes que por las acciones administrativas. Por ende, se logrará el compromiso y empoderamiento que marque una identidad corporativa en las personas cambiando la tendencia antigua de creer que los trabajadores no son importantes en la organización.

Las empresas exitosas marcan bien los objetivos organizacionales como operación eficiente, tiempos óptimos, costos moderados, cuidar el ambiente interno, atender conflictos y alcanzar la máxima rentabilidad. No hay que olvidar los tres componentes de una organización con firme visión como son: objetivos organizacionales, la organización como estructura y las personas como el capital intelectual; su interacción determinará la capacidad de competitividad de la organización.

1.2.2.2. Funciones

La Gestión del Talento Humano con la evolución se ha vuelto más compleja, todos los días se afronta a una serie de desafíos laborales que cambian constantemente marcada por la competitividad, es decir, el alto direccionamiento está poniendo mucho énfasis para obtener y coordinar al personal idóneo, con el fin de optimizar la rentabilidad y desarrollo del negocio a través del desempeño de los trabajadores y para el cumplimiento certero de los objetivos empresariales trazados. Su función recalca el trabajo de forma conjunta entre todo el personal que va desde el nivel inferior hasta el nivel gerencial, desarrollando una asociación efectiva con todos los empleados, crea y mantiene una buena comunicación y un buen trato con todos los niveles jerárquicos de la organización, de tal manera que se sientan parte de la organización.

1.2.2.3. Teorías

Existen cuatro teorías claves relacionadas con la investigación en la Gestión del Talento Humano, en donde Pinto, 2014 menciona a: “La teoría clásica, la teoría del

comportamiento, la teoría Neoclásica y las teorías modernas”. (Ramos, 2018, págs. 63,64,65)

a) Teoría Clásica

En esta teoría tomamos a Frederick Taylor, quien creó el interés por las personas, preparando el desarrollo del comportamiento organizacional. Taylor, fue el primer autor interesado en comprender el comportamiento de los trabajadores dentro de la organización, fue quién descubrió que ellos se mueven por el dinero es decir su remuneración, también menciona que los trabajadores se consideran máquinas que deben realizar una tarea específica, entonces para este enfoque, un trabajador se dedicará únicamente a cumplir tareas designadas sin realizar otras (quiere decir actividades repetitivas, de aquí proviene la comparación con la eficiencia de las maquinas en esta teoría), para obtener su remuneración, que será a ser su principal motivación. (Ramos, 2018, pág. 33)

Se ha visto que, Frederick Taylor ha sido un ente importante para la evolución del entorno laboral, de tal manera que en base a sus investigaciones se pudo tener pautas sobre las necesidades reales del trabajador y para respetar la jornada laboral. Los trabajadores siempre requerirán de motivación y preocupación por parte de la empresa ya que no son máquinas sino humanos que trabajan por una causa diferente.

b) Teoría del Comportamiento

La teoría del comportamiento consiste en estudiar y analizar la conducta y los comportamientos en todos los entornos en las que desempeñan los trabajadores de una empresa. Esta teoría abarca temas sobre el comportamiento humano y como aportan las motivaciones en los trabajadores para ser eficientes (Ramos, 2018).

Cuando se estudia la Carga Laboral, se puede recoger información involucrada a las conductas y comportamientos del personal, en este caso, al tomar tiempos de las actividades del personal se puede observar cómo reaccionan, que les gusta o molesta a los trabajadores, así mismo, qué les afecta y cuáles serían las causas.

Los iniciadores de la teoría del comportamiento fueron Mary Parker y Elton Mayo, mediante ésta se cambia la visión sobre los trabajadores, ya que

mediante su estudio se determinó poder estudiar el comportamiento individual y grupal, junto con la ética de la organización. (Ramos, 2018, pág. 34)

Con la teoría del comportamiento se respalda la labor grupal, ya que una persona sola puede requerir tiempo y recursos para realizar una acción, mientras que el trabajo en equipo garantiza la entrega y satisfacción del cliente, donde las actividades son mejor direccionadas y arrojan mejores resultados.

c) Teoría Neoclásica

El movimiento neoclásico comprende un enfoque económico impulsado luego de la Segunda Guerra Mundial y la Gran Depresión Económica, la teoría hace énfasis en la disminución de la mano de obra y la automatización de los procesos para mejorar la eficiencia y productividad. La idea principal es controlar, orientar y administrar a un grupo de personas para cumplir las metas con menos recursos posibles. (Enciclopedia económica, 2018).

En algunas empresas, los trabajadores no son considerados el elemento importante dentro de su funcionalidad, es por eso que muchos optan por sustituirlos por maquinarias y nuevos procesos para mejorar su eficiencia en la demanda. En el caso de carga laboral, se analizan los resultados para equilibrar tiempos y funciones respaldando siempre la mano de obra con ayuda de la tecnología.

d) Teorías Modernas

Una de las teorías modernas se encuentra la teoría de contingencia que habla acerca de que no hay nada absoluto y todo es relativo, donde las técnicas administrativas apropiadas para el logro de objetivos hacen relación funcional con las características de cada organización. Mientras que la teoría de sistemas permite unificar objetivos a través del contacto y el conocimiento del entorno interno y externo, aquí la información se vuelve valiosa pues será la que permitirá a las empresas estar un paso delante de la competencia, es decir, los vuelve más competitivos. (Ramos, 2018, pág. 35)

En esos años la gestión de recursos humanos toma en cuenta el conocimiento y la especialización tengan parte en el desarrollo de las labores, como su aporte a su puesto de trabajo y la organización para su crecimiento, más adelante, después de

todos los avances y el paso del tiempo el capital humano pasa de ser considerado insignificante a uno de los recursos más valiosos para cumplir con los objetivos y maximizar las utilidades.

1.3. Fundamentación del estado del arte

Mediante la investigación realizada sobre la influencia de la carga laboral sobre el compromiso organizacional, en la gerencia nacional de negocios de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP por María Fernando Arcos Jaramillo el índice de sobrecarga laboral en la empresa es de 2.38 equivalente a un 45.99%, una tendencia hacia un desacuerdo, por lo cual se puede señalar que la sobrecarga laboral es medio – baja. Por otra parte, el índice de compromiso organizacional es del 2.65 que corresponde al 54.98%, con lo cual se puede concluir que es un compromiso medio por lo cual existen oportunidades de mejora.

Para el análisis de cargas laborales en el instituto de desarrollo municipal de Dosquebradas, por Daniela Galvis arrojó como resultado de la investigación las condiciones de trabajo son buenas respecto al clima laboral, trabajo en equipo y condiciones laborales. Sin embargo, se detecta mediante observación directa que algunos funcionarios tienen sobre carga laboral, lo cual afecta directamente en su salud generando una serie de síntomas que determinan la fatiga laboral.

El estudio realizado en la Universidad de Santander, a 15 unidades académicas administrativas, se observó que de los 237 funcionarios estudiados 4 que corresponde al 2% registra valores de sobrecarga laboral, 57 con representación del 22% tienen valores por encima del intervalo de una carga normal, 179 que representa el 75% se encuentra en el intervalo de carga normal y 2 que corresponde al 1% presentan valores por debajo del intervalo de carga normal. Es decir, hay que tomar medidas inmediatas por el 2% que representa una sobrecarga en su trabajo ya que puede traer malas consecuencias a la empresa y tener estrategias de mejora por el 22% que debe normalizar el trabajo.

Acerca de la investigación sobre incidencia de la carga laboral en el rendimiento de los colaboradores del área de producción de la empresa Prologic S.A resulta que la inseguridad laboral impacta de manera negativa en el 75% de los trabajadores, seguido de las exigencias psicológicas, impactan de forma desfavorable a un 75%. El 75% del cansancio frecuente los jefes lo atribuyen a la evidencia en el 22% de los trabajadores e irritabilidad en el 33%. Las tensiones que genera el trabajo se ven reflejados en problemas digestivos, dolores de cabeza y malestares generales u otras enfermedades más específicas, provocado aquello además por el estrés y la sobrecarga de trabajo en algunos de los casos, la percepción de carga mental es alta y de carga física es medio según promedios de instrumento.

De igual manera, con la realización del estudio de la medición de cargas laborales en la Secretaría de Planeación de la Alcaldía de Marinilla, no sólo se evidenció que existe sobrecarga laboral en los empleados, sino que además carece de algunos de los factores que deben existir para una adecuada realización del trabajo, como los son una adecuada descripción y actualización de procedimientos, los cuales no corresponden a las actuales y crecientes demandas de la comunidad, factor que ha ido en aumento con los cambios urbanísticos del municipio. La Administración Municipal de Marinilla, debe realizar un análisis serio de la actual situación de dependencias claves para el desempeño de sus funciones, pues no se trata simplemente de crear nuevos cargos y contratar más personal, hay que ir más allá, y escudriñar todas las posibilidades que hagan que el personal que ingrese, no sólo contribuya a desatraco de procesos sino también a mejorar y pensar proyectos; de tal manera que se abra el camino hacia la modernización y porque no hacia el logro de la anhelada productividad del trabajo, que es a lo que deben apuntar todas las Instituciones de carácter público y privado.

1.4. Conclusiones Capítulo I

En consecuencia, la investigación bibliográfica revisada ha sido de gran aporte al concepto de carga laboral donde se puede definir como el resultado de diversos factores dentro del ambiente de trabajo, sus condiciones que pueden afectar a los

estados físicos, químicos y psíquicos de la persona. Para esto se han encontrado metodologías, técnicas y diversos enfoques que hacen entender y definir la manera adecuada de medir y llegar a una información certera de lo que está pasando dentro de la organización, sus fortalezas y oportunidades que hará que mejore en ambiente y por ende la producción y utilidad.

La Gestión del Talento Humano es importante ya que existen procesos que ayudan a encontrar el manejo adecuado del personal que sea idóneo, para esto se presentan varios procesos que mejoran desde el perfil de competencias hasta la valoración de los cargos investigados en la empresa. De igual manera, los aportes de varios autores ayudan a redefinir el esquema del negocio con el fin de que las personas sean tomadas en cuenta como humanos y no como máquinas que generan dinero.

Por otro lado, las teorías han sido de ayuda para hallar las relaciones que existen entre las personas, procesos y técnicas en situaciones planteadas, logrando tener un entendimiento lógico con aportes científicos que respaldan el trabajo de levantamiento de información para carga laboral.

CAPÍTULO II. PROPUESTA

2.1. Título de la propuesta

Creación de un proceso para conocer la existencia de Carga Laboral en la Gestión del Talento Humano de la Empresa Grupo Sur.

2.2. Objetivos

- Identificar cada uno de los procesos de trabajo que lleva la empresa objeto de investigación.
- Elaborar un mapa de procesos, considerando los puestos de trabajo.
- Hacer el levantamiento de perfiles de competencia de los trabajadores.
- Medir mediante una matriz los tiempos de actividades de los empleados en las áreas de administración y ventas de la empresa.
- Mostrar la complejidad de actividades por relevancia.
- Fortalecer el compromiso de entrega de resultados para que el Gerente y Talento Humano de la empresa puedan tomar las mejores decisiones.

2.3. Justificación

La presente investigación procura determinar la existencia o ausencia de la Carga Laboral para la Gestión de Talento Humano del Grupo Sur, por lo que se ha procedido a levantar datos mediante la técnica de la observación, misma que ha arrojado cierta información como es el caso de ciertos inconvenientes en el desarrollo de las actividades y funciones del personal, también es necesario indicar

que se ha cotejado información existente en Talento Humano y lo que arrojó al momento de la aplicación del trabajo de campo, como es el caso de la existencia de un desconocimiento sobre Carga Laboral, los beneficios, desarrollo de los procesos de una manera eficiente, análisis de los resultados y posibles soluciones, etc.

En primera instancia se consideró a la discusión en grupo como una estrategia metodológica de investigación, con la participación del Gerente, Jefe de Talento Humano e investigador, quienes tienen conocimiento sobre la problemática que se ha presentado en las áreas de administración y ventas de la empresa objeto de estudio; además, como organización y planificación se constata que solo cuentan con una estructura ideológica desde la creación del negocio hasta la actualidad.

Por lo tanto, se considera la propuesta planteada como una alternativa para realizar el estudio de la Carga Laboral, con la finalidad de evitar que los trabajadores realicen largas jornadas laborales en perjuicio de la presencia de factores de riesgos físicos, psíquicos y mentales, y por el contrario aportar al área de Talento Humano un proceso continuo que equilibre el trabajo y mejore el ambiente laboral.

A continuación, se muestra el flujograma del proceso, la propuesta y el presupuesto requerido.

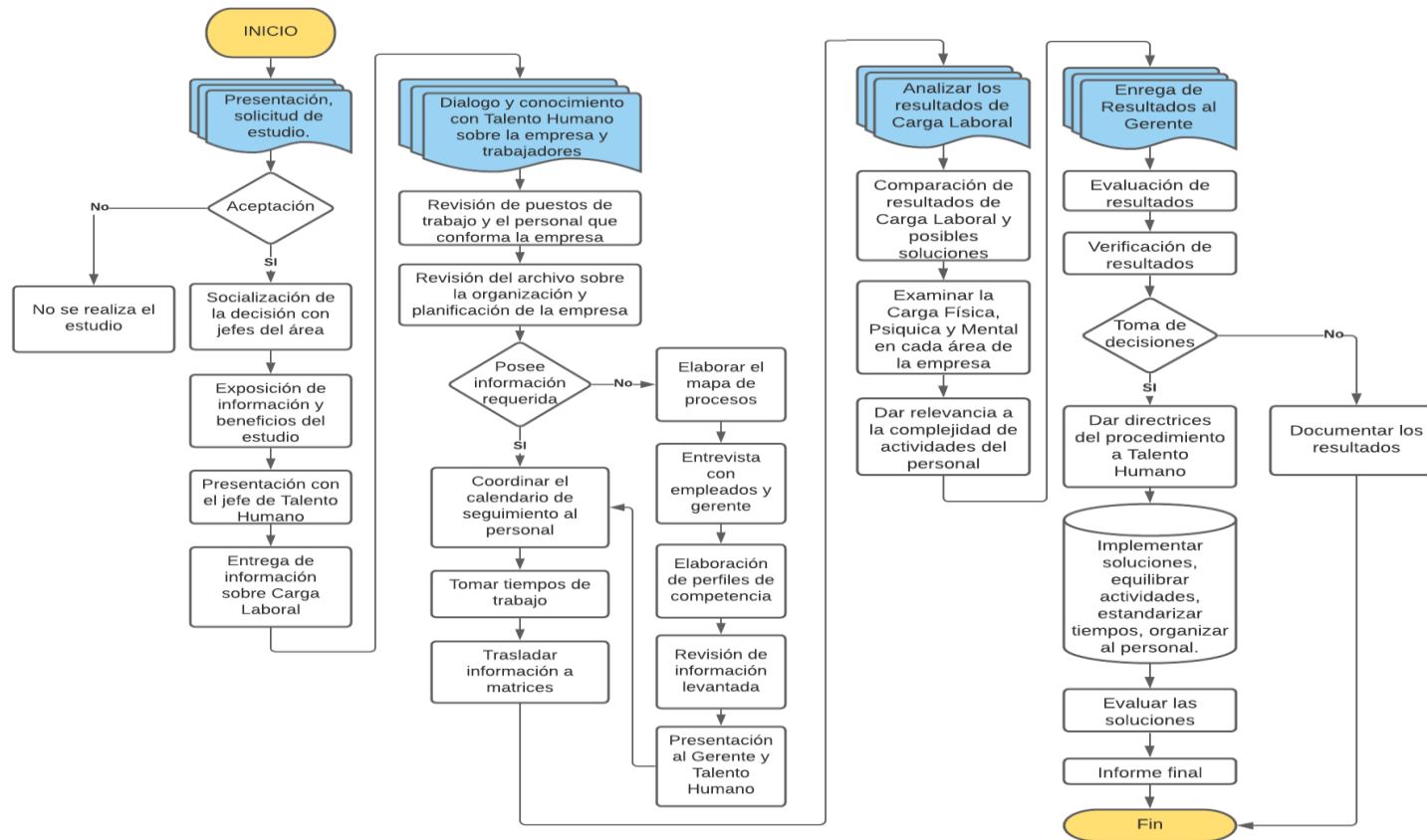


Gráfico 4. Flujograma de proceso de Carga Laboral.
 Elaborado por: La investigadora.

Tabla 5. Propuesta de Determinación de Carga Laboral

| Proceso de la Propuesta | Acciones | Responsables | Tiempo | Recursos | Lugar |
|----------------------------------|---|---|-----------|---|---|
| Compromiso | Verificación de la viabilidad técnica, legal y financiera de la empresa | Gerente, Talento Humano, Investigador | 2 días | Sala de reuniones, equipo de computación | Instalaciones de la empresa |
| | Sociabilización de los beneficios y ventajas del estudio para la empresa | | | | |
| | Planificación del cronograma de visitas a cada puesto de trabajo | | | | |
| Verificación de la información | Revisión del archivo organizacional de la empresa | Gerente, Talento Humano, Investigador, trabajadores | 1 semana | Archivo, sala de reuniones, equipo de computación | Instalaciones de la empresa |
| | Compilación de la información requerida para la investigación | | | | |
| | Elaboración de un mapa de procesos | | | | |
| | Determinación de la muestra seleccionada para el estudio | | | | |
| | Notificación a los trabajadores seleccionados a través de la muestra | | | | |
| Perfil de competencias | Aplicación de entrevistas a los trabajadores de acuerdo a sus funciones | Gerente, Talento Humano, Contabilidad, Administración, Ventas, Jurídico, Investigador | 1 semana | Áreas de trabajo, instrumento de investigación, suministros de oficina, equipo de computación | Instalaciones de la empresa |
| | Análisis de los resultados obtenidos de la técnica aplicada | | | | |
| | Transferencia de información resultante de la investigación al perfil de competencias | | | | |
| | Categorización de las actividades mediante la aplicación de cálculos, señalamientos, elecciones y clasificación | | | | |
| | Verificación de la información recolectada | | | | |
| Trasladar información a matrices | Toma de tiempos de actividades de los trabajadores | Investigador, Talento Humano, Gerente | 3 semanas | Equipo de cómputo, instrumento de investigación, suministros de oficina. | Instalaciones de la empresa, salidas de campo |
| | Observación de riesgos en el trabajo | | | | |
| | Verificación de datos en calculadora de tiempos | | | | |

Elaborado por: La investigadora.

Tabla 6. Costos del proyecto de carga laboral

| Requerimiento | Característica | Cantidad | Precio Unitario | Total |
|---|---------------------------------------|-----------------|------------------------|--------------------|
| Talento Humano: | | | | |
| Jefe del proyecto | Jornada semanal | 5 | \$ 400,00 | \$ 2.000,00 |
| Asistente 1 | Jornada semanal | 3 | \$ 83,33 | \$ 250,00 |
| Asistente 2 | Jornada semanal | 3 | \$ 83,33 | \$ 250,00 |
| Asistente 3 | Jornada semanal | 3 | \$ 83,33 | \$ 250,00 |
| Subtotal personal contratado | | | | \$ 2.750,00 |
| Suministros: | | | | |
| Hoja de papel von | Resmas de 100 hojas | 3 | \$ 4,00 | \$ 12,00 |
| Copias | Copias Blanco y negro del instrumento | 200 | \$ 0,02 | \$ 4,00 |
| Carpetas | Almacenamiento de documentos | 100 | \$ 0,25 | \$ 25,00 |
| Marcadores | Anotaciones en carpetas | 3 | \$ 0,40 | \$ 1,20 |
| Esferos | Anotaciones en seguimientos | 12 | \$ 0,35 | \$ 4,20 |
| Subtotal suministros requeridos: | | | | \$ 46,40 |
| Otros: | | | | |
| Alimentación | Almuerzos Jefe de Proyectos | 25 | \$ 3,00 | \$ 75,00 |
| Alimentación | Almuerzos Asistentes | 45 | \$ 3,00 | \$ 135,00 |

| | | | | |
|------------------------|------|------|----------|------------------|
| Transporte | Bus | 0,75 | \$ 60,00 | \$ 45,00 |
| Transporte | Taxi | 1,25 | \$ 30,00 | \$ 37,50 |
| Subtotal otros: | | | | \$ 292,50 |

Elaborado por: La investigadora

Tabla 7. Presupuesto para proyecto de carga laboral

| Subtotales | Valores |
|-------------------------------------|--------------------|
| Subtotal personal contratado | \$ 2.750,00 |
| Subtotal personal contratado | \$ 46,40 |
| Subtotal otros: | \$ 292,50 |
| TOTAL PRESUPUESTO: | \$ 3.088,90 |

Elaborado por: La investigadora

El presupuesto para este tipo de estudio es para 5 semanas y la recomendación es hacerla cada 6 meses para tener un mejor control de la propuesta.

A continuación, se muestra la información levantada del puesto de Administrador de la Agencia Salcedo, el cual es uno de los puestos considerados en la unidad de análisis.

2.3.1. Perfil de competencias

La empresa no cuenta con una base de datos sobre actividades, funciones, destrezas o habilidades que debe poseer la persona en este cargo, por lo que la necesidad de crear un perfil de competencias es obligatoria para un buen manejo del personal.

2.3.2. Matriz de tiempos y riesgo laboral Administración Salcedo

Tabla 8. Matriz de tiempos y riesgo laboral.

| ID | ACTIVIDADES | Periodicidad | Iteración de la actividad | Tiempo unitario (min) | Minutos al día | Horas al día | HORAS DÍA TEXTO |
|----|---|--------------|---------------------------|-----------------------|----------------|--------------|----------------------|
| 1 | Abrir caja en el sistema contable | diaria | 1 | 5 | 5 | 0,08 | 0 horas y 5 minutos |
| 2 | Elaborar cobros en el sistema | diaria | 5 | 10 | 50 | 0,83 | 0 horas y 50 minutos |
| 3 | Hacer facturación electrónica | diaria | 5 | 3 | 15 | 0,25 | 0 horas y 15 minutos |
| 4 | Controlar facturación | diaria | 1 | 10 | 10 | 0,17 | 0 horas y 10 minutos |
| 5 | Ingresar las facturas al sistema interno microplus. | mensual | 250 | 5 | 62,5 | 1,04 | 1 hora y 3 minutos |
| 6 | Ingresar los comprobantes de depósitos en el sistema | diaria | 10 | 8 | 80 | 1,33 | 1 hora y 20 minutos |
| 7 | Revisar los arqueos de caja | mensual | 30 | 7 | 10,5 | 0,18 | 0 horas y 11 minutos |
| 8 | Revisar la cobranza de ventas | mensual | 2 | 5 | 0,5 | 0,01 | 0 horas y 1 minuto |
| 9 | Ingresar datos de estudiantes al sistema | diaria | 5 | 20 | 100 | 1,67 | 1 hora y 40 minutos |
| 10 | Informar a los clientes sobre los servicios de la compañía | diaria | 3 | 10 | 30 | 0,5 | 0 horas y 30 minutos |
| 11 | Dar seguimiento a los posibles clientes | diaria | 6 | 7 | 42 | 0,7 | 0 horas y 42 minutos |
| 12 | Almuerzo | diaria | 1 | 40 | 40 | 0,67 | 0 horas y 40 minutos |
| 13 | Dar indicaciones de fechas de pagos a los alumnos | mensual | 1 | 15 | 0,75 | 0,01 | 0 horas y 1 minuto |
| 14 | Llevar informes de ventas finales para coordinación académica | mensual | 1 | 60 | 3 | 0,05 | 0 horas y 3 minutos |
| 15 | Llevar informes de facturación cada fin de mes | mensual | 1 | 30 | 1,5 | 0,03 | 0 horas y 2 minutos |
| 16 | Recibir las credenciales y certificados de reentrenamiento | mensual | 1 | 90 | 4,5 | 0,08 | 0 horas y 5 minutos |
| 17 | Contestar el teléfono | diaria | 10 | 2 | 20 | 0,33 | 0 horas y 20 minutos |
| 18 | Realizar solicitudes o trámites pendientes de gerencia | mensual | 1 | 60 | 3 | 0,05 | 0 horas y 3 minutos |
| 19 | Actualizar proformas solicitadas | trimestral | 1 | 15 | 0,25 | 0 | 0 horas y 0 minutos |
| 20 | Informar los pagos de agentes de control municipal | mensual | 2 | 3 | 0,3 | 0,01 | 0 horas y 0 minutos |
| 21 | Capacitar a las posibles asistentes administrativas | semestral | 3 | 900 | 22,5 | 0,38 | 0 horas y 23 minutos |
| 22 | Responder y enviar mensajes por WhatsApp. | diaria | 3 | 4 | 12 | 0,2 | 0 horas y 12 minutos |
| 23 | Pasar información de secuencia de facturas a contabilidad | mensual | 1 | 47 | 2,35 | 0,04 | 0 horas y 2 minutos |
| 24 | Realizar pago a capacitador en cheque | mensual | 2 | 4 | 0,4 | 0,01 | 0 horas y 0 minutos |
| 25 | Entregar cheques a guardia que dan apoyo | mensual | 3 | 3 | 0,45 | 0,01 | 0 horas y 0 minutos |

Tabla 5. Matriz de tiempos y riesgo laboral (Continuación).

| ID | ACTIVIDADES | Periodicidad | Iteración de la actividad | Tiempo unitario (min) | Minutos al día | Horas al día | HORAS DÍA TEXTO |
|-----------|--|---------------------|----------------------------------|------------------------------|-----------------------|---------------------|------------------------|
| 26 | Revisar información en redes sociales | diaria | 40 | 2 | 80 | 1,33 | 1 hora y 20 minutos |
| 27 | Sacar copias de ciertos arqueos | mensual | 1 | 6 | 0,3 | 0,01 | 0 horas y 0 minutos |
| 28 | Descanso (baño) | diaria | 2 | 2 | 4 | 0,07 | 0 horas y 4 minutos |
| 29 | Hacer agenda de actividades | diaria | 1 | 5 | 5 | 0,08 | 0 horas y 5 minutos |
| 30 | Abrir la agencia | diaria | 1 | 5 | 5 | 0,08 | 0 horas y 5 minutos |
| 31 | Hacer limpieza barrer | diaria | 2 | 10 | 20 | 0,33 | 0 horas y 20 minutos |
| 32 | Limpiar escritorios | diaria | 1 | 10 | 10 | 0,17 | 0 horas y 10 minutos |
| 33 | Cerrar local | diaria | 1 | 5 | 5 | 0,08 | 0 horas y 5 minutos |
| 34 | Reunión con gerente sobre pagos y cheques | semanal | 3 | 15 | 9 | 0,15 | 0 horas y 9 minutos |
| 35 | Archivar las facturas recibidas | mensual | 1 | 30 | 1,5 | 0,03 | 0 horas y 2 minutos |
| 36 | Archivar arqueos | mensual | 1 | 30 | 1,5 | 0,03 | 0 horas y 2 minutos |
| 37 | Archivar facturas electrónicas | mensual | 1 | 120 | 6 | 0,1 | 0 horas y 6 minutos |
| 38 | Solicitar con orden de pedido de artículos de oficina | mensual | 1 | 15 | 0,75 | 0,01 | 0 horas y 1 minuto |
| 39 | Juntar hojas reciclables para imprimir | diaria | 2 | 5 | 10 | 0,17 | 0 horas y 10 minutos |
| 40 | Hacer reportes del banco sobre los dineros a depositar | diaria | 1 | 10 | 10 | 0,17 | 0 horas y 10 minutos |
| 41 | Contar el dinero para depositar | diaria | 1 | 10 | 10 | 0,17 | 0 horas y 10 minutos |
| 42 | Visitar el establecimiento de los cursos | trimestral | 1 | 480 | 8 | 0,13 | 0 horas y 8 minutos |
| 43 | Dar certificados de primer nivel o reentrenamiento | semanal | 3 | 10 | 6 | 0,1 | 0 horas y 6 minutos |
| 44 | Hacer publicaciones en redes sociales | diaria | 2 | 5 | 10 | 0,17 | 0 horas y 10 minutos |

Elaborado por: La investigadora.

Tabla 9. Calculadora de tiempo.

| TOTAL | | |
|----------------|--------------|-----------------------|
| Minutos al día | Horas al día | HORAS DÍA TEXTO |
| 718,55 | 11,33 | 11 horas y 20 minutos |

Elaborado por: La investigadora.

Análisis

El seguimiento que se ha hecho al personal, en este caso una asistente administrativa de la matriz salcedo muestra que, si tiene actividades que viene haciendo hasta final de la jornada laboral con carga laboral, lo que hace que su llamado de atención a Talento Humano sea evidenciado y expuesto para que puedan acceder a una solución.

2.3.3. Complejidad de actividades en Asistente Administrativa Salcedo

Tabla 10. Calificación relevancia de complejidad Asistente Administrativa Salcedo

| Actividades | Complejidad | | |
|---|-------------|-------|------|
| | Alta | Media | Baja |
| Elaborar cobros en el sistema | X | | |
| Hacer facturación electrónica | X | | |
| Controlar facturación | X | | |
| Ingresar las facturas al sistema interno microplus | X | | |
| Ingresar los comprobantes de depósitos en el sistema | | X | |
| Revisar los arqueos de caja | X | | |
| Revisar la cobranza de ventas | X | | |
| Ingresar datos de estudiantes al sistema | | X | |
| Informar a los clientes sobre los servicios de la compañía | | X | |
| Dar seguimiento a los posibles clientes | X | | |
| Dar indicaciones de fechas de pagos a los alumnos | | X | |
| Llevar informes de ventas finales para coordinación académica | X | | |
| Llevar informes de facturación cada fin de mes | X | | |
| Recibir las credenciales y certificados de reentrenamiento | | X | |
| Contestar el teléfono | | | X |
| Realizar solicitudes o trámites pendientes de gerencia | | X | |
| Actualizar proformas solicitadas | | | X |
| Informar los pagos de agentes de control municipal | X | | |
| Capacitar a las posibles asistentes administrativas | | X | |
| Responder y enviar mensajes por WhatsApp | | | X |
| Pasar información de secuencia de facturas a contabilidad | X | | |
| Realizar pago a capacitador en cheque | | | X |
| Entregar cheques a guardia que dan apoyo | | | X |
| Revisar información en redes sociales | | | X |
| Sacar copias de ciertos arqueos | | | X |
| Hacer agenda de actividades | | X | |
| Reunión con gerente sobre pagos y cheques | X | | |

| | | | |
|--|---|---|---|
| Archivar las facturas recibidas | | X | |
| Archivar arqueos | | X | |
| Archivar facturas electrónicas | | X | |
| Solicitar con orden de pedido de artículos de oficina | | | X |
| Hacer reportes del banco sobre los dineros a depositar | X | | |
| Contar el dinero para depositar | X | | |
| Visitar el establecimiento de los cursos | | X | |
| Dar certificados de primer nivel o reentrenamiento | | | X |
| Hacer publicaciones en redes sociales | | | X |

Elaborado por: La investigadora.

Análisis

La Administradora de la matriz ubicada en el cantón Salcedo cumple una jornada laboral con 3 horas y 20 minutos más, tomadas después de la jornada laboral completa que realiza. En la tabla mostrada se notan las actividades que se hacen complejas al trabajador, es decir, se observó que ciertas funciones se perciben como altas, medias y bajas, en donde las altas y medias prevalecen en el trabajador con relación a las bajas, y representan no solo cansancio, sino también carga psíquica y mental o el llamado estrés por la complicación que sienten al verse presionados.

2.3.4. Remuneración Administración Salcedo

Tabla 11. Remuneración de Empresa Grupo Sur.

| GRUPO SUR ECUADOR | | | | | | | | | | | | | |
|--|------------------|---------------|------------------|-----------------|-----------|------------------|-----------------|----------------|------------|----------------|-----------------|--------------|-------------------|
| ESCUELA DE CAPACITACION DE GUARDIAS DE SEGURIDAD | | | | | | | | | | | | | |
| Rol de pagos | | | | | | | | | | | | | |
| Ingresos | | | | | | | | | | | Gastos | | |
| Apellidos y nombres | Código sectorial | Cargo | Fecha de ingreso | Días trabajados | Sueldo | Horas suplement. | Horas extraord. | Horas complem. | Comisiones | Total ingresos | Aporte personal | Total gastos | Líquido a recibir |
| Fernanda Zapata | 1234000000029 | Administrador | 1/5/2019 | 30 | \$ 450,00 | - | - | - | 0 | \$ 450,00 | \$ 42,53 | \$ 42,53 | \$ 407,48 |

Elaborado por: La investigadora

Tabla 12. Remuneración sugerida por carga laboral.

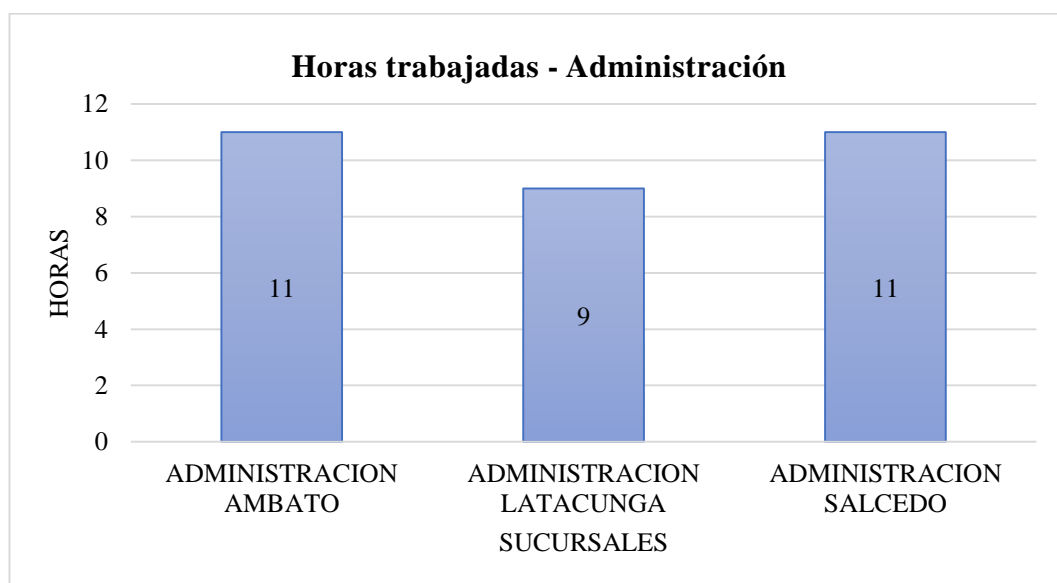
| GRUPO SUR ECUADOR | | | | | | | | | | | | | |
|--|------------------|---------------|------------------|-----------------|-----------|------------------|-----------------|----------------|------------|----------------|-----------------|--------------|-------------------|
| ESCUELA DE CAPACITACION DE GUARDIAS DE SEGURIDAD | | | | | | | | | | | | | |
| Rol de pagos | | | | | | | | | | | | | |
| Ingresos | | | | | | | | | | | Gastos | | |
| Apellidos y nombres | Código sectorial | Cargo | Fecha de ingreso | Días trabajados | Sueldo | Horas suplement. | Horas extraord. | Horas complem. | Comisiones | Total ingresos | Aporte personal | Total gastos | Líquido a recibir |
| Fernanda Zapata | 1234000000029 | Administrador | 1/2/2019 | 30 | \$ 450,00 | \$ 61,88 | - | - | 0 | \$ 511,88 | \$ 48,37 | \$ 48,37 | \$ 463,50 |

Elaborado por: La investigadora.

Análisis

En la tabla 7 del cuadro de remuneración de la empresa Grupo Sur se puede evidenciar lo que percibe en la actualidad la trabajadora como asistente administrativa de la matriz Salcedo, la cual no era aprobada por dicha persona aduciendo que tenía largas horas de trabajo y que no eran reconocidas, en la siguiente tabla de remuneración según las horas realmente laboradas se realiza el cálculo por aquellas horas suplementarias cumplidas a partir de la jornada laboral. De esta manera, existe un pago justo a la trabajadora por el trabajo realizado en la empresa.

2.3.5. Horas laboradas – Área Administrativa de la Empresa



*Gráfico 5. Horas laboradas por Asistentes Administrativos
Elaborado por: La investigadora.*

Análisis

Las horas laboradas de acuerdo a los tiempos tomados en las áreas administrativas de Ambato, Latacunga y Salcedo, nos muestra que en el cantón Ambato y Salcedo las trabajadoras comparten el mismo número de 11 horas laboradas convirtiéndose en largas jornadas, por otro lado, en el cantón Latacunga existen 9 horas laboradas

por la trabajadora lo que se resume a tener menos carga laboral que las otras agencias.

2.3.6. Actividades con más tiempo de trabajo en Área Administrativa de la Empresa

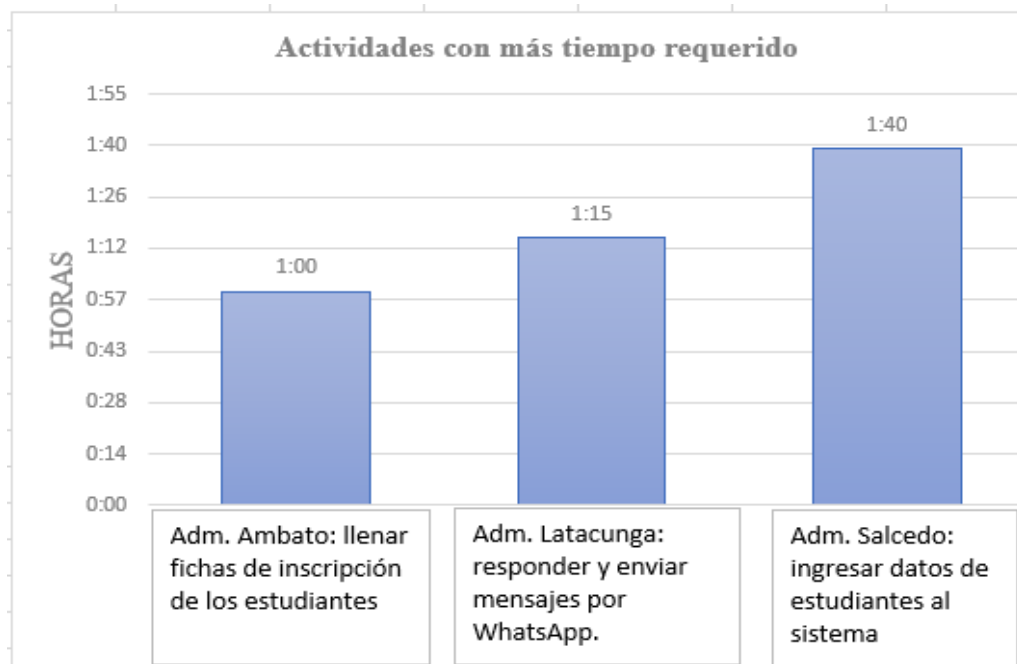


Gráfico 6. Actividades y tiempos requeridos en jornada laboral.
Elaborado por: La investigadora.

Análisis

De acuerdo con la información obtenida, existen tres actividades con más horas de trabajo siendo el ingreso de datos de estudiantes al sistema de la empresa con más tiempo de trabajo con 1 hora y 40 minutos siendo el mínimo de 5 estudiantes a atender. La segunda actividad es responder y enviar mensajes por WhatsApp tomando en cuenta que la autorización de la empresa en esta área es de 1 hora para poder usar este medio, y en esta actividad la trabajadora hace 1 hora con 15 minutos este tipo de trabajo recibiendo y enviando la información que necesiten los superiores. Y la tercera actividad que se registra como llenar las fichas de

inscripción de los estudiantes tiene 1 hora de trabajo, tomando en cuenta que se registran 3 estudiantes mínimo por ese tiempo.

