CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS - PERSONAL

ELABORACIÓN Y SOCIALIZACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD EN LA EMPRESA FONDO AMBIENTAL SECTOR NORTE DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO 2018-2018

Proyecto I + D +I previo a la obtención del título de Tecnólogo en Administración de Recursos Humanos - Personal

Autor: CAROLINA COQUE

Tutor: Ing. CRISTIAN TORO

Quito, 2018

ACTA DE APROBACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Quito, 31 de noviembre del 2018

El equipo asesor del trabajo de Titulación de las Sr. (Srta.) **COQUE SIMBAÑA ANA CAROLINA**, de la carrera de Administración de Recursos Humanos – Personal, cuyo tema de investigación fue: **ELABORACIÒN Y SOCIALIZACIÒN DE UN MANUAL DE FUNCIONES PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD EN LA EMPRESA FONDO AMBIENTAL SECTOR NORTE DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO 2018,** una vez considerados los objetivos del estudio, coherencia entre los temas y metodologías desarrolladas; adecuación de la redacción, sintaxis, ortografía y puntuación con las normas vigentes sobre la presentación del escrito, resuelve: APROBAR el proyecto de grado, certificando que cumple con todos los requisitos exigidos por la institución.

ING. TORO CRISTIAN
Tutor de Proyectos

ING. CASARES VERONICA
Lector de Proyectos

PSIC. FABIÁN JARA
Delegado Unidad de Titulación

ING. FRIKTZIA MENDOZA
Directora de Carrera

CAMPUS 1 - MATRIZ
CAMPUS 2 - LOGROÑO
CAMPUS 3 - BRACAMOROS
CAMPUS 4 - BRASIL
CAMPUS 5 - VACUAMBI I
CAMPUS 6 - VACUAMBI II

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, **Coque Simbaña Ana Carolina**, declaro bajo juramento que la investigación es absolutamente original, auténtica, es de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes. Las ideas, doctrinas, resultados y conclusiones a los que he llegado son de mi absoluta responsabilidad.

Ana Carolina Coque Simbaña

C.I: 1753879855

LICENCIA DE USO NO COMERCIAL

Yo, Ana Carolina Coque Simbaña portador de la cédula de ciudadanía signada con el No. 1753879855 de conformidad con lo establecido en el Artículo 110 del Código de Economía Social de los Conocimientos, la Creatividad y la Innovación (INGENIOS) que dice: "En el caso de las obras creadas en centros educativos, universidades, escuelas politécnicas, institutos superiores técnicos, tecnológicos, pedagógicos, de artes y los conservatorios superiores, e institutos públicos de investigación como resultado de su actividad académica o de investigación tales como trabajos de titulación, proyectos de investigación o innovación, artículos académicos, u otros análogos, sin perjuicio de que pueda existir relación de dependencia, la titularidad de los derechos patrimoniales corresponderá a los autores. Sin embargo, el establecimiento tendrá una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra con fines académicos. Sin perjuicio de los derechos reconocidos en el párrafo precedente, el establecimiento podrá realizar un uso comercial de la obra previa autorización a los titulares y notificación a los autores en caso de que se traten de distintas personas. En cuyo caso corresponderá a los autores un porcentaje no inferior al cuarenta por ciento de los beneficios económicos resultantes de esta explotación. El mismo beneficio se aplicará a los autores que hayan transferido sus derechos a instituciones de educación superior o centros educativos.", otorgo licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial del proyecto denominado ¨Elaboración y socialización de un manual de funciones para mejorar la productividad en la empresa Fondo Ambiental sector norte del Distrito Metropolitano de Quito 2018¨ con fines académicos al Instituto Tecnológico Superior Cordillera.

_____

Ana Carolina Coque Simbaña

C.C: 1753879855

Quito, 31 de noviembre del 2018

AGRADECIMIENTO

Un sincero agradecimiento a todos los profesores que conforman el Instituto Cordillera ya que si en ellos no hubiera sido posible poner en práctica todos los conocimientos adquiridos. A mi familia por el apoyo prestado y por darme ánimos y fuerzas desde el minuto en que opte por seguir esta carrera.

A todos en general por el tiempo y la paciencia compartida y en especial a Dios por permitirme alcanzar este sueño tan esperado y sobre todo de manera especial al Fondo Ambiental quienes me facilitaron toda la información pertinente.

DEDICATORIA

Dedico este proyecto a Dios.

Por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

A mis padres por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, en toda mi educación, tanto académica, como de la vida, por su incondicional apoyo perfectamente mantenido a través del tiempo.

Todo este trabajo ha sido posible gracias a cada una de las personas que aportaron un granito de arena.

ÍNDICE GENERAL

DECLARACIÓN DE AUTORÍA i
LICENCIA DE USO NO COMERCIAL ii
AGRADECIMIENTO iii
DEDICATORIA iv
ÍNDICE GENERAL v
ÍNDICE DE TABLAS ix
ÍNDICE DE FIGURAS x
ÍNDICE DE ANEXOS xi
RESUMEN EJECUTIVO xii
ABSTRACT xiii
CAPITULO I 1
ANTECEDENTES 1
1.01 Contexto 1
1.01.01 Macro 2
1.01.02 Meso 3
1.01.03 Micro 3
1.02 Justificación 4
1.03 Definición del problema central 6
1.03.01 Matriz T 6
1.03.02 Contextualización de la matriz T 7
CAPITULO II 10
2.01 Mapeo de Involucrados 10
2.02 Matriz de análisis de involucrados 11

2.02.01 Contextualización de matriz de análisis de involucrados 13
CAPÍTULO III 18
PROBLEMA Y OBJETIVO 18
3.01 Árbol de Problemas 18
3.01.01 Contextualización del árbol de problemas. 19
3.02 Árbol de Objetivos 19
3.02.01 Contextualización del árbol de objetivos 21
CAPITULO IV 22
4.01 Matriz de Alternativas 22
4.01.01 Contextualización de la Matriz de Alternativas 22
4.02 Matriz de Análisis de Alternativas 25
4.03 Matriz de Análisis de Impacto de Objetivos 26
4.03.01 Contextualización de la matriz de análisis de impacto de Objetivos 28
4.04 Diagrama de Estrategias 30
4.04.01 Contextualización del Diagrama de Estrategias 31
4.05 Matriz de Marco Lógico 32
CAPITULO V 34
PROPUESTA 34
5.01 Antecedentes de la Propuesta 34
5.02 Justificación del proyecto 35
5.02.01 Objetivo General 35
5.03 Orientación para el estudio 36
5.03.01 Definición de manual de funciones 36
5.03.02 Descripción de Perfiles 36
5.03.03 Detalle de los requisitos ideales para ocupar el cargo 36
5.03.04 Tipos de manuales 37