2.3.7. Factores de Riesgo Laboral en Área Administrativa de la Empresa

2.3.7.1. Carga Física

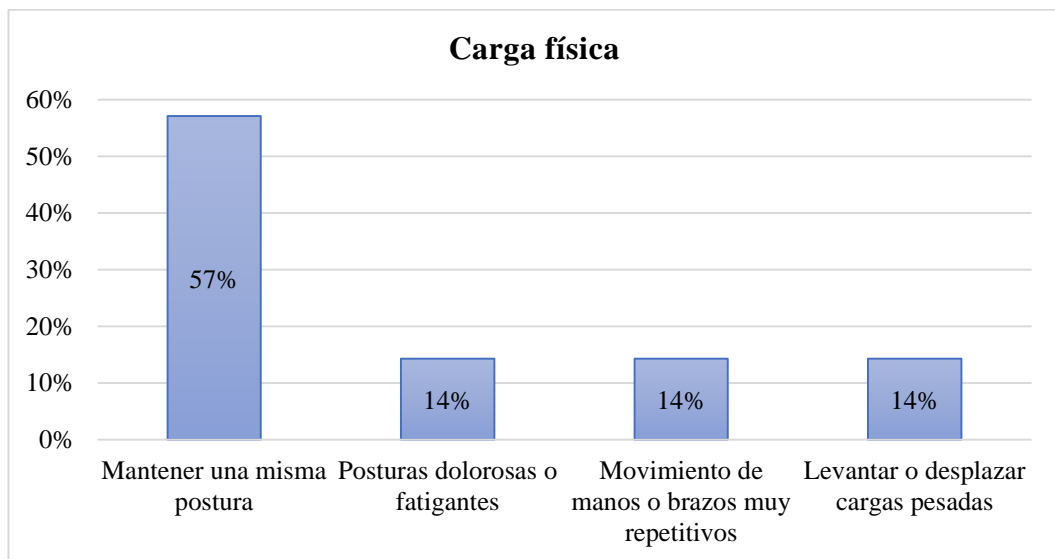


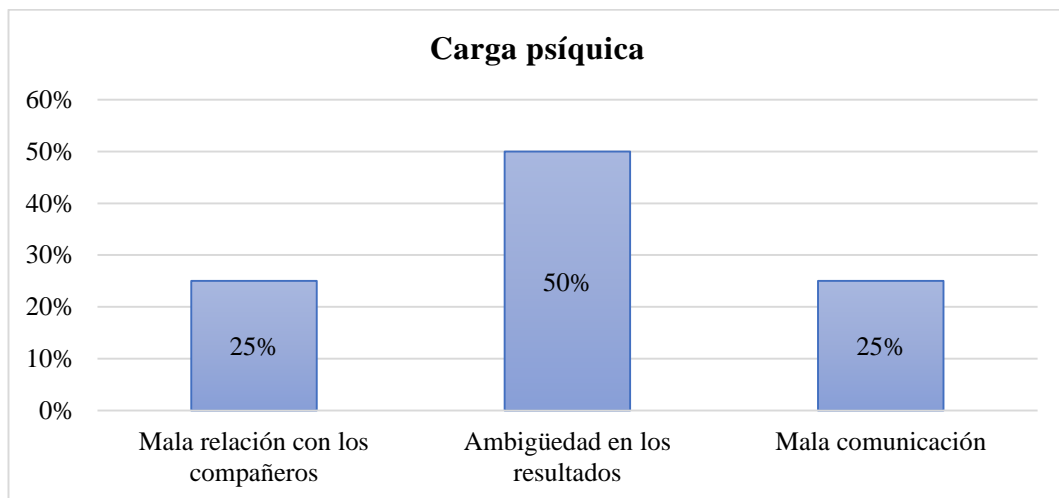
Gráfico 7. Carga física en Asistentes Administrativas
Elaborado por: La investigadora

Análisis

En el área Administrativa de la Empresa existen cuatro factores que afectan la parte física de las trabajadoras, en primer lugar, el mantener una misma postura al realizar ciertas actividades afecta por estar sentadas largas horas y esto se refleja en un 57% del total de la jornada. Después se encuentran con el 14% cada uno de los factores como las posturas dolorosas o fatigantes, los movimientos de manos o brazos muy repetitivos y levantar o desplazar cargas pesadas. En esta parte, ciertas actividades de largas horas como llenar formularios, pasar información en computador, estar agachado haciendo inscripciones hace que el estar sentada afecte a la salud física. También el estar a cargo de este puesto requiere de hacer inventarios y recibir la

indumentaria necesaria para los estudiantes como libros, cuadernos, uniformes, credenciales, productos de limpieza y equipos de entrenamiento que se deben recibir en grandes cantidades y por responsabilidad revisarlas desde la entrega, haciendo así que se hagan cargas pesadas hacia las bodegas por no tener personal más a cargo.

2.3.7.2. Carga Psíquica

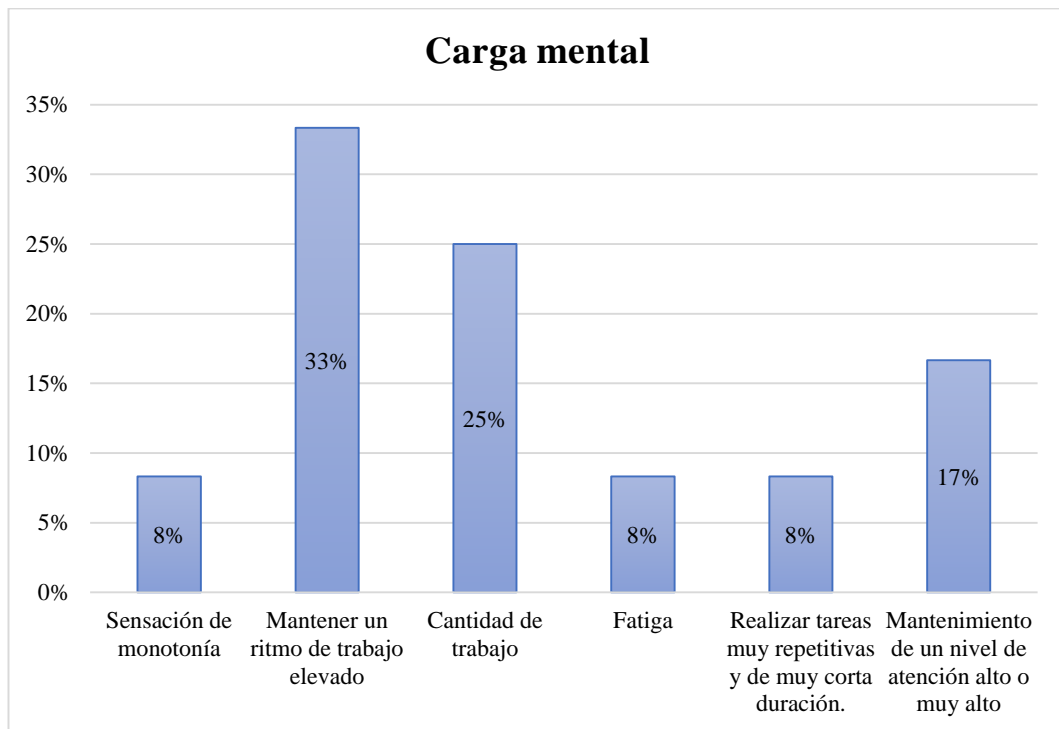


*Gráfico 8. Carga psíquica en Asistentes Administrativas.
Elaborado por: La investigadora*

Análisis

En esta área existen factores que afectan las sensaciones de los trabajadores, con un 50% está la ambigüedad en los resultados y se refiere a que las administradoras se sienten inestables con las metas que proponen desde Talento Humano y Gerencia a cumplir, el trabajo que realizan completa su jornada y sostienen que la presión de obtener resultados en ventas es pesada. Por otro lado, con un 25% cada una está la mala relación de los compañeros y la mala comunicación, existe diversos inconvenientes en la realización de ciertas actividades lo que provoca que haya cierto egoísmo y hermetismo, dando como resultado una mala relación laboral.

2.3.7.3. Carga Mental

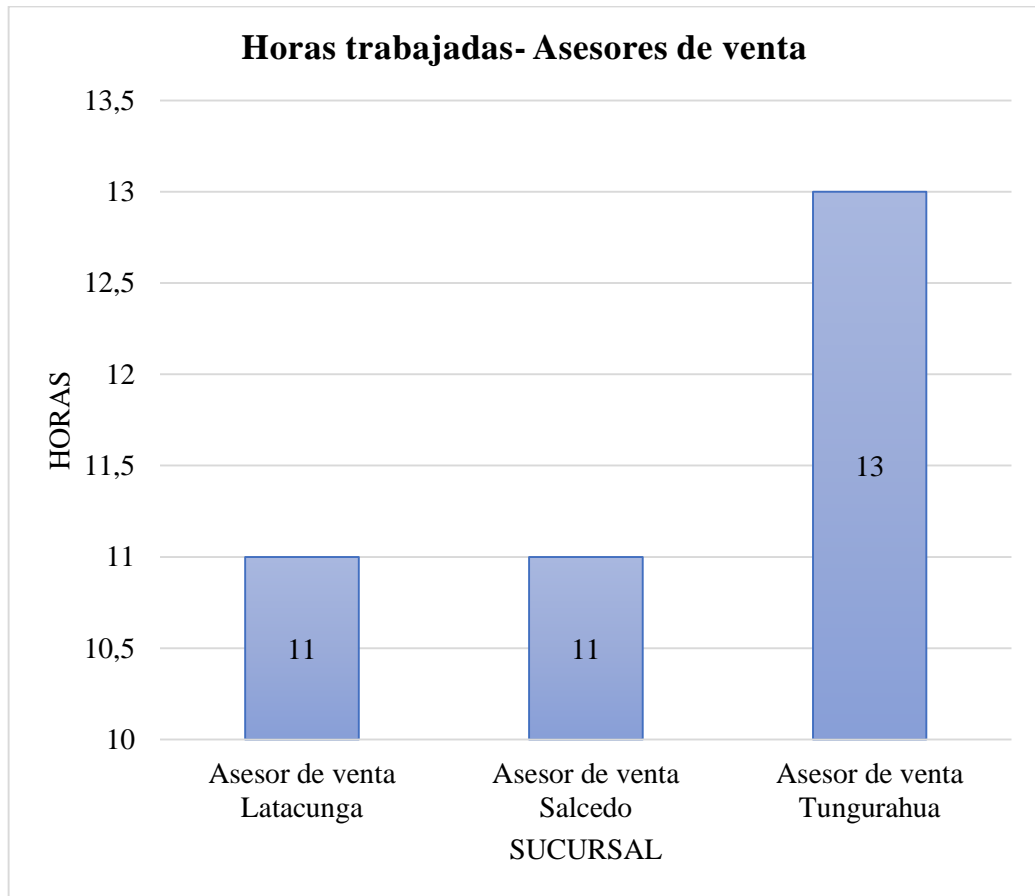


*Gráfico 9. Carga mental en Asistentes Administrativas
Elaborado por: La investigadora*

Análisis

El ritmo del proceso de la información también se afecta debido a la carga laboral, con un 33% se encuentra el mantener un ritmo de trabajo elevado que significa ser el efecto más notorio en esta área. El 25% es la cantidad de trabajo que sienten y causa cansancio mental, el 17% se relaciona con el mantenimiento de un nivel de atención alto, ya que el estar pendiente de cada área de trabajo a cargo y de las obligaciones como administrador causa debilidad mental; y por último, con el 8% se encuentran 3 factores como la sensación de monotonía, fatiga y la realización de tareas muy repetitivas de corta duración, en su mayoría las actividades como la facturación, revisión de arquezos y manejo de fichas de información en los sistemas.

2.3.8. Horas laboradas – Asesores de Venta



*Gráfico 10. Horas laboradas por Asesores de Venta.
Elaborado por: La investigadora*

Análisis

Existe problemática en esta área de la empresa y en esta parte se nota las horas de trabajo de los asesores de venta de cada sucursal, en la agencia Tungurahua se labora 13 horas diarias, lo que confirma que existe carga laboral, en la agencia de Latacunga y Salcedo también confirman carga laboral en su personal por trabajar 11 horas diarias cada uno. En esta parte, el cargo implica las ventas de la empresa y la mayoría de veces las salidas tarde se deben a que los clientes atienden a diversas horas y lugares, por lo que las jornadas se hacen extensas.

2.3.9. Actividades con más tiempo de trabajo de Asesores de Venta

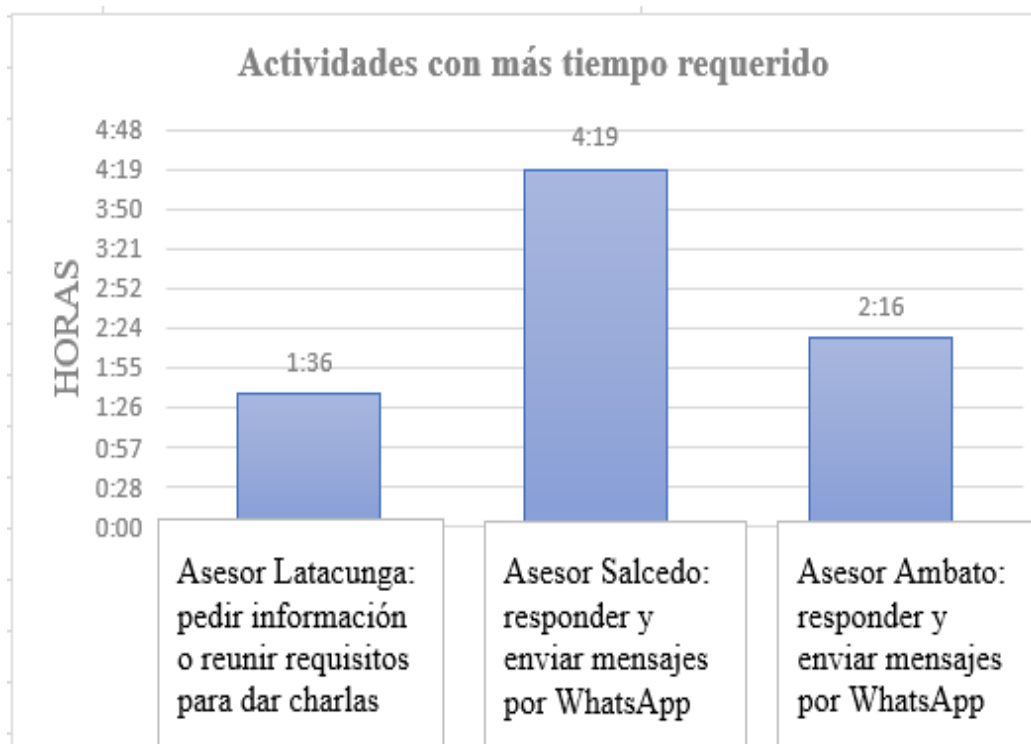


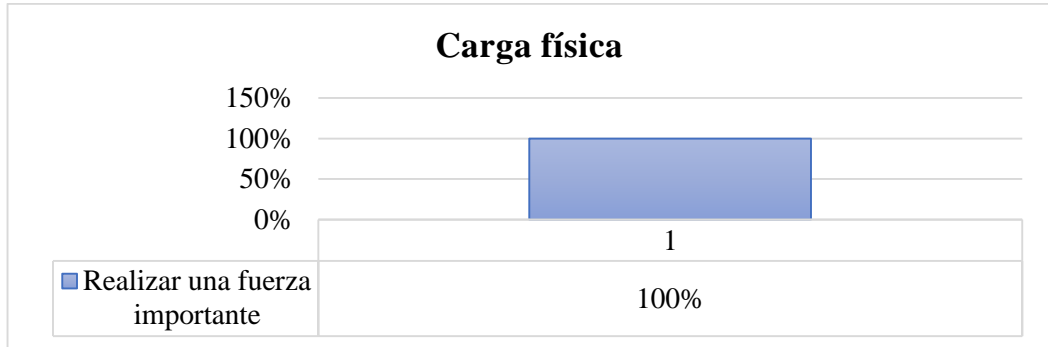
Gráfico 11. Actividades y tiempos requeridos en jornada laboral.
Elaborado por: La investigadora

Análisis

Los asesores de venta tienen un trabajo de campo que hace que viajen y se mantengan fuera de la empresa, son los encargados de las ventas que son el motor de la empresa, por eso en esta investigación se muestra que el asesor de la agencia Salcedo realiza la actividad de: responder y enviar mensajes mediante la red social de WhatsApp, está determinada con más tiempo ocupando 4 horas y 19 minutos; en la agencia de Ambato, el asesor de ventas demora 2 horas y 16 minutos en la misma actividad, y por último, en la agencia Latacunga la actividad de pedir información o reunir requisitos para poder dar charlas informativas de servicios demora 1 hora con 36 minutos ya que es un trabajo que exige salir de oficina.

2.3.10. Factores de Riesgo Laboral en Asesores de Venta

2.3.10.1. Carga Física

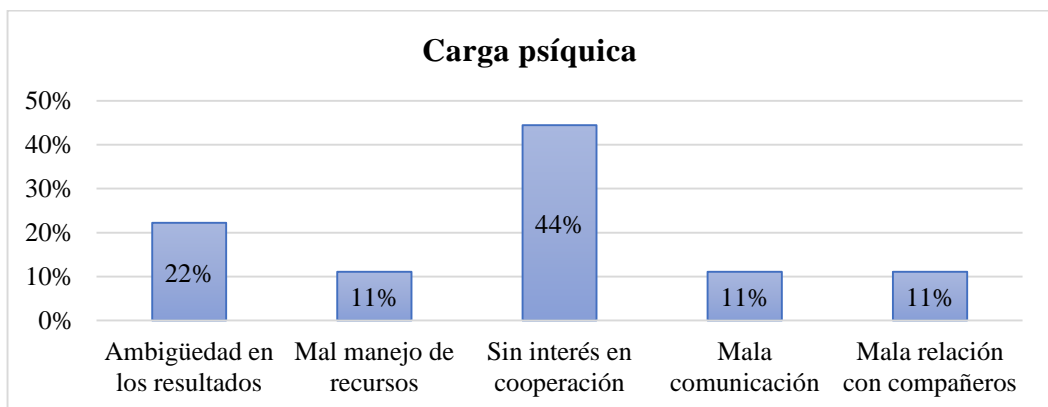


*Gráfico 12. Carga física en Asesores de Venta.
Elaborado por: La investigadora*

Análisis

Los asesores de venta coinciden con el 100% que en todas las actividades que realizan en la jornada existe cansancio físico con una fuerza importante, esto se debe a los recorridos que realizan y los viajes que son realmente necesarios para obtener sus metas.

2.3.10.2. Carga Psíquica



*Gráfico 13. Carga psíquica en Asesores de Venta.
Elaborado por: La investigadora*

Análisis

El trabajo de acuerdo a su entorno también se refleja con diferentes percepciones, con un 44% el personal asume que no existe interés en cooperación ya que no se refleja el trabajo en equipo en esta área. También con un 22% se denota que hay ambigüedad en los resultados, esto quiere decir que muchas veces las ventas seguras no se dan y las metas no se cumplen o aumentan de un momento a otro, causando así un sentir de desaliento. En un mismo porcentaje, con el 11 % existe la sensación de un mal manejo de recursos, mala comunicación y mala relación entre compañeros, donde lastimosamente sienten que no se ha fomentado la unidad debido a presiones, cuentas no claras, malos entendidos e individualidades.

2.3.10.3. Carga Mental

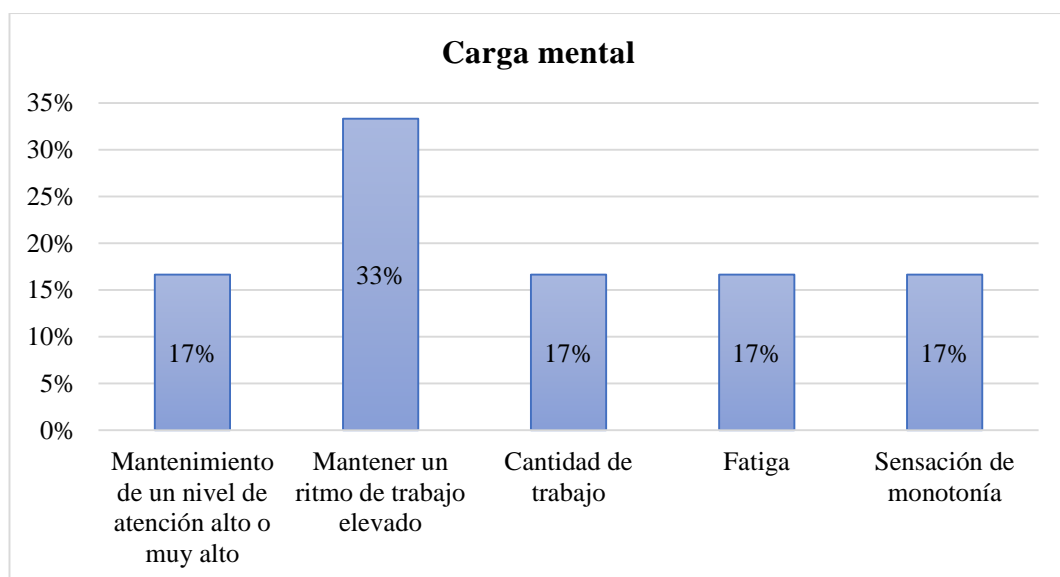


Gráfico 14. Carga mental en Asesores de Venta.

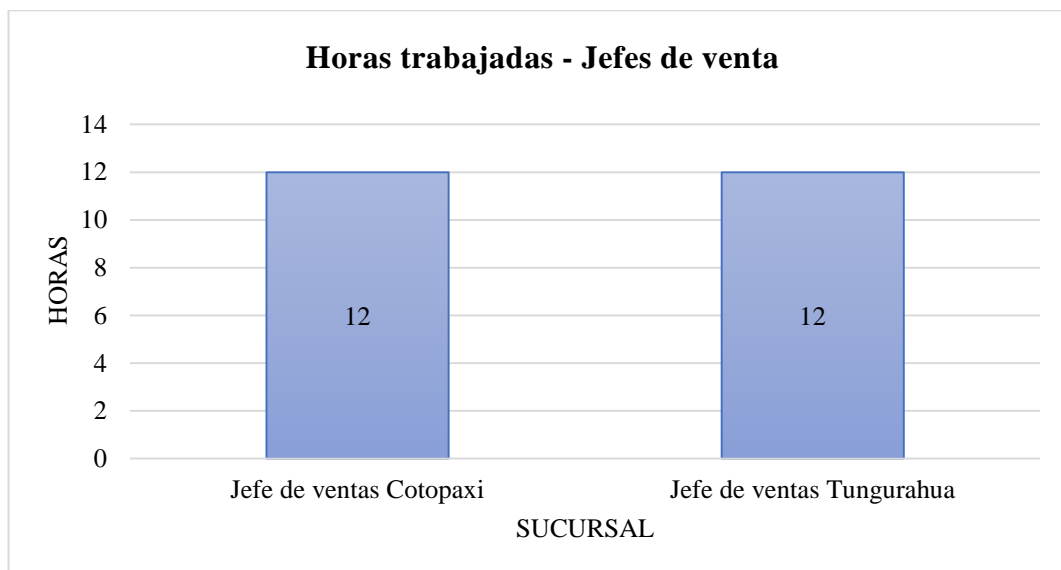
Elaborado por: La investigadora

Análisis

Los asesores de venta sienten cansancio mental por ser uno de los cargos más importantes de la empresa, de hecho, el mantener un ritmo de trabajo elevado refleja un 33% ya que, si ellos no buscan, recorren, viajan y venden, la empresa no

desarrollaría. En un mismo nivel del 17% están 4 factores como: el mantener un nivel alto de atención, cantidad de trabajo, fatiga y sensación de monotonía, hacen que el trabajador se debilite mentalmente y haya estrés por el pensar de lo que debe hacer y lo que logra para la empresa.

2.3.11. Horas laboradas – Jefes de Venta



*Gráfico 15. Horas laboradas por Jefes de Venta.
Elaborado por: La investigadora*

Análisis

La jornada laboral de los jefes de venta de la agencia de Tungurahua y Cotopaxi se encuentra con las mismas horas laboradas que son 12, asumiendo de esta manera, se si tienen carga laboral ya que están trabajando más horas de la jornada laboral normal, por eso es necesario tomar en cuenta que los jefes son los responsables de toda el área de ventas y que el trabajo es arduo y largo, por tal motivo deben estar atentos a las necesidades del cliente y a la hora que ellos requieran del servicio.

2.3.12. Actividades con más tiempo de trabajo entre Jefes de Venta

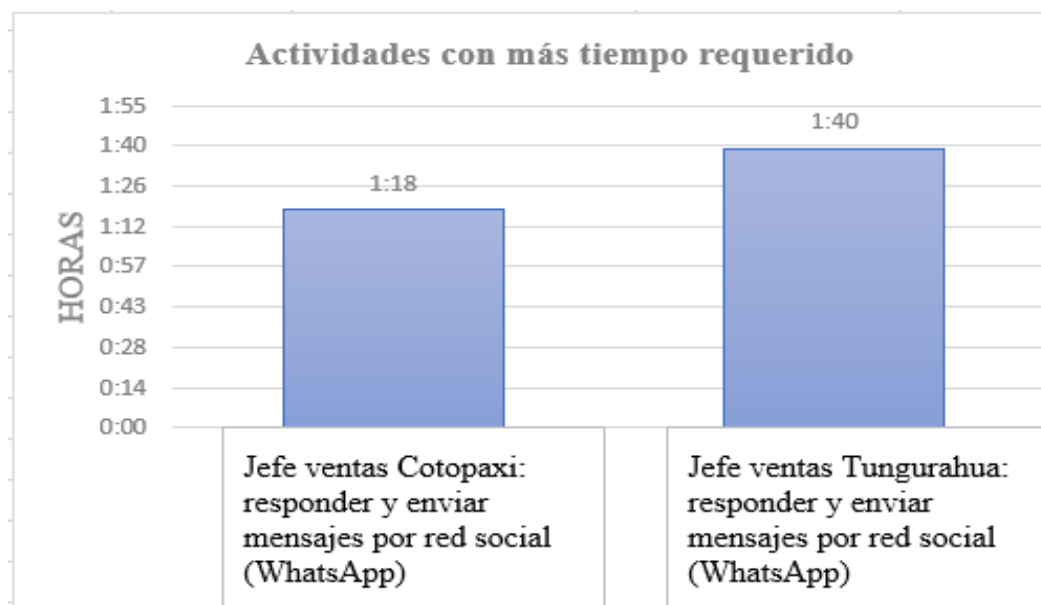


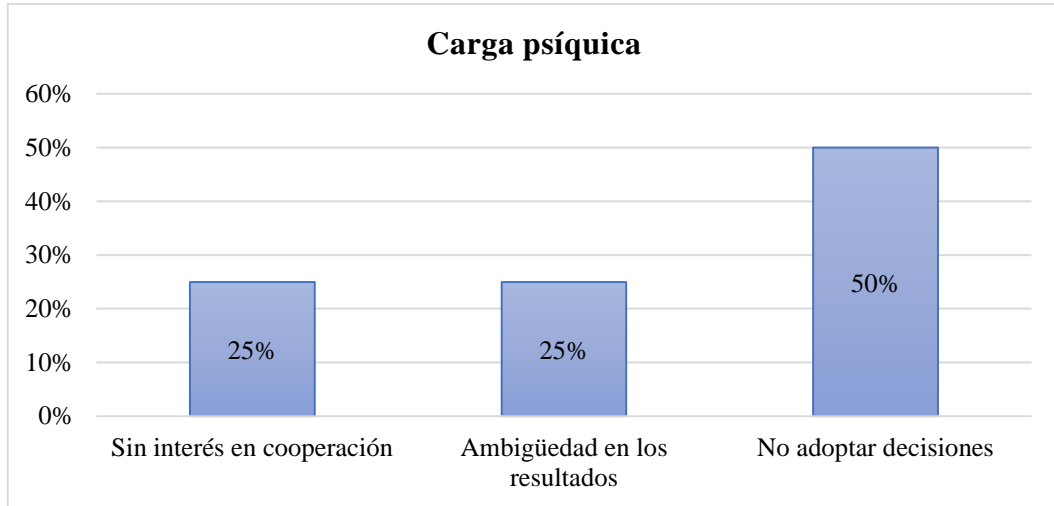
Gráfico 16. Actividades y tiempos requeridos en jornada laboral
Elaborado por: La investigadora.

Análisis

En la jornada laboral de los Jefes de Venta existen diferentes actividades que requieren tiempo, en este caso la comunicación que tienen los jefes con los asesores, clientes y superiores es importante para poder sobrellevar las necesidades y dar la solución más acertada a las situaciones difíciles que se presenten, de esta manera, se muestra que el Jefe de Ventas Cotopaxi ocupa un tiempo de 1 hora y 18 minutos en “responder y enviar mensajes por la red social WhatsApp”, mientras que el Jefe de Ventas Tungurahua ocupa 1 hora con 40 minutos para realizar la misma actividad.

2.3.13. Factores de Riesgo Laboral en Jefes de Venta

2.3.13.1. Carga Psíquica



*Gráfico 17. Carga Psíquica en Jefes de Venta.
Elaborado por: La investigadora*

Análisis

Los Jefes de Venta también se afectan psicológicamente al estar inmersos en un cargo muy importante como es el control de las ventas, aquí se refleja con un 50% no adoptar decisiones, en algunas ocasiones se han presentado inconvenientes por no asumir la responsabilidad cuando algo afecta a la empresa, sin embargo los jefes dicen estar prestos a escuchar y ayudar a mitigar los posibles inconvenientes siempre y cuando sean consultados; a la vez se muestra que hay 2 factores que afectan con el 25% a cada una, y son “el desinterés en cooperación” y “ambigüedad en los resultados”, esto se refiere que entre el personal a su cargo no se ha logrado llevar el trabajo en equipo deseado y se han presentado inconvenientes en los resultados y metas, por lo que al analizar datos o resultados se verifica la existencia de diferente información que al corroborar no concuerda con lo recogido.

2.3.13.2. Carga Mental

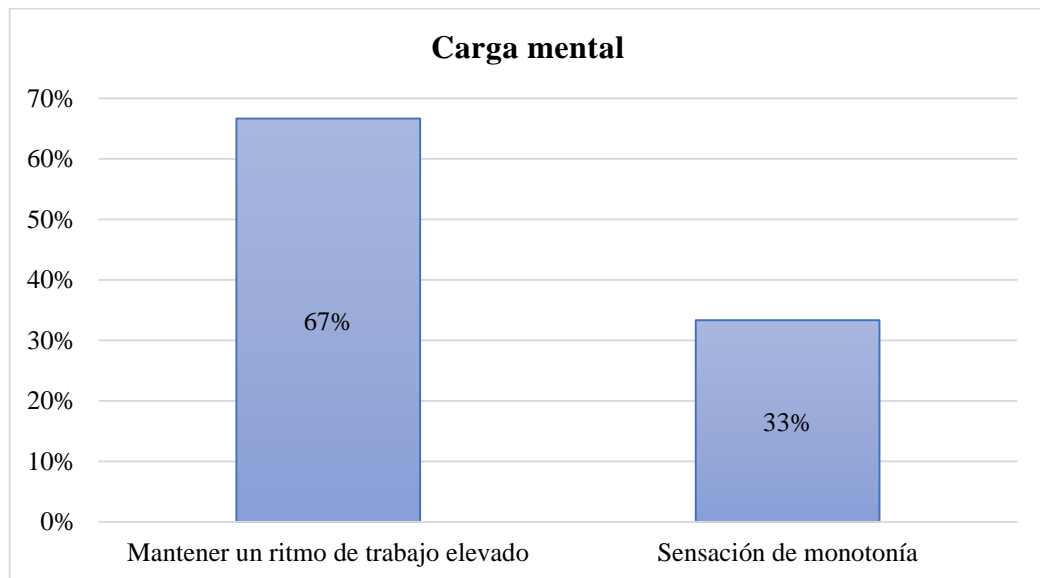


Gráfico 18. Carga Mental en Jefes de Venta.
Elaborado por: La investigadora

Análisis

Uno de los factores que afectan al cansancio mental de los Jefes de Venta con un 67% es mantener un mismo ritmo de trabajo, esto se debe a que el trabajo de campo, de oficina y las visitas continuas a diversos lugares si afectan al trabajo de cada uno; así mismo, con un 33% la sensación de monotonía se hace presente en esta área ya que recorrer los mismos lugares y hacer las mismas visitas a veces con respuesta negativa por parte de clientes, llegan a hacer sentir cansancio y debilidad por hacer lo mismo sin obtener buenos resultados.

2.3.14. Actividades que más realiza todo el personal

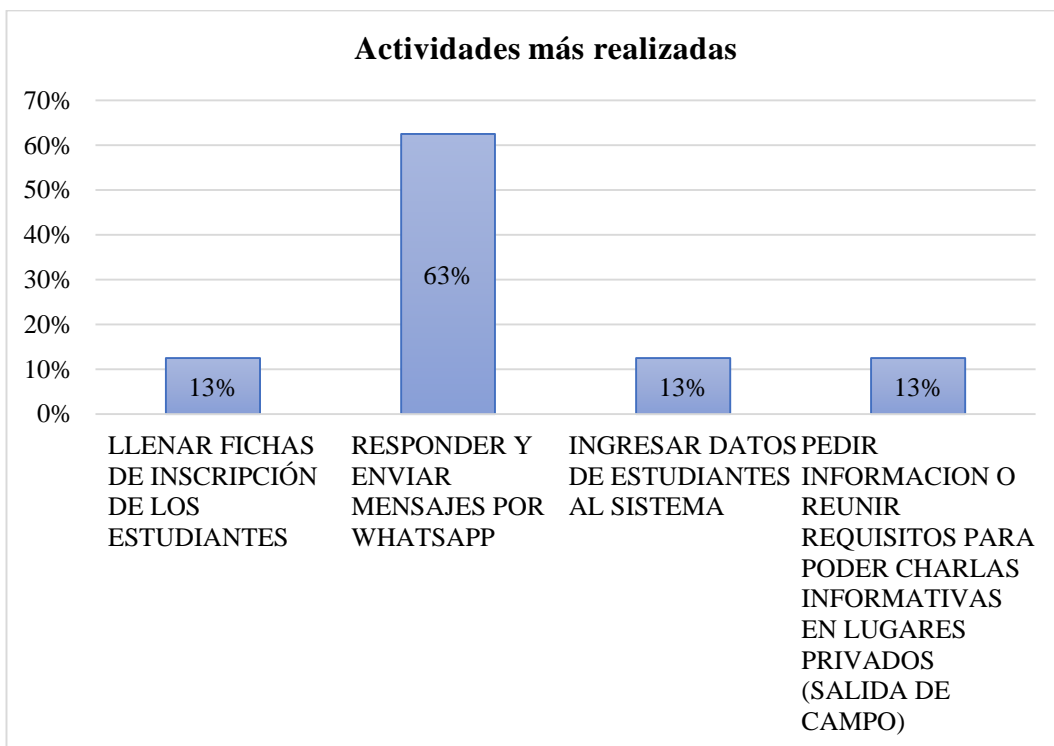


Gráfico 19. Actividades con más tiempo requerido en jornada laboral.

Elaborado por: La investigadora

Análisis

Mediante el análisis de todas las áreas en investigación, se puede observar que la actividad que más tiempo requiere por el personal es “responder y enviar mensajes por la red social WhatsApp” y que representa el 63% de lo que más realizan los trabajadores en la jornada laboral, con un mismo porcentaje de 13% están tres actividades como “las administrativas en llenar fichas de inscripción de los estudiantes” e “ingresar los datos al sistema”, las cuales requieren mucho tiempo ya que en cada actividad deben corroborar la información con sistemas de seguridad autorizados por los entes del Estado; y en el caso de los asesores de venta, “las salidas a pedir información como bases de datos o reunir requisitos para poder acceder a sitios y dar charlas”, es la tercera actividad que demora en tiempo por el mismo hecho de ser de campo y realizada fuera de oficina.

2.4. Desarrollo del programa

2.4.1. Elementos que la conforman

La carga laboral como un tema con información limitada hace hincapié a varios procesos donde se puede obtener la información, sin embargo, se han analizado cuatro pasos que pueden ayudar a obtener los datos y analizar la información para la toma de decisiones, estos pasos son:

2.4.1.1. Mapa de procesos

El mapa de procesos es un requisito necesario para poder organizar cada puesto y actividad de forma interrelacionada con otras, se le puede catalogar como un inventario de manera gráfica que ayuda a la gestión de la organización en establecer, evaluar y fortalecer los procesos para alcanzar los objetivos.

En el caso de la empresa Grupo Sur al no poseer un mapa de procesos se creará uno ya que es necesario conocer cómo se relacionan todos los puestos de trabajo y justificar la importancia. La empresa tiene 27 trabajadores que están distribuidos en la zona tres del país en las diferentes sucursales, su actividad principal es la capacitación de guardias de seguridad privada.

A continuación, el mapa de procesos creado para la empresa:

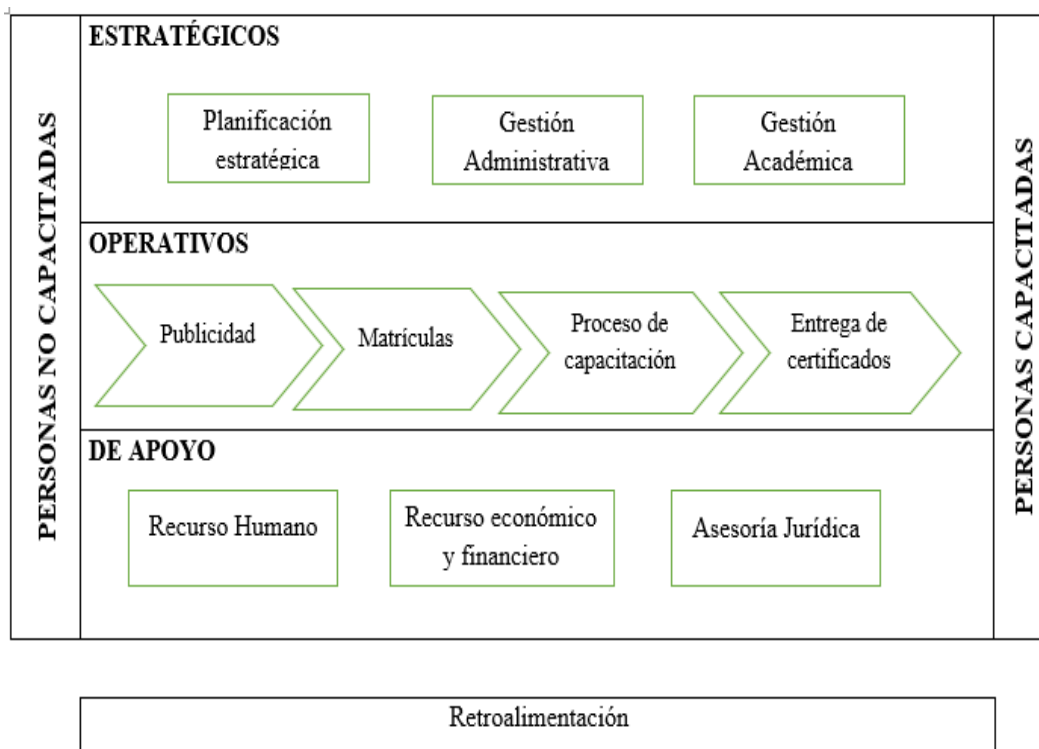


Gráfico 20. Mapa de procesos empresa Grupo Sur.
Realizado por: La investigadora.