5.03.05 Utilidad y Beneficios para la Empresa 38
5.03.06 Características del Manual 38
5.03.07 Análisis y Descripción de Puestos 39
5.03.08 Competencias 40
5.04 Metodología utilizada 42
5.04.01Tipo de investigación 42
5.05 Población y muestra 42
5.05.01 Recolección de la información 43
5.05.02 Validez de la información 43
5.05.03Formato de encuesta realizada al personal 44
5.05.04 Tabulación de encuestas 47
5.06 Análisis Final de las encuestas 54
5.06.01 Diagnóstico actual de la empresa. 54
5.07 Formulación del proceso de aplicación a la propuesta 55
5.07.01 Contenido del manual de funciones. 55
5.07.02 Importancia del Manual de Funciones. 56
5.07.03 Las Funciones administrativas. 56
5.07.04Análisis de Puestos 56
5.08Organigrama Estructural de la Empresa. 57
5.08.01 Filosofía corporativa. 58
5.09 Desarrollo del Manual de Funciones. 59
5.09.01 Propósito. 60
5.09.02 Aplicación del formato. 60
5.09.03 Perfil del cargo. 60
5.09.04 Nivel de Instrucción 60
5.09.05 Experiencia. 60

5.09.06 Actividades....61
5.10 Manual de Funciones....61
INTRODUCCIÓN AL MANUAL....66
OBJETIVO GENERAL....67
OBJETIVOS ESPECÍFICOS....67
PERFIL DE FUNCIONES PROFESIONALES....68
SOCIALIZACIÓN DEL MANUAL DE FUNCIONES....100
CAPÍTULO VI....101
ASPECTOS ADMINISTRATIVOS....101
6. Aspectos Administrativos.....101
6.01 Recursos....101
6.01.01 Recursos Tecnológicos....101
6.01.02 Infraestructura....101
6.02 Presupuesto....103
6.03 Cronograma....104
6.04 Cronograma para la implementación del manual de funciones....105
CAPITULO VII....106
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES....106
7.01 Conclusiones....106
7.02 Recomendaciones....107
BIBLIOGRAFÍA....108
ANEXOS....111

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Matriz T 6

Tabla 2: Matriz de análisis de involucrados.....11

Tabla 3: Matriz de Análisis de Alternativas.....25

Tabla 4: Matriz de Análisis de Impacto de Objetivos.....26

Tabla 5: Matriz de Marco Lógico. 32

Tabla 6: Población y muestra.....43

Tabla 7: Pregunta 1 47

Tabla 8: Pregunta 2 48

Tabla 9: Pregunta 3 49

Tabla 10: Pregunta 4 50

Tabla 11: Pregunta 5 51

Tabla 12: Pregunta 6 52

Tabla 13: Pregunta 7 53

Tabla 14: Presupuesto 103

Tabla 15: Cronograma.....104

Tabla 16: Cronograma para la implementación del manual de funciones 105

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Mapeo de Involucrados 10
Figura 2: Árbol de Problemas 18
Figura 3: Árbol de Objetivos 20
Figura 4: Diagrama de Estrategias 30
Figura 5: Pregunta 1 47
Figura 6: Pregunta 2 48
Figura 7: Pregunta 3 49
Figura 8: Pregunta 4 50
Figura 9: Pregunta 5 51
Figura 10: Pregunta 6 52
Figura 11: Pregunta 7 53
Figura 12: Organigrama Estructural de la Empresa. 57
Figura 13: Actividades 61

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Foto 1.....112

Anexo 2: Foto 2.....112

Anexo 3 Foto 3.....112

RESUMEN EJECUTIVO

Mi proyecto consiste en la elaboración y socialización de un manual de funciones en el que se detallara los cargos a ocupar, es un manual que se considera de suma importancia y utilidad, ya que se ha constatado los beneficios que puede tener y la relevancia que generará. Todo esto se llevara a cabo en la empresa Fondo Ambiental que es una entidad adscrita al municipio.

Se ha constatado en el mismo entorno la problemática de la mezcla de funciones por parte de la ausencia del personal la misma que ha sido estudiada y llegando a la conclusión de la carencia de motivación en los colaboradores los mismos que poseen poco sentido de pertenencia hacia la empresa y sienten que no cuentan con el apoyo de los altos mando. Es de suma importancia que se genere confianza en los mismos, que se lleguen a charlas donde todos los puntos de vista y opiniones sean considerados y tomados en cuenta para así dar a de notar que un trabajador no solo es un recurso humano si no que todo lo que el realiza y a lo que se dedica es de suma importancia para la empresa y su entorno.

ABSTRACT

My project consists of the elaboration and the socialization of a manual of functions in which the charges are detailed in a work that is a manual that is considered of great importance and utility, that has been verified the benefits that it can have and the importance that will be generated All this will be carried out in Corporación Fondo Ambiental.

It has been found in the same environment the problem of the mix of functions by the absence of personnel the same that has been studied and that comes to the conclusion of the lack of motivation in the participation of the same as the attention in the sense of belonging to the company and those that do not have the support of the high command. It is very important that trust be generated in them that a talk has been reached where all points of view and opinions have been taken into account in the same way that it has not been resolved. What is done and what is dedicated is of utmost importance for the company and its environment.

CAPITULO I

ANTECEDENTES

1.01 Contexto

El Fondo Ambiental es una empresa que está dedicada a financiar planes, programas, proyectos y cualquier actividad que se dedique a la protección y conservación del medio ambiente, hoy en día se ha considerado la importancia del uso de herramientas de gestión para la mejora de la productividad en las organizaciones a todo nivel.

Dentro de estas herramientas se encuentra el Manual de Funciones ya que tiene gran relevancia por ser una fuente confiable para la toma de decisiones y a su vez al orden en sus diferentes niveles jerárquicos, es un factor fundamental al momento de implementar otros sistemas organizacionales tales como: escalas salariales, líneas de carrera, evaluaciones de desempeño y otros.

También es muy importante mencionar que el Manual de Funciones hoy en día es más necesario, ya que todas las certificaciones de calidad (ISO, OHSAS, etc.), lo requieren y a su vez por su uso diario al minimizar conflictos, dividiendo el trabajo y fomentando el orden. Cabe recalcar que el mismo debe estar en constante actualización y modificación para adaptarse a los nuevos tiempos, permitiendo así una mejora en la selección y desempeño del personal.

El desarrollo del manual será de gran utilidad porque en la medida que se tome conciencia de moldear las competencias, destrezas y habilidades que deban ser desarrolladas para cada puesto de trabajo de acuerdo al perfil de cada integrante, se alcanzará una mayor productividad y se logrará mejorar el rendimiento en sus colaboradores.