El gráfico muestra el mapa de procesos que muestran los procesos estratégicos que están al mando de toda la organización y su objetivo es buscar posicionarse y expandirse a nivel nacional en el mercado de las capacitaciones en guardias de seguridad, los procesos operativos muestran las actividades a desarrollar para poder brindar el servicio, y el proceso de apoyo son aquellos que dan el soporte a los procesos operativos y son importantes para cumplir con los objetivos de la empresa. Además, la retroalimentación es importante para poder dar un control continuo, es decir, todo proceso cambia o evoluciona de acuerdo a la necesidad por lo que siempre se debe optimizar los sistemas.

2.4.1.2. Perfil de competencias

En este punto, después de conocer los procesos de la empresa, se procede a visitar las instalaciones las veces necesarias y mediante conversaciones con quienes conocen y saben la funcionalidad de cada cargo, como el Gerente de Grupo Sur y el jefe de Talento Humano, se empieza a recolectar la información a través del

diálogo y la observación para después ser transcrita a la matriz impartida por el Dr. Vinicio Merizalde de la empresa Godsulting de Quito-Ecuador, donde se muestra la información, los requerimientos y exigencias de la empresa hacia los postulantes a un puesto de trabajo. A continuación, se describe el contenido:

Es importante mencionar que los perfiles de competencia están formados por cuatro factores importantes y que descifran los ítems relevantes para construir un modelo acorde a la necesidad de la empresa.

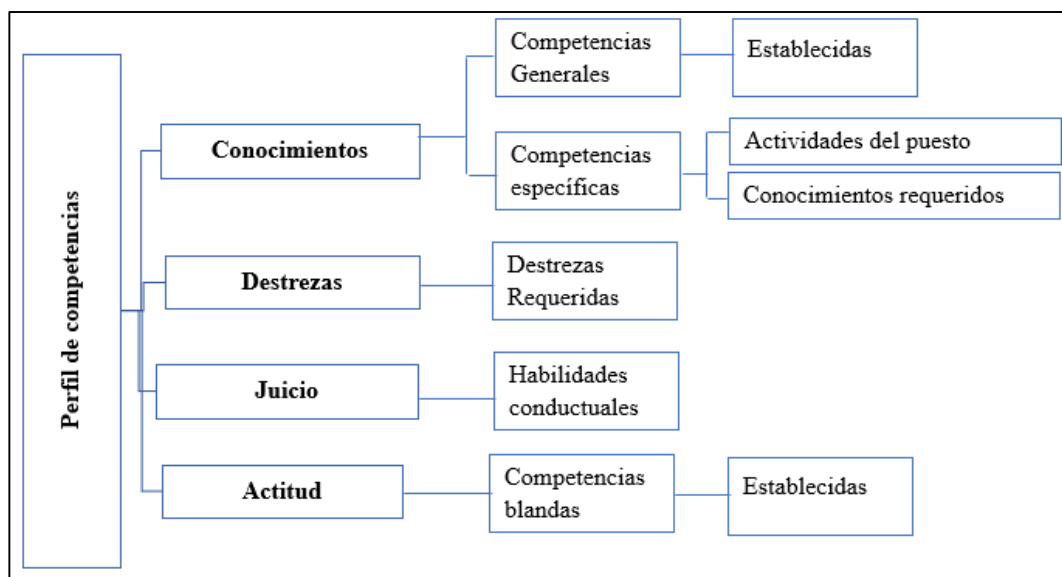


Gráfico 21. Contenido del perfil de competencias.
 Realizado por: La investigadora

Dentro de la información del perfil de competencias están las establecidas por la empresa, una de ellas son las competencias generales donde se menciona a todos los conocimientos que el personal de la empresa debe saber y practicar, y que se relacionan con los valores corporativos:

- Capacidad de organización y planificación.
- Habilidades de gestión de información
- Trabajo en equipo
- Habilidades de investigación
- Resolución de problemas

- Comunicación eficaz
- Capacidad para generar nuevas ideas

También se mencionan a las actitudes como parte de un perfil de competencia y que deben formar parte de la esencia del candidato para poder sobrellevar y aportar de manera positiva a la organización.

- Ética
- Confiabilidad
- Actitud positiva
- Orientación al trabajo en equipo
- Adaptación
- Flexibilidad
- Confianza en la compañía

Tanto las competencias generales y las actitudes que son factores establecidos por la empresa, es importante incluirlos en los requerimientos de selección o capacitación que resume el perfil de competencias.

A continuación, se detalla la información que debe contener el perfil de competencias a través del levantamiento de datos:

- **Descripción y perfil del puesto:** En esta parte deberá especificar o detallar las características o requerimientos del puesto de trabajo, así mismo debe constar una explicación general de las actividades a cumplir.
- **Datos de identificación:** A continuación, se menciona la información requerida en este punto:

Tabla 13. Datos de identificación del perfil de competencias.

| Organización / Empresa: | Nombre de la empresa |
|--------------------------------|--|
| Nombre del Puesto | Especificar a que va dirigido el puesto de trabajo. |
| Nivel: | En esta parte se pondrá en qué nivel se encuentra el puesto de acuerdo con el mapa de procesos que puede ser estratégico, operativo o de apoyo. |
| Unidad: | Especificar el departamento al que pertenece el cargo |
| Código: | Para una correcta organización y manejo de sistemas hay que darle un número o un reconocimiento alfanumérico para mejorar el manejo de la empresa. |
| Puntos: | En esta parte la empresa debe decidir qué pruebas o evaluaciones aplicará a los candidatos a un puesto vacante, y el puntaje necesario para poder calificar. |

Fuente: (Merizalde, 2019)

- **Misión del puesto:** Se deberá escribir la respuesta a una pregunta guía como ¿Para qué sirve este puesto?, puede iniciar con verbos más complementos.
- **Actividades del puesto:** Se debe anotar todas las actividades asignadas o acordadas al puesto, se debe iniciar con verbos al iniciar la descripción.

Posterior a las actividades transcritas se procede a valorar en frecuencia, consecuencia del error y dificultad relativa. Se dará una valoración del 1 al 5 según crean conveniente el Gerente y jefe de talento humano para en lo posterior calificar cada actividad como prioritaria para el puesto, con la siguiente fórmula:

Total : Valoración a cada actividad

F : Frecuencia

C : Consecuencia de error

D : Dificultad relativa

$$Total = F + (C * D)$$

Tabla 14. Calificación de actividades.

| TABLA CALIFICACIÓN DE ACTIVIDADES | | | |
|--|----------------------|---|----------------------------|
| No | FRECUENCIA | CONSECUENCIA DEL ERROR | DIFICULTAD RELATIVA |
| 5 | Todos los días | Muy grave: Puede afectar a toda la Organización | Muy difícil |
| 4 | Una vez por semana | Grave: afecta a toda una región o provincia | Difícil |
| 3 | Una vez cada 15 días | Media: Afecta a una parte de la empresa, por ejemplo, a nivel provincial, local, cantonal, etc. | Media dificultad |
| 2 | Mensual | Fácilmente controlable: afecta su propio puesto | Fácil |
| 1 | Otras/Indefinida | Menor consecuencia que anteriores | Muy fácil |

Fuente: (Merizalde, 2019).

- **Interfaz del puesto:** De acuerdo con los puntajes obtenidos mediante la fórmula aplicada y la tabla de calificaciones, se transcribe las cinco actividades mejor puntuadas para poner la interfaz, es decir, especificar los nombres de las unidades, departamentos, puestos, clientes, usuarios o los beneficiados directos de la actividad.
- **Conocimientos requeridos:** Con las mismas cinco actividades principales se analiza que conocimiento requiere la persona para cada actividad y poder tener un mejor perfil del candidato.
- **Instrucción formal requerida:** Se debe decidir al respecto al nivel de instrucción formal, el número de años de estudio, diplomas o títulos requeridos y el área de conocimiento formal para el cargo requerido.

Tabla 15. Instrucción formal.

| |
|--|
| Bachiller (6 años) |
| Bachiller Técnico (2 años) |
| Estudiante Universitario |
| Tecnólogo (3 años) |
| Egresado universitario |
| Título profesional 4 años |
| Título profesional 5 años o más |
| Postgrado: Diplomado o Especialización |
| Postgrado: Maestría |
| Postgrado: PhD; Doctorado en Investigación |

Fuente: (Merizalde, 2019)

- **Experiencia laboral requerida:** Se debe tomar la decisión de los meses o años que debe poseer la persona para aplicar a la vacante, es importante que tenga experticia en las actividades principales o las necesarias al cargo, se requiere anotar la experiencia, su especificación y el contenido.

- **Destrezas requeridas:** De acuerdo con las cinco actividades más puntuadas que se ha utilizado en los procesos anteriores, se trabajará para de esas actividades darle una destreza requerida mediante un diccionario de destrezas y habilidades laborales traducido y elaborado por Mumford, M., Peterson, N., & Childs, R (1999). Basic and cross-functional skills. In Peterson, N., Borman, W., Jeanneret, R., & Fleishman, E (Eds.), An occupational information system for the 21st century; el cuál ha sido facilitado por la empresa Godsulting para esta investigación para describir a cada actividad, de tal manera que se la transcriba junto con su definición; posteriormente, se da una relevancia de alta, media o baja, para conocer la importancia de cada destreza en el cargo.

- **Destrezas / Habilidades conductuales:** existen seis habilidades conductuales universales que se mostrarán para escoger su relevancia de alta, media o baja. A continuación, se menciona las 6 habilidades conductuales universales:
 - a) Aprendizaje continuo
 - b) Conocimientos del entorno de la red de clientes, órganos de control, proveedores o compañeros de trabajo.
 - c) Relaciones humanas.
 - d) Actitud al cambio.
 - e) Orientación a los resultados.
 - f) Orientación al servicio.

Tabla 16. Calificación de relevancia a destrezas conductuales.

| DESTREZAS CONDUCTUALES | BAJA | MEDIA | ALTA |
|--|---|--|---|
| Aprendizaje continuo | Busca información solo cuando la necesita | Realiza un gran esfuerzo por mantener y adquirir nuevas habilidades | Realiza trabajos de investigación. Propagador de nuevas ideas, sistemas o innovaciones |
| Conocimientos del entorno de la red de Clientes, Órganos de Control, Proveedores o Compañeros de trabajo | Utiliza normas, cadena de mando y procedimientos establecidos para cumplir sus responsabilidades. | Identifica, describe y utiliza las relaciones de poder e influencia con un claro sentido de influir en toda la red (clientes, proveedores o compañeros de trabajo) | Identifica razones que motivan determinados comportamientos de los grupos, los problemas de fondo y las oportunidades o fuerzas de poder que los afectan |
| Relaciones Humanas | Inicia/mantiene relaciones sociales con compañeros, usuarios y/o proveedores | Responde por construir relaciones tanto dentro como fuera de la institución. Debe ser cordial con las personas desde su 1er. encuentro. | Responde por construir relaciones beneficiosas para todos los actores de la red. El deterioro de sus relaciones afecta a toda la red (clientes, proveedores o compañeros de trabajo) |
| Actitud al cambio | Aplica normas que se ajustan más a normativas o procedimientos definidos | Modifica su comportamiento para adaptarse a situaciones o personas. Decide que hacer en cada situación | Propone cambios planificados. Debe modelar conductas desde su puesto de influencia |
| Orientación a los resultados | Realiza bien o correctamente su trabajo | Actúa para lograr y superar niveles de desempeño y plazos acordados o limitados. | Desarrolla, propone o modifica procesos de la red para mejorar la eficacia de las actividades |
| Orientación de servicio | Actúa conforme requerimientos establecidos y sirve a contactos rutinarios | Identifica los cambios en necesidades de las personas dentro de la red (clientes, proveedores o compañeros) para generar su satisfacción | Debe monitorear, diagnosticar o entender las nuevas necesidades y proponer soluciones que generen satisfacción a los miembros de la red de clientes, proveedores y compañeros de trabajo. |

Fuente: (Merizalde, 2019)

- Requerimiento de selección y capacitación:** En este punto se va a analizar aquellos conocimientos, la instrucción formal, contenido de la experiencia y las destrezas conductuales universales, es decir, transcribirlas para indicar si llegan a ser “selección”, que significa que es algo que el candidato ya debe poseer o haber adquirido en su conocimiento o experiencia; a su vez, si llega a poner “capacitación” se entiende que es una fase propia de la empresa y se va a encargar de darle la instrucción o enseñarle para el correcto manejo o desempeño.

- **Observaciones:** Al final del perfil se puede añadir observaciones o cierta información que se crea relevante al momento que la persona de recursos humanos pueda revisar y trabajar.

De esta manera, se puede obtener un perfil completo de competencias por ser específico y poseer las exigencias para encontrar al personal idóneo de la empresa, a fin de que se minimice el trabajo del área de Talento Humano al seguir un lineamiento práctico y eficiente para cubrir un puesto de trabajo.

2.4.1.3. Toma de tiempos

La carga laboral requiere de tomar tiempos de cada actividad que realiza un trabajador en una jornada laboral normal que consta de ocho horas, de esta manera se necesita de una herramienta básica como una matriz que ayuda a hacer cálculos de tiempos ya sean que se realicen tareas, diarias, semanales, quincenales, mensuales o anuales. A continuación, se presenta la información que requiere la matriz de toma de tiempos:

- **Compilación:** El nombre de la persona que está haciendo la observación en la toma de tiempos.
- **Departamento:** Especificar el área en la que se encuentra la actividad, de acuerdo con el organigrama los departamentos que tenga.
- **Unidad:** Se utilizará solamente al tener sucursales, se pondrá la ciudad en la que realiza sus actividades.
- **Cargo o responsable:** Se pondrá el nombre del puesto de trabajo con la que ha sido contratado.
- **Título formal:** Se deberá poner el nombre del último título que ha obtenido o con cual ha sido contratado, se puede añadir el número de registro de la

Secretaría Nacional de Educación Superior Ciencia y Tecnología (SENESCYT).

- **Contenido de la experiencia:** Esta información será trasladada desde el perfil de competencia ya levantado.
- **Nivel de instrucción:** Poner el nivel de estudios que posee la persona en investigación, puede ser nivel secundario (bachiller), tercer nivel (superior), cuarto nivel (posgrado, doctorado o PHD).
- **Conocimientos selección (nombrar materias):** Esta información será trasladada desde el perfil de competencias, donde se transcribirán las materias que debe conocer el trabajador para desenvolverse en el área asignada.
- **Conocimientos capacitación (que la empresa debe dar):** En esta etapa se puede trasladar aquellos conocimientos de capacitación que la empresa puede solventar o enseñar, con el fin que el personal este capacitado y conozca como manejar su trabajo.
- **Descripción de la actividad:** En esta parte se puede transcribir las actividades del perfil de competencia como base de los procesos de cada puesto de trabajo, así mismo, se podrán aumentar las actividades que se observan o consten en el perfil de competencias, es importante poner las actividades de descanso o de distracción que realicen los trabajadores, sean o no autorizados por los superiores.
- **Periodicidad:** Se deberá poner el tiempo o período con la que realiza cada actividad que se evalúe, dentro de las opciones están: diaria, semanal, trimestral, semestral y anual; la empresa puede incluir el período que crea que necesite ser evaluado.

- **Iteración de la actividad:** Se debe poner las veces que la actividad se realiza durante la jornada laboral.
- **Tiempo unitario:** Se pondrá el tiempo que demora haciendo dicha actividad, al evaluar varias veces y se toman tiempos diferentes, se podrá sacar un promedio general.
- **Minutos al día:** De acuerdo con la hoja electrónica manejada en Excel automatizada, se mostrará los minutos de cada actividad sea que se haya elegido diaria, semanal, quincenal, mensual, anual, etc.; es decir, se dividirán respectivamente para sumar los minutos a la jornada laboral diaria de ocho horas.
- **Horas al día:** De la misma manera los minutos que demora cada actividad se los transformará en horas, con el fin de ayudar en la sumatoria de horas en la jornada laboral.
- **Horas día texto:** Se mostrará las horas y minutos exactos que demora cada actividad dentro de la jornada laboral.
- **Mejores prácticas:** En esta parte se observará y anotará lo que ha hecho la empresa en beneficio del personal con respecto a mejorar la calidad de trabajo de los colaboradores.
- **Carga física:** De una lista de opciones se anotará si el trabajador presenta algún inconveniente físico al realizar cierta actividad.
- **Carga psíquica:** En esta área se puede escoger de una lista o aumentar ciertos factores que pueden afectar en la sensación o la manera de trabajo de los empleados.

- **Carga Mental:** Se podrá escoger de una lista de opciones o poner las que se crea conveniente en el caso de que el empleado sienta problemas a nivel mental o cansancio.
- **Observaciones:** Es esta área se podrá poner las recomendaciones o información relevante sobre cómo se observó al empleado o las necesidades al puesto de acuerdo con los ojos del investigador.

A continuación, se explica el contenido de información que muestra la hoja electrónica con el nombre de calculadora de tiempos, donde con la información recolectada en la hoja electrónica uno, aparecerá un resumen que contiene las mismas actividades con la misma información de periodicidad, atención de la actividad, tiempo unitario en minutos, minutos al día, horas al día, horas día texto y solamente mostrará un cuadro con el total de minutos al día, horas al día y las horas día texto que mostrará las horas hechas por el trabajador en su jornada laboral sea que hizo más o menos de las ocho horas diarias que dice la ley.

2.4.1.4. Complejidad de actividades

Con la observación en la medición de carga laboral se puede analizar las actividades que causan complejidad al realizarlas, es decir, al observar la presencia de carga física, psíquica o mental, se describe la sensación del trabajador ante la presión en el trabajo.

Para esto, se procede a tomar a las actividades del trabajador en la jornada laboral, en la que se dará una calificación por relevancia siendo alta, media o baja, esto ayudará al investigador a analizar el desenvolvimiento con respecto al sentir del personal, pudiendo no solo ser alta o media por difícil en desarrollar la tarea sino un nivel de cansancio o estrés elevado por alguna circunstancia que debe ser resuelto para mejorar los resultados.

2.4.2. Explicación de la propuesta

Ciertas empresas dedicadas a capacitación, no han sido creadas mediante una planificación estratégica o de negocios que en lo posterior faciliten los procesos de investigación y análisis, existen otras que se han creado reuniendo los requisitos solicitados por las entidades reguladoras. La Empresa Grupo Sur es una empresa de capacitación que cumple con los requerimientos y regulaciones básicas para su creación, en esta parte el área de Talento Humano posee un organigrama informativo de la empresa en donde se describe los puestos desde el gerente y los departamentos, lo que da a conocer información accesible y a disposición de todo el público sobre cómo está formada la empresa; así mismo, cuenta con la misión, visión, valores empresariales y documentos solicitados por el Ministerio de Trabajo como son el reglamento interno y el manual de seguridad y salud en el trabajo junto con las actividades realizadas y comités formados.

Para conocer la incidencia de carga laboral en el área de Talento Humano de la Empresa Grupo Sur, se ha propuesto seguir un proceso para obtener la toma de tiempos, éstos datos se recolectan mediante un instrumento de observación que son trasladadas a matrices automatizadas que muestran los tiempos y ayudan a monitorear las actividades de los empleados, esto debido a la problemática que se ha presentado a Talento Humano como quejas de los empleados, solicitud de permisos, pago de horas extras, rotación constante de personal y pagos quizás innecesarios por parte de la empresa.

Para determinar la Carga Laboral se necesita partir desde las actividades diarias de un empleado, dicha información se puede encontrar en un perfil de competencias, y que por ende debe estar justificado y reflejado en un mapa de procesos. Sino existe esta información hay que levantarla mediante matrices y diálogos con los involucrados en el negocio como el Gerente de la empresa, de ahí se puede tomar tiempos y realizar un análisis del cansancio de los empleados al realizar ciertas actividades. Estos son los procedimientos que una empresa y el área de talento humano puede llevar a cabo para tener una mejor organización con las horas

trabajadas, mejor respuesta en alcance de metas, remuneración justa y personal de acuerdo con los cambios.

En el diagnóstico mediante el diálogo con el Gerente y Jefe de Talento Humano sobre la información acerca de la creación y planificación, se obtiene que la Empresa Grupo Sur no posee datos completos para el levantamiento de la información, de esta manera se empieza por recolectar y cubrir información que llenen los vacíos de la investigación, primero se hace la creación del mapa de procesos que direcciona la importancia de cada puesto de trabajo en la empresa, también se realiza el perfil de competencias de cada puesto de trabajo que muestra las funciones, habilidades y destrezas que requiere una persona para asumir un cargo, de esta manera se puede formar las matrices y tomas de tiempo que arroja información de horas dentro del límite de jornada laboral o de lo contrario carga laboral. Los tiempos son útiles para analizar el cansancio o sentir de los empleados mediante la realización de sus actividades.

De esta manera, la empresa Grupo Sur se benefició del análisis del trabajo de sus empleados y con este procedimiento cualquier otra puede realizar la investigación de carga laboral, en este caso se analizan los resultados a manera que ciertos empleados tienen largas jornadas de trabajo, realizan o no actividades acordes al perfil de competencias y otras exceden los tiempos de trabajo. Por otro lado, existen trabajadores que se esfuerzan por la empresa y deben ser reconocidos por su responsabilidad y cumplimiento.

El área de talento humano es quién se beneficia de los resultados ya que ésta es la responsable del personal y su organización, de aquí se puede monitorear y reestructurar las actividades o funciones de los trabajadores de manera que se encuentre un equilibrio en la empresa. Gracias a este seguimiento, se puede ejecutar un plan que deberá aprobar el Gerente y tomar decisiones en conjunto, de la misma manera es necesario tomar en cuenta que la Carga Laboral podría ocasionar enfermedades laborales en un futuro, por eso es necesario modificar la manera de trabajo buscando el bienestar de toda la organización.

2.4.3. Premisas para su implementación

Para la presente investigación, la empresa Grupo Sur desea formar parte y se exponen tres aspectos a cumplir para seguir con el proceso, por consiguiente si cumple con viabilidad financiera ya que la empresa si puede manejar la salida de un empleado y cumplir con su indemnización económica, viabilidad legal en donde cumplan con la ley y sigan los requerimientos del Ministerio de Trabajo y las entidades reguladoras en el caso de llamar la atención, multar, enviar memorándums, sancionar o apartar al empleado de su trabajo por no cumplir con los objetivos de la empresa; y viabilidad técnica donde la empresa acepta que el investigador aporte con los conocimientos para poder determinar los tiempos de trabajo que cumplen.

También, existe información y resultados que ayudan a la empresa de manera económica ya que no existirán pagos sin justificación en donde predominaba la palabra del empleado frente al Jefe de Talento Humano sobre quejas, inconformidades de carga de trabajo y salidas tarde después de la jornada laboral normal, así mismo, la empresa puede reconocer la responsabilidad y comprobar la calidad, cantidad de trabajo, apoyo y dedicación al cumplimiento de los objetivos y al crecimiento de la empresa para acabar con problemas y demandas por falta de pagos al tiempo de trabajo.

El área de Talento Humano es considerada el motor en una empresa y en este estudio ha sido el primer evaluado, ya que los conocimientos que maneja con respecto a su personal hacen que los datos sean manejables y fáciles de construir a la medida de los requerimientos de la investigación, por el levantamiento de la información que ha sido de arduo y de largo trabajo es de mucha ayuda contar con el apoyo del Jefe de Talento Humano quién lleva el control y enfrenta cualquier situación del personal de primera mano.

Existen pocos estudios sobre carga laboral por ser un tema que no se toma en cuenta en el área de Talento Humano y menos en Gerencia, hasta ahora no existe una

exigencia a las empresas para presentar informes sobre los tiempos que hace un empleado en una empresa. Solo ciertas empresas de gran magnitud han hecho este tipo de estudios para saber si existe o no carga laboral, de hecho, existen diversos tipos de análisis que implementan para obtener información más puntual.

De cierta manera, los procesos hechos en esta investigación ayudan no solo a conocer tiempos de trabajo, sino también a construir información que algunas otras empresas no tienen en su creación, la creación de mapas de procesos y perfiles de competencias son necesarios como guías y justificación de cargos en la empresa, el instrumento con matrices entendibles y rápidas hacen que exista mejor manejo de información, resultados, recursos económicos y tiempo para crear un ambiente exitoso y saludable.

2.5. Conclusiones Capítulo II

El estudio de Carga Laboral implica que una empresa tenga desde su constitución una planificación estratégica definida y puesta en marcha, con el fin de poder ahorrar recursos y empezar con el estudio.

Es importante que en el estudio se tenga una base en las actividades que cada cargo necesita, por lo que tener un manual de funciones o perfil de competencias es esencial por ser una guía en la investigación.

El estudio de tiempos muestra no solo los cálculos sobre cuanto demora el trabajador en realizar cierta actividad, también muestra la jornada laboral completa e incluso los factores de riesgo que puede presentar en el trabajador siendo física, psíquica o mental.

Con la información obtenida en las matrices se puede evidenciar cuando hay actividades que requieren más y menos tiempo para ser realizadas, y de la misma manera se puede evidenciar quienes trabajan a conciencia y quienes no.

La presente investigación pretende que una empresa de capacitación en vías de expansión pueda realizar este tipo estudio y obtener respuestas a la problemática del personal y el uso del tiempo. De esta manera, el área de Talento Humano puede organizar mejor a su personal y equilibrar el trabajo con el fin de tener un mejor ambiente de trabajo.

CAPÍTULO III. APLICACIÓN Y/O VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

3.1. Evaluación de expertos

Para la evaluación de expertos se tomó en cuenta a dos profesionales con la experiencia pertinente para obtener el aval del tema planteado:

“Determinación de la Carga Laboral para la Gestión de Talento Humano de la Empresa Grupo Sur”.

Para realizar la evaluación de expertos se realizó el siguiente procedimiento:

1. Se investigó a un experto en Gestión de Recursos Humanos que se relacione con personas, tenga experiencia y haya trabajado en el área de Talento Humano, el presente trabajo se enfoca en la carga laboral del personal de una empresa.
2. Es importante mencionar que se necesita conocer los datos de cada trabajador y el cargo con sus funciones y actividades, este tipo de información solo la manejan con criterio profesional los encargados del área de Talento Humano, en esta parte se recalca haber escogido a un experto que ha manejado personal en diferentes empresas y que ha sabido sobrellevar los desafíos y triunfos del personal.
3. Se elaboró una matriz con elementos que describen los componentes a evaluar por el experto, junto con el debido puntaje y porcentaje de cada ítem.

3.1.1. Informe de validez

En cuanto a la validez del contenido, la ficha de observación fue sometida al criterio y juicio de un experto Mg. Edwin Ramiro Cevallos Carvajal Docente de la Universidad Técnica de Cotopaxi, a quién se les entrego un instrumento que consta de cuatro cuadros de información sobre la periodicidad en la que se realiza cierta actividad, también se encuentran numerados los ítems sobre carga física, carga psíquica y carga mental, esto para mejorar y acelerar los apuntes del observador o investigador. Los datos recogidos se anotan en otras celdas de siete componentes principales que muestran la actividad específica que realiza el trabajador en la empresa, la hora de inicio, la hora de fin de la actividad, la periodicidad y las celdas para escoger si existe algún tipo de carga física, psíquica o mental en cada actividad descrita. Cada actividad se encuentra numerada y existe un campo para apuntar las observaciones que se presenten.

Siguiendo con la validez del trabajo investigativo, se procede a elaborar una matriz que abarque el análisis de todo el documento para un mejor entendimiento del validador, en esta parte se evaluará la introducción, objetivos, metodologías, fundamentación teórica, propuesta y aspectos generales en cuanto a cumplimiento y presentación.

3.1.2. Matriz de consolidación de expertos

La Determinación de la Carga Laboral se encuentra a cargo de la Gestión de Talento Humano de la empresa, para lo cual ha sido importante buscar un experto que maneje los aspectos relacionados al Recurso Humano y tenga la experticia necesaria para utilizar herramientas, sistemas o procesos que se deriven al mejoramiento de la mano de obra de la empresa.

A continuación, se muestra el resumen sobre los puntajes y porcentajes con respecto al trabajo de investigación junto con todos los componentes expuestos para un mejor entendimiento desde la problemática, metodologías y propuesta.

Tabla 17. Matriz validación de expertos

| EXPERTO | | EXPERTO 1 | |
|--|--------------------------------------|--------------------------------|-------------------------|
| COMPONENTES A EVALUAR | | PUNTAJE POR COMPONENTE | % POR COMPONENTE |
| Introducción, antecedentes, planteamiento del problema | | 9 | 26% |
| Objetivos | | 3 | 8% |
| Metodología | | 5 | 14% |
| Fundamentación teórica | | 4 | 11% |
| Propuesta | | 6 | 17% |
| Aspectos generales | | 6 | 17% |
| TOTAL | | 33 | 94% |
| PROMEDIO GENERAL | PROMEDIO PUNTAJE X COMPONENTE | PROMEDIO % X COMPONENTE | |
| | 33 | 94% | |

Elaborado por: La Investigadora.

El experto quién ha observado y analizado el trabajo investigativo en la empresa Grupo Sur, aprueba el proceso, la propuesta y los resultados con un puntaje mayor a 18 y un porcentaje mayor al 50% en los componentes expuestos, por lo tanto, que se encuentra validada la propuesta y el proyecto de investigación.

Dentro de la observación del experto hacia el proceso para determinar la Carga Laboral mencionado en la propuesta, se recoge la opinión de que el proceso es útil y necesario, ya que no ha sido implementado en muchas empresas por desconocimiento de sus beneficios, los cuales mediante el análisis del presente proyecto de investigación se denotan las ventajas mostradas por la obtención de resultados certeros a la realidad de un trabajador, ya que como profesional en la rama menciona que al hacer un seguimiento muy minucioso de actividades y tiempos, también se puede obtener evidencias del ámbito personal de los trabajadores, los riesgos a los que pueden estar expuestos, verificar si las quejas o reclamos de trabajo tienen fundamento, y por otro lado, cotejar si las condiciones de trabajo brindadas por la empresa para el desarrollo laboral son las adecuada. En

definitiva, el experto aprueba la utilización de esta herramienta de apoyo al trabajo de un área que se ve siempre preocupada por gestionar y velar el buen desempeño del trabajador.

3.1.3. Información del experto

Tabla 18. Datos informativos de experto validador.

| Información sobre el Experto 1 | |
|---------------------------------------|---|
| Sexo | Femenino |
| Nombres | Adriana Francisca Mena García |
| Cargo | Asistente de Recursos Humanos, Analista de Administración personal. |
| Años de experiencia laboral | 16 años |
| Institución a la que representa | Rosas del Cotopaxi S.A. |

Elaborado por: La Investigadora.

3.2. Evaluación de usuarios

En el estudio de carga laboral es importante contar con el criterio de la empresa evaluada, en este caso se encarga del análisis el Jefe de Talento Humano quién en base al profesionalismo y experiencia en la Empresa Grupo Sur, evalúa los procedimientos y datos de la investigación desarrollada.

3.2.1. Matriz consolidación usuarios

En la matriz de consolidación de usuarios se exponen los ítems a evaluar por el proyecto investigativo, y el puntaje junto al porcentaje que representa la calificación dada por el usuario de la empresa Grupo Sur.

Tabla 19. Matriz evaluación usuario.

| EXPERTO /USUARIO | | EXPERTO/USUARIO 1 | |
|--|---------------------|------------------------|------------------|
| COMPONENTES A EVALUAR | | PUNTAJE POR COMPONENTE | % POR COMPONENTE |
| Introducción, antecedentes, planteamiento del problema | | 9 | 26% |
| Objetivos | | 3 | 9% |
| Metodología | | 5 | 14% |
| Fundamentación teórica | | 4 | 11% |
| Propuesta | | 6 | 17% |
| Aspectos generales | | 7 | 20% |
| TOTAL | | 34 | 97% |
| PROMEDIO GENERAL | PROMEDIO COMPONENTE | PUNTAJE X | PROMEDIO % X |
| | 34 | | 97% |

Elaborado por: La Investigadora.

3.5.1. Información del usuario

Tabla 20. Datos informativos de usuario.

| Información sobre el Experto 1 | |
|---------------------------------|---|
| Sexo | Masculino |
| Nombres | Darwin Patricio Granda Gualpa. |
| Cargo | Jefe de Talento Humano Empresa Grupo Sur. |
| Años de experiencia laboral | 3años |
| Institución a la que representa | Grupo Sur. |

Elaborado por: La Investigadora.

3.3. Evaluación de impactos o resultados

La carga laboral ha afectado a la Gestión del Talento Humano por el hecho de que todas las personas que laboran en las diferentes áreas de la empresa se dirigen directo a este departamento y exigen mejores condiciones de trabajo o se quejan del manejo de horarios, tiempos y remuneración. Por lo tanto, mediante la presente

investigación la empresa Grupo Sur ya posee la información necesaria para poder controlar y mejorar el trabajo de cada integrante de la empresa.

Los datos entregados sirven para conocer que hacen y cuánto demoran en hacer cada actividad, también existe información sobre tiempos excesivos utilizados lo que puede sugerir tomar en cuenta regularizar el número de horas o minutos requeridos para no pasar la jornada laboral.

El levantamiento de la información contiene lo necesario para guiar a Talento Humano a cambiar o establecer estándares en cada actividad, el estudio cumple con constatar si existe o no carga laboral con las especificaciones requeridas, pero después de la entrega, la empresa es la encargada de tomar las decisiones y buscar las adecuaciones en su personal en relación a sus necesidades. Es decir, después de establecidos los cambios por la empresa se podrá conocer cuáles fueron los efectos con respecto al personal.

3.4. Resultados de la propuesta

El presente proyecto de investigación trata de determinar la Carga Laboral y por ende conocer cómo poder obtener este tipo de información, de esta manera, se crea un proceso a seguir para poder extraer los datos e información de las áreas que han presentado problemática o inconvenientes con Talento Humano. Para conocer que pasa en realidad con las actividades de los empleados se implementó dicho proceso en la empresa de capacitaciones Grupo Sur en donde se tiene un resultado aceptable dentro de las necesidades del área y la empresa.

A continuación, se muestra la determinación de la carga laboral en cada área evaluada:

Tabla 21. Carga Laboral de empresa Grupo Sur.

| GRUPO SUR | | | |
|------------------|---------------------------------|----------------------|--------------|
| ÁREA | HORAS TRABAJADAS DIARIAS | CARGA LABORAL | NIVEL |
| Administración | 11 | 3 | MEDIA |
| Asesor de ventas | 12 | 4 | MEDIA |
| Jefe de ventas | 12 | 4 | MEDIA |

Elaborado por: La Investigadora.

De esta manera se observa que, si existe carga laboral en las áreas de ventas y administración de las sucursales de Ambato, Salcedo y Latacunga, en donde los resultados arrojan que existe un promedio de alrededor 3 a 4 horas laboradas diariamente por los empleados, es importante que sean analizados y evaluados por el Gerente General para tomar decisiones en relación a la jornada laboral. En conjunto con el área de Talento Humano se debe organizar, mejorar las condiciones o ambiente de trabajo y hacer cumplir en lo posible de la jornada laboral de 8 horas, el fin es evitar problemas o sanciones con los trabajadores y las leyes vigentes que respaldan sus derechos.

Con opinión personal se procede a dar una posible solución ante la existencia de Carga Laboral en los tres puestos de trabajo evaluados:

- En el área Administrativa que arrojó una Carga Laboral de aproximadamente 3 horas diarias más de la jornada laboral, se puede sugerir que las actividades como elaboración de cobros, revisión de cobranza en ventas, llevar informes de facturación cada mes, hacer reportes bancarios, sean trasladadas al área contable que posee una asistente de compras y podría contratarse una asistente de ventas que maneje dichas actividades de toda la parte administrativa. Así mismo, trasladar actividades como llevar, organizar informes de venta y realizar ventas diarias, al área correspondiente que está encargada de vender el servicio. Algo muy recomendable es que ir al banco y hacer largas filas para hacer depósitos también requiere de mucho tiempo, por lo que es necesario organizar esta actividad y trasladarla a otra persona de confianza del Gerente o manejar la banca móvil. De esta manera

no se tendrá carga laboral y los trabajadores podrán hacer sus actividades y cumplir con sus actividades personales.

- Los asesores de venta manejan el horario de trabajo en su mayoría a manera personal apegado a las necesidades de la empresa, por lo que, ya evidenciado el tiempo de demora en viajes y salidas de campo, es necesario reorganizar el calendario de visitas para cuando se hagan viajes fuera de la ciudad se considere que ese mismo día ya no visiten otras localidades o empresas fuera de la ruta, ya que esto toma tiempo en traslados. También se sugiere que se prevea de la información como bases de datos por parte de la empresa, ya que los asesores de venta en la búsqueda de la información demoran por ser confidencial y delicada, por lo tanto, este tipo de datos deben ya ser dados por la empresa y estar listos para las salidas de campo.
- Los jefes de venta son los que están a la cabeza y son los encargados de dar buenos resultados para el desarrollo de la empresa, es por eso que como sugerencia a su larga jornada, debería considerarse elaborar una planificación y creación operativo de forma mensual, ya que hacerlo en pocos días toma mucho tiempo y talvez no están bien enfocadas por no estar bien estructuradas, en este punto y si la Gerencia lo considera se podría contratar a un experto en Marketing y Ventas quién maneje esta área, además podría reorganizarse las visitas a las agencias a cargo, ya que hacerlo un mismo día en medio de su jornada toma mucho tiempo en viajes y es mejor destinar días solo para esas actividades.

Un aspecto muy importante a considerar es que se estandarice el tiempo de uso de aplicativos de comunicación ya que se revela la manipulación constante de las redes sociales, también se podría adoptar a un experto en Marketing y Ventas que aparte de dar soporte al jefe de ventas, será el encargado de manejar las redes sociales de la empresa y ya no se someterá al empleado a realizar estas actividades.

La creación de correos institucionales para que se trabaje por ese medio y se tenga solo habilitada esa opción de comunicación en el trabajo, así como un sistema biométrico que registre al personal y monitoree en la entrada, salida del personal y no usar aplicativos.

Por otro lado, se evidenció mediante el proceso, es que existen otros factores que están ligados a la carga laboral como la carga física, carga psíquica y carga mental, a continuación, se detalla:

Tabla 22. Resultados de Carga Física.

| Personal evaluado | Tipo de Carga Física | Porcentaje (%) |
|--------------------------|------------------------------|-----------------------|
| Administrativo | Mantener una misma postura | 57% |
| Asesoría de ventas | Realizar fuerzas importantes | 100% |
| Jefes de ventas | No | 0% |

Elaborado por: La Investigadora.

Tabla 23. Resultados de Carga Psíquica.

| Personal evaluado | Tipo de Carga Psíquica | Porcentaje (%) |
|--------------------------|-------------------------------|-----------------------|
| Administrativo | Ambigüedad en los resultados | 50% |
| Asesoría de ventas | Sin interés en cooperación | 44% |
| Jefes de ventas | No adoptar decisiones | 50% |

Elaborado por: La Investigadora.

Tabla 24. Resultados de Carga Mental.

| Personal evaluado | Tipo de Carga Mental | Porcentaje (%) |
|--------------------------|---------------------------------------|-----------------------|
| Administrativo | Mantener un ritmo elevado de trabajo. | 33% |
| Asesoría de ventas | Mantener un ritmo elevado de trabajo. | 33% |
| Jefes de ventas | Mantener un ritmo elevado de trabajo. | 67% |

Elaborado por: La Investigadora.

La empresa Grupo Sur posee los resultados recogidos y ponen en manifiesto su agradecimiento por la ayuda en conocer qué área es la que está realizando el trabajo a conciencia y quienes deben mejorar el manejo del tiempo en relación a cumplir

las funciones en una jornada establecida, y obviamente la empresa está comprometida a respaldar las horas extras con la remuneración justa a sus empleados.