El autor Duhalt K. M. define al manual, como "un documento que contiene en forma ordenada y sistemática información y/o instrucciones sobre historia, políticas, procedimientos, organización de un organismo social, que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo". (K., págs. 17-18)

La importancia de los manuales radica en que son capaces de explicar de manera detallada cada procedimiento dentro de una organización; gracias a estos se evitará cometer errores dentro de las áreas funcionales de la empresa, siendo capaces de detectar fallas que se presentan con regularidad y evitar la duplicidad de funciones. Son de gran utilidad al momento que ingresan nuevas personas ya que se detalla la estructura organizacional, hasta explicar los procedimientos y tareas de determinado departamento. (Blog spot, 2016)

1.01.01 Macro

En el Ecuador el uso de herramientas de gestión tiene un alto grado de importancia ya que se aumenta la productividad en su máximo nivel. Una de las herramientas de gestión es el Manual de Funciones el cual facilita determinar las actividades a ser cumplidas por cada miembro en una organización.

Una de las empresas a nivel Nacional que se puede mencionar y la cual ha implementado esta herramienta es Yanbal.

Yanbal es una organización que se dedica a elaborar productos cosméticos, los cuales son comercializados por catálogo. Esta empresa cuenta con un alto número de colaboradores, lo que ha implementado la búsqueda de gran variedad de herramientas que ayuden a mantenerse en el mercado. El manual de funciones es el que ha contribuido a que el personal sepa claramente la descripción de los objetivos, funciones y responsabilidad de los distintos puestos de trabajo que componen la estructura de dicha empresa.(YANBAL, 2017)

1.01.02 Meso

En la provincia de Pichincha mediante una investigación alrededor de 89.6% de microempresas según datos estadísticos del INEC, presentan un desinterés para la implementación de un manual de funciones y esto nos genera un incumplimiento de las funciones asignadas a los colaboradores ya que no tiene claras sus actividades que serán realizadas a diario y esto nos lleva a una inconformidad por parte de ellos. Un manual de funciones dentro de cada departamento en una organización contribuirá al empoderamiento y desenvolvimiento de las obligaciones dentro del área de trabajo; sirve para instruir al personal minimizando el desconocimiento de sus tareas, la duplicidad de funciones y complicaciones innecesarias.

1.01.03 Micro

En el Distrito Metropolitano de Quito Sector Norte la empresa Fondo Ambiental se incorporará un manual de funciones el mismo que contribuirá al desempeño de sus colaboradores de una manera eficaz haciendo que sus actividades sean desempeñadas de manera lógica y cronológica.

Para que la integración de un nuevo colaborador sea más productiva, tanto para la organización como para el trabajador, es necesario socializar las funciones a cumplir. De esta manera se convierte en una guía para todo el personal ya que mejorará su desempeño laboral, notaran una imagen corporativa estable y más organizada respondiendo de manera positiva al cargo que desempeñan.

En el Fondo Ambiental se observa cierta desmotivación del personal, lo que afecta la eficacia existiendo una carencia de conocimiento en las políticas internas. El personal al momento que ingresa a la empresa, es dirigido de manera inmediata al desempeño de su nuevo cargo; existiendo una falencia notoria en el momento en que no se explica sus funciones a realizar.

1.02 Justificación

Los motivos para realizar este manual de funciones en el Fondo Ambiental es porque existe mucho desconocimiento de las obligaciones que desempeña el personal en su área de trabajo, lo cual genera conflictos entre ellos y más aún cuando se incorpora un funcionario nuevo al cual no se le sociabiliza dicho documento debido a su inexistencia.

En este manual de funciones se irán detallando responsabilidades, permitirá a los colaboradores tener mejor conocimiento de sus funciones y así definir los canales de comunicación interna para el desempeño de sus actividades y se obtendrá una eficiencia por parte de los mismos.

La presente investigación tiene como propósito portar una herramienta que favorezca al momento de integrar a un nuevo personal, que sea capaz de solucionar

problemas y evitar conflictos ya que al socializarlo se evitan futuros inconvenientes en torno al manejo de los recursos humanos.

Analizando los 12 objetivos del Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021 principalmente el ¨Objetivo 9¨. Garantizar el trabajo digno en toda su forma: 9.1 Impulsar actividades económicas que permitan generar y conservar trabajos dignos, y contribuir a la consecución del pleno empleo priorizando a los grupos históricamente excluidos. Los principios y orientaciones para el Socialismo del Buen Vivir reconocen que la supremacía del trabajo humano sobre el capital es incuestionable".

Este manual de funciones ayudará a fomentar un proceso claro de las responsabilidades que surgen en torno a la empresa y como deben ser desempeñadas al momento de ser socializada.

1.03 Definición del problema central

1.03.01 Matriz T

Tabla 1:
Matriz T

Situación Empeorada	**Situación Actual**				**Situación Mejorada**
Bajo rendimiento a causa de los conflictos en los colaboradores	Desconocimiento y desinterés en cada área de trabajo del personal del Fondo Ambiental				Mejora el rendimiento y productividad en cada una de las funciones que realizan los empleados.
Fuerzas Impulsadoras	**Real I**	**Ideal PC**	**I**	**PC**	**Fuerzas Bloqueadoras**
Elaborar un manual de funciones	1	5	5	2	Desinterés por parte de los trabajadores
Realizar cronogramas de capacitación al personal	2	5	4	1	Distribución inadecuada del tiempo
Efectuar programas de compensaciones	1	4	4	2	Carencia de apoyo económico por parte de los directivos
Socializar el manual de funciones en el Fondo Ambiental	2	4	4	2	No existe una buena aceptación por parte del personal

Fuente: *Estudio de caso*
Elaborado por:*Carolina Coque, 2018*

1.03.02 Contextualización de la matriz T

En la matriz T se visibiliza la situación actual y a su vez el desinterés que existe en el Fondo Ambiental, si no se fortalecen las falencias que se detallan en dicha matriz se puede llegar a una situación empeorada que sería bajo rendimiento en el personal y a su vez su productividad, pero con la implementación de este proyecto se pretende llegar a una situación mejorada obteniendo colaboradores con mejor rendimiento y productividad en la funciones a desempeñar.

Se pudo identificar una fuerza impulsadora que es la elaboración de un manual de funciones, donde se dio una ponderación de 1 en la intensidad real lo cual es bajo, al tener en cuenta que pueden existir desacuerdos en los trabajadores; se obtuvo una ponderación de 5 en el ideal potencial de cambio lo cual es alto y se puede trabajar con el mismo; también se identificó una fuerza bloqueadora que es el desinterés por parte de los trabajadores donde se dio una ponderada de 5 en la intensidad real que es alto; se obtuvo una ponderada de 2 en el potencial de cambio que es medio bajo.

La segunda fuerza impulsadora es realizar un cronograma de capacitación al personal donde se obtuvo una ponderación de 2 en la intensidad real que es medio bajo, ya que representa un manejo del tiempo que probablemente los directivos lo tomen como innecesario; se dio una ponderación de 5 en el ideal potencial de cambio el cual es alto, ya que representa una inversión necesaria del tiempo en los colaboradores el cual muchas veces es desperdiciado en actividades innecesarias; también se identificó una fuerza bloqueadora que es la distribución inadecuada del tiempo donde se dio una ponderada de 4 en la intensidad real lo cual es bajo, ya que

no implica un problema mayor ni que se dificulte su realización; se obtuvo una pondera de 2 en el potencial de cambio que es bajo ya que no es algo que genere inconvenientes en los colaboradores.

La tercera fuerza impulsadora es efectuar programas de compensaciones donde se dio una ponderación de 1 en la intensidad real que es medio bajo, por causa de que el área de recursos humanos debe analizar correctamente a cada trabajador, se dio una ponderación de 4 en el ideal potencial de cambio donde es medio alto ya que si a los colaboradores se los motiva se obtendrá un mejor desempeño laboral; también se identificó una fuerza bloqueadora que es la carencia de apoyo económico por parte de los directivos donde se dio una ponderada de 4 en la intensidad real que es medio alto, ya que la empresa invierte en otros proyectos; la fuerza bloqueadora es la carencia de apoyo económico por parte de los directivos se dio una ponderada de 2 en el potencial de cambio el cual es medio bajo, si no se procede de manera correcta existe un mal clima laboral.

La cuarta fuerza impulsadora es socializar el manual de funciones en el Fondo Ambiental, donde se dio una ponderación de 2 en la intensidad real que es medio bajo, ya que no es algo que genere inconvenientes o sea un desgaste para la empresa como tal; se dio una ponderación de 4 en el ideal potencial de cambio el cual es medio alto, realizando una programación se busca que su desarrollo sea el más adecuado; también se identificó una fuerza bloqueadora que es, no existe una buena aceptación por parte del personal, donde se dio una ponderada de 4 en la intensidad real que es bajo, ya que se puede trabajar con los colaboradores buscando la aceptación de una nueva herramienta en los mismos; la fuerza bloqueadora que se identificó aquí es que no exista una buena aceptación por parte de los colaboradores

del Fondo Ambiental se dio unaponderada de 2 en el potencial de cambio que es medio bajo, por la facilidad para trabajar con dicho inconveniente ya que se puede lograr que el personal se familiarice al momento de socializar.

CAPITULO II

2.01 Mapeo de Involucrados

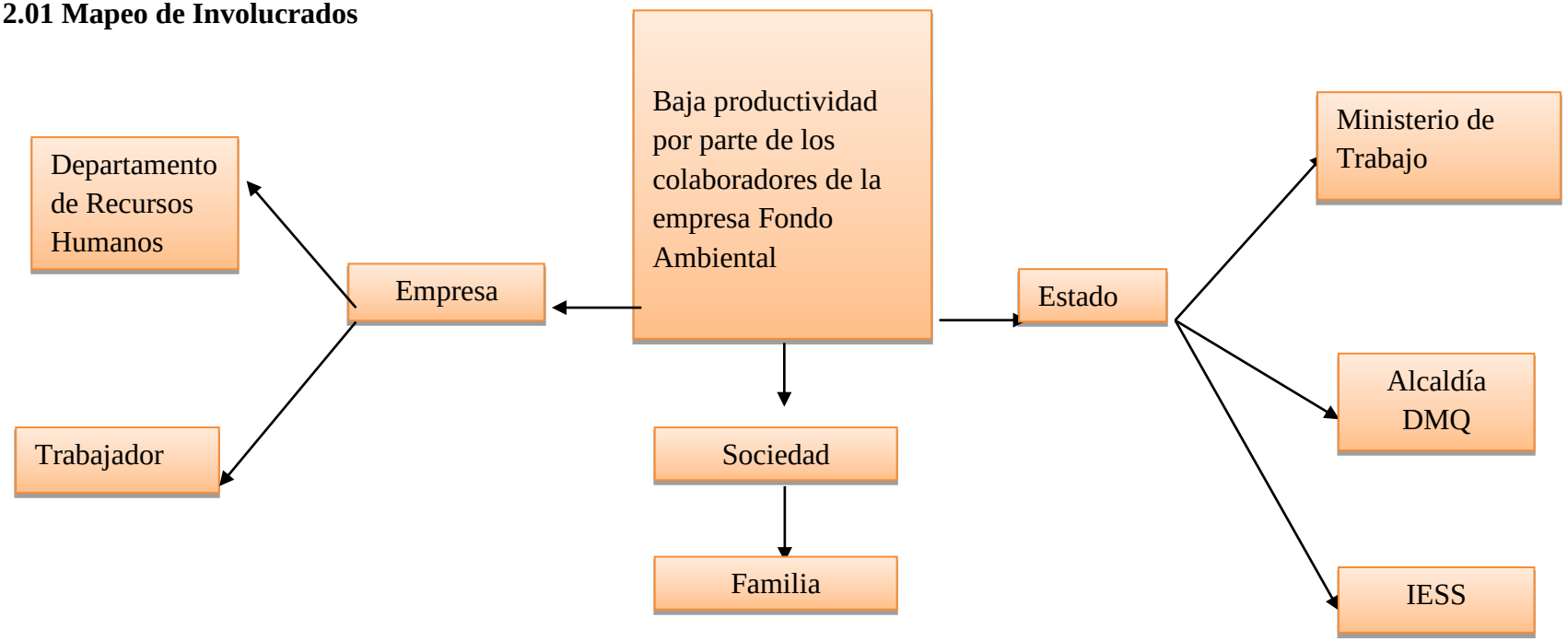

Figura 1: Mapeo de Involucrados
Fuente: *Estudio de caso*
Elaborado por:*Carolina Coque, 2018*

2.02 Matriz de análisis de involucrados

Tabla 2:
Matriz de análisis de involucrados

Actores Involucrados	Interés sobre el problema central	Problemas Percibidos	Recursos Mandatos Capacidades	Interés sobre el proyecto	Conflicto Potencial
Ministerio de Trabajo	Cumplir con las normativas establecidas en el código de trabajo.	Conflictos por incumplimiento de normativas y leyes.	-Código de Trabajo Art. 121.- Obligaciones de los empleadores.	Mejorar el conocimiento de los colaboradores acerca del manual de funciones.	Despreocupación al controlar la aplicación de leyes laborales.
IESS	Controlar y evaluar el desempeño de los trabajadores para garantizar su desempeño en sus actividades laborales.	Desinterés por parte de los empleadores con respecto a los beneficios que otorga el IESS.	-Estatuto IESS Art. 85.- El IESS otorgará a los asegurados del Régimen General, las siguientes prestaciones	Disminuir cualquier tipo de enfermedad en los colaboradores.	Sanciones monetarias por incumplimiento.