3.5. Conclusiones del Capítulo III

La carga laboral es un proceso no conocido en el área de Talento Humano de ciertas empresas, por lo que es necesario dar a conocer sobre a qué se refiere y los beneficios que se logra al ser desarrollado, es decir, una explicación detallada a los dedicados en esta área podrá romper las dudas y abrir nuevos criterios en torno a analizar, evaluar y solucionar la problemática con relación a tiempos de trabajo.

La propuesta de crear un proceso para determinar carga laboral, ayuda y facilita el trabajo de Talento Humano por poseer las directrices necesarias para extraer información que se procese inmediatamente, y que muestre con claridad cómo está el trabajo de los empleados, qué hace falta y cómo se realizan las actividades en cada puesto de trabajo.

En cada dato expuesto se puede obtener más información de la mostrada, es decir, se puede construir, graficar o proyectar nuevos datos que ayuden a entender lo que pasa y como afecta la carga laboral en los empleados de la empresa.

CONCLUSIONES GENERALES

Al terminar la presente investigación se tiene un proceso y diagnóstico acerca de la Carga Laboral de la Empresa Grupo Sur en la Gestión del Talento Humano, en donde se pudo obtener las siguientes conclusiones.

La viabilidad dentro de una empresa es importante, y debe ir de la mano de una correcta planificación y estructura organizacional, el compromiso por parte del empleador garantiza el trabajo de Talento Humano y hace que los resultados del estudio de Carga Laboral se enfoquen en mejorar la calidad de vida de los empleados.

Las Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (CyMAT), son parte de una lucha constante de los trabajadores hacia las garantías y aceptación del cumplimiento de los derechos y obligaciones en el trabajo, de tal manera que si se excluyen dichos parámetros en una organización se derivarán conflictos dentro de los cuales aparece la Carga Laboral, donde factores de riesgo pueden ser físico, psíquico o mental.

El proceso en la Determinación de Carga Laboral es una herramienta útil en la recolección y análisis de la información, en donde la observación y el seguimiento minucioso de los datos convierte al estudio en certero al estar pegado a la realidad del trabajador, no solo se puede denotar tiempos y actividades, sino las fortalezas, debilidades y el sentir de los trabajadores que abre muchos puntos a ser tratados en Talento Humano.

Las herramientas como el mapa de procesos junto con los perfiles de competencia están ligados y no pueden funcionar solos en este tipo de estudio, en el caso de que una organización solo posea una estructura ideológica, es importante levantar la información, ya que se considera ser la base de la toma de tiempos, de la misma manera una empresa con una correcta planificación podría ahorrar recursos y obtener los resultados tan pronto como los requiera.

Las matrices de toma de tiempos están direccionadas a ayudar al investigador a cotejar y calcular los datos de manera pronta y exacta, por lo que siempre es necesario retroalimentar al sistema e incluir la información según la necesidad de Talento Humano y la empresa.

El estudio permitió obtener y entregar los tiempos utilizados por cada empleado en la jornada laboral de la empresa Grupo Sur, con el soporte del instrumento de investigación, la matriz de toma de tiempos y el resumen de la calculadora de tiempos se expone todo lo concerniente a períodos, tiempos, iteración, horas y minutos, que al final muestra la existencia de Carga Laboral, el estudio da a conocer los resultados, el análisis y hasta las posibles soluciones, pero el Gerente es el que tiene la decisión final para poder sobrellevar el problema y tomar las acciones correctas.

RECOMENDACIONES

Antes de realizar el estudio de Carga Laboral, primero se debe entablar un diálogo con el Gerente y Talento Humano para verificar el compromiso junto con la viabilidad financiera, legal y técnica que debe poseer.

Los ítems que requiera investigar el área de Talento Humano, no solo pueden estar enfocados en factores de riesgo, sino en los que se necesite conocer la empresa, además es recomendable realizar visitas de dos o tres veces a los trabajadores con el fin de describir completamente que actividades realizan y en qué periodos.

Es recomendable que, con los resultados, Talento Humano estandarice los tiempos en actividades comunes, con el fin de tener una base de datos y poder hacer análisis más exactos con aquellos que arrojan las investigaciones de carga laboral.

Los perfiles de competencia deben ser actualizados constantemente con un mínimo de un año, ya que siempre habrá cambios en funciones o mejores procesos que requieran nuevos conocimientos del área.

Es importante dar seguimiento a la Carga Laboral cada seis meses como mínimo, para verificar la manera de cómo está trabajando el personal y comparar si han cambiado o no los tiempos de trabajo y los riesgos que afectaban al trabajador.

Cada empresa está regulada y por ende poseen un Manual de Seguridad y Salud en el trabajo, por lo que se debe garantizar el cumplimiento del mismo que ayude a mitigar los factores de riesgo y las malas condiciones en el medio ambiente de trabajo, con el fin de fortalecer el bienestar y compromiso de toda la empresa

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar, E., Castro, M., & Gutiérrez, L. (2015). *Estudio de cargas laborales para la planta de personal administrativa de la Universidad Industrial de Santander fase I*. Bucaramanga-Colombia: Universidad Industrial de Santander. Recuperado el 16 de febrero de 2020, de <http://tangara.uis.edu.co/biblioweb/tesis/2015/156226.pdf>
- Alles, M. (2002). *Desempeño por competencias: Evaluación de 360°* (1a ed.). Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Araya, S., Arechabala, M., & Valenzuela, V. (2012). Relación entre carga laboral y burnout en enfermeras de unidades de diálisis. *Enferm Nefrol*, 15(1), 46-55. Recuperado el 1 de marzo de 2020, de <http://scielo.isciii.es/pdf/enefro/v15n1/revision.pdf>
- Arcos, M. (2017). *La sobrecarga de trabajo y su efecto sobre el compromiso organizacional en la gerencia de negocios de una empresa de telecomunicaciones*. Quito-Ecuador: Universidad Andina Simón Bolívar. Recuperado el 15 de enero de 2020, de <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6057/1/T2551-MDTH-Arcos-La%20sobrecarga.pdf>
- Castro, P. (2016). *Motivación y desempeño laboral en los trabajadores de la Dirección Regional de Educación del Callao 2016*. Callao: Escuela de posgrado de la Universidad César Vallejo. Recuperado el 5 de marzo de 2020, de <https://docplayer.es/92019913-Motivacion-y-desempeno-laboral-en-los-trabajadores-de-la-direccion-regional-de-educacion-del-callao-en-el-ano-2016.html>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (3a ed.). México D.F., México: Mc Graw Hill.
- Corral, Y. (2009). Validez y confiabilidad de los instrumentos de investigación para la recolección de datos. *Ciencias de la Educación*, 19(33), 228-247.

Recuperado el 24 de febrero de 2020, de <http://www.riuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/123456789/1949/1/ycorral.pdf>

Enciclopedia económica. (2018). *Teoría neoclásica*. Recuperado el 10 de marzo de 2020, de <https://enciclopediaeconomica.com/teoria-neoclasica/>: <https://enciclopediaeconomica.com/teoria-neoclasica/>

Fernández, E. (7 de marzo de 2015). *Atención selectiva*. Recuperado el 30 de marzo de 2020, de La teoría de la motivación humana de Maslow: <https://www.atencionselectiva.com/2015/03/la-teoria-de-la-motivacion-humana-de.html>

Fuenzalida, U. (9 de septiembre de 2013). *Perfiles de Competencias*. Recuperado el 25 de marzo de 2020, de <https://es.slideshare.net>: <https://es.slideshare.net/glynch3/perfil-de-competencias-26042032>

Galvis, D. (2017). *Análisis De Cargas Laborales En El Instituto De Desarrollo Municipal (IDM)*,. Pereira-Colombia: Análisis De Cargas Laborales En El Instituto De Desarrollo Municipal (IDM),. Recuperado el 6 de enero de 2020, de <https://digitk.areandina.edu.co/bitstream/handle/areandina/974/An%c3%a1lisis%20de%20cargas%20laborales%20en%20el%20instituto%20de%20desarrollo%20municipal%20%28IDM%29%2c%20Dosquebradas%2c%20Risaralda.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Gamboa, A., Gonzáles, S., & González, G. (2008). El síndrome de cansancio profesional. *Acta pediátrica costarricense* , 20(1), 8-11. Recuperado el 6 de enero de 2020, de https://nanopdf.com/download/el-sindrome-de-cansancio-profesional_pdf

García, J., Duran, S., & Prieto, R. (2017). Políticas de Gestión de Talento Humano para el desarrollo de competencias gerenciales en empresas metalmecánica. *Face*, 17(2), 130-141. Recuperado el 6 de enero de 2020, de http://revistas.unipamplona.edu.co/ojs_viceinves/index.php/FACE/article/view/2657

- García, M., Sánchez, K., & Zapata, Á. (2008). *Perspectivas teóricas para el estudio de la gestión humana. Una relación con el capital social, la cultura organizacional y el management* (1a ed.). Calí, Colombia: Programa Editorial Universidad del Valle.
- Gómez, M., Hincapié, M., & Salazar, L. (2018). *Estudio de carga laboral en la secretaría de planeación Alcaldía Municipio de Marinilla*. Medellín: Universidad de Medellín. Recuperado el 18 de enero de 2020, de <https://core.ac.uk/download/pdf/51194519.pdf>
- Grupo Sur Capacitación y Consultoría (Ecuador). (27 de enero de 2019). *EMIS*. Recuperado el 3 de junio de 2020, de https://www.emis.com:https://www.emis.com/php/company-profile/EC/GrupoSur_Capacitacion_y_Consultoria_Gruposurcapacitaciones_CiaLtda_es_5468858.html
- Hidruogo, J., & Pucce, D. F. (2016). *El rendimiento y su relación con el desempeño laboral del talento humano en la clínica San Juan de Dios*. Pimentel: Universidad Señor de Sipán. Recuperado el 15 de enero de 2020, de <http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/uss/2285/Tesis%20de%20Hidruogo%20V%20E1squez%20y%20Pucce%20Castillo.pdf;jsessionid=BB42EC9BF9FACE58A8D3B2B279C750B4?sequence=1>
- Jaramillo, J. (2014). *Incidencia de la carga laboral en el rendimiento de los colaboradores del área de producción de la empresa Prologic S.A. de la ciudad de Guayaquil, año 2014*". Guayaquil: Escuela Politécnica Superior del Litoral. Recuperado el 22 de febrero de 2020, de <http://www.dspace.espol.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/123456789/35649/D-CSH179.pdf?sequence=-1&isAllowed=y>
- Macías, C., & Aguilera, A. (2012). Contribución de recursos humanos a la gestión del conocimiento. *Estudios Gerenciales*, 28(123), 133-148. Recuperado el 1 de junio de 2020, de <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v28n123/v28n123a09.pdf>

- Merizalde, V. (2019). Metodología de Carga Laboral. Latacunga, Cotopaxi, Ecuador.
- Neffa, J. (2002). *¿Qué son las condiciones y medio ambiente de trabajo?. Propuesta de una perspectiva*. Buenos Aires, Argentina: Hvmanitas.
- Neffa, J. (2015). Concepto de Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo CYMAT. *Orientación y Sociedad*, 15(1), 1-29. Recuperado el 30 de marzo de 2020, de <https://www.vocesenelfenix.com>: http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/art_revistas/pr.10478/pr.10478.pdf
- Nocolaci, M. (2008). Condiciones y medio ambiente de trabajo (CyMAT). *Hologramática*, 2(8), 3-48. Recuperado el 15 de enero de 2020, de http://cienciared.com.ar/ra/usr/3/591/hologramatica08_v2pp3_48.pdf
- Ortiz, J. (2006). Guía descriptiva para la elaboración de protocolos de investigación. *Salud en Tabasco*, 12(3), 530-540. Recuperado el 6 de enero de 2020, de <https://www.redalyc.org/pdf/487/48712305.pdf>
- Patlán, J. (2013). Efecto burnout y la sobrecarga en la vida en el trabajo. *Estudios Gerenciales: Journal of Management and Economics for Iberoamerica*, 29(129), 445-455. Recuperado el 5 de junio de 2020, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5444914>
- Pico, G. (2006). El mapa de procesos: elemento fundamental de un sistema de gestión de calidad para empresas de servicios en Venezuela. *Revista venezolana de análisis de coyuntura*, XII(2), 291-309. Recuperado el 6 de enero de 2020, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=36412216>
- Portilla, M., Rojas, A., & Hernández, I. (2014). Investigación cualitativa: una reflexión desde la educación como hecho social. *Docencia Investigación Innovación*, 3(2), 86-100. Recuperado el 25 de enero de 2020, de <https://revistas.udenar.edu.co/index.php/duniversitaria/article/view/2192>
- Prieto, P. (2013). *Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal*. Medellín: Universidad de Medellín. Recuperado el 20 de enero de 2020, de

<https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/160/Gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano%20como%20estrategia%20para%20retenci%C3%B3n%20del%20personal.pdf?sequence=1>

Ramírez, R., Chacón, H., & Valencia, K. (2018). Gestión del Talento Humano como estrategia organizacional en las pequeñas y medianas empresas. *Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales: CICAG*, 16(1), 20-42. Recuperado el 30 de marzo de 2020, de <http://ojs.urbe.edu/index.php/cicag/article/view/2929/3703>

Ramírez, R., Espindola, C., Ruíz, G., & Hugueth, A. (2019). Gestión del Talento Humano: Análisis desde el Enfoque Estratégico. *Información Tecnológica*, 30(6), 167-176. Recuperado el 6 de enero de 2020, de <https://scielo.conicyt.cl/pdf/infotec/v30n6/0718-0764-infotec-30-06-00167.pdf>

Ramos, R. (2018). *Gestión del Talento Humano y Desempeño Laboral en la pastelería Miraflores S.A.* Lima: Escuela de Posgrado Universidad César Vallejo. Recuperado el 12 de mayo de 2020, de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/13847/Ramos_TRI.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Restrepo, L., Dominguez, L., & Moreno, J. (2006). Valoración de la carga laboral en una empresa de servicios. *Scientia ET Technica*, 3(32), 335-340. Recuperado el 6 de enero de 2020, de <https://revistas.utp.edu.co/index.php/revistaciencia/article/view/6297>

Reyes, G. (2001). Principales teorías para el desarrollo económico y social. *Nómadas*, 1(4), 1-23. Recuperado el 6 de enero de 2020, de <https://www.redalyc.org/pdf/181/18100408.pdf>

Riascos, S., & Aguilera, A. (2011). Herramientas TIC como apoyo a la Gestión del Talento Humano. *Cuadernos de Administración*, 27(46), 141-154. Recuperado el 6 de enero de 2020, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225022711011>

- Rocha, R. (2005). Carga mental, laboral y psicotrastornos en trabajadores industriales. *LIBERABIT*, 11(11), 83-89. Recuperado el 6 de enero de 2020, de <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/liberabit/v11n11/v11n11a10.pdf>
- Sanca, M. (2011). Tipos de Investigación científica. *Revista de actualización clínica*, 9, 621-624. Recuperado el 6 de enero de 2020, de http://www.revistasbolivianas.org.bo/pdf/raci/v12/v12_a11.pdf
- Seow, H. (2000). *Decisions on Additional Counters in the Banking Industry and Applications of the Queuing Theory*. Malaysia: Universiti Putra Malaysia. Recuperado el 3 de enero de 2020, de http://psasir.upm.edu.my/id/eprint/8142/1/GSM_2000_4_A.pdf
- Significados. (15 de Febrero de 2019). *Significado de Teoría*. Recuperado el 6 de enero de 2020, de <https://www.significados.com>: <https://www.significados.com/teoria/>
- Torres, C. (2014). Orientaciones para implementar una gestión basada en procesos. *Ingeniería Industrial*, 35(2), 159-171. Recuperado el 6 de enero de 2020, de <http://scielo.sld.cu/pdf/rii/v35n2/rii05214.pdf>
- Vara, A. (2010). *7 pasos para una tesis exitosa* (2a ed.). Lima, Perú: Fondo editorial de la Universidad San Martín de Porres.
- Vega, N., Sanabria, A., Domínguez, L., Osorio, C., & Bejarano, M. (2011). Síndrome de desgaste profesional. *Revista colombiana de cirugía*, 24(3), 138-146. Recuperado el 6 de enero de 2020, de <https://www.redalyc.org/pdf/3555/355534491008.pdf>

ANEXOS

Anexo. 1. Instrumento de observación.



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



FICHA DE OBSERVACIÓN PARA LA TOMA DE TIEMPOS

TEMA: DETERMINACIÓN DE CARGA LABORAL PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA GRUPO SUR DEL ECUADOR.

OBSERVADOR:

PERSONA OBSERVADA:

FECHA:

CARGO:

INFORMACIÓN:

PERIODICIDAD:
*Diaria
*Semanal
*Trimestral
*Semestral
*Anual

CARGA FÍSICA:

1. Posturas dolorosas o fatigantes
2. Mantener una misma postura
3. Movimientos de manos o brazos muy repetitivos
4. Levantar o desplazar cargas pesadas

Realizar una fuerza importante

CARGA PSÍQUICA:

1. FALTA DE INICIATIVA
2. AMBIGÜEDAD EN LOS RESULTADOS
3. MALA COMUNICACIÓN
4. SIN INTERPES EN COOPERACIÓN
5. MALA RELACIÓN CON CLIENTES
6. MALA RELACION CON COMPAÑEROS
7. NO ADOPTAR DECISIONES
8. MAL MANEJO DE RECURSOS

CARGA MENTAL:

1. FATIGA
2. Mantenimiento de un nivel de atención alto o muy alto
3. Mantener un ritmo de trabajo elevado
4. Realizar tareas muy repetitivas y de muy corta duración.
5. Cantidad de trabajo
6. Sensación de monotonía

| No | ACTIVIDAD | HORA INICIO | HORA FIN | PERIODICIDAD | CARGA FÍSICA | | | | CARGA PSÍQUICA | | | | | | | CARGA MENTAL | | | | | | OBSERVACIONES | | | | | | |
|----|-----------------|-------------|----------|--------------|--------------|---|---|---|----------------|---|---|---|---|---|---|--------------|---|---|---|---|---|---------------|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | | | | | | | |
| 1 | “Actividad 1” | 08:15 | 08:28 | diario | | x | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 | “Actividad 2” | 08:28 | 08:32 | diario | x | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3 | “Actividad 3” | 08:32 | 09:20 | semanal | X | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4 | “Actividad n..” | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

FIRMA OBSERVADOR:

FIRMA PERSONA OBSERVADA:

.....
C.C.

.....
C.C.

Anexo. 2. Validación instrumento por Mg. Edwin Cevallos.



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO



DENOMINACIÓN: Ficha de observación.

OBJETIVO: Determinar la carga laboral para la Gestión de Talento Humano de la Empresa Grupo Sur.

TIPO DE INVESTIGACIÓN: Descriptiva.

Unidad de de análisis: 8 personas observadas

| UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI | | | | | | | | | | | | Posgrado | |
|---|------------------------------------|----|--------------------|----|--------------------------|--------------|-------------------|----|----------------------|----|---------------|---------------|--|
| CRITERIOS A EVALUAR | | | | | | | | | | | | Posgrado | |
| ITEM | CLARIDAD EN LA REDACCIÓN | | COHERENCIA INTERNA | | INDUCCIÓN A LA RESPUESTA | | LENGUAJE ADECUADO | | MIDE LO QUE PRETENDE | | OBSERVACIONES | | |
| | SI | NO | SI | NO | SI | NO | SI | NO | SI | NO | | | |
| 1 | / | | / | | / | | / | | / | | | | |
| 2 | / | | / | | / | | / | | / | | | | |
| 3 | / | | / | | / | | / | | / | | | | |
| 4 | / | | / | | / | | / | | / | | | | |
| 5 | / | | / | | / | | / | | / | | | | |
| 6 | / | | / | | / | | / | | / | | | | |
| 7 | / | | / | | / | | / | | / | | | | |
| ASPECTOS GENERALES | | | | | | | | | | SI | NO | OBSERVACIONES | |
| El instrumento contiene instrucciones claras para su respuesta | | | | | | | | | | / | | | |
| Los ítems permiten cumplir el objetivo de la investigación | | | | | | | | | | / | | | |
| Los ítems están distribuidos en forma secuencial y lógica. | | | | | | | | | | / | | | |
| El número de ítems es suficiente para recoger la información pertinente | | | | | | | | | | / | | | |
| VALIDEZ | | | | | | | | | | | | | |
| APLICABLE | | | | | | NO APLICABLE | | | | | | | |
| VALIDADO POR: | Mg. Edwin Ramiro Cevallos Corvajal | | | | | | | | | | | | |
| CARGO: | DOCENTE | | | | | | | | | | | | |
| C.I. | 0501864854 | | | | | | | | | | | | |
| FIRMA: | | | | | | | | | | | | | |
| FECHA: | 02-03-2020 | | | | | | | | | | | | |

Elaborado por: La Investigadora

Anexo. 3. Validación de propuesta por experto Ing. Adriana Mena. MSC.

VALIDACIÓN DE EXPERTO

INFORME DE VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

Latacunga, 7 de octubre 2020.

Yo, Adriana Francisca Mena García con C.I. 0502651938 en calidad de profesional en el área de Talento Humano y con experiencia en el manejo de personal por más de 15 años, me permito validar el proyecto de investigación "Determinación de la carga laboral para la Gestión de Talento Humano de la Empresa Grupo Sur" donde se analizó y se dio el siguiente puntaje:

| COMPONENTES A EVALUAR | EXPERTO | EXPERTO I | |
|---|-----------|-------------------|-------------|
| | | PUNTAJE X COMP | % COMP X |
| INTRODUCCIÓN, ANTECEDENTES, PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | 9 | | 26% |
| OBJETIVOS | 3 | | 9% |
| METODOLOGÍA | 5 | | 14% |
| FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA | 4 | | 11% |
| PROPUESTA | 6 | | 17% |
| ASPECTOS GENERALES | 6 | | 17% |
| TOTAL | 33 | | 94% |

| PROMEDIO GENERAL | PROMEDIO PUNTAJE X COMPONENTE | PROMEDIO % X COMPONENTE |
|------------------|----------------------------------|----------------------------|
| | | 33 |

En conclusión, señalo que la investigación reúne las condiciones para ser desarrollado en el área de Talento Humano.



ING. ADRIANA MENA GARCÍA MSC.

ASISTENTE DE RECURSOS HUMANOS EN ROSAS DEL COTOPAXI S.A

Elaborado por: La Investigadora

Anexo. 4. Validación de propuesta por usuario Lcdo. Patricio Granda.

VALIDACIÓN DE EXPERTO

INFORME DE VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

Salcedo, 19 de octubre 2020.

Yo, Darwin Patricio Granda Gualpa con C.I. 0503071399 en calidad de profesional y Jefe del área de Talento Humano de la empresa Grupo por más de 3 años, me permito validar el proyecto de investigación **“Determinación de la carga laboral para la Gestión de Talento Humano de la Empresa Grupo Sur”** donde se analizó y se dio el siguiente puntaje:

| EXPERTO | EXPERTO 1 | |
|--|------------------|-------------|
| | PUNTAJE | % X |
| COMPONENTES A EVALUAR | X COMP | COMP |
| INTRODUCCIÓN, ANTECEDENTES, PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | 9 | 26% |
| OBJETIVOS | 3 | 9% |
| METODOLOGÍA | 5 | 14% |
| FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA | 4 | 11% |
| PROPUESTA | 6 | 17% |
| ASPECTOS GENERALES | 7 | 20% |
| TOTAL | 34 | 97% |

| PROMEDIO GENERAL | PROMEDIO PUNTAJE X COMPONENTE | PROMEDIO % X COMPONENTE |
|-------------------------|--------------------------------------|--------------------------------|
| | 34 | 97% |

En conclusión, señalo que la investigación reúne las condiciones para ser desarrollado en el área de Talento Humano.

LCDO. DARWIN PATRICIO GRANDA G.
JEFE DE TALENTO HUMANO GRUPO SUR

Elaborado por: La Investigadora

Anexo. 5. Perfil de competencias para Asistente Administrativa.

| GRUPO SUR CAPACITACIÓN Y CONSULTORÍA CÍA, LTDA | | | | |
|--|--|-----------------------|---------------------|-----------|
| DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO | | | | |
| <p>Hombre o mujer encargado de asegurar el buen funcionamiento de una oficina o empresa realizando labores administrativas, tales como archivar, planificar y coordinar las actividades generales de la oficina, además de redactar los reportes correspondientes.</p> | | | | |
| 1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN | | | | |
| Organización/Empresa | Grupo su capacitación y consultoría Cía. Ltda. | Unidad: | Contabilidad | |
| Nombre del Puesto: | Asistente administrativo | Código: | OO8 | |
| Nivel: | Funcional | Puntos: | 70/100 | |
| Grupo Ocupacional: | Administración | | | |
| 2. MISIÓN DEL PUESTO | | | | |
| <p>Realizar diligencias bancarias, tramitar y archivar documentación administrativa, mantener y gestionar cordialmente relaciones tanto con el cliente interno como externo. Todo esto con el propósito de lograr los objetivos y encomendados por la gerencia de la compañía.</p> | | | | |
| 3. ACTIVIDADES DEL PUESTO: | | | | |
| Actividades del Puesto | Frecuencia | Consecuencia de error | Dificultad relativa | Total |
| Abrir caja en el sistema contable | 5 | 3 | 3 | 14 |
| Elaborar cobros | 5 | 5 | 2 | 15 |
| Hacer facturación electrónica | 5 | 5 | 2 | 15 |
| Controlar la facturación | 3 | 2 | 2 | 7 |
| Ingresar las facturas al sistema interno microplus | 3 | 1 | 2 | 5 |
| Ingresar los comprobantes de depósitos en el sistema | 2 | 2 | 2 | 6 |
| Revisar los arqueos de caja | 2 | 4 | 5 | 22 |
| Revisar la cobranza de ventas | 2 | 3 | 3 | 11 |
| Ingresar datos de estudiantes al sistema | 1 | 3 | 2 | 7 |
| Crean la deuda a los que tienen dineros de pago pendiente | 5 | 3 | 2 | 11 |
| Informar a los clientes sobre los servicios de la compañía | 3 | 4 | 3 | 15 |
| Dar seguimiento a los posibles clientes | 5 | 1 | 2 | 7 |
| Dar indicaciones de fechas de pagos a los alumnos | 3 | 3 | 3 | 12 |
| Llevar informes de ventas finales para coordinación académica | 2 | 4 | 2 | 10 |
| Llevar informes de facturación cada fin de mes | 2 | 3 | 2 | 8 |
| Llenar fichas de inscripción de los estudiantes | 1 | 5 | 2 | 11 |
| Recibir las credenciales y certificados de reentrenamiento | 1 | 2 | 2 | 5 |
| Contestar el teléfono | 5 | 4 | 2 | 13 |
| Realizar solicitudes o trámites pendientes de gerencia | 1 | 1 | 2 | 3 |
| Actualizar proformas solicitadas | 1 | 2 | 3 | 7 |
| Depositar lo los dineros de los cobros de los estudiantes | 5 | 4 | 1 | 9 |

| Informar los pagos de agentes de control municipal | 1 | 3 | 3 | 10 |
|--|--|--|-------|-----------|
| Capacitar a las posibles asistentes administrativas | 1 | 4 | 3 | 13 |
| 4. INTERFAZ DEL PUESTO | | | | |
| Actividades Esenciales | Interfaz: Nombres de las unidades, puestos, clientes, usuarios o beneficiarios directos de la actividad. | | | |
| Informar a los clientes sobre los servicios de la compañía | Gerencia, ventas | | | |
| Elaborar cobros | Contabilidad, abogado | | | |
| Hacer facturación electrónica | Contabilidad | | | |
| Abrir caja en el sistema contable | Contabilidad | | | |
| Revisar los arqueos de caja | Contabilidad | | | |
| 5. CONOCIMIENTOS REQUERIDOS | | | | |
| Actividades esenciales | Conocimientos | | | |
| Informar a los clientes sobre los servicios de la compañía | Atención al cliente, ventas, administración | | | |
| Elaborar cobros | Paquetes utilitarios office, tramitología. | | | |
| Hacer facturación electrónica | Portales S.I.R, tributación básica | | | |
| Abrir caja en el sistema contable | Sistemas contables básicos | | | |
| Revisar los arqueos de caja | Contabilidad avanzada, facilidad de matemáticas | | | |
| 6. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA | | | | |
| Nivel de Instrucción Formal | Especifique el número de años de estudio y/o los diplomas/ requeridos | Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía, sociología, etc.) | | |
| Título profesional 4 años | Tres meses | Contabilidad, administración, organización de empresas, atención al cliente | | |
| 7. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA | | | | |
| Dimensiones de Experiencia | Detalles | | | |
| Tiempo de experiencia | Tres meses | | | |
| Especificidad de la experiencia | Pasantías o trabajo en área administrativa como auxiliar administrativa, auxiliar contable o administrador general. | | | |
| Contenido de la experiencia | Administrar el funcionamiento interno de una oficina y desarrollo de actividades de trabajo como: recepción, análisis y gestión de documentos del área administrativa, Atención a instituciones privadas y gubernamentales. Seguimiento a trámites del departamento de finanzas, asegurar que las cuentas por pagar se realicen en tiempo y forma, así como el manejo de Paquete de Office, Responder llamadas telefónicas, elaboración de facturas y buena recepción. | | | |
| 8. DESTREZAS REQUERIDAS | | | | |
| Destrezas | Definición | Relevancia | | |
| | | Alta | Media | Baja |
| Orientación de servicio | Buscar activamente la manera de ayudar a los demás | X | | |
| Monitoreo y control | Evaluar cuán bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo | X | | |
| Destreza matemática | Utilizar las matemáticas para solucionar problemas | X | | |

| | | | | |
|--|--|-------------------|---|-------------|
| Operación y control | Controlar la operación de equipos o sistemas | X | | |
| Comprobación | Conducir pruebas y ensayos para determinar si los equipos, programas de computación o procedimientos están funcionando correctamente | X | | |
| 9. DESTREZAS / HABILIDADES CONDUCTUALES (Universales) | | | | |
| Destrezas | | Relevancia | | |
| | | Alta | Media | Baja |
| Aprendizaje continuo | | | X | |
| Conocimientos del entorno de la red de clientes, órganos de control, proveedores o compañeros de trabajo | | | | X |
| Relaciones Humanas | | | X | |
| Actitud al cambio | | X | | |
| Orientación a los resultados | | X | | |
| Orientación de servicio | | | X | |
| 10. REQUERIMIENTOS DE SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN | | | | |
| Conocimiento / Destrezas | | | Requerimientos de Selección/Capacitación | |
| Liste los Conocimientos | | | | |
| Atención al cliente | | | Requisito de selección | |
| Ventas | | | Insumo de capacitación | |
| Paquetes utilitarios office | | | Requisito de selección | |
| Tramitología | | | Insumo de capacitación | |
| Portales S.R.I. | | | Insumo de capacitación | |
| Tributación básica | | | Requisito de selección | |
| Administración | | | Requisito de selección | |
| Sistemas contables básicos | | | Requisito de selección | |
| Contabilidad avanzada | | | Insumo de capacitación | |
| Facilidad matemática | | | Requisito de selección | |
| Liste la instrucción Formal | | | | |
| Ing. en Administración de Empresas/Organización de Empresas | | | Requisito de selección | |
| Liste el Contenido de la Experiencia | | | | |
| Administrar el funcionamiento interno de una oficina | | | Insumo de capacitación | |
| Recepción de información | | | Insumo de capacitación | |
| Análisis de documentos | | | Requisito de selección | |
| Gestión de documentos del área administrativa | | | Requisito de selección | |
| Atención a instituciones privadas y gubernamentales. | | | Insumo de capacitación | |
| Seguimiento a trámites del departamento de finanzas | | | Insumo de capacitación | |
| Asegurar que las cuentas por pagar se realicen a tiempo | | | Requisito de selección | |
| Manejo de Paquete de Office | | | Requisito de selección | |
| Responder llamadas telefónicas | | | Insumo de capacitación | |
| Elaboración de facturas y buena recepción. | | | Requisito de selección | |
| Liste las Destrezas Técnicas y Conductuales | | | | |
| Aprendizaje continuo | | | Insumo de capacitación | |
| Conocimientos del entorno de la red de clientes, órganos de control, proveedores o compañeros de trabajo | | | Requisito de selección | |
| Relaciones Humanas | | | Requisito de selección | |
| Actitud al cambio | | | Requisito de selección | |
| Orientación a los resultados | | | Insumo de capacitación | |
| Orientación al servicio | | | Requisito de selección | |

Elaborado por: La Investigadora.

Anexo. 6. Perfil de competencias de Asesor de Ventas.

| GRUPO SUR CAPACITACIÓN Y CONSULTORÍA CIA, LTDA | | | | |
|---|--|----------------|--------|-------|
| DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO | | | | |
| Asesorar de manera real y objetiva a los clientes y sus necesidades con clara orientación, ayuda y manejo del producto o servicio a ofertar. | | | | |
| 1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN | | | | |
| Organización/Empresa: | Grupo su capacitación y consultoría Cía. Ltda. | Unidad: | Ventas | |
| Nombre del Puesto: | Asesor de ventas | Código: | O13 | |
| Nivel: | Funcional | Puntos: | 50/100 | |
| Grupo Ocupacional: | Ventas | Grado: | | |
| 2. MISIÓN DEL PUESTO | | | | |
| Crear ventas a través de clientes satisfechos y leales y ser el número uno en su empresa, mercado e industria. El propósito es generar ingresos para la empresa, para él y para su familia, lo que a su vez genera estabilidad, crecimiento y empleo para otros dentro y fuera de su entorno. | | | | |
| 3. ACTIVIDADES DEL PUESTO: | | | | |
| Actividades del Puesto | F | C | D | Total |
| Conocer los productos y servicios de la organización | 5 | 5 | 2 | 15 |
| Explicar a nuevos consumidores los beneficios de los productos y servicios para promocionar, vender y entablar su lealtad a la marca. | 5 | 4 | 2 | 13 |
| Brindar servicio de asesoría a los clientes actuales. | 1 | 4 | 2 | 9 |
| Lidiar con los reclamos, investigando los problemas, desarrollando soluciones, elaborando informes y haciendo recomendaciones al Jefe de Ventas. | 1 | 4 | 3 | 13 |
| Hacer seguimiento al volumen, números y márgenes de ventas revisando los informes correspondientes. | 4 | 4 | 1 | 8 |
| Cumplir con márgenes de ventas semanales, trimestrales, mensuales y anuales. | 3 | 5 | 4 | 23 |
| Desarrollar buenas relaciones con clientes importantes para mantener el alto nivel de servicio y conservar su lealtad. | 5 | 5 | 2 | 15 |
| Manejar la información sobre precios y ventas, así como los informes que dejen constancia de los movimientos y las actividades de la empresa. | 4 | 4 | 2 | 12 |
| Hacer un seguimiento posterior a la venta monitoreando las impresiones de los clientes y brindándoles asistencia con cualquier inconveniente. | 5 | 4 | 4 | 21 |
| Elaborar informes sobre las operaciones realizadas y los resultados obtenidos, además de los análisis de territorio y las planificaciones mensuales y anuales para entregárselos al Jefe de Ventas. | 5 | 5 | 4 | 25 |
| Estar atento a toda innovación o competencia que surja en el campo. | 3 | 4 | 3 | 15 |
| Monitorear las fluctuaciones, tendencias y la actividad de la competencia en el mercado. | 2 | 5 | 3 | 17 |
| Realizar actividades de promoción para captar nuevos clientes y para conservar antiguos clientes. | 5 | 5 | 4 | 25 |
| Buscar clientes y compradores potenciales. | 5 | 5 | 4 | 25 |

| | | | | |
|---|---|--|---|-----------|
| Realizar funciones administrativas, elaborando reportes de gastos y de comisiones percibidas. | 2 | 4 | 3 | 14 |
| Realizar ventas mediante comercio electrónico | 5 | 5 | 2 | 15 |
| 4. INTERFAZ DEL PUESTO | | | | |
| Actividades Esenciales | Interfaz: Nombres de las unidades, puestos, clientes, usuarios o beneficiarios directos de la actividad. | | | |
| Cumplir con márgenes de ventas semanales, trimestrales, mensuales y anuales. | Ventas, Gerencia | | | |
| Hacer un seguimiento posterior a la venta monitoreando las impresiones de los clientes y brindándoles asistencia con cualquier inconveniente. | Ventas, Gerencia | | | |
| Elaborar informes sobre las operaciones realizadas y los resultados obtenidos, además de los análisis de territorio y las planificaciones mensuales y anuales para entregárselos al Jefe de Ventas. | Ventas, Gerencia, Dirección Académica | | | |
| Realizar actividades de promoción para captar nuevos clientes y para conservar antiguos clientes. | Ventas, Gerencia | | | |
| Realizar ventas mediante comercio electrónico | Ventas, Gerencia | | | |
| 5. CONOCIMIENTOS REQUERIDOS | | | | |
| Actividades esenciales | Conocimientos | | | |
| Cumplir con márgenes de ventas semanales, trimestrales, mensuales y anuales. | Matemáticas, Contabilidad básica | | | |
| Hacer un seguimiento posterior a la venta monitoreando las impresiones de los clientes y brindándoles asistencia con cualquier inconveniente. | Atención cliente | | | |
| Elaborar informes sobre las operaciones realizadas y los resultados obtenidos, además de los análisis de territorio y las planificaciones mensuales y anuales para entregárselos al Jefe de Ventas. | Redacción y Ortografía, Matemática, Estadística Básica, Geografía | | | |
| Realizar actividades de promoción para captar nuevos clientes y para conservar antiguos clientes. | Marketing básico | | | |
| Realizar ventas mediante comercio electrónico | Manejo de equipos electrónicos, redes sociales | | | |
| 6. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA | | | | |
| Nivel de Instrucción Formal | Especifique el número de años de estudio y/o los diplomas/ títulos requeridos | Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía, sociología, etc.) | | |
| Tecnólogo (3 años) | 6 meses | Atención al cliente, Ventas, Marketing, Geografía | | |
| 7. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA | | | | |
| Dimensiones de Experiencia | Detalles | | | |
| Tiempo de experiencia | Seis meses | | | |
| Especificidad de la experiencia | Persona que haya trabajado en área de ventas, como vendedores de servicios, asesores comerciales o puestos afines. | | | |
| Contenido de la experiencia | Persona activa, que trabaje en equipo, con experiencia en dar seguimiento a los clientes, atención telefónica y vía web, visitas y asesoría al cliente en la compra de un servicio y efectividad de cierre de la venta. Cumplir tiempos estimados en cumplimiento de metas. | | | |
| 8. DESTREZAS REQUERIDAS | | | | |

| Destrezas | Definición | Relevancia | | |
|--|--|--|-------|------|
| | | Alta | Media | Baja |
| Organización de la información. | Conocer como localizar e identificar información esencial distintos niveles de información | X | | |
| Monitoreo y control | Evaluar cuán bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo | X | | |
| Pensamiento crítico | Utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o proposiciones | X | | |
| Hablado | Hablar con los demás de manera clara y comprensible | X | | |
| Diseño de tecnología | Generar o adaptar equipos y tecnología para atender las necesidades del usuario | | X | |
| 9. DESTREZAS / HABILIDADES CONDUCTUALES (Universales) | | | | |
| Destrezas | Relevancia | | | |
| | Alta | Media | Baja | |
| Aprendizaje continuo | X | | | |
| Conocimientos del entorno de la red de clientes, órganos de control, proveedores o compañeros de trabajo | X | | | |
| Relaciones Humanas | X | | | |
| Actitud al cambio | X | | | |
| Orientación a los resultados | X | | | |
| Orientación de servicio | X | | | |
| 10. REQUERIMIENTOS DE SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN | | | | |
| Conocimiento / Destrezas | | Requerimientos de Selección/Capacitación | | |
| Liste los Conocimientos | | | | |
| Matemáticas | | Requisito de selección | | |
| Contabilidad básica | | Requisito de selección | | |
| Atención al cliente | | Requisito de selección | | |
| Redacción y ortografía | | Requisito de selección | | |
| Estadística básica | | Requisito de selección | | |
| Geografía | | Requisito de selección | | |
| Marketing básico | | Requisito de selección | | |
| Manejo de equipos electrónicos | | Requisito de selección | | |
| Redes sociales | | Requisito de selección | | |
| Liste la instrucción Formal | | | | |
| Bachiller, Tcgo. en Administración, Marketing, Ventas o carreras afines | | Requisito de selección | | |
| Liste el Contenido de la Experiencia | | | | |
| Persona activa | | Requisito de selección | | |
| Trabajo en equipo | | Requisito de selección | | |
| Seguimiento a los clientes | | Insumo de capacitación | | |
| Atención telefónica y vía web | | Insumo de capacitación | | |
| Visitas y asesoría al cliente | | Insumo de capacitación | | |
| Cierre de ventas | | Insumo de capacitación | | |
| Cumplimiento de metas | | Insumo de capacitación | | |
| Liste las Destrezas Técnicas y Conductuales | | | | |
| Aprendizaje continuo | | Requisito de selección | | |
| Conocimientos del entorno de la red de clientes, órganos de control, proveedores o compañeros de trabajo | | Insumo de capacitación | | |
| Relaciones Humanas | | Requisito de selección | | |

| | |
|--------------------------------|------------------------|
| Actitud al cambio | Requisito de selección |
| Orientación a los resultados | Requisito de selección |
| Orientación al servicio | Requisito de selección |
| Organización de la información | Insumo de capacitación |
| Monitoreo y control | Requisito de selección |
| Pensamiento crítico | Insumo de capacitación |
| Hablado | Insumo de capacitación |
| Diseño de la tecnología | Insumo de capacitación |

Elaborado por: La Investigadora

Anexo. 7. Perfil de competencias de Jefe de Ventas

| GRUPO SUR CAPACITACIÓN Y CONSULTORÍA CIA, LTDA | | | | |
|---|---|----------------|--------|-----------|
| DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO | | | | |
| Planificar y organizar el trabajo de un equipo de trabajo (asesores de venta), sin salirse de las líneas de trabajo expuestas por Gerencia. Establecen los objetivos de ventas para el equipo y evalúan los logros de los asesores. | | | | |
| 1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN | | | | |
| Empresa: | Grupo Sur Capacitación y Consultoría Cía. Ltda. | Unidad: | Ventas | |
| Nombre del Puesto: | Jefe de ventas | Código: | O14 | |
| Nivel: | Estructural | Puntos: | 50/100 | |
| Grupo Ocupacional: | Ventas | Grado: | | |
| 2. MISIÓN DEL PUESTO | | | | |
| Persona responsable en las ventas de la empresa como principal fuente de ingreso, debe poseer cualidades de líder como honestidad, catalizador, toma de decisiones y accionar correcto. | | | | |
| 3. ACTIVIDADES DEL PUESTO: | | | | |
| Actividades del Puesto | F | C | D | Total |
| Calcular la demanda y pronosticar las ventas | 2 | 5 | 3 | 17 |
| Definir e implementar políticas y procedimientos de ventas. | 4 | 5 | 4 | 24 |
| Diseñar planes y estrategias de ventas para nuevos productos. | 2 | 5 | 4 | 22 |
| Establecer metas u objetivos de ventas semanales, trimestrales, mensuales y anuales, procurando mantenerlas reales y realizables. | 4 | 5 | 5 | 29 |
| Investigar e identificar las oportunidades de venta, generando indicadores y detectando clientes potenciales. | 2 | 5 | 4 | 22 |
| Reunirse con clientes importantes y buscar prospectos potenciales. | 3 | 5 | 3 | 18 |
| Monitorear el desempeño del equipo de Ventas. | 5 | 5 | 4 | 25 |
| Leer y evaluar los informes de ventas del personal. | 4 | 5 | 3 | 19 |
| Reunirse con el Gerente de la empresa para verificar que los objetivos generales estén siendo ejecutados conforme a la planificación realizada. | 3 | 5 | 3 | 18 |
| Promocionar la marca. | 5 | 4 | 3 | 17 |
| Estar al corriente de las últimas tendencias en ventas, leyendo literatura especializada y asistiendo a seminarios y talleres. | 4 | 4 | 2 | 12 |
| Hacer seguimiento a la competencia, así como a las nuevas tendencias y productos en el mercado. | 4 | 4 | 2 | 12 |
| Elaborar y hacer entrega de informes de ventas diarios. | 5 | 4 | 3 | 17 |
| Asegurarse que los representantes y demás personal de ventas tienen un buen conocimiento del producto, disponen de la documentación actualizada de ventas | 2 | 4 | 2 | 10 |
| Elaborar presupuestos y tramitar pedidos. | 2 | 4 | 4 | 18 |

| | | | | |
|--|---|---|---|-----------|
| Resolver los problemas, quejas o consultas que surjan relacionadas con su departamento, así como tratar y mantener buenas relaciones con los clientes. | 3 | 5 | 3 | 18 |
| Capacitar y seleccionar a los posibles asesores de venta. | 1 | 5 | 4 | 21 |
| Comunicar decisiones desde Gerencia a Asesores de Venta | 4 | 5 | 3 | 19 |
| Motivar al personal de ventas | 5 | 5 | 3 | 20 |
| Elaborar informes de los resultados obtenidos | 2 | 5 | 3 | 17 |
| Medir y evaluar el desempeño de los asesores de venta | 1 | 4 | 5 | 21 |
| Impulsar la apertura de nuevos mercados | 1 | 5 | 4 | 21 |
| Visitar lugares y empresas para ofrecer servicios | 3 | 4 | 2 | 11 |

4. INTERFAZ DEL PUESTO

| | |
|---|---|
| Actividades Esenciales | Interfaz: Nombres de las unidades, puestos, clientes, usuarios o beneficiarios directos de la actividad. |
| Establecer metas u objetivos de ventas semanales, trimestrales, mensuales y anuales, procurando mantenerlas reales y realizables. | Gerencia, Contabilidad |
| Monitorear el desempeño del equipo de Ventas. | Gerencia, Recursos Humanos, Administración |
| Definir e implementar políticas y procedimientos de ventas. | Gerencia |
| Diseñar planes y estrategias de ventas para nuevos productos. | Gerencia, Administración |
| Investigar e identificar las oportunidades de venta, generando indicadores y detectando clientes potenciales. | Gerencia, Administración |

5. CONOCIMIENTOS REQUERIDOS

| Actividades esenciales | Conocimientos |
|---|--|
| Establecer metas u objetivos de ventas semanales, trimestrales, mensuales y anuales, procurando mantenerlas reales y realizables. | Paquetes utilitarios office |
| Monitorear el desempeño del equipo de Ventas. | Estadística básica, facilidad matemática |
| Definir e implementar políticas y procedimientos de ventas. | Redacción, marketing |
| Diseñar planes y estrategias de ventas para nuevos productos. | Marketing, ventas, atención al cliente |
| Investigar e identificar las oportunidades de venta, generando indicadores y detectando clientes potenciales. | Paquetes utilitarios office, redes sociales, marketing |

6. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA

| Nivel de Instrucción Formal | Especifique el número de años de estudio y/o los diplomas/ requeridos | Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía, sociología, etc.) |
|-----------------------------|---|---|
| Título profesional 4 años | 4 años | Marketing, Ventas, Atención al cliente, Administración, Estadística |

7. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

| Dimensiones de Experiencia | Detalles |
|---------------------------------|--|
| Tiempo de experiencia | Un año |
| Especificidad de la experiencia | Persona que haya manejado grupos de trabajo en ventas, con conocimientos en procesos de ventas, de cursos de capacitación o afines, cálculos y |

| | |
|-----------------------------|--|
| | presupuestos, buenas relaciones en atención al cliente y dotes de comunicación. Capacidad para resolver problemas y negociación. |
| Contenido de la experiencia | Persona que haya trabajado en ventas supervisando equipos de trabajo, con buena aptitud de dirigir y liderar para alcanzar las metas planteadas. Capacidad de realizar varias tareas al mismo tiempo y sea organizado. |

8. DESTREZAS REQUERIDAS

| Destrezas | Definición | Relevancia | | |
|---------------------------------|--|------------|-------|------|
| | | Alta | Media | Baja |
| Síntesis / reorganización | Reorganizar información para lograr una mejor aproximación a problemas y tareas. | X | | |
| Monitoreo y control | Evaluar cuán bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo | X | | |
| Generación de ideas | Generar varias formas o alternativas para solucionar problemas | X | | |
| Organización de la información. | Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información | X | | |
| Análisis de operaciones | Generar o adaptar equipos y tecnología para atender las necesidades del usuario | X | | |

9. DESTREZAS / HABILIDADES CONDUCTUALES (Universales)

| Destrezas | Relevancia | | |
|--|------------|-------|------|
| | Alta | Media | Baja |
| Aprendizaje continuo | | X | |
| Conocimientos del entorno de la red de clientes, órganos de control, proveedores o compañeros de trabajo | X | | |
| Relaciones Humanas | X | | |
| Actitud al cambio | X | | |
| Orientación a los resultados | X | | |
| Orientación de servicio | X | | |

10. REQUERIMIENTOS DE SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN

| Conocimiento / Destrezas | Requerimientos de Selección/Capacitación |
|--|--|
| Liste los Conocimientos | |
| Paquetes utilitarios office | Requisito de selección |
| Estadística básica | Requisito de selección |
| Facilidad matemática | Requisito de selección |
| Marketing | Requisito de selección |
| Ventas | Insumo de capacitación |
| Atención al cliente | Insumo de capacitación |
| Redes sociales | Requisito de selección |
| Liste la instrucción Formal | |
| Lcdo., Ing., en Marketing, Ventas, Comercial, afines | Requisito de selección |
| Liste el Contenido de la Experiencia | |
| Supervisión de equipos de trabajo | Insumo de capacitación |
| Aptitud de dirigir grupos | Requisito de selección |
| Liderazgo | Requisito de selección |
| Alcance de metas | Insumo de capacitación |
| Realización de varias tareas al mismo tiempo | Requisito de selección |
| Organizado | Requisito de selección |

| Liste las Destrezas Técnicas y Conductuales | |
|--|------------------------|
| Aprendizaje continuo | Insumo de capacitación |
| Conocimientos del entorno de la red de clientes, órganos de control, proveedores o compañeros de trabajo | Insumo de capacitación |
| Relaciones Humanas | Requisito de selección |
| Actitud al cambio | Requisito de selección |
| Orientación a los resultados | Requisito de selección |
| Orientación al servicio | Requisito de selección |
| Síntesis / reorganización | Requisito de selección |
| Monitoreo y control | Insumo de capacitación |
| Generación de ideas | Insumo de capacitación |
| Organización de la información. | Requisito de selección |
| Análisis de operaciones | Insumo de capacitación |

Elaborado por: La Investigadora

Anexo. 8. Perfil de competencias de Gerente.

| GRUPO SUR CAPACITACIÓN Y CONSULTORÍA CÍA. LTDA | | | | |
|---|---|----------------|----------|--------------|
| DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO | | | | |
| Hombre o mujer con don de mando para coordinar o direccionar las actividades y funciones de un grupo de trabajo. | | | | |
| 1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN | | | | |
| Empresa: | Grupo Sur Capacitación y Consultoría Cía. Ltda. | Unidad: | Gerencia | |
| Nombre del Puesto: | Gerente general | Código: | 1 | |
| Nivel: | Estructural | Puntos: | 95/100 | |
| 2. MISIÓN DEL PUESTO | | | | |
| Planificar los objetivos de la empresa a corto o largo plazo, ser un líder mediante la organización estructural en la actualidad y proyectada a futuro con la toma de decisiones y supervisión constante de las funciones y cargos. | | | | |
| 3. ACTIVIDADES DEL PUESTO: | | | | |
| Actividades del Puesto | F | C | D | Total |
| Controlar las cinco sucursales de la empresa | 5 | 4 | 4 | 21 |
| Verificar las ventas | 5 | 5 | 3 | 20 |
| Tomar decisiones en la empresa | 4 | 4 | 3 | 16 |
| Reunir al personal de manera periódica | 2 | 4 | 2 | 10 |
| Representar legalmente a la empresa | 5 | 4 | 4 | 21 |
| Contratar al personal idóneo a los cargos | 2 | 2 | 4 | 10 |
| Planificar los objetivos de ventas | 2 | 5 | 2 | 12 |
| Verificar resultados de evaluaciones previas al personal | 1 | 4 | 3 | 13 |
| Inspeccionar las actividades planificadas y su cumplimiento | 5 | 4 | 4 | 21 |
| Decidir los proveedores a trabajar con la empresa | 4 | 3 | 2 | 10 |
| Delegar funciones al personal | 1 | 3 | 3 | 10 |
| Analizar la información financiera y administrativa de la empresa | 4 | 4 | 4 | 20 |
| 4. INTERFAZ DEL PUESTO | | | | |
| Actividades Esenciales | Interfaz: Nombres de las unidades, puestos, clientes, usuarios o beneficiarios directos de la actividad. | | | |
| Controlar las cinco sucursales de la empresa | Gerencia, Contabilidad, Talento Humano, Ventas | | | |
| Verificar las ventas | Gerencia, Contabilidad, talento humano | | | |
| Representar legalmente a la empresa | Compañía | | | |
| Inspeccionar las actividades planificadas y su cumplimiento | Gerencia, Talento Humano, Ventas | | | |
| Analizar la información financiera y administrativa de la empresa | Gerencia, Contabilidad, Talento Humano | | | |
| 5. CONOCIMIENTOS REQUERIDOS | | | | |
| Actividades esenciales | Conocimientos | | | |
| Controlar las cinco sucursales de la empresa | Conocer las áreas geográficas de la zona 3 del país, sistemas financieros, manejo de aplicaciones celulares | | | |
| Verificar las ventas | Manejo de redes sociales, conocimientos en ventas, finanzas y contabilidad | | | |
| Representar legalmente a la empresa | Conocimiento de leyes en el ministerio de trabajo, de gobierno, I.E.S.S, C.O.I.P (Código Orgánico Integral Penal) | | | |

| Inspeccionar las actividades planificadas y su cumplimiento | Conocer el reglamento interno de trabajo, políticas empresariales y la planificación estratégica | | | |
|--|---|--|-------|------|
| Análisis de información financiera y administrativa | Conocimiento en contabilidad, finanzas, estadística y administración. | | | |
| 6. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA | | | | |
| Nivel de Instrucción Formal | Especifique el número de años de estudio y/o los diplomas/ requeridos | Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía, sociología, etc.) | | |
| Título profesional 5 años o más | Cinco años | Administración, economía, finanzas, sociología, atención al cliente, ventas, marketing | | |
| 7. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA | | | | |
| Dimensiones de Experiencia | | Detalles | | |
| Tiempo de experiencia | | Cuatro años | | |
| Especificidad de la experiencia | | Gerenciar escuelas de capacitación o entidades educativas privadas | | |
| Contenido de la experiencia | | Manejo de paquetes utilitarios, atención al cliente, negociación, manejo responsable de dinero | | |
| 8. DESTREZAS REQUERIDAS | | | | |
| Destrezas | Definición | Relevancia | | |
| | | Alta | Media | Baja |
| Monitoreo y control | Evaluar cuán bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo | X | | |
| Evaluación de ideas | Evaluar el probable éxito de una idea con relación a las demandas de la situación | X | | |
| Asertividad / firmeza | Llevar a cabo acciones duras pero necesarias. Oponerse con firmeza cuando se amenaza el logro de metas. Defender con firmeza las convicciones | X | | |
| Análisis de operaciones | Analizar demandas y requerimientos de productos para crear un diseño | X | | |
| Destreza matemática | Utilizar las matemáticas para solucionar problemas | | X | |
| 9. DESTREZAS / HABILIDADES CONDUCTUALES (Universales) | | | | |
| Destrezas | Relevancia | | | |
| | Alta | Media | Baja | |
| Aprendizaje continuo | X | | | |
| Conocimientos del entorno de la red de clientes, órganos de control, proveedores o compañeros de trabajo | X | | | |
| Relaciones Humanas | X | | | |
| Actitud al cambio | X | | | |
| Orientación a los resultados | X | | | |
| Orientación de servicio | | X | | |
| 10. REQUERIMIENTOS DE SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN | | | | |
| Conocimiento / Destrezas | | Requerimientos de Selección/Capacitación | | |
| Liste los Conocimientos | | | | |
| Conocer las áreas geográficas de la zona 3 del país | | Requisito de selección | | |
| Sistemas financieros | | Requisito de selección | | |
| Manejo de aplicaciones celulares | | Requisito de selección | | |

| | |
|--|------------------------|
| Manejo de redes sociales | Requisito de selección |
| Conocimientos en ventas | Insumo de capacitación |
| Finanzas y contabilidad | Requisito de selección |
| Conocimiento de leyes en ministerios, I.E.S.S., C.O.I.P. (Código Orgánico Integral Penal) | Insumo de capacitación |
| Reglamento interno | Insumo de capacitación |
| Políticas empresariales | Insumo de capacitación |
| Planificación estratégica | Insumo de capacitación |
| Estadística | Requisito de selección |
| Administración | Requisito de selección |
| Liste la instrucción Formal | |
| Ingeniero en Administración de Empresas/ Gestión Empresarial/ Finanzas/ Contabilidad | Requisito de selección |
| Liste el Contenido de la Experiencia | |
| Gerenciar escuelas de capacitación o entidades educativas privadas | Requisito de selección |
| Liste las Destrezas Técnicas y Conductuales | |
| Aprendizaje continuo | Requisito de selección |
| Conocimientos del entorno de la red de clientes, órganos de control, proveedores o compañeros de trabajo | Insumo de capacitación |
| Relaciones Humanas | Requisito de selección |
| Actitud al cambio | Requisito de selección |
| Orientación a los resultados | Requisito de selección |
| Orientación al servicio | Requisito de selección |

Elaborado por: La Investigadora.

Anexo. 9. Perfil de competencias de Abogado.

| GRUPO SUR CAPACITACIÓN Y CONSULTORÍA CIA, LTDA | | | | |
|---|---|----------------|----------|--------------|
| DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO | | | | |
| Hombre o mujer con conocimientos y destrezas enfocados en llevar el manejo legal de la Compañía de forma hornada y responsable. | | | | |
| 1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN | | | | |
| Empresa: | Grupo Sur Capacitación y Consultoría Cía. Ltda. | Área: | Jurídica | |
| Nombre del Puesto: | Abogado | Código: | OO3 | |
| Nivel: | Estructural | Puntos: | 90/100 | |
| 2. MISIÓN DEL PUESTO | | | | |
| Ayudar activamente al desarrollo empresarial y personal de clientes, socios y colaboradores, defendiendo y protegiendo sus derechos en todos los ámbitos mediante la resolución de conflictos jurídicos y legales en la compañía. | | | | |
| 3. ACTIVIDADES DEL PUESTO: | | | | |
| Actividades del Puesto | F | C | D | Total |
| Realizar investigaciones y analizar conflictos legales. | 2 | 3 | 4 | 14 |
| Presentar hechos mediante argumentos legales o documentos escritos en juicio, en representación de su cliente. | 1 | 5 | 4 | 21 |
| Redactar e introducir documentos legales. | 4 | 4 | 3 | 16 |
| Estar al corriente de los últimos avances e interpretaciones de la ley. | 5 | 5 | 3 | 20 |
| Realizar funciones administrativas relacionadas con el ejercicio de la ley | 5 | 3 | 3 | 14 |
| Defender los derechos de la compañía y sus empleados en caso de accidentes personales o laborales | 1 | 5 | 4 | 21 |
| Visitas en campo a clientes morosos. | 4 | 5 | 4 | 24 |
| 4. INTERFAZ DEL PUESTO | | | | |
| Actividades Esenciales | Interfaz: Nombres de las unidades, puestos, clientes, usuarios o beneficiarios directos de la actividad. | | | |
| Visitas en campo a clientes morosos. | Gerencia, Contabilidad, Ventas | | | |
| Presentar hechos mediante argumentos legales o documentos escritos en juicio, en representación de su cliente. | Gerencia | | | |
| Defender los derechos de la compañía y sus empleados en caso de accidentes personales o laborales | Compañía | | | |
| Estar al corriente de los últimos avances e interpretaciones de la ley. | Gerencia, Administración, Talento Humano, Contabilidad | | | |
| Redactar e introducir documentos legales. | Gerencia | | | |
| 5. CONOCIMIENTOS REQUERIDOS | | | | |
| Actividades esenciales | Conocimientos | | | |
| Visitas en campo a clientes morosos. | Derecho Procesal, civil y comercial | | | |
| Presentar hechos mediante argumentos legales o documentos escritos en juicio, en representación de su cliente. | Código orgánico de la función judicial | | | |
| Defender los derechos de la compañía y sus empleados en caso de accidentes personales o laborales | Legislación social | | | |

| Estar al corriente de los últimos avances e interpretaciones de la ley. | Argumentación jurídica | | | |
|--|---|--|-------|------|
| Redactar e introducir documentos legales. | Mediación y arbitraje | | | |
| 6. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA | | | | |
| Nivel de Instrucción Formal | Especifique el número de años de estudio y/o los diplomas/ requeridos | Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía, sociología, etc.) | | |
| Título profesional 5 años o más | Cinco años | Derecho, Sociología, Legislación Social, Práctica Constitucional. | | |
| 7. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA | | | | |
| Dimensiones de Experiencia | Detalles | | | |
| Tiempo de experiencia | Dos años | | | |
| Especificidad de la experiencia | Capacidad de hablar en representación de su cliente de manera clara, presentando y explicando la evidencia en juicio. tributación, recursos fiscales de compañías / especialista en derecho / participación en actos de conciliación. | | | |
| Contenido de la experiencia | Manejo y conocimiento de Leyes del COIP, altos niveles de integridad, moralidad, honestidad y responsabilidad, habilidad para la resolución de conflictos, analítico y organizado, manejo de plataformas gubernamentales, ofimática. | | | |
| 8. DESTREZAS REQUERIDAS | | | | |
| Destrezas | Definición | Relevancia | | |
| | | Alta | Media | Baja |
| Negociación | Reunir a variar personas para reconciliar diferencias o lograr acuerdos | X | | |
| Generación de ideas | Generar varias formas o alternativas para solucionar problemas | | X | |
| Pensamiento crítico | Utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o proposiciones | X | | |
| Pensamiento conceptual | Aplicar o crear nuevos conceptos para la solución de problemas complejo | X | | |
| Escritura | Comunicarse en forma efectiva por escrito con otras personas | X | | |
| 9. DESTREZAS / HABILIDADES CONDUCTUALES (Universales) | | | | |
| Destrezas | Relevancia | | | |
| | Alta | Media | Baja | |
| Conocimientos del entorno de la red de clientes, órganos de control, proveedores o compañeros de trabajo | X | | | |
| Aprendizaje continuo | X | | | |
| Orientación a los resultados | | X | | |
| Relaciones Humanas | X | | | |
| Orientación de servicio | | X | | |
| Actitud al cambio | | X | | |
| 10. REQUERIMIENTOS DE SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN | | | | |
| Conocimiento / Destrezas | | Requerimientos de Selección/Capacitación | | |
| Liste los Conocimientos | | | | |
| Derecho Procesal, civil y comercial | | Requisito de selección | | |
| Código orgánico de la función judicial | | Requisito de selección | | |

| | |
|---|------------------------|
| Legislación social | Requisito de selección |
| Argumentación jurídica | Insumo de capacitación |
| Mediación y arbitraje | Requisito de selección |
| Código orgánico integral penal | Insumo de capacitación |
| Liste la instrucción Formal | |
| Abogado | Requisito de selección |
| Liste el Contenido de la Experiencia | |
| Manejo y conocimiento de Leyes de COIP. | Insumo de capacitación |
| Altos niveles de integridad, moralidad, honestidad y responsabilidad | Requisito de selección |
| Habilidad para la resolución de conflictos, analítico y organizado, manejo de plataformas gubernamentales, ofimática. | Requisito de selección |
| Liste las Destrezas Técnicas y Conductuales | |
| Conocimientos del entorno de la red de clientes, órganos de control, proveedores o compañeros de trabajo | Insumo de capacitación |
| Aprendizaje continuo | Requisito de selección |
| Orientación de servicio | Requisito de selección |
| Relaciones Humanas | Requisito de selección |
| Actitud al cambio | Requisito de selección |
| Orientación a los resultados | Requisito de selección |

Elaborado por: La Investigadora

Anexo. 10. Perfil de competencias de Asistente Contable de compras.

| GRUPO SUR CAPACITACIÓN Y CONSULTORÍA CIA, LTDA | | | | |
|--|--|----------------|----------------|-------|
| DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO | | | | |
| Hombre o mujer que sea el apoyo en el área de contabilidad, responsable, organizada para mantener el orden de documentación contable y financiera. | | | | |
| 1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN | | | | |
| Empresa: | Grupo Sur Capacitación y Consultoría Cía. Ltda. | Unidad: | Talento Humano | |
| Nombre del Puesto: | Asistente contable (compras) | Código: | OO4 | |
| Nivel: | Estructural | Puntos: | 50/100 | |
| Grupo Ocupacional: | Administración | Grado: | | |
| 2. MISIÓN DEL PUESTO | | | | |
| Efectuar asientos de las diferentes cuentas, revisando, clasificando y registrando documentos, a fin de mantener actualizados los movimientos contables que se realizan en la Institución. | | | | |
| 3. ACTIVIDADES DEL PUESTO: | | | | |
| Actividades del Puesto | F | C | D | Total |
| Recepción facturas de compra de la compañía | 2 | 4 | 2 | 10 |
| Recepción facturas de arriendo de cada sucursal | 5 | 5 | 2 | 15 |
| Verificar facturas en elaboración y vigencia | 5 | 4 | 2 | 13 |
| Ingresar facturas al sistema de la empresa | 5 | 5 | 2 | 15 |
| Realizar retenciones | 5 | 5 | 2 | 15 |
| Hacer reporte de pagos para contabilidad | 4 | 4 | 2 | 12 |
| Verificar los pagos realizados por transferencias o cheques | 4 | 2 | 1 | 6 |
| Dar de baja los comprobantes en el sistema (los ya pagados) | 4 | 4 | 3 | 16 |
| Manejar caja chica con comprobantes | 4 | 3 | 2 | 10 |
| Reposiciones de gastos de los arqueos para las sucursales | 2 | 3 | 3 | 11 |
| Realizar anexos en Excel para capacitaciones en declaraciones | 2 | 4 | 3 | 14 |
| Ayudar en declaraciones a contabilidad | 2 | 5 | 3 | 17 |
| Verificación de gastos personales del gerente | 2 | 4 | 2 | 10 |
| Elaboración de liquidaciones de compra | 1 | 4 | 3 | 13 |
| Contestar llamadas telefónicas | 5 | 4 | 2 | 13 |
| Receptar documentación de arqueos, facturas ventas y compras | 2 | 5 | 2 | 12 |
| 4. INTERFAZ DEL PUESTO | | | | |
| Actividades Esenciales | Interfaz: Nombres de las unidades, puestos, clientes, usuarios o beneficiarios directos de la actividad. | | | |
| Ayudar en declaraciones a contabilidad | Contabilidad | | | |
| Dar de baja los comprobantes en el sistema (los ya pagados) | Gerencia, Contabilidad | | | |
| Recepción facturas de arriendo de cada sucursal | Contabilidad | | | |
| Ingresar facturas al sistema de la empresa | Gerencia, Contabilidad | | | |
| Realizar retenciones | Contabilidad | | | |
| 5. CONOCIMIENTOS REQUERIDOS | | | | |
| Actividades esenciales | Conocimientos | | | |

| Ayudar en declaraciones a contabilidad | Tributación, Finanzas, impuestos, Contabilidad básica, Paquetes utilitarios Office, programas contables | | | |
|--|--|--|-------|------|
| Dar de baja los comprobantes en el sistema (los ya pagados) | Haber manejado algún sistema informático, paquetes utilitarios office | | | |
| Recepción facturas de arriendo de cada sucursal | Tributación, manejar redes sociales | | | |
| Ingresar facturas al sistema de la empresa | Programas contables | | | |
| Realizar retenciones | Facturación, Tributación | | | |
| 6. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA | | | | |
| Nivel de Instrucción Formal | Especifique el número de años de estudio y/o los diplomas/ títulos requeridos | Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía, sociología, etc.) | | |
| Egresado universitario | Un año | Contabilidad, Finanzas, Administración de Empresas | | |
| 7. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA | | | | |
| Dimensiones de Experiencia | | Detalles | | |
| Tiempo de experiencia | Un año | | | |
| Especificidad de la experiencia | Trabajos en áreas de contabilidad, facturación, compras, control cuentas y movimientos financieros, atención al cliente y trabajo en equipo. | | | |
| Contenido de la experiencia | Dominar conceptos básicos de contabilidad, con condiciones de realizar balances contables, cuentas, conciliaciones, coordinar procesos de compra y liquidación de sueldos. | | | |
| 8. DESTREZAS REQUERIDAS | | | | |
| Destrezas | Definición | Relevancia | | |
| | | Alta | Media | Baja |
| Manejo de recursos financieros | Determinar cómo debe gastarse el dinero para realizar el trabajo y contabilizar gastos. | X | | |
| Operación y control | Controlar la operación de equipos o sistemas | X | | |
| Recopilación de información | Conocer como localizar e identificar información esencial | X | | |
| Evaluación de sistemas organizacionales | Observar diferentes indicadores de rendimiento de un sistema organizacional teniendo en cuenta su exactitud | X | | |
| Destreza matemática | Utilizar las matemáticas para solucionar problemas | X | | |
| 9. DESTREZAS / HABILIDADES CONDUCTUALES (Universales) | | | | |
| Destrezas | Relevancia | | | |
| | Alta | Media | Baja | |
| Aprendizaje continuo | X | | | |
| Conocimientos del entorno de la red de clientes, órganos de control, proveedores o compañeros de trabajo | | X | | |
| Relaciones Humanas | | X | | |
| Actitud al cambio | X | | | |
| Orientación a los resultados | X | | | |
| Orientación de servicio | | X | | |
| 10. REQUERIMIENTOS DE SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN | | | | |

| Conocimiento / Destrezas | Requerimientos de Selección/Capacitación |
|--|---|
| Liste los Conocimientos | |
| Tributación | Requisito de selección |
| Impuestos | Requisito de selección |
| Finanzas | Requisito de selección |
| Contabilidad básica | Requisito de selección |
| Paquetes utilitarios office | Requisito de selección |
| Programas contables | Insumo de capacitación |
| Haber manejado algún sistema | Insumo de capacitación |
| Redes sociales | Insumo de capacitación |
| Facturación | Insumo de capacitación |
| Liste la instrucción Formal | |
| Ing. en Administración de Empresas/ ing. Contabilidad y Auditoría | Requisito de selección |
| Liste el Contenido de la Experiencia | |
| Dominar conceptos básicos de contabilidad | Requisito de selección |
| Realizar balances contables, | Requisito de selección |
| Condiciones de cuentas | Requisito de selección |
| Conciliaciones | Insumo de capacitación |
| Coordinar procesos de compra | Insumo de capacitación |
| Liquidación de sueldos | Requisito de selección |
| Liste las Destrezas Técnicas y Conductuales | |
| Aprendizaje continuo | Requisito de selección |
| Conocimientos del entorno de la red de clientes, órganos de control, proveedores o compañeros de trabajo | Insumo de capacitación |
| Relaciones Humanas | Requisito de selección |
| Actitud al cambio | Requisito de selección |
| Orientación a los resultados | Requisito de selección |
| Orientación al servicio | Insumo de capacitación |

Elaborado por: La Investigadora.

Anexo. 11. Perfil de competencias de Asistente Contable de ventas.

| GRUPO SUR CAPACITACIÓN Y CONSULTORÍA CIA, LTDA | | | | |
|---|--|----------------|--------------|-----------|
| DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO | | | | |
| <p>Hombre o mujer que sea el apoyo en el área de contabilidad, responsable, organizada para mantener el orden de documentación contable y financiera.</p> | | | | |
| 1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN | | | | |
| Empresa: | Grupo Sur Capacitación y Consultoría Cía. Ltda. | Unidad: | Contabilidad | |
| Nombre del Puesto: | Asistente contable (ventas) | Código: | OO5 | |
| Nivel: | Estructural | Puntos: | 50/100 | |
| Grupo Ocupacional: | Administración | | | |
| 2. MISIÓN DEL PUESTO | | | | |
| <p>Efectuar asientos de las diferentes cuentas, revisando, clasificando y registrando documentos, a fin de mantener actualizados los movimientos contables que se realizan en la Institución.</p> | | | | |
| 3. ACTIVIDADES DEL PUESTO: | | | | |
| Actividades del Puesto | F | C | D | Total |
| Realizar informes de las cobranzas en ventas de días anteriores | 5 | 5 | 3 | 20 |
| Revisar secuencia de facturas | 5 | 5 | 3 | 20 |
| Crear saldos adeudados de los estudiantes de todas las sucursales | 5 | 5 | 3 | 20 |
| Realizar informes de arqueos | 5 | 5 | 3 | 20 |
| Revisar depósitos de los arqueos | 5 | 5 | 2 | 15 |
| Realizar el archivo de documentación | 1 | 4 | 3 | 13 |
| Ingresar movimientos bancarios | 2 | 5 | 3 | 17 |
| Realizar pagos de servicios básicos | 2 | 5 | 1 | 7 |
| Cuadrar las ventas con los arqueos | 5 | 5 | 3 | 20 |
| Revisar el estado de ventas | 1 | 3 | 2 | 7 |
| Receptar llamadas telefónicas | 5 | 5 | 1 | 10 |
| Crear notas de crédito | 1 | 5 | 3 | 16 |
| Ingresar facturas de venta al sistema | 5 | 4 | 3 | 17 |
| 4. INTERFAZ DEL PUESTO | | | | |
| Actividades Esenciales | Interfaz: Nombres de las unidades, puestos, clientes, usuarios o beneficiarios directos de la actividad. | | | |
| Realizar informes de las cobranzas en ventas de días anteriores | Contabilidad, Gerencia | | | |
| Revisar secuencia de facturas | Contabilidad | | | |
| Crear saldos adeudados de los estudiantes de todas las sucursales | Gerencia, Contabilidad | | | |
| Realizar informes de arqueos | Contabilidad | | | |
| Cuadrar las ventas con los arqueos | Contabilidad | | | |
| 5. CONOCIMIENTOS REQUERIDOS | | | | |
| Actividades esenciales | Conocimientos | | | |

| Realizar informes de las cobranzas en ventas de días anteriores | Contabilidad básica, ventas, paquetes utilitarios Office | | | |
|--|---|---|-------|------|
| Revisar secuencia de facturas | Tributación | | | |
| Crear saldos adeudados de los estudiantes de todas las sucursales | Conocer sistemas contables, políticas de la empresa | | | |
| Realizar informes de arqueos | Paquetes utilitarios office, contabilidad | | | |
| Cuadrar las ventas con los arqueos | Paquetes utilitarios office, matemáticas | | | |
| 6. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA | | | | |
| Nivel de Instrucción Formal | Especifique el número de años de estudio y/o los diplomas/ requeridos | Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía, sociología, etc.) | | |
| Egresado universitario | 5 meses | Finanzas, Contabilidad, Auditoría | | |
| 7. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA | | | | |
| Dimensiones de Experiencia | | Detalles | | |
| Tiempo de experiencia | | Cinco meses | | |
| Especificidad de la experiencia | | Trabajos en áreas de contabilidad, facturación, ventas, control cuentas y movimientos financieros, atención al cliente y trabajo en equipo. | | |
| Contenido de la experiencia | | Dominar conceptos básicos de contabilidad, con condiciones de realizar control, seguimiento y alcance de metas en ventas, conciliaciones, coordinar procesos de venta de servicios y liquidación de comisiones. | | |
| 8. DESTREZAS REQUERIDAS | | | | |
| Destrezas | Definición | Relevancia | | |
| | | Alta | Media | Baja |
| Monitoreo y control | Evaluar cuán bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo. | X | | |
| Recopilación de información | Conocer como localizar e identificar información esencial | X | | |
| Operación y control | Controlar la operación de equipos o sistemas | | X | |
| Evaluación de sistemas organizacionales | Observar diferentes indicadores de rendimiento de un sistema organizacional teniendo en cuenta su exactitud | | X | |
| Manejo del tiempo | Manejar el propio tiempo y el de los demás | | X | |
| 9. DESTREZAS / HABILIDADES CONDUCTUALES (Universales) | | | | |
| Destrezas | | Relevancia | | |
| | | Alta | Media | Baja |
| Aprendizaje continuo | | X | | |
| Conocimientos del entorno de la red de clientes, proveedores o compañeros de trabajo | | | X | |
| Relaciones Humanas | | X | | |
| Actitud al cambio | | X | | |
| Orientación a los resultados | | X | | |
| Orientación de servicio | | X | | |
| 10. REQUERIMIENTOS DE SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN | | | | |
| Conocimiento / Destrezas | | Requerimientos de Selección/Capacitación | | |
| Liste los Conocimientos | | | | |
| Contabilidad básicos en contabilidad | | Requisito de selección | | |

| | |
|--|------------------------|
| Ventas | Requisito de selección |
| Paquetes utilitarios office | Requisito de selección |
| Tributación | Insumo de capacitación |
| Conocer sistemas contables | Insumo de capacitación |
| Matemáticas | Requisito de selección |
| Manejar sistemas informáticos públicos | Insumo de capacitación |
| Liste la instrucción Formal | |
| Ing. en Administración de Empresas/ Ing. Contabilidad | Requisito de selección |
| Liste el Contenido de la Experiencia | |
| Dominar conceptos básicos de contabilidad | Requisito de selección |
| Realizar control en ventas | Requisito de selección |
| Seguimiento y alcance de metas en ventas | Insumo de capacitación |
| Conciliaciones | Insumo de capacitación |
| Coordinar procesos de venta de servicios | Insumo de capacitación |
| Liquidación de comisiones. | Insumo de capacitación |
| Liste las Destrezas Técnicas y Conductuales | |
| Aprendizaje continuo | Requisito de selección |
| Conocimientos del entorno de la red de clientes, órganos de control, proveedores o compañeros de trabajo | Insumo de capacitación |
| Relaciones Humanas | Requisito de selección |
| Actitud al cambio | Requisito de selección |
| Orientación a los resultados | Insumo de capacitación |
| Orientación al servicio | Insumo de capacitación |

Elaborado por: La Investigadora.