Empresa	Implementar como una política el manual de funciones	Falta de control por parte de los altos mandos.	-Código de Trabajo Art. 174.- Casos en las que el empleador no puede dar por terminado el contrato.- 1.- Por incapacidad temporal para el trabajo. 2.-En caso de ausencia motivada por el servicio militar. 3.- Por ausenciade descanso por motivo de parto.	Brindar un completo conocimiento acerca del manual de funciones.	Rehaceos al cambio.
Departamento de Recursos Humanos	Mejorar el rendimiento y producción por parte de los trabajadores.	Conflictos laborales que son causantes de improductividad.	-Capacitaciones Ministerio de trabajo y prevención social Art. 1.- Ámbito de este Código Art. 2.- Obligatoriedad del trabajo.	Tener una normativa para mejorar las funciones de los trabajadores.	Desinterés total por parte de los colaboradores.
Trabajadores	Ejecutar estrategias de Trabajo en Equipo.	Falta de interés por parte de los trabajadores	-Art. 38.- Riesgos Provenientes del trabajo. Art. 39.- Divergencias entre las partes.	Mejora continua	Desacuerdos por parte de los colaboradores.

Fuente: *Estudio de caso*
Elaborado por:*Carolina Coque, 2018,*

2.02.01 Contextualización de matriz de análisis de involucrados

El análisis de involucrados ayuda a identificar a los principales autores tanto sociales como económicos que de alguna manera se ven relacionados e intervienen en el desarrollo del proyecto y en sus posibles soluciones, dentro de los cuales mencionaremos a los más relevantes.

El problema encontrado y a su vez analizado, es el alto nivel de conflicto entre los colaboradores del Fondo Ambiental ya que asumen roles y funciones que no les corresponde y por ende se crea malestar entre compañeros afectando como tal a la empresa.

Como primer involucrado podemos mencionar el Ministerio de Trabajo en el que busca que se cumplan las normativas establecidas en el código de trabajo, ya que existen conflictos por el incumplimiento en las normativas y las leyes. Como mandato se identificó el siguiente artículo.

Art 121.- las entidades públicas o semipúblicas, las empresas o empleadores, estarán obligados a proporcionar al Consejo Nacional de Trabajo y Salarios, la información que fuere requerida para el cabal cumplimiento de sus funciones.

Otro de los factores a tomar en cuenta es el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social IESS el segundo actor involucrado que controla y evalúa el desempeño de los colaboradores y el cual percibe un problema que es el desinterés por parte de los empleadores con respecto a los beneficios que otorga la institución. Entre los recursos, mandatos y capacidades podemos ver en los siguientes artículos del Estatuto del IESS.

Art 85.- El IESS otorgará a los asegurados del régimen general, las siguientes prestaciones: a) Asistencia Médica, Dental y Farmacéutica; y, b) Un subsidio, cuando la enfermedad produzca incapacidad para el trabajo. Este subsidio se pagará a partir del cuarto día de incapacidad y mientras ésta dure, pero en ningún caso por más de seis meses. A los servidores públicos se les concederá el subsidio después de terminado el período de licencia con sueldo por causa de enfermedad, establecida en la Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa; y, hasta por seis meses dentro de los cuales se entenderán incluidos los días de licencia con sueldo por enfermedad. Arts. 85-A, 85-B.-Nota: Artículos dados por Resolución del IESS No. 76, publicada en Registro Oficial 119 de 6 de Octubre del 2005. Nota: Resolución 76, derogada por Resolución del IESS No. 77, publicada en Registro Oficial 120 de 7 de Octubre del 2005. Nota: Resolución 77, derogada por Resolución del IESS No. 100, publicada en Registro Oficial 225 de 9 de Marzo del 2006.

De esta manera dentro del interés del proyecto se busca disminuir las enfermedades en los colaboradores para así tener un buen desempeño en sus actividades ya que el conflicto potencial que se puede efectuar es el de sanciones monetarias por parte de su incumplimiento.

Otro de los actores involucrados es la empresa que es el interés sobre el problema central implementar como una política el manual de funciones, los problemas que aquí se percibieron son la falta de control por parte de los altos mandos, los recursos, mandatos y capacidades se encontraron en el siguiente artículo.

Art. 174.- Casos en los que el empleador no puede dar por terminado el contrato.- No podrá dar por terminado el contrato de trabajo:

1. Por incapacidad temporal para el trabajo proveniente de enfermedad no profesional del trabajador, mientras no exceda de un año.

Lo dispuesto en el inciso anterior no comprende a las excepciones puntualizadas en el artículo 14 de este Código ni al accidente que sufriera el trabajador a consecuencia de encontrarse en estado de embriaguez debidamente comprobado, o a consecuencia de reyertas provocadas por él.

2. En caso de ausencia motivada por el servicio militar o el ejercicio de cargos públicos obligatorios, quedando facultado el empleador para prescindir de los servicios del trabajador que haya ocupado el puesto ausente. Si la ausencia se prolongare prescindir de los servicios del trabajador que haya ocupado el puesto ausente. Si la ausencia se prolongare por un mes o más, contando desde la fecha en que se haya obtenido su licencia militar o cesado en el cargo público, se entenderá terminado el contrato, salvo el caso de enfermedad prevista en el numeral anterior. En este caso, se descontará el tiempo de la enfermedad del plazo estipulado para la duración del contrato.

Si el trabajador llamado a prestar servicio militar fuere afiliado al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social por más de un año, el Estado depositará en la caja de esta institución al término de la conscripción, el equivalente al fondo de reserva y aportes del empleador y del trabajador, quedando así habilitado dicho tiempo.

3. Por ausencia de la trabajadora fundada en el descanso que, con motivo del parto, señala el artículo 153 de este Código, sin perjuicio de lo establecido en el numeral 1.

El interés sobre el proyecto es brindar un completo conocimiento sobre el manual de funciones y así evitar un conflicto potencial que se llevaría a cabo.

Otro de los actores involucrados es el departamento de Recursos Humanos en el que el interés sobre el problema central es mejorar el rendimiento y producción por parte de los trabajadores, el problema percibido son los conflictos laborales que son causantes de improductividad y entre los recursos, mandatos y capacidades tenemos los siguientes artículos.

Art. 1.- Ámbito de este Código.

Los preceptos de este código regulan las relaciones entre empleadores y trabajadores y se aplican a las diversas modalidades y condiciones de trabajo. Las normas relativas al trabajo contenidas en leyes especiales o en convenios internacionales ratificados por el Ecuador, serán aplicadas en los casos específicos a las que ellas se refieren.

Art. 2.- Obligatoriedad del trabajo.- El trabajo es un derecho y un deber social. El trabajo es obligatorio, en la forma y con las limitaciones prescritas en la Constitución y las leyes.

El interés sobre el proyecto es tener una normativa para mejorar las funciones de los trabajadores y así mejorar su productividad ya que se eliminan los tiempos muertos y se obtiene un mejor rendimiento por parte de los mismos.

El último actor involucrado son los trabajadores, como interés sobre el problema central tenemos ejecutar estrategias de trabajo en equipo, el problema percibido es la falta de interés por parte de los colaboradores y en sus recursos, mandatos y capacidades tenemos el siguiente artículo.

Art. 38.- Riesgos provenientes del trabajo.- los riesgos provenientes del trabajo son de cargo del empleador y cuando, a consecuencia de ellos, el trabajador

sufre daño personal, estará en la obligación de indemnizarle de acuerdo con las disposiciones de este código, siempre que tal beneficio no le sea concedido por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

Art. 39.- Divergencias entre las partes.- En caso de divergencias entre el empleador y el trabajador sobre la remuneración acordada o clase de trabajo que el segundo debe ejecutar, se determinaran, una y otra, por la remuneración percibida y la obra o servicios prestados durante el último mes.

El interés sobre el proyecto es la mejora continua para así evitar desacuerdos entre los trabajadores.

CAPÍTULO III

PROBLEMA Y OBJETIVO

3.01 Árbol de Problemas

El árbol de problemas es una herramienta, que se usa para identificar los problemas principales con sus causas y efectos, facilita la realización de otros componentes importantes de una investigación o proyecto en su fase de planificación. (Massuh, 2011, pág. S/N)

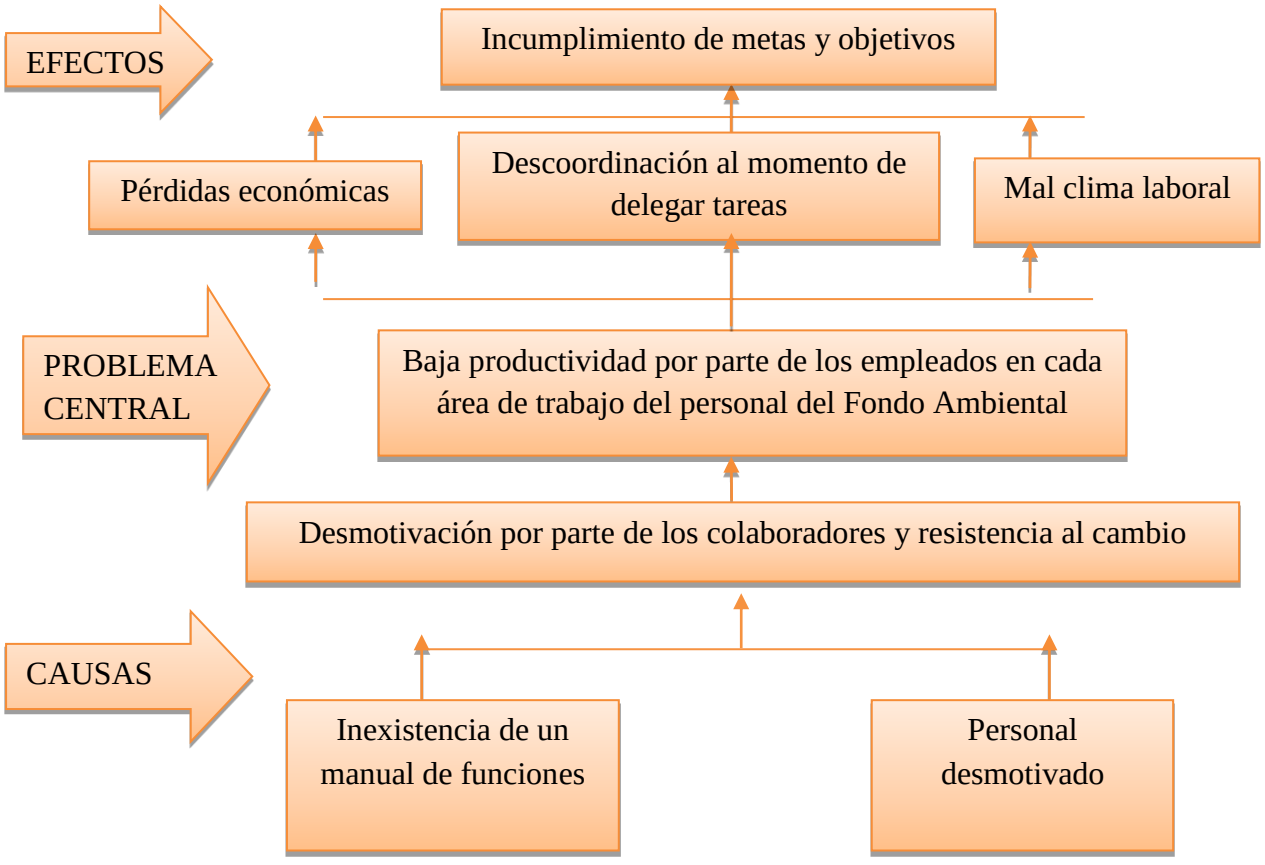

Figura 2: Árbol de Problemas
Fuente: *Estudio de caso*
Elaborado por: *Carolina Coque, 2018*

3.01.01 Contextualización del árbol de problemas.

Como causa se detectó la inexistencia de un manual de funciones en el Fondo Ambiental donde se ha determinado como situación actual el desconocimiento y desinterés que existe en los colaboradores lo que proporciona una incompetencia en cada puesto de trabajo.

Al existir un personal poco motivado no se genera ningún interés por parte del mismo por cambiar dicha situación al contrario se ven obligados al conformismo dentro de la empresa y a su vez a la resistencia al cambio.

Como efectos de dichas causas se ha generado descoordinación al momento de delegar tareas, con un mal clima laboral que nos lleva a una pérdida de clientes y pérdidas económicas; todo esto por el incumplimiento de metas y objetivos a los cuales se ven expuestos.

Al momento que existe una carencia de un manual de funciones se dificulta mucho el optimizar las tareas de los colaboradores lo cual nos genera las causas y efectos ya expuestos.