Anexo. 11. Perfil de competencias de Contador.

| GRUPO SUR CAPACITACIÓN Y CONSULTORÍA CIA, LTDA | | | | |
|---|--|----------------|--------------|-------|
| DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO | | | | |
| Hombre o mujer dedicado a aplicar, manejar e interpretar la contabilidad de una organización o persona, con la finalidad de producir informes para la gerencia y para terceros (tanto de manera independiente como dependiente), que sirvan para la toma de decisiones. | | | | |
| 1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN | | | | |
| Empresa: | Grupo Sur Capacitación y Consultoría Cía. Ltda. | Unidad: | Contabilidad | |
| Nombre del Puesto: | Contador | Código: | OO6 | |
| Nivel: | Estructural | Puntos: | 95/100 | |
| Grupo Ocupacional: | Administración | | | |
| 2. MISIÓN DEL PUESTO | | | | |
| Suministrar a la Gerencia información financiera confiable, útil y oportuna para la toma de decisiones y el control gerencial. | | | | |
| 3. ACTIVIDADES DEL PUESTO: | | | | |
| Actividades del Puesto | F | C | D | Total |
| Realizar declaraciones del S.R.I. | 2 | 5 | 2 | 12 |
| Realizar declaraciones anuales de la superintendencia de compañías | 1 | 5 | 3 | 16 |
| Revisar facturación electrónica | 2 | 1 | 1 | 3 |
| Revisar depósitos de ventas | 2 | 5 | 2 | 12 |
| Revisar facturas de proveedores | 3 | 3 | 2 | 9 |
| Revisar información con cruce entre talento humano y capacitaciones para pago a profesores | 2 | 3 | 2 | 8 |
| Revisar las ventas por cada asesor de cada sucursal | 2 | 3 | 2 | 8 |
| Revisar el cumplimiento de metas | 2 | 3 | 2 | 8 |
| Conciliación bancaria | 2 | 5 | 2 | 12 |
| Conciliación de cuentas por pagar | 1 | 3 | 2 | 7 |
| Revisar existencias de stock en credenciales, uniformes y módulos de la empresa | 2 | 3 | 2 | 8 |
| Realizar activos fijos anuales de constatación | 1 | 5 | 3 | 16 |
| Receptar fichas de inscripción de los estudiantes | 1 | 3 | 2 | 7 |
| Revisar reportes de saldos adeudados de los estudiantes el sistema | 2 | 4 | 2 | 10 |
| Emitir cheques y pagos | 3 | 3 | 2 | 9 |
| Revisar roles de pago | 2 | 3 | 2 | 8 |
| Revisión de beneficios sociales | 1 | 3 | 3 | 10 |
| Hacer declaraciones extras y obligaciones del S.R.I. | 2 | 3 | 2 | 8 |
| Realizar transferencias bancarias | 3 | 3 | 2 | 9 |
| 4. INTERFAZ DEL PUESTO | | | | |
| Actividades Esenciales | Interfaz: Nombres de las unidades, puestos, clientes, usuarios o beneficiarios directos de la actividad. | | | |
| Realizar declaraciones anuales de la superintendencia de compañías | Gerencia | | | |
| Realizar activos fijos anuales de constatación | Gerencia | | | |
| Realizar declaraciones del S.R.I. | Gerencia | | | |
| Revisar depósitos de ventas | Gerencia, Ventas | | | |
| Conciliación bancaria | Gerencia | | | |
| 5. CONOCIMIENTOS REQUERIDOS | | | | |

| Actividades esenciales | | Conocimientos | | |
|--|--|--|-------|------|
| Realizar declaraciones anuales de la superintendencia de compañías | | Contabilidad básica, conocer sistemas públicos, programas contables, paquetes utilitarios office | | |
| Realizar activos fijos anuales de constatación | | Tramitología, Tributación | | |
| Realizar declaraciones del S.R.I. | | Tributación, presupuestos, facturación | | |
| Revisar depósitos de ventas | | Auditoría, sistemas bancarios | | |
| Conciliación bancaria | | Matemáticas, paquetes utilitarios office | | |
| 6. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA | | | | |
| Nivel de Instrucción Formal | Especifique el número de años de estudio y/o los diplomas/ requeridos | Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía, sociología, etc.) | | |
| Título profesional 5 años o más | Un año | Contador CPA, Finanzas y Auditoría | | |
| 7. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA | | | | |
| Dimensiones de Experiencia | | Detalles | | |
| Tiempo de experiencia | | Un año | | |
| Persona con experiencia, vocación e interés en Contabilidad, capacidad de autoeducación, superación, trabajo en equipo, trabajo bajo presión. | | | | |
| Especificidad de la experiencia de análisis, crítica, Contenido de la experiencia financieros, hacer declaraciones de IVA, renta y demás requerimientos del S.R.I, examinar cuentas y registros financieros y garantizar la solvencia de la empresa. | | | | |
| 8. DESTREZAS REQUERIDAS | | | | |
| Destrezas | Definición | Relevancia | | |
| | | Alta | Media | Baja |
| Análisis de operaciones | Analizar demandas y requerimientos de productos para crear un diseño. | X | | |
| Comprobación | Conducir pruebas y ensayos para determinar si los equipos, programas de computación o procedimientos están funcionando | X | | |
| Destreza matemática | Utilizar las matemáticas para solucionar problemas | X | | |
| Monitoreo y control | Evaluar cuán bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo | X | | |
| Manejo de recursos financieros | Determinar cómo debe gastarse el dinero para realizar el trabajo y contabilizar los gastos | X | | |
| 9. DESTREZAS / HABILIDADES CONDUCTUALES (Universales) | | | | |
| Destrezas | Relevancia | | | |
| | Alta | Media | Baja | |
| Aprendizaje continuo | X | | | |
| Conocimientos del entorno de la red de clientes, órganos de control, proveedores o compañeros de trabajo | X | | | |
| Relaciones Humanas | | X | | |
| Actitud al cambio | X | | | |
| Orientación a los resultados | X | | | |
| Orientación de servicio | | X | | |
| 10. REQUERIMIENTOS DE SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN | | | | |

| Conocimiento / Destrezas | Requerimientos de Selección/Capacitación |
|--|---|
| Liste los Conocimientos | |
| Contabilidad básica | Requisito de selección |
| Conocer sistemas públicos | Insumo de capacitación |
| Programas contables | Requisito de selección |
| Paquetes utilitarios office | Requisito de selección |
| Tributación | Requisito de selección |
| Facturación | Requisito de selección |
| Auditoría | Requisito de selección |
| Tramitología | Requisito de selección |
| Presupuestos | Requisito de selección |
| Sistemas bancarios | Insumo de capacitación |
| Matemáticas | Requisito de selección |
| Liste la instrucción Formal | |
| Ing. Contabilidad CPA, Ing. Finanzas y Auditoría | Requisito de selección |
| Liste el Contenido de la Experiencia | |
| Revisión de libros contables | Requisito de selección |
| Analizar ganancias y gastos | Requisito de selección |
| Elaboración del balance de los libros financieros | Requisito de selección |
| Realizar informes de los estados financieros | Requisito de selección |
| Hacer declaraciones de IVA, renta y demás requerimientos del S.R.I. | Requisito de selección |
| Examinar cuentas y registros financieros y garantizar la solvencia de la empresa | Requisito de selección |
| Liste las Destrezas Técnicas y Conductuales | |
| Aprendizaje continuo | Requisito de selección |
| Conocimientos del entorno de la red de clientes, órganos de control, proveedores o compañeros de trabajo | Requisito de selección |
| Relaciones Humanas | Requisito de selección |
| Actitud al cambio | Requisito de selección |
| Orientación a los resultados | Requisito de selección |
| Orientación al servicio | Requisito de selección |

Elaborado por: La Investigadora.

Anexo. 12. Perfil de competencias de Director Académico.

| GRUPO SUR CAPACITACIÓN Y CONSULTORÍA CIA, LTDA | | | | |
|---|---|----------------|--------------------|-------|
| DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO | | | | |
| Hombre o mujer responsable de la planificación, coordinación, supervisión y evaluación del área académica, apoyando en leyes y reglamentos a través de la operacionalización de las políticas educacionales, y procurando que se cumplan los lineamientos y metas de la compañía. | | | | |
| 1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN | | | | |
| Empresa: | Grupo Sur Capacitación y Consultoría Cía. Ltda. | Unidad: | Director académico | |
| Nombre del Puesto: | Director académico | Código: | OO7 | |
| Nivel: | Estructural | Puntos: | 70/100 | |
| Grupo Ocupacional: | Administración | | | |
| 2. MISIÓN DEL PUESTO | | | | |
| Detectar las necesidades de índole académico con el propósito de diseñar en forma coordinada con las instancias de regulación, la asesoría, evaluación, y construcción de las políticas institucionales en apoyo de la investigación y la docencia en beneficio de la institución, del alumnado, del personal académico y del entorno social. | | | | |
| 3. ACTIVIDADES DEL PUESTO: | | | | |
| Actividades del Puesto | F | C | D | Total |
| Realizar tramitación de garantías bancarias | 2 | 5 | 2 | 12 |
| Apertura de cursos | 2 | 5 | 3 | 17 |
| Recepción de solicitudes de sucursales | 2 | 4 | 2 | 10 |
| Revisión de documentación de listados | 2 | 4 | 2 | 10 |
| Coordinar horarios, cronogramas y aulas disponibles | 4 | 5 | 4 | 24 |
| Realizar planificaciones para aperturar cursos de primer nivel para el instituto de la policía | 2 | 5 | 4 | 22 |
| Realizar planificaciones para aperturar cursos para reentrenamiento el instituto de la policía | 2 | 4 | 3 | 14 |
| Elegir a los capacitadores para los cursos | 1 | 4 | 4 | 17 |
| Receptar calificaciones | 1 | 4 | 2 | 9 |
| Receptar registros de asistencias de alumnos | 1 | 4 | 2 | 9 |
| Receptar registros de asistencias de docentes | 1 | 4 | 2 | 9 |
| Elaborar promedios generales de cada módulo | 1 | 4 | 3 | 13 |
| Revisar cronogramas semanales de planificación de cada sucursal | 4 | 4 | 3 | 16 |
| Elaborar y enviar informes finales sobre las capacitaciones de las convocatorias que concluyen | 1 | 5 | 4 | 21 |
| Enviar informes al instituto tecnológico superior de la policía nacional | 1 | 5 | 3 | 16 |
| Elaborar bases de datos de alumnos con tipo de sangre y promedios | 1 | 5 | 3 | 16 |
| Coordinar fechas de evaluaciones para alumnos | 1 | 5 | 3 | 16 |
| Coordinar la logística de las evaluaciones | 1 | 5 | 4 | 21 |
| Elaborar y enviar las credenciales a cada sucursal | 1 | 5 | 2 | 11 |
| Informar de cambios en requisitos y trámites en las diligencias para las capacitaciones | 1 | 4 | 2 | 9 |
| Elaborar de la base de datos de alumnos de reentrenamiento | 1 | 5 | 2 | 11 |
| Tramitar los diplomas de reentrenamiento que consten de sellos debidamente autorizados por entidades del gobierno | 1 | 5 | 3 | 16 |

| | | | | |
|--|--|---|---|-----------|
| Tramitar la acreditación de los posibles docentes | 1 | 5 | 4 | 21 |
| Tramitar los certificados y permisos de funcionamiento de matriz y sucursales | 1 | 5 | 5 | 26 |
| Visitar a las sucursales y área de coordinación académica | 2 | 3 | 2 | 8 |
| Ingresar registros de datos de alumnos en el sistema Sicosep | 2 | 5 | 2 | 12 |
| Elaborar los registros de asistencias para los cursos | 2 | 4 | 2 | 10 |
| 4. INTERFAZ DEL PUESTO | | | | |
| Actividades Esenciales | Interfaz: Nombres de las unidades, puestos, clientes, usuarios o beneficiarios directos de la actividad. | | | |
| Tramitar los certificados y permisos de funcionamiento de matriz y sucursales | Gerencia | | | |
| Coordinar horarios, cronogramas y aulas disponibles | Gerencia | | | |
| Realizar planificaciones para aperturar cursos de primer nivel para el instituto de la policía | Gerencia | | | |
| Elaborar y enviar informes finales sobre las capacitaciones de las convocatorias que concluyen | Gerencia, contabilidad | | | |
| Coordinar la logística de las evaluaciones | Gerencia | | | |
| 5. CONOCIMIENTOS REQUERIDOS | | | | |
| Actividades esenciales | Conocimientos | | | |
| Tramitar los certificados y permisos de funcionamiento de matriz y sucursales | Resolución de conflictos, toma de decisiones, manejo de paquetes utilitarios de Office, manejo avanzado de Excel, conocimientos de tramitología, conocer en procesos de reclutamiento y selección de personal, conocimiento en docencia y pedagogía, | | | |
| Coordinar horarios, cronogramas y aulas disponibles | Conocimiento en planificaciones y planes curriculares, conocimiento en reglamentos de capacitación | | | |
| Realizar planificaciones para aperturar cursos de primer nivel para el instituto de la policía | Interpretación de leyes o reglamentos de acuerdos ministeriales | | | |
| Elaborar y enviar informes finales de las capacitaciones de las convocatorias que concluyen | Organización y clasificación de documentos, paciencia y facilidad de palabra | | | |
| Coordinar la logística de las evaluaciones | Liderazgo, trabajo en equipo, iniciativa, manejo de grupos de trabajo, disponibilidad de tiempo | | | |
| 6. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA | | | | |
| Nivel de Instrucción Formal | Especifique el número de años de estudio y/o los diplomas/ requeridos | Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía, sociología, etc.) | | |
| Tecnólogo (3 años) | 2 años. | Administración y organización de empresas, psicología organizacional o industrial, ciencias humanas y de la educación | | |
| 7. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA | | | | |
| Dimensiones de Experiencia | Detalles | | | |
| Tiempo de experiencia | Dos años | | | |
| Especificidad de la experiencia | Trabajo en el área de coordinación académica, jefaturas de área o docente. | | | |
| Contenido de la experiencia | Conocimiento en planificación académica, tramitología de permisos y certificaciones de | | | |

| | | escuelas de capacitación. Orientación a a calidad y compromiso a los lineamientos de la empresa. | | |
|---|--|--|-------|------|
| 8. DESTREZAS REQUERIDAS | | | | |
| Destrezas | Definición | Relevancia | | |
| | | Alta | Media | Baja |
| Control de operaciones | Observar medidores, dispositivos, paneles u otros indicadores para comprobar si una máquina o equipo funciona correctamente. | X | | |
| Planificación | Desarrollar estrategias para llevar a cabo una idea | X | | |
| Juicio y toma de decisiones | Valorar los probables costos y beneficios de una acción potencial | X | | |
| Organización de sistemas | Diseñar tareas, estructuras y flujos de trabajo | X | | |
| Manejo de recursos materiales | Obtener y cuidar el uso apropiado de equipos, locales, accesorios y materiales necesarios para realizar ciertos trabajos | X | | |
| 9. DESTREZAS / HABILIDADES CONDUCTUALES (Universales) | | | | |
| Destrezas | Relevancia | | | |
| | Alta | Media | Baja | |
| Aprendizaje continuo | X | | | |
| Conocimientos del entorno de la red de clientes, órganos de control, proveedores o compañeros de trabajo | X | | | |
| Relaciones Humanas | X | | | |
| Actitud al cambio | X | | | |
| Orientación a los resultados | X | | | |
| Orientación de servicio | X | | | |
| 10. REQUERIMIENTOS DE SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN | | | | |
| Conocimiento / Destrezas | | Requerimientos de Selección/Capacitación | | |
| Liste los Conocimientos | | | | |
| Resolución de conflictos | | Requisito de selección | | |
| Toma de decisiones | | Insumo de capacitación | | |
| Manejo de paquetes utilitarios de office | | Requisito de selección | | |
| Conocimientos de tramitología | | Requisito de selección | | |
| Conocer en procesos de reclutamiento y selección de personal | | Insumo de capacitación | | |
| Conocimiento en docencia y pedagogía | | Requisito de selección | | |
| Conocimiento en planificaciones y planes curriculares | | Requisito de selección | | |
| Conocimiento en reglamentos de capacitación | | Requisito de selección | | |
| Interpretación de leyes o reglamentos de acuerdos ministeriales | | Insumo de capacitación | | |
| Organización y clasificación de documentos | | Insumo de capacitación | | |
| Manejo de grupos de trabajo | | Requisito de selección | | |
| Liste la instrucción Formal | | | | |
| Tgnlo. Lcdo. Administración / Organización de Empresas, Psicólogo industrial, Lcdo. Ciencias Humanas o de la Educación. | | Requisito de selección | | |
| Liste el Contenido de la Experiencia | | | | |
| Conocimiento en planificación académica | | Requisito de selección | | |
| Tramitología de permisos y certificaciones de escuelas de capacitación | | Requisito de selección | | |
| Orientación a la calidad | | Requisito de selección | | |
| Compromiso a los lineamientos de la empresa. | | Insumo de capacitación | | |
| Liste las Destrezas Técnicas y Conductuales | | | | |
| Aprendizaje continuo | | Requisito de selección | | |

| | |
|--|------------------------|
| Conocimientos del entorno de la red de clientes, órganos de control, proveedores o compañeros de trabajo | Requisito de selección |
| Relaciones Humanas | Requisito de selección |
| Actitud al cambio | Requisito de selección |
| Orientación a los resultados | Insumo de capacitación |
| Orientación al servicio | Requisito de selección |

Elaborado por: La Investigadora.

Anexo. 13. Perfil de competencias de Asistente Jurídico.

| GRUPO SUR CAPACITACIÓN Y CONSULTORÍA CIA, LTDA | | | | |
|--|--|----------------|----------|-------|
| DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO | | | | |
| Hombre o mujer a cargo de los trámites y diligencias que exigen los procedimientos judiciales de las diversas áreas del derecho, siguiendo siempre la instrucción de sus superiores. | | | | |
| 1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN | | | | |
| Empresa: | Grupo Sur Capacitación y Consultoría Cía. Ltda. | Unidad: | Jurídica | |
| Nombre del Puesto: | Asistente jurídico | Código: | OO9 | |
| Nivel: | Estructural | Puntos: | 50/100 | |
| Grupo Ocupacional: | Administración | | | |
| 2. MISIÓN DEL PUESTO | | | | |
| Asesorar y proporcionar atención al público; organizar citas o entrevistas con el abogado o gerente; informar a gerencia y a superiores de los requisitos que se necesitan para adquirir o realizar algún procedimiento o asesoría legal; se encarga de hacer el seguimiento de causas informando al abogado y gerente de la compañía. | | | | |
| 3. ACTIVIDADES DEL PUESTO: | | | | |
| Actividades del Puesto | F | C | D | Total |
| Revisar cartera vencida | 5 | 3 | 4 | 17 |
| Llamar a clientes en mora | 5 | 5 | 3 | 20 |
| Notificar a los clientes en mora | 4 | 4 | 3 | 16 |
| Revisar las convocatorias | 3 | 5 | 2 | 13 |
| Realizar recargos en el sistema a los que no pagan | 1 | 3 | 4 | 13 |
| Entregar notificaciones en domicilios | 3 | 4 | 3 | 15 |
| Realizar informes diarios de las convocatorias que se sube al sistema | 5 | 4 | 3 | 17 |
| Revisar pagos para efectuar las evaluaciones a alumnos | 1 | 4 | 3 | 13 |
| Revisar promedios de los rezagados (los alumnos que no aprueban) | 3 | 4 | 2 | 11 |
| Revisar requerimientos de guardias de seguridad por otras empresas | 1 | 4 | 3 | 13 |
| Reunir los requisitos para las ofertar los servicios de guardianía | 1 | 4 | 3 | 13 |
| Realizar compromisos de pago con los morosos | 1 | 4 | 4 | 17 |
| Depositar dineros adeudados a la empresa | 1 | 4 | 2 | 9 |
| 4. INTERFAZ DEL PUESTO | | | | |
| Actividades Esenciales | Interfaz: Nombres de las unidades, puestos, clientes, usuarios o beneficiarios directos de la actividad. | | | |
| Revisar cartera vencida | Abogado, Gerencia | | | |
| Llamar a clientes en mora | Abogado | | | |
| Notificar a los clientes en mora | Abogado | | | |
| Realizar informes diarios de las convocatorias que se sube al sistema | Abogado, Gerencia | | | |
| Realizar compromisos de pago con los morosos | Contabilidad, Gerencia | | | |
| 5. CONOCIMIENTOS REQUERIDOS | | | | |
| Actividades esenciales | Conocimientos | | | |
| Revisar cartera vencida | Conocimientos básicos en leyes y sus aplicaciones | | | |

| Llamar a clientes en mora | Conocimientos de Equifax | | | |
|---|--|---|-------------------------|------|
| Notificar a los clientes en mora | Redacción, tramitología | | | |
| Realizar informes diarios de las convocatorias que se sube al sistema | Conocimientos en paquetes utilitarios básicos, | | | |
| Realizar compromisos de pago con los morosos | Atención al cliente, facilidad de palabra, administración de justicia | | | |
| 6. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA | | | | |
| Nivel de Instrucción Formal | Especifique el número de años de estudio y/o los diplomas/ títulos requeridos | Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, sociología, etc.) | | |
| Tecnólogo (3 años) | 1 año | Derecho Argumentación Mediación y Arbitraje | Comercial, Jurídica, | |
| 7. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA | | | | |
| Dimensiones de Experiencia | | Detalles | | |
| Tiempo de experiencia | | Un año | | |
| Especificidad de la experiencia | | Apoya en la elaboración de convenios, contratos y concesiones, mantiene la información relativa a resoluciones, reglamento y más disposiciones legales de interés de la compañía, debidamente archivada. Apoya en los procesos de acercamiento, diálogo y recuperación de cartera vencida. | | |
| Contenido de la experiencia | | Un amplio conocimiento de las leyes. Ser capaz de pensar con rapidez, y de recopilar y analizar datos rápidamente. Fuertes habilidades de comunicación, para explicar aspectos jurídicos complejos de forma rápida y clara a los magistrados. Ser organizado y metódico cuando se trata de su propio trabajo, y en la asignación de tareas al personal con menor experiencia. También debe comunicarse con claridad con personas de orígenes muy diferentes. Explicar los procedimientos con claridad a los demandados que nunca han estado en un tribunal. | | |
| 8. DESTREZAS REQUERIDAS | | | | |
| Destrezas | Definición | Relevancia | | |
| | | Alta | Media | Baja |
| Recopilación de información | Conocer como localizar e identificar información esencial | X | | |
| Síntesis / reorganización | Reorganizar información para lograr una mejor aproximación a problemas y tareas. | X | | |
| Escritura | Comunicarse en forma efectiva por escrito con otras personas | X | | |
| Identificación de causas fundamentales | Identificar las cosas o eventos que deben ser cambiados para lograr cambios a nivel organizacional | X | | |
| Negociación | Reunir a variar personas para reconciliar diferencias o lograr acuerdos | X | | |
| 9. DESTREZAS / HABILIDADES CONDUCTUALES (Universales) | | | | |

| Destrezas | Relevancia | | |
|--|------------|--|------|
| | Alta | Media | Baja |
| Aprendizaje continuo | X | | |
| Conocimientos del entorno de la red de clientes, órganos de control, proveedores o compañeros de trabajo | | X | |
| Relaciones Humanas | X | | |
| Actitud al cambio | X | | |
| Orientación a los resultados | X | | |
| Orientación de servicio | X | | |
| 10. REQUERIMIENTOS DE SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN | | | |
| Conocimiento / Destrezas | | Requerimientos de Selección/Capacitación | |
| Liste los Conocimientos | | | |
| Conocimientos básicos en leyes y sus aplicaciones | | Requisito de selección | |
| Redacción | | Requisito de selección | |
| Tramitología | | Insumo de capacitación | |
| Conocimientos en paquetes utilitarios | | Requisito de selección | |
| Atención al cliente | | Insumo de capacitación | |
| Facilidad de palabra | | Requisito de selección | |
| Administración de justicia | | Requisito de selección | |
| Liste la instrucción Formal | | | |
| Bachiller Ciencias Sociales, Tgnlo. Lcdo. en Jurisprudencia | | Requisito de selección | |
| Liste el Contenido de la Experiencia | | | |
| Un amplio conocimiento de las leyes. | | Requisito de selección | |
| Ser capaz de pensar con rapidez, y de recopilar y analizar datos rápidamente | | Requisito de selección | |
| Fuertes habilidades de comunicación, para explicar aspectos jurídicos complejos de forma rápida y clara | | Requisito de selección | |
| Ser organizado y metódico cuando se trata de su propio trabajo | | Requisito de selección | |
| Comunicarse con claridad con personas de orígenes muy diferentes | | Requisito de selección | |
| Explicar los procedimientos con claridad | | Requisito de selección | |
| Liste las Destrezas Técnicas y Conductuales | | | |
| Aprendizaje continuo | | Requisito de selección | |
| Conocimientos del entorno de la red de clientes, órganos de control, proveedores o compañeros de trabajo | | Insumo de capacitación | |
| Relaciones Humanas | | Requisito de selección | |
| Actitud al cambio | | Requisito de selección | |
| Orientación a los resultados | | Insumo de capacitación | |
| Orientación al servicio | | Requisito de selección | |

Elaborado por: La Investigadora.

Anexo. 14. Matriz de carga laboral Asistente Administrativa Ambato

| CARGA LABORAL (TONO DE TIEMPOS) | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---------------------------------|--------------|--------------|--------|--------------------------|---------------|--|-------|--|--|------------------------------------|--------------|----------------------------|-----------------------|----------------|--------------|---------------------|
| ID | COMPILÓ | DEPARTAMENTO | UNIDAD | CARGO RESPONSABLE | Título formal | Cualificación de la experiencia | Nivel | CONOCIMIENTOS SELECCIÓN (HONDRAR MATERIAS) | Conocimientos específicos (que la empresa le debe dar) | DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD | Periodicidad | Frecuencia de la actividad | Tiempo unitario [min] | Minutos al día | Horas al día | HORAS DIA TEXTO |
| 1 | ESTEFANIA DE | CONTABILIDAD | AMBATO | ASISTENTE ADMINISTRATIVO | INGENIERO(A) | PERSONA CON CONOCIMIENTO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, AUXILIAR ADMINISTRATIVA CONTABLE | SUPER | MANEJO DE APLICACIONES CONTABLES | ATENCIÓN AL CLIENTE | ABRIR LOCAL | diaria | 2 | 4 | 8,00 | 0,13 | 1 hora y 8 minutos |
| 2 | | | | | | | | POLÍTICAS EMPRESARIALES | MOTIVACIÓN | ENVIAR ASISTENCIA A TTNH | diaria | 1 | 7 | 7,00 | 0,12 | 1 hora y 7 minutos |
| 3 | | | | | | | | ADMINISTRACIÓN | MARKETING | HACER LIMPIEZA DEL LOCAL | diaria | 1 | 3 | 3,00 | 0,05 | 1 hora y 3 minutos |
| 4 | | | | | | | | PAQUETES UTILITARIOS OFFICE | VENTAS | ABRIR CAJA EN EL SISTEMA | diaria | 1 | 3 | 3,00 | 0,05 | 1 hora y 3 minutos |
| 5 | | | | | | | | CONTABILIDAD BÁSICA | | COORDINAR PENDIENTES CON ADMH | diaria | 4 | 6 | 24,00 | 0,40 | 1 hora y 24 minutos |
| 6 | | | | | | | | FACTURACIÓN | | COORDINAR SALIDAS CON VENTAS | diaria | 1 | 6 | 6,00 | 0,10 | 1 hora y 6 minutos |
| 7 | | | | | | | | ATENCIÓN AL CLIENTE | | CONTROLAR LA FACTURACIÓN | diaria | 1 | 34 | 34,00 | 0,57 | 1 hora y 34 minutos |
| 8 | | | | | | | | REDACCIÓN | | HACER FACTURACIÓN ELECTRÓNICA | diaria | 1 | 35 | 35,00 | 0,58 | 1 hora y 35 minutos |
| 9 | | | | | | | | MARKETING | | INGRESAR LAS FACTURAS AL SISTEMA | diaria | 1 | 25 | 25,00 | 0,42 | 1 hora y 25 minutos |
| 10 | | | | | | | | | | REVISAR LOS ARQUEOS DE CAJA | diaria | 1 | 15 | 15,00 | 0,25 | 1 hora y 15 minutos |
| 11 | | | | | | | | | | INGRESAR LOS COMPROBANTES DE DE | diaria | 1 | 7 | 7,00 | 0,12 | 1 hora y 7 minutos |
| 12 | | | | | | | | | | DESCANSO (DAR) | diaria | 4 | 4 | 16,00 | 0,27 | 1 hora y 16 minutos |
| 13 | | | | | | | | | | REVISAR LA COBRANZA DE VENTAS | diaria | 1 | 11 | 11,00 | 0,18 | 1 hora y 11 minutos |
| 14 | | | | | | | | | | CREAR LA DEUDA A LOS QUE TIENEN D | diaria | 1 | 8 | 8,00 | 0,13 | 1 hora y 8 minutos |
| 15 | | | | | | | | | | DEPOSITAR LO LOS DINEROS DE LOS CO | diaria | 2 | 15 | 30,00 | 0,50 | 1 hora y 30 minutos |
| 16 | | | | | | | | | | ELABORAR COBROS | diaria | 1 | 7 | 7,00 | 0,12 | 1 hora y 7 minutos |
| 17 | | | | | | | | | | INFORMAR A LOS CLIENTES SOBRE LOS | diaria | 13 | 4 | 52,00 | 0,87 | 1 hora y 52 minutos |
| 18 | | | | | | | | | | CONTESAR EL TELÉFONO | diaria | 12 | 3 | 36,00 | 0,60 | 1 hora y 36 minutos |
| 19 | | | | | | | | | | HACER LLAMADAS A AGENCIA | diaria | 8 | 6 | 48,00 | 0,80 | 1 hora y 48 minutos |
| 20 | | | | | | | | | | DAR SEGUIMIENTO A LOS POSIBLES CLI | diaria | 3 | 2 | 6,00 | 0,10 | 1 hora y 6 minutos |
| 21 | | | | | | | | | | ASISTIR A REUNIONES EN MATRIZ | mensual | 1 | 153 | 7,55 | 0,13 | 1 hora y 8 minutos |
| 22 | | | | | | | | | | HACER INFORMES DE VENTAS COORDI | mensual | 1 | 52 | 2,60 | 0,04 | 1 hora y 3 minutos |
| 23 | | | | | | | | | | LLEVAR INFORMES DE FACTURACIÓN C | mensual | 1 | 34 | 1,70 | 0,03 | 1 hora y 2 minutos |
| 24 | | | | | | | | | | LLENAR FICHAS DE INSCRIPCIÓN DE LO | diaria | 3 | 28 | 56,00 | 0,93 | 1 hora y 56 minutos |
| 25 | | | | | | | | | | REALIZAR SOLICITUDES O TRÁMITES P | mensual | 4 | 36 | 28,00 | 0,46 | 1 hora y 28 minutos |
| 26 | | | | | | | | | | PASAR INFORMACIÓN DE ACTIVIDADE | diaria | 1 | 18 | 18,00 | 0,30 | 1 hora y 18 minutos |
| 27 | | | | | | | | | | INGRESAR DATOS DE ESTUDIANTES AL | diaria | 1 | 3 | 3,00 | 0,05 | 1 hora y 3 minutos |
| 28 | | | | | | | | | | RECIBIR LAS CREDENCIALES Y CERTIF | trimestral | 1 | 5 | 8,00 | 0,13 | 1 hora y 8 minutos |
| 29 | | | | | | | | | | ENVIAR LISTADO DE CLIENTES INSCRI | diaria | 1 | 3 | 3,00 | 0,05 | 1 hora y 3 minutos |
| 30 | | | | | | | | | | RECIBIR HORARIOS DE CURSOS | mensual | 1 | 2 | 8,10 | 0,13 | 1 hora y 8 minutos |
| 31 | | | | | | | | | | RECIBIR FACTURAS DE PROVEEDORES | mensual | 1 | 1 | 8,20 | 0,13 | 1 hora y 8 minutos |
| 32 | | | | | | | | | | ENTREGAR CHEQUES A PROVEEDORE | mensual | 1 | 5 | 8,25 | 0,13 | 1 hora y 8 minutos |
| 33 | | | | | | | | | | ARCHIVAR DOCUMENTOS DE ARQUEOS | diaria | 1 | 3 | 3,00 | 0,05 | 1 hora y 3 minutos |
| 34 | | | | | | | | | | ARCHIVAR DOCUMENTOS DE PROVEE | diaria | 1 | 3 | 3,00 | 0,05 | 1 hora y 3 minutos |
| 35 | | | | | | | | | | COMPRAR CON CAJA CHICA | mensual | 1 | 22 | 4,40 | 0,07 | 1 hora y 4 minutos |
| 36 | | | | | | | | | | INFORME DE REPOSICION DE CAJA CH | mensual | 1 | 15 | 8,25 | 0,14 | 1 hora y 8 minutos |
| 37 | | | | | | | | | | TRAMITAR PERMISOS DE FUNCIONAM | mensual | 1 | 167 | 8,28 | 0,14 | 1 hora y 8 minutos |
| 38 | | | | | | | | | | CERRAR LOCAL | diaria | 2 | 6 | 12,00 | 0,20 | 1 hora y 12 minutos |
| 39 | | | | | | | | | | ALMUERZO | diaria | 1 | 60 | 60,00 | 1,00 | 1 hora y 0 minutos |
| 40 | | | | | | | | | | RESPONDER Y ENVIAR MENSAJES POR | diaria | 12 | 4 | 48,00 | 0,80 | 1 hora y 48 minutos |

Elaborado por: La Investigadora.

Anexo. 15. Calculadora de tiempos de Asistente Administrativa Ambato.

| TOTAL | | | | | | | | | |
|----------------|--------------|----------------------|---|--------------|---------------------------|-----------------------|----------------|--------------|----------------------|
| Minutos al día | Horas al día | HORAS DÍA TEXTO | | | | | | | |
| 636,23 | 10,00 | 10 horas y 0 minutos | ACTIVIDADES | Periodicidad | Iteración de la actividad | Tiempo unitario (min) | Minutos al día | Horas al día | HORAS DÍA TEXTO |
| | | | Abrir local. | Diaria | 2 | 4 | 8,00 | 0,13 | 0 horas y 8 minutos |
| | | | Enviar asistencia a Talento Humano. | Diaria | 1 | 7 | 7,00 | 0,12 | 0 horas y 7 minutos |
| | | | Hacer limpieza del local. | Diaria | 1 | 3 | 3,00 | 0,05 | 0 horas y 3 minutos |
| | | | Abrir caja en el sistema. | Diaria | 1 | 3 | 3,00 | 0,05 | 0 horas y 3 minutos |
| | | | Coordinar pendientes con Administración de matriz. | Diaria | 4 | 6 | 24,00 | 0,40 | 0 horas y 24 minutos |
| | | | Coordinar salidas con ventas. | Diaria | 1 | 6 | 6,00 | 0,10 | 0 horas y 6 minutos |
| | | | Controlar la facturación. | Diaria | 1 | 34 | 34,00 | 0,57 | 0 horas y 34 minutos |
| | | | Hacer facturación electrónica. | Diaria | 1 | 35 | 35,00 | 0,58 | 0 horas y 35 minutos |
| | | | Responder y enviar mensajes por WhatsApp. | Diaria | 12 | 4 | 48,00 | 0,80 | 0 horas y 48 minutos |
| | | | Ingresar las facturas al sistema interno Micro plus. | Diaria | 1 | 25 | 25,00 | 0,42 | 0 horas y 25 minutos |
| | | | Revisar los arqueos de caja. | Diaria | 1 | 15 | 15,00 | 0,25 | 0 horas y 15 minutos |
| | | | Almuerzo. | Diaria | 1 | 60 | 60,00 | 1,00 | 1 hora y 0 minutos |
| | | | Ingresar los comprobantes de depósitos en el sistema | Diaria | 1 | 7 | 7,00 | 0,12 | 0 horas y 7 minutos |
| | | | Descanso (baño). | Diaria | 4 | 4 | 16,00 | 0,27 | 0 horas y 16 minutos |
| | | | Revisar la cobranza de ventas. | Diaria | 1 | 11 | 11,00 | 0,18 | 0 horas y 11 minutos |
| | | | Crean la deuda a los que tienen dineros de pago pendiente. | Diaria | 1 | 8 | 8,00 | 0,13 | 0 horas y 8 minutos |
| | | | Depositar lo los dineros de los cobros de los estudiantes. | Diaria | 2 | 15 | 30,00 | 0,50 | 0 horas y 30 minutos |
| | | | Elaborar cobros. | Diaria | 1 | 7 | 7,00 | 0,12 | 0 horas y 7 minutos |
| | | | Informar a los clientes sobre los servicios de la compañía. | Diaria | 13 | 4 | 52,00 | 0,87 | 0 horas y 52 minutos |
| | | | Contestar el teléfono. | Diaria | 12 | 3 | 36,00 | 0,60 | 0 horas y 36 minutos |
| | | | Hacer llamadas a agencia. | Diaria | 8 | 6 | 48,00 | 0,80 | 0 horas y 48 minutos |
| | | | Dar seguimiento a los posibles clientes. | Diaria | 3 | 2 | 6,00 | 0,10 | 0 horas y 6 minutos |
| | | | Asistir a reuniones en matriz. | Mensual | 1 | 153 | 7,65 | 0,13 | 0 horas y 8 minutos |
| | | | Hacer informes de ventas coordinación académica. | Mensual | 1 | 52 | 2,60 | 0,04 | 0 horas y 3 minutos |

| | | | | | | |
|---|------------|---|-----|-------|------|----------------------|
| Llevar informes de facturación cada fin de mes. | Mensual | 1 | 34 | 1,70 | 0,03 | 0 horas y 2 minutos |
| Llenar fichas de inscripción de los estudiantes. | Diaria | 3 | 20 | 60,00 | 1,00 | 1 hora y 0 minutos |
| Realizar solicitudes o trámites pendientes de gerencia. | Semanal | 4 | 36 | 28,80 | 0,48 | 0 horas y 29 minutos |
| Pasar información de actividades a matriz. | Diaria | 1 | 10 | 10,00 | 0,17 | 0 horas y 10 minutos |
| Ingresar datos de estudiantes al sistema. | Diaria | 1 | 9 | 9,00 | 0,15 | 0 horas y 9 minutos |
| Recibir las credenciales y certificados de reentrenamiento. | trimestral | 1 | 5 | 0,08 | 0,00 | 0 horas y 0 minutos |
| Enviar listado de clientes inscritos. | Diaria | 1 | 3 | 3,00 | 0,05 | 0 horas y 3 minutos |
| Recibir horarios de cursos. | Mensual | 1 | 2 | 0,10 | 0,00 | 0 horas y 0 minutos |
| Recibir facturas de proveedores. | Semanal | 1 | 1 | 0,20 | 0,00 | 0 horas y 0 minutos |
| Entregar cheques a proveedores. | Mensual | 1 | 5 | 0,25 | 0,00 | 0 horas y 0 minutos |
| Archivar documentos de arqueos. | Diaria | 1 | 3 | 3,00 | 0,05 | 0 horas y 3 minutos |
| Archivar documentos de proveedores. | Diaria | 1 | 3 | 3,00 | 0,05 | 0 horas y 3 minutos |
| Comprar con caja chica. | Semanal | 1 | 22 | 4,40 | 0,07 | 0 horas y 4 minutos |
| Informe de reposición de caja chica. | Mensual | 1 | 15 | 0,75 | 0,01 | 0 horas y 1 minuto |
| Tramitar permisos de funcionamiento. | Anual | 1 | 167 | 0,70 | 0,01 | 0 horas y 1 minuto |
| Cerrar local. | Diaria | 2 | 6 | 12,00 | 0,20 | 0 horas y 12 minutos |

Elaborado por: La Investigadora.