3.02 Árbol de Objetivos

Un árbol de objetivos es un diagrama utilizado para definir criterios de evaluación de las distintas soluciones a un problema, esta herramienta nos permite transformar del árbol de problemas las causas en medios y los efectos en fines, logrando que la situación futura sea visualizada en torno a la resolución de los problemas antes detectados. (Marial, 2005, págs. 15-16)

Árbol de Objetivos

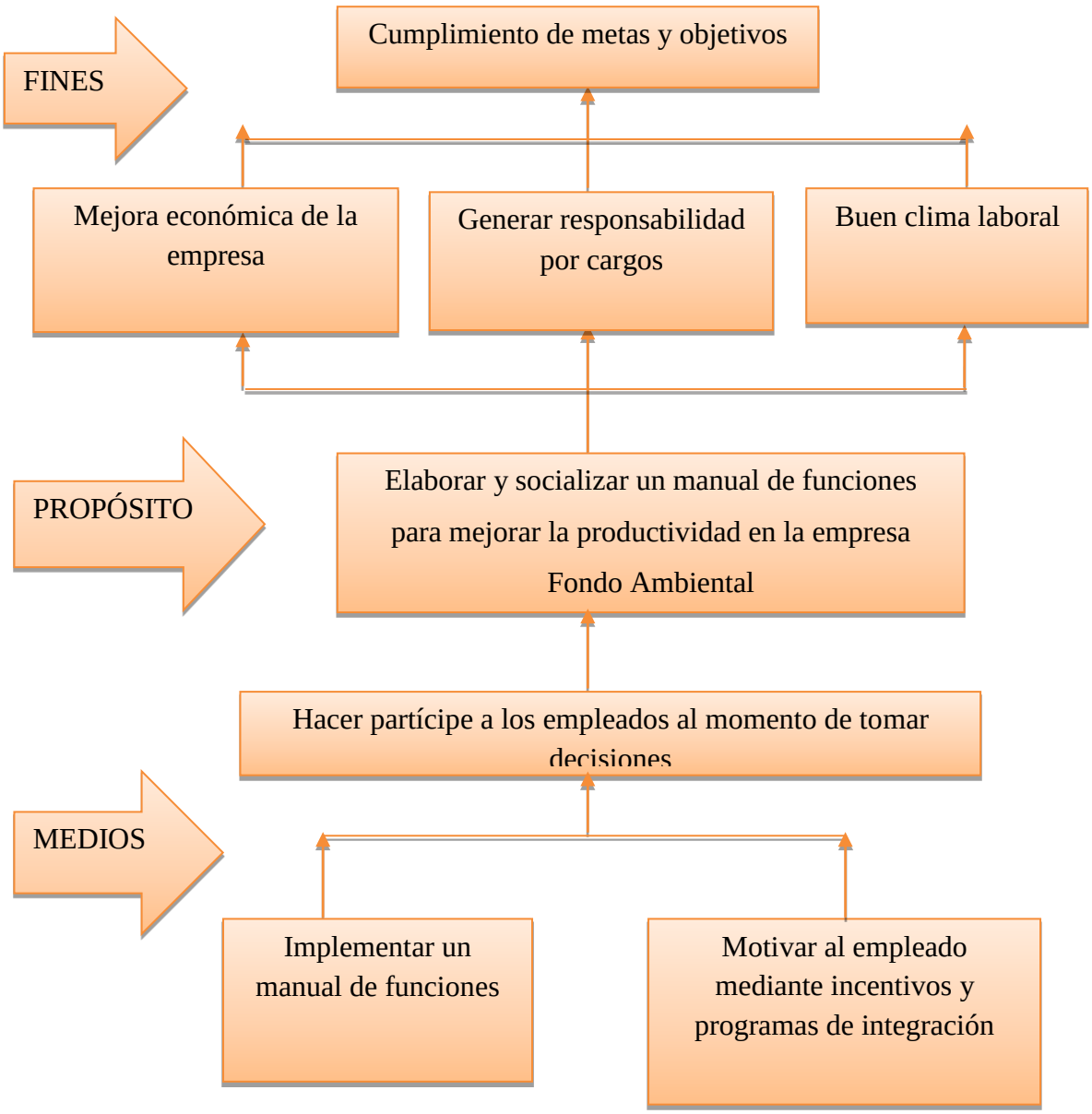

Figura 3: Árbol de Objetivos
Fuente: *Estudio de caso*
Elaborado por: *Carolina Coque ,2018*

3.02.01 Contextualización del árbol de objetivos

Para la elaboración del árbol de objetivos se ha realizado una observación directa donde se ha determinado el objetivo general elaborar y socializar un manual de funciones para mejorar la productividad en la empresa Fondo Ambiental lo que nos ayuda a proporcionar y distribuir las responsabilidades en los trabajadores.

Dentro de los medios de dicho objetivo se ha determinado hacer partícipe a los empleados al momento de la toma de decisiones con esto se genera una confianza entre los mismos ya que es un respaldo al momento de que sean tomados en cuenta y a su vez con la implementación del manual de funciones se tienen claras cada una de sus responsabilidades.

Como fines de dichos medios se ha proporcionado un cumplimiento en las metas y objetivos generando responsabilidades por parte de cada empleado, un buen clima laboral por su correcto desempeño y la empresa se encuentra mejor ya que mejora su economía.

CAPITULO IV

ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS

4.01 Matriz de Alternativas

4.01.01 Contextualización de la Matriz de Alternativas

La matriz de análisis de alternativas consiste en identificar los objetivos que son más relevantes para lograr el propósito del proyecto, para lo cual se ha identificado el primer objetivo que consiste en hacer partícipe a los empleados al momento de tomar decisiones en el impacto sobre el propósito se obtuvo una ponderación de 5 lo cual es alto ya que se incluye en decisiones a los colaboradores y de esta manera se mejora la relación entre los mismos, se está dando una voz y voto en situaciones que muchas veces se ven excluidos. Para la factibilidad técnica obtuvimos una ponderación de 4 que es medio alto debido que al momento de incluir a los colaboradores en decisiones no siempre se llegará a acuerdos entre ambas partes. Para la factibilidad financiera se ha dado una ponderación de 4 ya que no implica un gasto financiero como tal. Para la factibilidad social se ha dado una ponderación de 5 que corresponde a alto ya que existe apoyo por parte de los que conforman la empresa. Para la factibilidad política se ha dado una ponderación de 4 que corresponde a medio alto puesto que las leyes o mandatos siempre tienden a hacer cambios.

Para el segundo objetivo que es implementar un manual de funciones en el impacto sobre el propósito se da una ponderación de 5 que corresponde a alto ya que

al momento de organizar se facilita el desempeño de las actividades que se quieren realizar. Para la factibilidad técnica obtuvimos una ponderación de 4 que corresponde a medio alto ya que las técnicas que se planean implementar con una correcta organización serán más eficaces. Para la factibilidad financiera se ha dado una ponderación de 5 que corresponde a alto esto se genera por percances secundarios que probablemente la empresa no es capaz de cubrir. Para la factibilidad social se ha dado una ponderación de 4 que corresponde a medio alto ya que no hay que descartar que puedan existir inconvenientes entre los colaboradores. Para la factibilidad política se ha dado una ponderación de 4 que corresponde a medio alto debido a que los mandatos están en constantes cambios.