Anexo. 16. Matriz de Carga Laboral Asistente Administrativa Latacunga.

| CARGA LABORAL (TOMA DE TIEMPOS) | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---------------------------------|-----------|--------------|-----------|-------------------------------------|---|-----------------------------|--|-----------------------------------|--|-----------------------------|--------------|---------------------------|-----------------------|----------------|----------------------|------------------------|-------------------|
| ID | COMPILÓ: | DEPARTAMENTO | UNIDAD | CARGO RESPONSABLE | Título formal | Contenido de la experiencia | Nivel | CONOCIMIENTOS SELECCIÓN (NOMBRAR) | Conocimientos capacitación (que la empresa le) | DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD | Periodicidad | Iteración de la actividad | Tiempo unitario (min) | Minutos al día | Horas al día | HORAS DÍA TEXTO | MEJORES PRÁCTICAS |
| 1 | ESTEFANIA | CONTABILIDAD | LATACUNGA | ASISTENTE ADMINISTRATIVO LICENCIADO | PERSONA CON CONOCIMIENTOS EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, AUXILIAR ADMINISTRATIVA CONTABLE | SUPE | ATENCIÓN AL CLIENTE | MARKETING | ABRIR LA OFICINA | diaria | 1 | 5 | 5,00 | 0,08 | 0 horas y 5 minutos | INSTALACIÓN DE SISTEMA | |
| 2 | | | | | | | PAQUETES UTILITARIOS | TRAMITOLOGÍA | ENVIAR ASISTENCIA A TALEN | diaria | 1 | 2 | 2,00 | 0,03 | 0 horas y 2 minutos | INCREMENTO DE UNA A | |
| 3 | | | | | | | ADMINISTRACIÓN | MARKETING | LIMPIAR LA OFICINA | diaria | 1 | 14 | 14,00 | 0,23 | 0 horas y 14 minutos | | |
| 4 | | | | | | | CONTABILIDAD BÁSICA | | SALUDAR CON MAS PERSON | diaria | 3 | 2 | 6,00 | 0,10 | 0 horas y 6 minutos | | |
| 5 | | | | | | | MANEJAR SISTEMAS INFORMÁTICOS PÚBLICOS | | PRENDER EQUIPO DE OFICINA | diaria | 3 | 1 | 3,00 | 0,05 | 0 horas y 3 minutos | | |
| 6 | | | | | | | CONOCIMIENTOS EN VENTAS | | REVISAR PENDIENTES DEL DI | diaria | 1 | 7 | 7,00 | 0,12 | 0 horas y 7 minutos | | |
| 7 | | | | | | | | | ATENDER A CLIENTES | diaria | 6 | 5 | 30,00 | 0,50 | 0 horas y 30 minutos | | |
| 8 | | | | | | | | | RECEPTAR INSCRIPCIONES D | diaria | 5 | 10 | 50,00 | 0,83 | 0 horas y 50 minutos | | |
| 9 | | | | | | | | | REALIZAR FICHAS PERSONAL | diaria | 5 | 8 | 40,00 | 0,67 | 0 horas y 40 minutos | | |
| 10 | | | | | | | | | RECIBIR PAGOS PARA CURSOS | diaria | 4 | 4 | 16,00 | 0,27 | 0 horas y 16 minutos | | |
| 11 | | | | | | | | | HACER LISTADOS DE CLASES | semanal | 1 | 8 | 1,60 | 0,03 | 0 horas y 2 minutos | | |
| 12 | | | | | | | | | RESPONDER Y ENVIAR MENSAJES | diaria | 15 | 5 | 75,00 | 1,25 | 1 hora y 15 minutos | | |
| 13 | | | | | | | | | HACER LISTADOS DE CLASES | semanal | 1 | 7 | 1,40 | 0,02 | 0 horas y 1 minuto | | |
| 14 | | | | | | | | | REALIZAR FACTURACION ALUMNOS | diaria | 5 | 7 | 35,00 | 0,58 | 0 horas y 35 minutos | | |
| 15 | | | | | | | | | HACER LLAMADAS A LOS PADRES | diaria | 10 | 4 | 40,00 | 0,67 | 0 horas y 40 minutos | | |
| 16 | | | | | | | | | VERIFICAR LAS DEUDAS PENDIENTES | semanal | 1 | 4 | 0,80 | 0,01 | 0 horas y 1 minuto | | |
| 17 | | | | | | | | | LLAMAR A ALUMNOS PARA LA RECOLECCIÓN DE PAGOS | semanal | 4 | 60 | 48,00 | 0,80 | 0 horas y 48 minutos | | |
| 18 | | | | | | | | | HACER DEPOSITOS DE LOS ALUMNOS | diaria | 1 | 17 | 17,00 | 0,28 | 0 horas y 17 minutos | | |
| 19 | | | | | | | | | REGISTRAR LAS VENTAS EN EL SISTEMA | diaria | 1 | 6 | 6,00 | 0,10 | 0 horas y 6 minutos | | |
| 20 | | | | | | | | | MANEJAR SISTEMA ECUFAS | semanal | 1 | 5 | 1,00 | 0,02 | 0 horas y 1 minuto | | |
| 21 | | | | | | | | | RECEPTAR FACTURAS DE CLIENTES | mensual | 4 | 2 | 0,40 | 0,01 | 0 horas y 0 minutos | | |
| 22 | | | | | | | | | RECEPTAR FACTURAS DEL ASESORADO | mensual | 1 | 2 | 0,10 | 0,00 | 0 horas y 0 minutos | | |
| 23 | | | | | | | | | REVISAR AL ARQUEO DIARIO | diaria | 1 | 8 | 8,00 | 0,13 | 0 horas y 8 minutos | | |
| 24 | | | | | | | | | HACER INFORMES DE VENTA | mensual | 1 | 16 | 0,80 | 0,01 | 0 horas y 1 minuto | | |
| 25 | | | | | | | | | RECEPTAR LAS CREDENCIALES | trimestral | 1 | 5 | 0,08 | 0,00 | 0 horas y 0 minutos | | |
| 26 | | | | | | | | | DAR CERTIFICADOS PROVISORIOS | trimestral | 15 | 4 | 1,00 | 0,02 | 0 horas y 1 minuto | | |
| 27 | | | | | | | | | AYUDAR A ALUMNOS A QUE REALICEN SUS TRABAJOS | trimestral | 6 | 13 | 1,30 | 0,02 | 0 horas y 1 minuto | | |
| 28 | | | | | | | | | DESCANSAR (BAÑO) | diaria | 2 | 5 | 10,00 | 0,17 | 0 horas y 10 minutos | | |
| 29 | | | | | | | | | RECIBIR LLAMADAS TELEFÓNICAS | diaria | 9 | 3 | 27,00 | 0,45 | 0 horas y 27 minutos | | |
| 30 | | | | | | | | | CUMPLIR LAS METAS DEL MES | diaria | 2 | 10 | 20,00 | 0,33 | 0 horas y 20 minutos | | |
| 31 | | | | | | | | | TRASMITIR PUBLICIDAD | diaria | 2 | 4 | 8,00 | 0,13 | 0 horas y 8 minutos | | |
| 32 | | | | | | | | | ENVIAR REPORTE DE ACTIVIDADES | diaria | 1 | 10 | 10,00 | 0,17 | 0 horas y 10 minutos | | |
| 33 | | | | | | | | | CERRAR LOCAL | diaria | 1 | 3 | 3,00 | 0,05 | 0 horas y 3 minutos | | |
| 34 | | | | | | | | | ALMUERZO | diaria | 1 | 60 | 60,00 | 1,00 | 1 hora y 0 minutos | | |

Elaborado por: La Investigadora.

Anexo. 17. Calculadora de tiempos de Asistente Administrativa Latacunga.

| TOTAL | | | | | | |
|--|---------------------|----------------------------------|------------------------------|-----------------------|---------------------|------------------------|
| Minutos al día | Horas al día | HORAS DÍA TEXTO | | | | |
| 548,48 | 8,00 | 8 horas y 0 minutos | | | | |
| ACTIVIDADES | Periodicidad | Iteración de la actividad | Tiempo unitario (min) | Minutos al día | Horas al día | HORAS DÍA TEXTO |
| Abrir la oficina. | Diaria | 1 | 5 | 5,00 | 0,08 | 0 horas y 5 minutos |
| Enviar asistencia a talento humano | Diaria | 1 | 2 | 2,00 | 0,03 | 0 horas y 2 minutos |
| Limpiar la oficina. | Diaria | 1 | 14 | 14,00 | 0,23 | 0 horas y 14 minutos |
| Saludar con más personal. | Diaria | 3 | 2 | 6,00 | 0,10 | 0 horas y 6 minutos |
| Prender equipo de oficina. | Diaria | 3 | 1 | 3,00 | 0,05 | 0 horas y 3 minutos |
| Revisar pendientes del día anterior. | Diaria | 1 | 7 | 7,00 | 0,12 | 0 horas y 7 minutos |
| Atender a clientes. | Diaria | 6 | 5 | 30,00 | 0,50 | 0 horas y 30 minutos |
| Receptar inscripciones de alumnos. | Diaria | 5 | 10 | 50,00 | 0,83 | 0 horas y 50 minutos |
| Realizar fichas personales de alumnos. | Diaria | 5 | 8 | 40,00 | 0,67 | 0 horas y 40 minutos |
| Recibir pagos para cursos. | Diaria | 4 | 4 | 16,00 | 0,27 | 0 horas y 16 minutos |
| Hacer listados de clases para los que empiezan jueves y viernes. | Semanal | 1 | 8 | 1,60 | 0,03 | 0 horas y 2 minutos |
| Responder y enviar mensajes por WhatsApp. | Diaria | 15 | 5 | 75,00 | 1,25 | 1 hora y 15 minutos |
| Hacer listados de clases para los que empiezan sábado. | Semanal | 1 | 7 | 1,40 | 0,02 | 0 horas y 1 minuto |
| Realizar facturación autorizadas del S.R.I. | Diaria | 5 | 7 | 35,00 | 0,58 | 0 horas y 35 minutos |
| Hacer llamadas a los posibles clientes. | Diaria | 10 | 4 | 40,00 | 0,67 | 0 horas y 40 minutos |
| Almuerzo. | Diaria | 1 | 60 | 60,00 | 1,00 | 1 hora y 0 minutos |
| Verificar las deudas pendientes de los alumnos y den las evaluaciones. | Semanal | 1 | 4 | 0,80 | 0,01 | 0 horas y 1 minuto |
| Llamar a alumnos para los pagos pendientes. | Semanal | 4 | 60 | 48,00 | 0,80 | 0 horas y 48 minutos |
| Hacer depósitos de los arqueos diarios. | Diaria | 1 | 17 | 17,00 | 0,28 | 0 horas y 17 minutos |
| Registrar las ventas en el sistema. | Diaria | 1 | 6 | 6,00 | 0,10 | 0 horas y 6 minutos |
| Manejar sistema Ecufast para ver a clientes. | Semanal | 1 | 5 | 1,00 | 0,02 | 0 horas y 1 minuto |
| Receptar facturas de capacitadores para pagos. | Mensual | 4 | 2 | 0,40 | 0,01 | 0 horas y 0 minutos |
| Receptar facturas del arriendo. | Mensual | 1 | 2 | 0,10 | 0,00 | 0 horas y 0 minutos |
| Revisar al arqueo diario. | Diaria | 1 | 8 | 8,00 | 0,13 | 0 horas y 8 minutos |

| | | | | | | |
|--|------------|----|----|-------|------|----------------------|
| Hacer informes de ventas mensuales. | Mensual | 1 | 16 | 0,80 | 0,01 | 0 horas y 1 minuto |
| Receptar las credenciales de alumnos. | Trimestral | 1 | 5 | 0,08 | 0,00 | 0 horas y 0 minutos |
| Dar certificados provisionales a alumnos de haber recibido el curso. | Trimestral | 15 | 4 | 1,00 | 0,02 | 0 horas y 1 minuto |
| Ayudar a alumnos a que se igualen y no pierdan el curso. | Trimestral | 6 | 13 | 1,30 | 0,02 | 0 horas y 1 minuto |
| Descansar (baño). | Diaria | 2 | 5 | 10,00 | 0,17 | 0 horas y 10 minutos |
| Recibir llamadas telefónicas. | Diaria | 9 | 3 | 27,00 | 0,45 | 0 horas y 27 minutos |
| Cumplir las metas del mes. | Diaria | 2 | 10 | 20,00 | 0,33 | 0 horas y 20 minutos |
| Trasmitir publicidad. | Diaria | 2 | 4 | 8,00 | 0,13 | 0 horas y 8 minutos |
| Enviar reporte de actividades. | Diaria | 1 | 10 | 10,00 | 0,17 | 0 horas y 10 minutos |
| Cerrar local. | Diaria | 1 | 3 | 3,00 | 0,05 | 0 horas y 3 minutos |

Elaborado por: La Investigadora.

Anexo. 18. Matriz de Carga Laboral Asesor de Ventas Latacunga.

| CARGA LABORAL (TOMA DE TIEMPOS) | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---------------------------------|-----------|--------------|-----------|-------------------|---------------|---|-------|---|---|---|--------------|---------------------------|-----------------------|----------------|--------------|----------------------|
| ID | COMPILÓ: | DEPARTAMENTO | UNIDAD | CARGO RESPONSABLE | Título formal | Contenido de la experiencia | Nivel | CONOCIMIENTOS SELECCIÓN (NOMBRAR) | Conocimientos capacitación (que la empresa le debe) | DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD | Periodicidad | Iteración de la actividad | Tiempo unitario (min) | Minutos al día | Horas al día | HORAS DÍA TEXTO |
| 1 | ESTEFANIA | CONTABILIDAD | LATACUNGA | ASESOR DE VENTA | TECNOLOGO | Persona activa, que trabaje en equipo, con experiencia en dar seguimiento a los clientes, atención telefónica y visitas | BACH | MATEMÁTICAS | MANEJO DE EQUIPOS | ENVIAR ASISTENCIA POR WHATSA | diaria | 1 | 2 | 2,00 | 0,03 | 0 horas y 2 minutos |
| 2 | | | | | | | | CONTABILIDAD BASICA | REDES SOCIALES | LIMPIAR EL AREA DE TRABAJO | diaria | 1 | 6 | 6,00 | 0,10 | 0 horas y 6 minutos |
| 3 | | | | | | | | ATENCIÓN AL CLIENTE | | REVISAR PENDIENTES DEL DIA ANTERIOR | diaria | 1 | 21 | 21,00 | 0,35 | 0 horas y 21 minutos |
| 4 | | | | | | | | REDACCIÓN | | RECIBIR LAS INDICACIONES EN LA FOLIA | diaria | 2 | 23 | 46,00 | 0,77 | 0 horas y 46 minutos |
| 5 | | | | | | | | CONOCIMIENTO DEL MANEJO DEL SISTEMA SIG | | RECIBIR LA HOJA DE RUTA DEL DIA | diaria | 1 | 5 | 5,00 | 0,08 | 0 horas y 5 minutos |
| 6 | | | | | | | | ORTOGRAFIA | | BUSCAR BASES DE DATOS PARA VISITAS | diaria | 1 | 20 | 20,00 | 0,33 | 0 horas y 20 minutos |
| 7 | | | | | | | | ESTADÍSTICA | | HACER LLAMADAS TELEFÓNICAS DE SEGUIMIENTO | diaria | 1 | 13 | 13,00 | 0,22 | 0 horas y 13 minutos |
| 8 | | | | | | | | GEOGRAFIA | | REALIZAR VISITAS EN EMPRESAS FARMACIAS | diaria | 1 | 55 | 55,00 | 0,92 | 0 horas y 55 minutos |
| 9 | | | | | | | | | | REALIZAR VISITAS A INSTITUTOS TERCER SECTOR | semanal | 1 | 275 | 55,00 | 0,92 | 0 horas y 55 minutos |
| 10 | | | | | | | | | | ALMUERZO | diaria | 1 | 42 | 42,00 | 0,70 | 0 horas y 42 minutos |
| 11 | | | | | | | | | | DESCANSOS EN VISITAS | diaria | 3 | 10 | 30,00 | 0,50 | 0 horas y 30 minutos |
| 12 | | | | | | | | | | REALIZAR VISITAS A COLEGIOS BARRIO | diaria | 1 | 40 | 40,00 | 0,67 | 0 horas y 40 minutos |
| 13 | | | | | | | | | | VIAJE EN BUSES | diaria | 1 | 38 | 38,00 | 0,63 | 0 horas y 38 minutos |
| 14 | | | | | | | | | | HACER INFORMES DE VISITAS | diaria | 1 | 17 | 17,00 | 0,28 | 0 horas y 17 minutos |
| 15 | | | | | | | | | | RESPONDER Y ENVIAR MENSAJES | diaria | 12 | 6 | 72,00 | 1,20 | 1 hora y 12 minutos |
| 16 | | | | | | | | | | RECIBIR LLAMADAS TELEFONICAS | diaria | 2 | 4 | 8,00 | 0,13 | 0 horas y 8 minutos |
| 17 | | | | | | | | | | PROMOVER PUBLICIDAD EN REDES SOCIALES | diaria | 4 | 5 | 20,00 | 0,33 | 0 horas y 20 minutos |
| 18 | | | | | | | | | | ENTREGAR CREDENCIALES DE SEGURIDAD | trimestral | 1 | 19 | 0,32 | 0,01 | 0 horas y 0 minutos |
| 19 | | | | | | | | | | REPARTIR VOLANTES INFORMATIVOS | diaria | 1 | 30 | 30,00 | 0,50 | 0 horas y 30 minutos |
| 20 | | | | | | | | | | PEDIR INFORMACION O REUNIR REQUERIMIENTOS | diaria | 4 | 24 | 96,00 | 1,60 | 1 hora y 36 minutos |
| 21 | | | | | | | | | | PASAR INFORMACION A DIRECCION GENERAL | diaria | 6 | 3 | 18,00 | 0,30 | 0 horas y 18 minutos |
| 22 | | | | | | | | | | ENTREGAR DOCUMENTACION INFORMATIVA | diaria | 1 | 9 | 9,00 | 0,15 | 0 horas y 9 minutos |

Elaborado por: La Investigadora.

Anexo. 19. Calculadora de tiempos de Asesor de Ventas Latacunga.

| TOTAL | | | | | | |
|---|--------------|---------------------------|-----------------------|----------------|--------------|----------------------|
| Minutos al día | Horas al día | HORAS DÍA TEXTO | | | | |
| 643,32 | 10,30 | 10 horas y 18 minutos | | | | |
| ACTIVIDADES | Periodicidad | Iteración de la actividad | Tiempo unitario (min) | Minutos al día | Horas al día | HORAS DÍA TEXTO |
| Enviar asistencia por WhatsApp | Diaria | 1 | 2 | 2,00 | 0,03 | 0 horas y 2 minutos |
| Limpiar el área de trabajo | Diaria | 1 | 6 | 6,00 | 0,10 | 0 horas y 6 minutos |
| Revisar pendientes del día anterior | Diaria | 1 | 21 | 21,00 | 0,35 | 0 horas y 21 minutos |
| Recibir las indicaciones en la reunión diaria de ventas | Diaria | 2 | 23 | 46,00 | 0,77 | 0 horas y 46 minutos |
| Recibir la hoja de ruta del día | Diaria | 1 | 5 | 5,00 | 0,08 | 0 horas y 5 minutos |
| Buscar bases de datos para venta de servicios | Diaria | 1 | 20 | 20,00 | 0,33 | 0 horas y 20 minutos |
| Hacer llamadas telefónicas de posibles clientes | Diaria | 1 | 13 | 13,00 | 0,22 | 0 horas y 13 minutos |
| Realizar visitas en empresas privadas | Diaria | 1 | 55 | 55,00 | 0,92 | 0 horas y 55 minutos |
| Realizar visitas a institutos tecnológicos en Latacunga | Semanal | 1 | 275 | 55,00 | 0,92 | 0 horas y 55 minutos |
| Almuerzo | Diaria | 1 | 42 | 42,00 | 0,70 | 0 horas y 42 minutos |
| Descansos en visitas | Diaria | 3 | 10 | 30,00 | 0,50 | 0 horas y 30 minutos |
| Realizar visitas a colegios bachillerato en sectores rurales | Diaria | 1 | 40 | 40,00 | 0,67 | 0 horas y 40 minutos |
| Viaje en buses | Diaria | 1 | 38 | 38,00 | 0,63 | 0 horas y 38 minutos |
| Hacer informes de visitas | Diaria | 1 | 17 | 17,00 | 0,28 | 0 horas y 17 minutos |
| Responder y enviar mensajes por WhatsApp | Diaria | 12 | 6 | 72,00 | 1,20 | 1 hora y 12 minutos |
| Recibir llamadas telefónicas de información | Diaria | 2 | 4 | 8,00 | 0,13 | 0 horas y 8 minutos |
| Promover publicidad en redes sociales | Diaria | 4 | 5 | 20,00 | 0,33 | 0 horas y 20 minutos |
| Entregar credenciales de seguridad a empresas privadas | Trimestral | 1 | 19 | 0,32 | 0,01 | 0 horas y 0 minutos |
| Repartir volantes informativos en el parque Vicente León centro de Latacunga | Diaria | 1 | 30 | 30,00 | 0,50 | 0 horas y 30 minutos |
| Pedir información o reunir requisitos para poder charlas informativas en lugares privados | Diaria | 4 | 24 | 96,00 | 1,60 | 1 hora y 36 minutos |
| Pasar información a dirección académica sobre las visitas de interesados | Diaria | 6 | 3 | 18,00 | 0,30 | 0 horas y 18 minutos |
| Entregar documentación informativa en la oficina al Final del día | Diaria | 1 | 9 | 9,00 | 0,15 | 0 horas y 9 minutos |

Elaborado por: La Investigadora.

Anexo. 20. Matriz Carga Laboral Asesor de Ventas Salcedo.

| CARGA LABORAL (TOMA DE TIEMPOS) | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---------------------------------|-----------|--------------|---------|-------------------|---------------|--|-------|---|---|-------------------------------------|--------------|---------------------------|-----------------------|----------------|--------------|----------------------|
| ID | COMPILÓ: | DEPARTAMENTO | UNIDAD | CARGO RESPONSABLE | Título formal | Contenido de la experiencia | Nivel | CONOCIMIENTOS SELECCIÓN (NOMBRAR) | Conocimientos capacitación (que la empresa le debe) | DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD | Periodicidad | Iteración de la actividad | Tiempo unitario (min) | Minutos al día | Horas al día | HORAS DÍA TEXTO |
| 1 | ESTEFANIA | VENTAS | SALCEDO | ASESOR DE VENTA | BACHILLER | Persona activa, que trabaje en equipo, con experiencia en dar seguimiento a los clientes, atención | SECU | MATEMÁTICAS | MANEJO DE EQUIPOS | Enviar foto de ingreso al whatsapp | diaria | 1 | 3 | 3,00 | 0,05 | 0 horas y 3 minutos |
| 2 | | | | | | | | CONTABILIDAD BASICA | REDES SOCIALES | Limpieza del lugar de trabajo | diaria | 1 | 12 | 12,00 | 0,20 | 0 horas y 12 minutos |
| 3 | | | | | | | | ATENCIÓN AL CLIENTE | | Revisión de los pendientes a vista | diaria | 1 | 17 | 17,00 | 0,28 | 0 horas y 17 minutos |
| 4 | | | | | | | | REDACCIÓN | | Reunión con los compañeros | diaria | 1 | 10 | 10,00 | 0,17 | 0 horas y 10 minutos |
| 5 | | | | | | | | CONOCIMIENTO DEL MANEJO DEL SISTEMA SIG | | Hacer llamadas de confirmación | diaria | 2 | 5 | 10,00 | 0,17 | 0 horas y 10 minutos |
| 6 | | | | | | | | ORTOGRAFIA | | Alistar el equipamiento de public | diaria | 1 | 4 | 4,00 | 0,07 | 0 horas y 4 minutos |
| 7 | | | | | | | | ESTADÍSTICA | | Visitar las empresas productoras | mensual | 1 | 34 | 1,70 | 0,03 | 0 horas y 2 minutos |
| 8 | | | | | | | | GEOGRAFIA | | Visitar los colegios particulares d | mensual | 2 | 61 | 6,10 | 0,10 | 0 horas y 6 minutos |
| 9 | | | | | | | | | | Visitar las empresas productoras | mensual | 3 | 84 | 12,60 | 0,21 | 0 horas y 13 minutos |
| 10 | | | | | | | | | | Visitar las cooperativas de ahorri | mensual | 2 | 42 | 4,20 | 0,07 | 0 horas y 4 minutos |
| 11 | | | | | | | | | | Visitar colegios de 3ro de bachill | mensual | 2 | 48 | 4,80 | 0,08 | 0 horas y 5 minutos |
| 12 | | | | | | | | | | Visitar empresas florícolas salce | mensual | 3 | 60 | 9,00 | 0,15 | 0 horas y 9 minutos |
| 13 | | | | | | | | | | Visitar hosterías y complejos turis | mensual | 2 | 37 | 3,70 | 0,06 | 0 horas y 4 minutos |
| 14 | | | | | | | | | | Visitar escuelas de conducción | mensual | 1 | 33 | 1,65 | 0,03 | 0 horas y 2 minutos |
| 15 | | | | | | | | | | Visitar empresas privadas | diaria | 2 | 39 | 78,00 | 1,30 | 1 hora y 18 minutos |
| 16 | | | | | | | | | | Recibir llamadas del Jefe de ven | diaria | 5 | 3 | 15,00 | 0,25 | 0 horas y 15 minutos |
| 17 | | | | | | | | | | Buscar bases de datos | diaria | 1 | 28 | 28,00 | 0,47 | 0 horas y 28 minutos |
| 18 | | | | | | | | | | Llamar a interesados en guardia | diaria | 3 | 4 | 12,00 | 0,20 | 0 horas y 12 minutos |
| 19 | | | | | | | | | | Hacer el informe de visitas al día | diaria | 1 | 20 | 20,00 | 0,33 | 0 horas y 20 minutos |
| 20 | | | | | | | | | | Informar rutas por whatsapp | diaria | 5 | 4 | 20,00 | 0,33 | 0 horas y 20 minutos |
| 21 | | | | | | | | | | Enviar publicidad en redes socia | diaria | 6 | 3 | 18,00 | 0,30 | 0 horas y 18 minutos |
| 22 | | | | | | | | | | Almuerzo | diaria | 1 | 57 | 57,00 | 0,95 | 0 horas y 57 minutos |
| 23 | | | | | | | | | | Descansos | diaria | 4 | 9 | 36,00 | 0,60 | 0 horas y 36 minutos |
| 24 | | | | | | | | | | Responder y recibir mensajes po | diaria | 37 | 7 | 259,00 | 4,32 | 4 horas y 19 minutos |
| 25 | | | | | | | | | | Reunirse con el gerente cada m | mensual | 1 | 100 | 5,00 | 0,08 | 0 horas y 5 minutos |
| 26 | | | | | | | | | | Entregar documentos y publicid | diaria | 1 | 3 | 3,00 | 0,05 | 0 horas y 3 minutos |
| 27 | | | | | | | | | | Mandar foto de salida | diaria | 1 | 3 | 3,00 | 0,05 | 0 horas y 3 minutos |

Elaborado por: La Investigadora.

Anexo. 21. Calculadora de tiempos Asesor de Ventas Salcedo

| TOTAL | | | | | | |
|--|---------------------|-------------------------------|------------------------------|-----------------------|---------------------|------------------------|
| Minutos al día | Horas al día | HORAS DÍA TEXTO | | | | |
| 644,15 | 10,05 | 10 horas y 3 minutos | | | | |
| ACTIVIDADES | Periodicidad | Iteración de actividad | Tiempo unitario (min) | Minutos al día | Horas al día | HORAS DÍA TEXTO |
| Enviar foto de ingreso al WhatsApp. | Diaria | 1 | 3 | 3,00 | 0,05 | 0 horas y 3 minutos |
| Limpieza del lugar de trabajo. | Diaria | 1 | 12 | 12,00 | 0,20 | 0 horas y 12 minutos |
| Revisión de los pendientes a visitar. | Diaria | 1 | 17 | 17,00 | 0,28 | 0 horas y 17 minutos |
| Reunión con los compañeros. | Diaria | 1 | 10 | 10,00 | 0,17 | 0 horas y 10 minutos |
| Hacer llamadas de confirmación de visitas. | Diaria | 2 | 5 | 10,00 | 0,17 | 0 horas y 10 minutos |
| Alistar el equipamiento de publicidad. | Diaria | 1 | 4 | 4,00 | 0,07 | 0 horas y 4 minutos |
| Visitar las empresas productoras de helados. | Mensual | 1 | 34 | 1,70 | 0,03 | 0 horas y 2 minutos |
| Visitar los colegios particulares de San Miguel. | Mensual | 2 | 61 | 6,10 | 0,10 | 0 horas y 6 minutos |
| Visitar las empresas productoras de muebles Santa Ana. | Mensual | 3 | 84 | 12,60 | 0,21 | 0 horas y 13 minutos |
| Visitar las cooperativas de ahorro y crédito con matriz Salcedo. | Mensual | 2 | 42 | 4,20 | 0,07 | 0 horas y 4 minutos |
| Visitar colegios de 3ro de bachillerato de Mulalillo. | Mensual | 2 | 48 | 4,80 | 0,08 | 0 horas y 5 minutos |
| Visitar empresas florícolas. | Mensual | 3 | 60 | 9,00 | 0,15 | 0 horas y 9 minutos |
| Visitar hosterías y complejos turísticos de Salcedo. | Mensual | 2 | 37 | 3,70 | 0,06 | 0 horas y 4 minutos |
| Visitar escuelas de conducción. | Mensual | 1 | 33 | 1,65 | 0,03 | 0 horas y 2 minutos |
| Visitar empresas privadas. | Diaria | 2 | 39 | 78,00 | 1,30 | 1 hora y 18 minutos |
| Recibir llamadas del Jefe de Ventas. | Diaria | 5 | 3 | 15,00 | 0,25 | 0 horas y 15 minutos |
| Buscar bases de datos. | Diaria | 1 | 28 | 28,00 | 0,47 | 0 horas y 28 minutos |
| Llamar a interesados en guardias de seguridad. | Semanal | 3 | 4 | 2,40 | 0,04 | 0 horas y 2 minutos |
| Hacer el informe de visitas al día. | Diaria | 1 | 20 | 20,00 | 0,33 | 0 horas y 20 minutos |
| Informar rutas por WhatsApp. | Diaria | 5 | 4 | 20,00 | 0,33 | 0 horas y 20 minutos |
| Enviar publicidad en redes sociales. | Diaria | 6 | 3 | 18,00 | 0,30 | 0 horas y 18 minutos |
| Almuerzo. | Diaria | 1 | 57 | 57,00 | 0,95 | 0 horas y 57 minutos |
| Descansos. | Diaria | 4 | 9 | 36,00 | 0,60 | 0 horas y 36 minutos |
| Responder mensajes por WhatsApp. | Diaria | 37 | 7 | 259,00 | 4,32 | 4 horas y 19 minutos |

| | | | | | | |
|---|---------|---|-----|------|------|---------------------|
| Reunirse con el gerente cada mes | Mensual | 1 | 100 | 5,00 | 0,08 | 0 horas y 5 minutos |
| Entregar documentos y publicidad de empresa en la oficina | Diaria | 1 | 3 | 3,00 | 0,05 | 0 horas y 3 minutos |
| Mandar foto de salida | Diaria | 1 | 3 | 3,00 | 0,05 | 0 horas y 3 minutos |

Elaborado por: La Investigadora.

Anexo. 22. Matriz Carga Laboral Asesor Ventas Tungurahua

| CARGA LABORAL (TOMA DE TIEMPOS) | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---------------------------------|-----------|--------------|--------|-------------------|---------------|--|----------|---|---|------------------------------------|--------------|---------------------------|-----------------------|----------------|--------------|----------------------|
| ID | COMPILÓ: | DEPARTAMENTO | UNIDAD | CARGO RESPONSABLE | Título formal | Contenido de la experiencia | Nivel | CONOCIMIENTOS SELECCIÓN (NOMBRAR) | Conocimientos capacitación (que la empresa le debe) | DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD | Periodicidad | Iteración de la actividad | Tiempo unitario (min) | Minutos al día | Horas al día | HORAS DÍA TEXTO |
| 1 | ESTEFANIA | VENTAS | AMBATO | ASESOR DE VENTA | TECNOLOGO | Persona activa, que trabaje en equipo, con experiencia en dar seguimiento a los clientes, atención telefónica y vía web, visitas y | SUPERIOR | MATEMÁTICAS | MANEJO DE EQUIPOS | Enviar foto de ingreso al whatsapp | diaria | 1 | 2 | 2,00 | 0,03 | 0 horas y 2 minutos |
| 2 | | | | | | | | CONTABILIDAD BASICA | REDES SOCIALES | Limpieza del lugar de trabajo | diaria | 1 | 10 | 10,00 | 0,17 | 0 horas y 10 minutos |
| 3 | | | | | | | | ATENCIÓN AL CLIENTE | | Revisar pendientes de visitas en a | diaria | 1 | 5 | 5,00 | 0,08 | 0 horas y 5 minutos |
| 4 | | | | | | | | REDACCIÓN | | Reunion de trabajo con Jefe de V | diaria | 1 | 10 | 10,00 | 0,17 | 0 horas y 10 minutos |
| 5 | | | | | | | | CONOCIMIENTOS DEL MANEJO DEL SISTEMA SI | | Recibir la hoja de ruta del día | diaria | 1 | 3 | 3,00 | 0,05 | 0 horas y 3 minutos |
| 6 | | | | | | | | ORTOGRAFIA | | Viaje a Baños | diaria | 1 | 68 | 68,00 | 1,13 | 1 hora y 8 minutos |
| 7 | | | | | | | | ESTADÍSTICA | | Visita a Hotel Sangay | diaria | 1 | 35 | 35,00 | 0,58 | 0 horas y 35 minutos |
| 8 | | | | | | | | GEOGRAFIA | | Visita a Hotel Samari | diaria | 1 | 18 | 18,00 | 0,30 | 0 horas y 18 minutos |
| 9 | | | | | | | | | | Visita a Hotel Destiny | diaria | 1 | 23 | 23,00 | 0,38 | 0 horas y 23 minutos |
| 10 | | | | | | | | | | Visita Hotel Luna Volcan | diaria | 1 | 42 | 42,00 | 0,70 | 0 horas y 42 minutos |
| 11 | | | | | | | | | | Visaje a Pelileo | diaria | 1 | 23 | 23,00 | 0,38 | 0 horas y 23 minutos |
| 12 | | | | | | | | | | Cita en Municipio Pelileo | diaria | 1 | 43 | 43,00 | 0,72 | 0 horas y 43 minutos |
| 13 | | | | | | | | | | Almuerzo | diaria | 1 | 23 | 23,00 | 0,38 | 0 horas y 23 minutos |
| 14 | | | | | | | | | | Visita Fabrica Ram Jean | diaria | 1 | 32 | 32,00 | 0,53 | 0 horas y 32 minutos |
| 15 | | | | | | | | | | Visita a Inovare Jeans | diaria | 1 | 42 | 42,00 | 0,70 | 0 horas y 42 minutos |
| 16 | | | | | | | | | | Visaje a Ambato | diaria | 1 | 45 | 45,00 | 0,75 | 0 horas y 45 minutos |
| 17 | | | | | | | | | | Visita Complejo Zambrano | diaria | 1 | 20 | 20,00 | 0,33 | 0 horas y 20 minutos |
| 18 | | | | | | | | | | Visita calzado Gamos | mensual | 1 | 46 | 2,30 | 0,04 | 0 horas y 2 minutos |
| 19 | | | | | | | | | | Regreso a Oficina | diaria | 1 | 23 | 23,00 | 0,38 | 0 horas y 23 minutos |
| 20 | | | | | | | | | | Responder y recibir mensajes por | diaria | 34 | 3 | 102,00 | 1,70 | 1 hora y 42 minutos |
| 21 | | | | | | | | | | Hacer llamadas | diaria | 6 | 7 | 42,00 | 0,70 | 0 horas y 42 minutos |
| 22 | | | | | | | | | | Recibir las llamadas | diaria | 4 | 5 | 20,00 | 0,33 | 0 horas y 20 minutos |
| 23 | | | | | | | | | | Visitar empresas de Mocha y Coy | semanal | 1 | 240 | 48,00 | 0,80 | 0 horas y 48 minutos |
| 24 | | | | | | | | | | Visitar empresas de Quero y tizak | mensual | 2 | 240 | 24,00 | 0,40 | 0 horas y 24 minutos |
| 25 | | | | | | | | | | Visitar empresas de Patate | mensual | 2 | 150 | 15,00 | 0,25 | 0 horas y 15 minutos |
| 26 | | | | | | | | | | Visitar empresas de Pillaro | mensual | 2 | 150 | 15,00 | 0,25 | 0 horas y 15 minutos |
| 27 | | | | | | | | | | Publicitar en redes sociales | diaria | 6 | 2 | 12,00 | 0,20 | 0 horas y 12 minutos |
| 28 | | | | | | | | | | Hacer informes del día | diaria | 1 | 5 | 5,00 | 0,08 | 0 horas y 5 minutos |
| 29 | | | | | | | | | | Enviar foto de salida por whatsapp | diaria | 1 | 2 | 2,00 | 0,03 | 0 horas y 2 minutos |

Elaborado por: La Investigadora.

Anexo. 23. Calculadora de tiempos Asesor Ventas Tungurahua.

| TOTAL | | | | | | |
|---|---------------------|----------------------------------|------------------------------|-----------------------|---------------------|------------------------|
| Minutos al día | Horas al día | HORAS DÍA TEXTO | | | | |
| 754,30 | 12,62 | 12 horas y 37 minutos | | | | |
| ACTIVIDADES | Periodicidad | Iteración de la actividad | Tiempo unitario (min) | Minutos al día | Horas al día | HORAS DÍA TEXTO |
| Enviar foto de ingreso al WhatsApp. | Diaria | 1 | 2 | 2,00 | 0,03 | 0 horas y 2 minutos |
| Limpieza del lugar de trabajo. | Diaria | 1 | 10 | 10,00 | 0,17 | 0 horas y 10 minutos |
| Revisar pendientes de visitas en apuntes. | Diaria | 1 | 5 | 5,00 | 0,08 | 0 horas y 5 minutos |
| Reunión de trabajo con Jefe de Ventas. | Diaria | 1 | 10 | 10,00 | 0,17 | 0 horas y 10 minutos |
| Recibir la hoja de ruta del día. | Diaria | 1 | 3 | 3,00 | 0,05 | 0 horas y 3 minutos |
| Viaje a Baños. | Diaria | 1 | 68 | 68,00 | 1,13 | 1 hora y 8 minutos |
| Visita a Hotel Sangay. | Diaria | 1 | 35 | 35,00 | 0,58 | 0 horas y 35 minutos |
| Visita a Hotel Samari. | Diaria | 1 | 18 | 18,00 | 0,30 | 0 horas y 18 minutos |
| Visita a Hotel Destiny. | Diaria | 1 | 23 | 23,00 | 0,38 | 0 horas y 23 minutos |
| Visita Hotel Luna Volcán. | Diaria | 1 | 42 | 42,00 | 0,70 | 0 horas y 42 minutos |
| Viaje a Pelileo. | Diaria | 1 | 23 | 23,00 | 0,38 | 0 horas y 23 minutos |
| Cita en Municipio Pelileo. | Diaria | 1 | 43 | 43,00 | 0,72 | 0 horas y 43 minutos |
| Almuerzo | Diaria | 1 | 23 | 23,00 | 0,38 | 0 horas y 23 minutos |
| Visita Fabrica Ram Jean. | Diaria | 1 | 32 | 32,00 | 0,53 | 0 horas y 32 minutos |
| Visita a Inovare Jeans. | Diaria | 1 | 42 | 42,00 | 0,70 | 0 horas y 42 minutos |
| Viaje a Ambato. | Diaria | 1 | 45 | 45,00 | 0,75 | 0 horas y 45 minutos |
| Visita Complejo Zambrano. | Diaria | 1 | 20 | 20,00 | 0,33 | 0 horas y 20 minutos |
| Visita calzado Gamos. | Mensual | 1 | 46 | 2,30 | 0,04 | 0 horas y 2 minutos |
| Regreso a Oficina. | Diaria | 1 | 23 | 23,00 | 0,38 | 0 horas y 23 minutos |
| Responder y recibir mensajes por WhatsApp | Diaria | 34 | 3 | 102,00 | 1,70 | 1 hora y 42 minutos |
| Hacer llamadas. | Diaria | 6 | 7 | 42,00 | 0,70 | 0 horas y 42 minutos |
| Recibir las llamadas. | Diaria | 4 | 5 | 20,00 | 0,33 | 0 horas y 20 minutos |
| Visitar empresas de Mocha y Cevallos. | Semanal | 1 | 240 | 48,00 | 0,80 | 0 horas y 48 minutos |
| Visitar empresas de Quero y Tisaleo. | Mensual | 2 | 240 | 24,00 | 0,40 | 0 horas y 24 minutos |

| | | | | | | |
|------------------------------------|---------|---|-----|-------|------|----------------------|
| Visitar empresas de Patate. | Mensual | 2 | 150 | 15,00 | 0,25 | 0 horas y 15 minutos |
| Visitar empresas de Píllaro. | Mensual | 2 | 150 | 15,00 | 0,25 | 0 horas y 15 minutos |
| Publicitar en redes sociales. | Diaria | 6 | 2 | 12,00 | 0,20 | 0 horas y 12 minutos |
| Hacer informes del día. | Diaria | 1 | 5 | 5,00 | 0,08 | 0 horas y 5 minutos |
| Enviar foto de salida por WhatsApp | Diaria | 1 | 2 | 2,00 | 0,03 | 0 horas y 2 minutos |

Elaborado por: La Investigadora.

Anexo. 24. Matriz Carga Laboral Jefe de Ventas Cotopaxi

| CARGA LABORAL (TOMA DE TIEMPOS) | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---------------------------------|-----------|--------------|-----------|-------------------|---------------|---|-------|-----------------------------------|---|--------------------------------------|--------------|---------------------------|-----------------------|----------------|--------------|----------------------|
| ID | COMPILÓ: | DEPARTAMENTO | UNIDAD | CARGO RESPONSABLE | Título formal | Contenido de la experiencia | Nivel | CONOCIMIENTOS SELECCIÓN (NOMBRAR) | Conocimientos capacitación (que la empresa le debe) | DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD | Periodicidad | Iteración de la actividad | Tiempo unitario (min) | Minutos al día | Horas al día | HORAS DÍA TEXTO |
| 1 | ESTEFANIA | VENTAS | LATACUNGA | JEFE DE VENTAS | INGENIERO(A) | Persona que haya trabajado en ventas supervisando equipos de trabajo, con buena aptitud de dirigir y liderar para | SUPE | PAQUETES UTILITARIOS | ATENCIÓN AL CLIENTE | Enviar una foto de ingreso a What | diaria | 1 | 2 | 2,00 | 0,03 | 0 horas y 2 minutos |
| 2 | | | | | | | | ESTADÍSTICA | MOTIVACIÓN | Limpiar el área de trabajo | diaria | 1 | 5 | 5,00 | 0,08 | 0 horas y 5 minutos |
| 3 | | | | | | | | MATEMÁTICAS | VENTAS | Revisar agenda de visitas de ases | diaria | 1 | 15 | 15,00 | 0,25 | 0 horas y 15 minutos |
| 4 | | | | | | | | MARKETING | | Crear las citas de visitas de ases | diaria | 1 | 7 | 7,00 | 0,12 | 0 horas y 7 minutos |
| 5 | | | | | | | | TOMA DE DECISIONES | | Reunión con asesores de venta | diaria | 1 | 10 | 10,00 | 0,17 | 0 horas y 10 minutos |
| 6 | | | | | | | | | | Entregar las rutas de visitas a cod | diaria | 1 | 4 | 4,00 | 0,07 | 0 horas y 4 minutos |
| 7 | | | | | | | | | | Revisar las listas de nuevas ventas | diaria | 1 | 15 | 15,00 | 0,25 | 0 horas y 15 minutos |
| 8 | | | | | | | | | | Ir a visitar institutos superiores p | mensual | 1 | 144 | 7,20 | 0,12 | 0 horas y 7 minutos |
| 9 | | | | | | | | | | Sacar bases de datos para asesor | diaria | 1 | 30 | 30,00 | 0,50 | 0 horas y 30 minutos |
| 10 | | | | | | | | | | Llamar a asesores de venta por no | diaria | 6 | 4 | 24,00 | 0,40 | 0 horas y 24 minutos |
| 11 | | | | | | | | | | Almuerzo | diaria | 1 | 50 | 50,00 | 0,83 | 0 horas y 50 minutos |
| 12 | | | | | | | | | | Hacer nuevas estrategias de venta | diaria | 1 | 63 | 63,00 | 1,05 | 1 hora y 3 minutos |
| 13 | | | | | | | | | | Buscar nuevos clientes | diaria | 1 | 36 | 36,00 | 0,60 | 0 horas y 36 minutos |
| 14 | | | | | | | | | | Hacer proyecciones de ventas del | mensual | 1 | 28 | 1,40 | 0,02 | 0 horas y 1 minuto |
| 15 | | | | | | | | | | Hacer informes de ventas diarias | diaria | 1 | 35 | 35,00 | 0,58 | 0 horas y 35 minutos |
| 16 | | | | | | | | | | Mejorar las políticas de ventas p | mensual | 1 | 54 | 2,70 | 0,05 | 0 horas y 3 minutos |
| 17 | | | | | | | | | | Descanso (Baño) | diaria | 2 | 7 | 14,00 | 0,23 | 0 horas y 14 minutos |
| 18 | | | | | | | | | | Enviar mensajes por Whatsapp | diaria | 26 | 3 | 78,00 | 1,30 | 1 hora y 18 minutos |
| 19 | | | | | | | | | | Revisar los productos de la comp | diaria | 1 | 13 | 13,00 | 0,22 | 0 horas y 13 minutos |
| 20 | | | | | | | | | | Evaluar los informes de asesores | diaria | 1 | 16 | 16,00 | 0,27 | 0 horas y 16 minutos |
| 21 | | | | | | | | | | Capacitar al nuevo personal en ve | trimestral | 2 | 63 | 2,30 | 0,04 | 0 horas y 2 minutos |
| 22 | | | | | | | | | | Buscar nuevas alternativas de inte | mensual | 1 | 72 | 3,60 | 0,06 | 0 horas y 4 minutos |
| 23 | | | | | | | | | | Recibir llamadas telefónicas a la o | diaria | 4 | 4 | 16,00 | 0,27 | 0 horas y 16 minutos |
| 24 | | | | | | | | | | Recibir llamadas telefónicas al cel | diaria | 8 | 3 | 24,00 | 0,40 | 0 horas y 24 minutos |
| 25 | | | | | | | | | | Hacer llamadas telefónicas desde | diaria | 8 | 5 | 40,00 | 0,67 | 0 horas y 40 minutos |
| 26 | | | | | | | | | | Reunirse con el Gerente General p | mensual | 1 | 79 | 3,95 | 0,07 | 0 horas y 4 minutos |
| 27 | | | | | | | | | | Visitar clientes con asesores cuan | semanal | 2 | 41 | 16,40 | 0,27 | 0 horas y 16 minutos |
| 28 | | | | | | | | | | Elaborar las comisiones de ventas | mensual | 2 | 15 | 1,50 | 0,03 | 0 horas y 2 minutos |
| 29 | | | | | | | | | | Establecer las metas de cada mes | mensual | 1 | 77 | 3,85 | 0,06 | 0 horas y 4 minutos |
| 30 | | | | | | | | | | Resolver los problemas o quejas | semanal | 1 | 21 | 4,20 | 0,07 | 0 horas y 4 minutos |
| 31 | | | | | | | | | | Enviar mail a empresas privadas p | diaria | 1 | 54 | 54,00 | 0,90 | 0 horas y 54 minutos |
| 32 | | | | | | | | | | Enviar publicidad por redes socia | diaria | 6 | 4 | 24,00 | 0,40 | 0 horas y 24 minutos |
| 33 | | | | | | | | | | Visita a la oficina la Maná | mensual | 2 | 780 | 78,00 | 1,30 | 1 hora y 18 minutos |
| 34 | | | | | | | | | | Visita a la oficina Salcedo | semanal | 1 | 120 | 24,00 | 0,40 | 0 horas y 24 minutos |
| 35 | | | | | | | | | | Recorrido por Pujilí y Saquisilí | mensual | 2 | 120 | 12,00 | 0,20 | 0 horas y 12 minutos |
| 36 | | | | | | | | | | Recibir la indumentaria y publicid | diaria | 1 | 3 | 3,00 | 0,15 | 0 horas y 3 minutos |

Elaborado por: La Investigadora.

Anexo. 25. Calculadora de tiempos Jefe de Ventas Cotopaxi.

| TOTAL | | | | | | | | |
|--|--------------|---------------------------|-----------------------|----------------|--------------|----------------------|-----|--|
| Minutos al día | Horas al día | HORAS DÍA TEXTO | | | | | | |
| 745,10 | 11,17 | 11 horas y 10 minutos | | | | | | |
| ACTIVIDADES | Periodicidad | Iteración de la actividad | Tiempo unitario (min) | Minutos al día | Horas al día | HORAS TEXTO | DÍA | |
| Enviar una foto de ingreso a WhatsApp. | Diaria | 1 | 2 | 2,00 | 0,03 | 0 horas y 2 minutos | | |
| Limpiar el área de trabajo. | Diaria | 1 | 5 | 5,00 | 0,08 | 0 horas y 5 minutos | | |
| Revisar agenda de visitas de asesores. | Diaria | 1 | 15 | 15,00 | 0,25 | 0 horas y 15 minutos | | |
| Crear las citas de visitas de asesores. | Diaria | 1 | 7 | 7,00 | 0,12 | 0 horas y 7 minutos | | |
| Reunión con asesores de venta. | Diaria | 1 | 10 | 10,00 | 0,17 | 0 horas y 10 minutos | | |
| Entregar las rutas de visitas a cada asesor. | Diaria | 1 | 4 | 4,00 | 0,07 | 0 horas y 4 minutos | | |
| Revisar las listas de nuevas ventas | Diaria | 1 | 15 | 15,00 | 0,25 | 0 horas y 15 minutos | | |
| Ir a visitar institutos superiores para poder sacar permisos de visitas de asesores. | Mensual | 1 | 144 | 7,20 | 0,12 | 0 horas y 7 minutos | | |
| Sacar bases de datos para asesores. | Diaria | 1 | 30 | 30,00 | 0,50 | 0 horas y 30 minutos | | |
| Llamar a asesores de venta por novedades. | Diaria | 6 | 4 | 24,00 | 0,40 | 0 horas y 24 minutos | | |
| Almuerzo. | Diaria | 1 | 50 | 50,00 | 0,83 | 0 horas y 50 minutos | | |
| Hacer nuevas estrategias de venta en marketing. | Diaria | 1 | 63 | 63,00 | 1,05 | 1 hora y 3 minutos | | |
| Buscar nuevos clientes. | Diaria | 1 | 36 | 36,00 | 0,60 | 0 horas y 36 minutos | | |
| Hacer proyecciones de ventas del mes. | Mensual | 1 | 28 | 1,40 | 0,02 | 0 horas y 1 minuto | | |
| Hacer informes de ventas diarias. | Diaria | 1 | 35 | 35,00 | 0,58 | 0 horas y 35 minutos | | |
| Mejorar las políticas de ventas para alcanzar las metas. | Mensual | 1 | 54 | 2,70 | 0,05 | 0 horas y 3 minutos | | |
| Descanso (Baño.) | Diaria | 2 | 7 | 14,00 | 0,23 | 0 horas y 14 minutos | | |
| Enviar mensajes por WhatsApp. | Diaria | 26 | 3 | 78,00 | 1,30 | 1 hora y 18 minutos | | |
| Revisar los productos de la competencia. | Diaria | 1 | 13 | 13,00 | 0,22 | 0 horas y 13 minutos | | |
| Evaluar los informes de asesores de venta. | Diaria | 1 | 16 | 16,00 | 0,27 | 0 horas y 16 minutos | | |
| Capacitar al nuevo personal en ventas. | Trimestral | 2 | 69 | 2,30 | 0,04 | 0 horas y 2 minutos | | |
| Buscar nuevas alternativas de integrar mercados. | Mensual | 1 | 72 | 3,60 | 0,06 | 0 horas y 4 minutos | | |
| Recibir llamadas telefónicas a la oficina. | Diaria | 4 | 4 | 16,00 | 0,27 | 0 horas y 16 minutos | | |
| Recibir llamadas telefónicas al celular. | Diaria | 8 | 3 | 24,00 | 0,40 | 0 horas y 24 minutos | | |

| | | | | | | |
|--|---------|---|-----|-------|------|----------------------|
| Hacer llamadas telefónicas desde celular. | Diaria | 8 | 5 | 40,00 | 0,67 | 0 horas y 40 minutos |
| Reunirse con el Gerente General para verificar informes. | Mensual | 1 | 79 | 3,95 | 0,07 | 0 horas y 4 minutos |
| Visitar clientes con asesores cuando sean clientes de empresas privadas. | Semanal | 2 | 41 | 16,40 | 0,27 | 0 horas y 16 minutos |
| Elaborar las comisiones de ventas de cada asesor. | Mensual | 2 | 15 | 1,50 | 0,03 | 0 horas y 2 minutos |
| Establecer las metas de cada mes proyectándose con la época y situación económica. | Mensual | 1 | 77 | 3,85 | 0,06 | 0 horas y 4 minutos |
| Resolver los problemas o quejas que se presenten entre clientes y asesores de venta. | Semanal | 1 | 21 | 4,20 | 0,07 | 0 horas y 4 minutos |
| Enviar mail a empresas privadas para visitas de información de servicios. | Diaria | 1 | 54 | 54,00 | 0,90 | 0 horas y 54 minutos |
| Enviar publicidad por redes sociales. | Diaria | 6 | 4 | 24,00 | 0,40 | 0 horas y 24 minutos |
| Visita a la oficina La Maná. | Mensual | 2 | 780 | 78,00 | 1,30 | 1 hora y 18 minutos |
| Visita a la oficina Salcedo. | Semanal | 1 | 120 | 24,00 | 0,40 | 0 horas y 24 minutos |
| Recorrido por Pujilí y Saquisilí. | Mensual | 2 | 120 | 12,00 | 0,20 | 0 horas y 12 minutos |
| Recibir la indumentaria y publicidad escrita de cada asesor al final del día de trabajo. | Diaria | 1 | 9 | 9,00 | 0,15 | 0 horas y 9 minutos |

Elaborado por: La Investigadora.

Anexo. 26. Matriz Carga Laboral Jefe de Ventas Tungurahua.

| CARGA LABORAL (TOMA DE TIEMPOS) | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---------------------------------|------------------|--------------|--------|-------------------|---------------|--|-------|-----------------------------------|--|------------------------------------|--------------|---------------------------|-----------------------|----------------|--------------|----------------------|
| ID | COMPILÓ: | DEPARTAMENTO | UNIDAD | CARGO RESPONSABLE | Título formal | Contenido de la experiencia | Nivel | CONOCIMIENTOS SELECCIÓN (NOMBRAR) | Conocimientos capacitación (que la empresa le) | DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD | Periodicidad | Iteración de la actividad | Tiempo unitario (min) | Minutos al día | Horas al día | HORAS DÍA TEXTO |
| 1 | ESTEFANIA VENTAS | | Ambato | JEFE DE VENTAS | INGENIERO(A) | Persona que haya trabajado en ventas supervisando equipos de trabajo, con buena aptitud de dirigir y | SUPE | PAQUETES UTILITARIOS | ATENCIÓN AL CLIENTE | Enviar una foto de ingreso a Wh | diaria | 1 | 1 | 1,00 | 0,02 | 0 horas y 1 minuto |
| 2 | | | | | | | | ESTADÍSTICA | MOTIVACIÓN | Limpia el área de trabajo | diaria | 1 | 4 | 4,00 | 0,07 | 0 horas y 4 minutos |
| 3 | | | | | | | | MATEMÁTICAS | VENTAS | Revisar agenda de visitas de ases | diaria | 1 | 37 | 37,00 | 0,62 | 0 horas y 37 minutos |
| 4 | | | | | | | | MARKETING | | Crear las citas de visitas de ases | diaria | 1 | 34 | 34,00 | 0,57 | 0 horas y 34 minutos |
| 5 | | | | | | | | TOMA DE DECISIONES | | Reunión con asesores de venta | diaria | 1 | 25 | 25,00 | 0,42 | 0 horas y 25 minutos |
| 6 | | | | | | | | | | Entregar las rutas de visitas a ca | diaria | 1 | 5 | 5,00 | 0,08 | 0 horas y 5 minutos |
| 7 | | | | | | | | | | Revisar las listas de nuevas vent | diaria | 1 | 20 | 20,00 | 0,33 | 0 horas y 20 minutos |
| 8 | | | | | | | | | | Enviar lista de nuevas ventas a cc | diaria | 1 | 3 | 3,00 | 0,05 | 0 horas y 3 minutos |
| 9 | | | | | | | | | | Descanso (Baño) | diaria | 3 | 4 | 12,00 | 0,20 | 0 horas y 12 minutos |
| 10 | | | | | | | | | | Visitar centros de educación sup | semanal | 1 | 180 | 36,00 | 0,60 | 0 horas y 36 minutos |
| 11 | | | | | | | | | | Sacar bases de datos en bancos | diaria | 1 | 20 | 20,00 | 0,33 | 0 horas y 20 minutos |
| 12 | | | | | | | | | | Llamar a asesores para dar sequi | diaria | 10 | 5 | 50,00 | 0,83 | 0 horas y 50 minutos |
| 13 | | | | | | | | | | Almuerzo | diaria | 1 | 59 | 59,00 | 0,98 | 0 horas y 59 minutos |
| 14 | | | | | | | | | | Hacer nuevas estrategias de vent | mensual | 1 | 76 | 3,80 | 0,06 | 0 horas y 4 minutos |
| 15 | | | | | | | | | | Planificar nuevos nichos de merc | mensual | 1 | 54 | 2,70 | 0,05 | 0 horas y 3 minutos |
| 16 | | | | | | | | | | Dar seguimiento a posibles clien | diaria | 1 | 20 | 20,00 | 0,33 | 0 horas y 20 minutos |
| 17 | | | | | | | | | | Hacer solicitudes y proformas | mensual | 1 | 16 | 0,80 | 0,01 | 0 horas y 1 minuto |
| 18 | | | | | | | | | | Hacer proyecciones de ventas de | mensual | 1 | 75 | 3,75 | 0,06 | 0 horas y 4 minutos |
| 19 | | | | | | | | | | Hacer informes de las ventas dia | diaria | 1 | 16 | 16,00 | 0,27 | 0 horas y 16 minutos |
| # | | | | | | | | | | Mejorar las políticas de ventas y | mensual | 1 | 46 | 2,30 | 0,04 | 0 horas y 2 minutos |
| 21 | | | | | | | | | | Enviar mensajes por Whatsapp | diaria | 25 | 4 | 100,00 | 1,67 | 1 hora y 40 minutos |
| # | | | | | | | | | | Revisar los productos de la com | diaria | 1 | 13 | 13,00 | 0,22 | 0 horas y 13 minutos |
| # | | | | | | | | | | Evaluar los informes de asesores | diaria | 1 | 11 | 11,00 | 0,18 | 0 horas y 11 minutos |
| # | | | | | | | | | | Capacitar al nuevo personal en v | trimestral | 1 | 180 | 3,00 | 0,05 | 0 horas y 3 minutos |
| 25 | | | | | | | | | | Hacer la publicidad escrita en im | mensual | 1 | 33 | 1,65 | 0,03 | 0 horas y 2 minutos |
| # | | | | | | | | | | Recibir llamadas telefónicas a la | diaria | 5 | 3 | 15,00 | 0,25 | 0 horas y 15 minutos |
| 27 | | | | | | | | | | Recibir llamadas telefónicas al c | diaria | 6 | 5 | 30,00 | 0,50 | 0 horas y 30 minutos |
| # | | | | | | | | | | Hacer llamadas telefónicas desde | diaria | 9 | 5 | 45,00 | 0,75 | 0 horas y 45 minutos |
| # | | | | | | | | | | Reunirse con el Gerente General | mensual | 1 | 120 | 6,00 | 0,10 | 0 horas y 6 minutos |
| # | | | | | | | | | | Visitar clientes con asesores cus | semanal | 1 | 90 | 18,00 | 0,30 | 0 horas y 18 minutos |
| 31 | | | | | | | | | | Elaborar las comisiones de vent | mensual | 1 | 18 | 0,90 | 0,02 | 0 horas y 1 minuto |
| # | | | | | | | | | | Establecer las metas de cada me | mensual | 1 | 43 | 2,15 | 0,04 | 0 horas y 2 minutos |
| # | | | | | | | | | | Resolver los problemas o quejas | semanal | 1 | 15 | 3,00 | 0,05 | 0 horas y 3 minutos |
| # | | | | | | | | | | Enviar mail a empresas privadas | diaria | 1 | 24 | 24,00 | 0,40 | 0 horas y 24 minutos |
| 35 | | | | | | | | | | Enviar publicidad por redes soci | diaria | 3 | 3 | 3,00 | 0,15 | 0 horas y 3 minutos |
| # | | | | | | | | | | Coordinar vivitas a cantones de | semanal | 1 | 30 | 6,00 | 0,10 | 0 horas y 6 minutos |
| 37 | | | | | | | | | | Visitar GAD'S Municipales de Ti | mensual | 4 | 30 | 18,00 | 0,30 | 0 horas y 18 minutos |
| # | | | | | | | | | | Visitar parroquias del cantón am | mensual | 8 | 60 | 24,00 | 0,40 | 0 horas y 24 minutos |
| # | | | | | | | | | | Hacer una reunión mensual con ac | mensual | 1 | 60 | 3,00 | 0,05 | 0 horas y 3 minutos |

Elaborado por: La Investigadora.

Anexo. 27. Calculadora de tiempos Jefe de Ventas Tungurahua.

| TOTAL | | | | | | | | | |
|----------------|--------------|----------------------|---|--------------|---------------------------|-----------------------|----------------|--------------|----------------------|
| Minutos al día | Horas al día | HORAS DÍA TEXTO | | | | | | | |
| 720,05 | 12,00 | 12 horas y 0 minutos | ACTIVIDADES | Periodicidad | Iteración de la actividad | Tiempo unitario (min) | Minutos al día | Horas al día | HORAS DÍA TEXTO |
| | | | Enviar una foto de ingreso a WhatsApp. | Diaria | 1 | 1 | 1,00 | 0,02 | 0 horas y 1 minuto |
| | | | Limpiar el área de trabajo. | Diaria | 1 | 4 | 4,00 | 0,07 | 0 horas y 4 minutos |
| | | | Revisar agenda de visitas de asesores. | Diaria | 1 | 37 | 37,00 | 0,62 | 0 horas y 37 minutos |
| | | | Crear las citas de visitas de asesores. | Diaria | 1 | 34 | 34,00 | 0,57 | 0 horas y 34 minutos |
| | | | Reunión con asesores de venta. | Diaria | 1 | 25 | 25,00 | 0,42 | 0 horas y 25 minutos |
| | | | Entregar las rutas de visitas a cada asesor. | Diaria | 1 | 5 | 5,00 | 0,08 | 0 horas y 5 minutos |
| | | | Revisar las listas de nuevas ventas. | Diaria | 1 | 20 | 20,00 | 0,33 | 0 horas y 20 minutos |
| | | | Enviar lista de nuevas ventas a coordinación académica. | Diaria | 1 | 3 | 3,00 | 0,05 | 0 horas y 3 minutos |
| | | | Descanso (Baño). | Diaria | 3 | 4 | 12,00 | 0,20 | 0 horas y 12 minutos |
| | | | Visitar centros de educación superior y escuelas de conducción para poder obtener espacios para publicitar. | semanal | 1 | 180 | 36,00 | 0,60 | 0 horas y 36 minutos |
| | | | Sacar bases de datos en bancos, cooperativas, INEC y SRI. | Diaria | 1 | 20 | 20,00 | 0,33 | 0 horas y 20 minutos |
| | | | Llamar a asesores para dar seguimiento. | Diaria | 10 | 5 | 50,00 | 0,83 | 0 horas y 50 minutos |
| | | | Almuerzo. | Diaria | 1 | 59 | 59,00 | 0,98 | 0 horas y 59 minutos |
| | | | Hacer nuevas estrategias de venta en marketing. | Mensual | 1 | 76 | 3,80 | 0,06 | 0 horas y 4 minutos |
| | | | Planificar nuevos nichos de mercado. | Mensual | 1 | 54 | 2,70 | 0,05 | 0 horas y 3 minutos |
| | | | Dar seguimiento a posibles clientes. | Diaria | 1 | 20 | 20,00 | 0,33 | 0 horas y 20 minutos |
| | | | Hacer solicitudes y proformas. | Mensual | 1 | 16 | 0,80 | 0,01 | 0 horas y 1 minuto |
| | | | Hacer proyecciones de ventas del mes. | Mensual | 1 | 75 | 3,75 | 0,06 | 0 horas y 4 minutos |
| | | | Hacer informes de las ventas diarias. | Diaria | 1 | 16 | 16,00 | 0,27 | 0 horas y 16 minutos |
| | | | Mejorar las políticas de ventas para alcanzar las metas. | Mensual | 1 | 46 | 2,30 | 0,04 | 0 horas y 2 minutos |
| | | | Enviar mensajes por WhatsApp | Diaria | 25 | 4 | 100,00 | 1,67 | 1 hora y 40 minutos |
| | | | Revisar los productos de la competencia. | Diaria | 1 | 13 | 13,00 | 0,22 | 0 horas y 13 minutos |
| | | | Evaluar los informes de asesores de venta. | Diaria | 1 | 11 | 11,00 | 0,18 | 0 horas y 11 minutos |
| | | | Capacitar al nuevo personal en ventas. | Trimestral | 1 | 180 | 3,00 | 0,05 | 0 horas y 3 minutos |
| | | | Hacer la publicidad escrita en imprentas. | Mensual | 1 | 33 | 1,65 | 0,03 | 0 horas y 2 minutos |

| | | | | | | |
|--|---------|---|-----|-------|------|----------------------|
| Recibir llamadas telefónicas a la oficina. | Diaria | 5 | 3 | 15,00 | 0,25 | 0 horas y 15 minutos |
| Recibir llamadas telefónicas al celular. | Diaria | 6 | 5 | 30,00 | 0,50 | 0 horas y 30 minutos |
| Hacer llamadas telefónicas desde celular. | Diaria | 9 | 5 | 45,00 | 0,75 | 0 horas y 45 minutos |
| Reunirse con el Gerente General para verificar informes. | Mensual | 1 | 120 | 6,00 | 0,10 | 0 horas y 6 minutos |
| Visitar clientes con asesores cuando sean clientes de empresas privadas. | Semanal | 1 | 90 | 18,00 | 0,30 | 0 horas y 18 minutos |
| Elaborar las comisiones de ventas de cada asesor | Mensual | 1 | 18 | 0,90 | 0,02 | 0 horas y 1 minuto |
| Establecer las metas de cada mes proyectándose con la época y situación económica. | Mensual | 1 | 43 | 2,15 | 0,04 | 0 horas y 2 minutos |
| Resolver los problemas o quejas que se presenten entre clientes y asesores de venta. | Semanal | 1 | 15 | 3,00 | 0,05 | 0 horas y 3 minutos |
| Enviar mail a empresas privadas para visitas de información de servicios. | Diaria | 1 | 24 | 24,00 | 0,40 | 0 horas y 24 minutos |
| Enviar publicidad por redes sociales. | Diaria | 3 | 3 | 9,00 | 0,15 | 0 horas y 9 minutos |
| Coordinar vivitas a cantones de Ambato. | Semanal | 1 | 30 | 6,00 | 0,10 | 0 horas y 6 minutos |
| Visitar GAD'S Municipales de Tungurahua. | Mensual | 4 | 90 | 18,00 | 0,30 | 0 horas y 18 minutos |
| Visitar parroquias del cantón Ambato con asesores. | Mensual | 8 | 60 | 24,00 | 0,40 | 0 horas y 24 minutos |
| Hacer una reunión mensual con asesores de venta. | Mensual | 1 | 60 | 3,00 | 0,05 | 0 horas y 3 minutos |
| Visitar Hoteles del cantón Ambato. | Semanal | 2 | 40 | 16,00 | 0,27 | 0 horas y 16 minutos |
| Visitar concesionarios del cantón Ambato | Semanal | 2 | 30 | 12,00 | 0,20 | 0 horas y 12 minutos |
| Recibir la indumentaria y publicidad escrita de cada asesor al final del día de trabajo. | Diaria | 1 | 4 | 4,00 | 0,07 | 0 horas y 4 minutos |

Elaborado por: La Investigadora.

Anexo. 28. Calificación de relevancia Asistente Administrativa Ambato

| Actividades | Complejidad | | |
|--|-------------|-------|------|
| | Alta | Media | Baja |
| Coordinar pendientes con Administración matriz | | X | |
| Controlar la facturación | X | | |
| Hacer facturación electrónica | X | | |
| Responder y enviar mensajes por WhatsApp | | | X |
| Ingresar las facturas al sistema interno microplus | X | | |
| Revisar los arqueos de caja | X | | |
| Ingresar los comprobantes de depósitos en el sistema | X | | |
| Revisar la cobranza de ventas | X | | |
| Depositar lo los dineros de los cobros de los estudiantes | X | | |
| Informar a los clientes sobre los servicios de la compañía | | X | |
| Hacer llamadas a agencia | | X | |
| Dar seguimiento a los posibles clientes | X | | |
| Hacer informes de ventas coordinación académica | X | | |
| Llevar informes de facturación cada fin de mes | X | | |
| Llenar fichas de inscripción de los estudiantes | X | | |
| Informe de reposición de caja chica | X | | |

Elaborado por: La Investigadora.

Anexo. 29. Calificación de relevancia Asistente Administrativa Latacunga

| Actividades | Complejidad | | |
|---|-------------|-------|------|
| | Alta | Media | Baja |
| Atender a clientes | | X | |
| Receptar inscripciones de alumnos | X | | |
| Realizar fichas personales de alumnos | X | | |
| Recibir pagos para cursos | X | | |
| Hacer listados de clases para los que empiezan jueves y viernes | | X | |
| Responder y enviar mensajes por WhatsApp | | | X |
| Hacer listados de clases para los que empiezan sábado | X | | |
| Realizar facturación autorizadas del S.R. I | X | | |
| Hacer llamadas a los posibles clientes | X | | |
| Verificar las deudas pendientes de los alumnos y den las evaluaciones | X | | |
| Llamar a alumnos para los pagos pendientes | X | | |
| Hacer depósitos de los arqueos diarios | X | | |
| Registrar las ventas en el sistema | X | | |
| Receptar facturas del arriendo | | | X |
| Revisar al arqueo diario | X | | |
| Hacer informes de ventas mensuales | X | | |
| Receptar las credenciales de alumnos | | | X |
| Dar certificados provisionales a alumnos de haber recibido el curso | | | X |
| Ayudar a alumnos a que se igualen y no pierdan el curso | | X | |
| Recibir llamadas telefónicas | | | X |
| Cumplir las metas del mes | X | | |
| Trasmitir publicidad | | | X |
| Enviar reporte de actividades | | X | |

Elaborado por: La Investigadora.

Anexo. 30. Calificación de relevancia Asesor de ventas Latacunga

| Actividades | Complejidad | | |
|---|-------------|-------|------|
| | Alta | Media | Baja |
| Revisar pendientes del día anterior | | X | |
| Recibir las indicaciones en la reunión diaria de ventas | X | | |
| Recibir la hoja de ruta del día | | X | |
| Buscar bases de datos para venta de servicios | X | | |
| Hacer llamadas telefónicas de posibles clientes | X | | |
| Realizar visitas en empresas privadas | X | | |
| Realizar visitas a institutos tecnológicos en Latacunga | X | | |
| Realizar visitas a colegios bachillerato en sectores rurales | X | | |
| Hacer informes de visitas | | X | |
| Responder y enviar mensajes por WhatsApp | | | X |
| Recibir llamadas telefónicas de información | | | X |
| Promover publicidad en redes sociales | | | X |
| Entregar credenciales de seguridad a empresas privadas | | X | |
| Repartir volantes informativos en el parque Vicente León centro de Latacunga | X | | |
| Pedir información o reunir requisitos para poder charlas informativas en lugares privados | X | | |
| Pasar información a dirección académica sobre las visitas de interesados | X | | |
| Entregar documentación informativa en la oficina al final del día | X | | |

Elaborado por: La Investigadora.

Anexo. 31. Calificación de relevancia Asesor de Ventas Salcedo

| Actividades | Complejidad | | |
|---|-------------|-------|------|
| | Alta | Media | Baja |
| Revisión de los pendientes a visitar | | X | |
| Reunión con los compañeros | | | X |
| Hacer llamadas de confirmación de visitas | X | | |
| Alistar el equipamiento de publicidad | | X | |
| Visitar las empresas productoras de helados | X | | |
| Visitar los colegios particulares de San Miguel | X | | |
| Visitar las empresas productoras de muebles Santa Ana | X | | |
| Visitar las cooperativas de ahorro y crédito con matriz Salcedo | X | | |
| Visitar colegios de 3ro de bachillerato de Mulalillo | X | | |
| Visitar empresas florícolas | X | | |
| Visitar hosterías y complejos turísticos de Salcedo | X | | |
| Visitar escuelas de conducción | X | | |
| Visitar empresas privadas | X | | |
| Recibir llamadas del jefe de ventas | | X | |
| Buscar bases de datos | X | | |
| Llamar a interesados en guardias de seguridad | X | | |
| Hacer el informe de visitas al día | | X | |
| Informar rutas por WhatsApp | | | X |
| Enviar publicidad en redes sociales | | | X |
| Responder mensajes por WhatsApp | | | X |
| Reunirse con el gerente cada mes | X | | |
| Entregar documentos y publicidad de empresa en la oficina | | | X |

Elaborado por: La Investigadora.

Anexo. 32. Calificación de relevancia Asesor de Ventas Tungurahua

| Actividades | Complejidad | | |
|---|-------------|-------|------|
| | Alta | Media | Baja |
| Revisar pendientes de visitas en apuntes | | X | |
| Reunión de trabajo con Jefe de Ventas | X | | |
| Recibir la hoja de ruta del día | X | | |
| Viaje a Baños | X | | |
| Visita a Hotel Sangay | X | | |
| Visita a Hotel Samari | X | | |
| Visita a Hotel Destiny | X | | |
| Visita Hotel Luna Volcán | X | | |
| Viaje a Pelileo | X | | |
| Cita en Municipio Pelileo | X | | |
| Visita Fabrica Ram Jean | X | | |
| Visita a Inovare Jeans | X | | |
| Viaje a Ambato | X | | |
| Visita Complejo Zambrano | X | | |
| Visita calzado Gamos | X | | |
| Regreso a Oficina | | | X |
| Responder y recibir mensajes por WhatsApp | | | X |
| Hacer llamadas | | | X |
| Recibir las llamadas | | | X |
| Visitar empresas de Mocha y Cevallos | X | | |
| Visitar empresas de Quero y Tisaleo | X | | |
| Visitar empresas de Patate | X | | |
| Visitar empresas de Píllaro | X | | |
| Publicitar en redes sociales | X | | |
| Hacer informes del día | | X | |
| Enviar foto de salida por WhatsApp | | | X |

Elaborado por: La Investigadora.

Anexo. 33. Calificación de relevancia Jefe de Ventas Cotopaxi

| Actividades | Complejidad | | |
|---|-------------|-------|------|
| | Alta | Media | Baja |
| Revisar agenda de visitas de asesores | | X | |
| Crear las citas de visitas de asesores | X | | |
| Reunión con asesores de venta | X | | |
| Entregar las rutas de visitas a cada asesor | | X | |
| Revisar las listas de nuevas ventas | X | | |
| Ir a visitar institutos superiores para poder sacar permisos de visitas de asesores | X | | |
| Sacar bases de datos para asesores | X | | |
| Llamar a asesores de venta por novedades | | | X |
| Hacer nuevas estrategias de venta en marketing | X | | |
| Buscar nuevos clientes | X | | |
| Hacer proyecciones de ventas del mes | X | | |
| Hacer informes de ventas diarias | | X | |
| Mejorar las políticas de ventas para alcanzar las metas | X | | |
| Enviar mensajes por WhatsApp | | | X |
| Revisar los productos de la competencia | | | X |
| Evaluar los informes de asesores de venta | X | | |
| Capacitar al nuevo personal en ventas | | X | |
| Buscar nuevas alternativas de integrar mercados | X | | |
| Recibir llamadas telefónicas a la oficina | | | X |
| Recibir llamadas telefónicas al celular | | | X |
| Hacer llamadas telefónicas desde celular | | | X |
| Reunirse con el Gerente General para verificar informes | | | |
| Visitar clientes con asesores cuando sean clientes de empresas privadas | X | | |
| Elaborar las comisiones de ventas de cada asesor | X | | |
| Establecer las metas de cada mes proyectándose con la época y situación económica | X | | |
| Resolver los problemas o quejas que se presenten entre clientes y asesores de venta | X | | |
| Enviar mail a empresas privadas para visitas de información de servicios | | | X |
| Enviar publicidad por redes sociales | | | X |
| Visita a la oficina la Maná | X | | |
| Visita a la oficina Salcedo | X | | |
| Recorrido por Pujilí y Saquisilí | X | | |
| Recibir la indumentaria y publicidad escrita de cada asesor al final del día de trabajo | | | X |

Elaborado por: La Investigadora.

Anexo. 34. Calificación de relevancia Jefe de Ventas Tungurahua

| Actividades | Complejidad | | |
|--|-------------|-------|------|
| | Alta | Media | Baja |
| Revisar agenda de visitas de asesores | | X | |
| Crear las citas de visitas de asesores | X | | |
| Reunión con asesores de venta | X | | |
| Entregar las rutas de visitas a cada asesor | | X | |
| Revisar las listas de nuevas ventas | X | | |
| Enviar lista de nuevas ventas a coordinación académica | | X | |
| Visitar centros de educación superior y escuelas de conducción para poder obtener espacios para publicitar | X | | |
| Sacar bases de datos en bancos, cooperativas, INEC y SRI | X | | |
| Llamar a asesores para dar seguimiento | X | | |
| Hacer nuevas estrategias de venta en marketing | X | | |
| Planificar nuevos nichos de mercado | X | | |
| Dar seguimiento a posibles clientes | | X | |
| Hacer solicitudes y proformas | | X | |
| Hacer proyecciones de ventas del mes | X | | |
| Hacer informes de las ventas diarias | | X | |
| Mejorar las políticas de ventas para alcanzar las metas | X | | |
| Enviar mensajes por WhatsApp | | | X |
| Revisar los productos de la competencia | | | X |
| Evaluar los informes de asesores de venta | | X | |
| Capacitar al nuevo personal en ventas | | X | |
| Hacer la publicidad escrita en imprentas | | | X |
| Recibir llamadas telefónicas a la oficina | | | X |
| Recibir llamadas telefónicas al celular | | | X |
| Hacer llamadas telefónicas desde celular | | | X |
| Reunirse con el Gerente General para verificar informes | X | | |
| Visitar clientes con asesores cuando sean clientes de empresas privadas | X | | |
| Elaborar las comisiones de ventas de cada asesor | X | | |
| Establecer las metas de cada mes proyectándose con la época y situación económica | X | | |
| Resolver los problemas o quejas que se presenten entre clientes y asesores de venta | X | | |
| Enviar mail a empresas privadas para visitas de información de servicios | | | X |
| Enviar publicidad por redes sociales | | | X |
| Coordinar vivitas a cantones de Ambato | | X | |
| Visitar GAD'S Municipales de Tungurahua | X | | |
| Visitar parroquias del cantón Ambato con asesores | X | | |
| Hacer una reunión mensual con asesores de venta | X | | |
| Visitar Hoteles del cantón Ambato | X | | |
| Visitar concesionarios del cantón Ambato | X | | |
| Recibir la indumentaria y publicidad escrita de cada asesor al final del día de trabajo | | | X |

Elaborado por: La Investigadora.