Para el tercer objetivo que es motivar al empleado mediante incentivos y programas de integración se puede determinar el impacto sobre el propósito con una ponderación de 5 que corresponde a alto ya que es una de las maneras más eficaces en las que se puede obtener resultados de manera inmediata. En la factibilidad técnica obteniendo una ponderación de 5 que corresponde a alto ya que dichas técnicas que serán implementadas son eficaces para obtener resultados de manera inmediata. En la factibilidad financiera se obtuvo una ponderación de 4 que corresponde a medio alto debido a que al momento de aplicar incentivos requiere un gasto en el cual existirá un poco de inconformidad por parte de los altos mandos. En la factibilidad social se ha dado una ponderación de 4 que corresponde a medio alto debido a los programas de integración que muchas veces son causantes de inconvenientes. En la factibilidad política obtuvimos una ponderación de 4 que significa medio alto puesto que se pueden implementar nuevas leyes.

Para el cuarto objetivo que consiste en la elaboración y socialización de un manual de funciones para mejorar la productividad en la empresa Fondo Ambiental se pudo determinar el impacto sobre el propósito con una ponderación de 5 que corresponde alto ya que la inexistencia de un manual ocasiona falencias y desconocimiento de las funciones. En factibilidad técnica obtenemos una ponderación de 5 que corresponde a alto al ser de suma importancia ya que con lleva tiempo el que se efectué la misma y a su vez es una investigación de cada función que se va a detallar en el manual. En factibilidad financiera se ha dado una ponderación de 4 que corresponde a medio alto puesto que podría afectar de cierta manera al momento de la elaboración del manual lo cual no es de suma importancia pero si implica cierto porcentaje. En la factibilidad social se ha dado una ponderación de 4 que corresponde a medio alto ya que se cuenta con el apoyo de la gerencia, pero a su vez se evidencia cierta preocupación. La factibilidad política obtuvo una ponderación de 5 que significa alto debido a que se pueden implementar nuevas leyes.

4.02 Matriz de Análisis de Alternativas

Tabla 3:
Matriz de Análisis de Alternativas

OBJETIVOS	IMPACTO SOBRE EL PROPÓSITO	FACTIBILIDAD TÉCNICA	FACTIBILIDAD FINANCIERA	FACTIBILIDAD SOCIAL	FACTIBILIDAD POLÍTICA	TOTAL	CATEGORÍA
Hacer partícipe a los empleados al momento de tomar decisiones	5	4	4	5	4	22	25-21 Alto
Implementar un manual de funciones	5	4	5	5	4	23	25-21 Alto
Motivar al empleado mediante incentivos y programas de integración	5	5	4	4	4	22	25-21 Alto
Elaborar y socializar un manual de funciones para mejorar la productividad en la empresa Fondo Ambiental	5	5	4	4	5	23	25-21 Alto
TOTAL							**90**

Fuente: *Estudio de caso*
Elaborado por: *Carolina Coque, 2018*

4.03 Matriz de Análisis de Impacto de Objetivos

Tabla 4:
Matriz de Análisis de Impacto de Objetivos

Objetivos	Factibilidad a lograrse	Impacto de Género	Impacto Ambiental	Relevancia	Sostenibilidad	Total	Categoría
Hacer partícipe a los empleados al momento de tomar decisiones	Empoderamiento de los empleados, el cual mejorara el ambiente en la empresa (5)	Las reuniones estarán direccionadas a hombres y mujeres (4)	Mejora la Comunicación entre los altos mandos y el empleado (5)	Contribuye a la obtención de los objetivos departamentales (5)	Se fomenta el liderazgo de los jefes en la empresa (5)	24	25-21 Alto
Implementar un manual de funciones	Contar con el apoyo de los directivos y de cada empleado (5)	Dentro del manual los perfiles serán para todos sin distinción de genero (5)	Brinda una mejor imagen corporativa a la empresa (5)	Se obtiene un personal correctamente direccionado a sus funciones conforme a cada rol que posea (4)	Se cuenta con el apoyo financiero por parte de los directivos (5)	24	25-21 Alto

Objetivos	Factibilidad a lograrse	Impacto de Género	Impacto Ambiental	Relevancia	Sostenibilidad	Total	Categoría
Motivar al empleado mediante incentivos y programas de integración	Cumplimiento del perfil profesional requerido y desenvolvimiento interno por parte del empleado (5)	Personal motivado tanto en hombres como mujeres (4)	Mejora el ambiente laboral a los empleados (4)	Obtención de personal altamente capacitado (5)	Se tendrá un personal motivado el cual realizara bien sus actividades (5)	23	25-21 Alto
Elaborar y socializar un manual de funciones para mejorar la productividad en la empresa Fondo Ambiental	Cada colaborador tiene conocimiento de las funciones a realizar. (5)	Respetar cada opinión tanto de hombres como de mujeres. (4)	Mejorar el entorno integral de la empresa (5)	Fomentar el trabajo en equipo para mejores resultados (5)	Compromiso entre todos para la solución de conflictos. (5)	24	25-21 Alto
Total	20	17	19	19	20	95	

Fuente: *Estudio de caso*
Elaborado por: *Carolina Coque, 2018*

4.03.01 Contextualización de la matriz de análisis de impacto de Objetivos

La matriz de análisis de impacto de objetivos tiene relación con la matriz de alternativas, en la cual se especificarán los objetivos principales los mismos que serán logrados con el desarrollo del proyecto.

Hacer partícipe a los empleados al momento de tomar decisiones la factibilidad a lograrse es (5) ya que se llega a un empoderamiento que mejora el ambiente en la empresa, en el impacto de género se obtuvo (4) ya que las reuniones estarán direccionadas a todo el personal sin exclusión, en el impacto ambiental (5) se mejora la comunicación entre los altos mandos y a su vez en el empleado, en la relevancia (5) ya que contribuye a la obtención de objetivos y en la sostenibilidad (5) se fomenta un buen liderazgo.

Implementar un manual de funciones para dar a conocer sus responsabilidades por cargos la factibilidad a lograrse es (5) se cuenta con el apoyo de directivos, en el impacto de género se obtuvo (5) el manual de perfiles se realizara sin ningún tipo de distinción, en el impacto ambiental (5) se busca brindar una mejor imagen corporativa, en la relevancia (4) se obtiene un personal direccionado a sus funciones conforme cada rol y en la sostenibilidad (5) ya que existe apoyo financiero.

Al motivar al empleado mediante incentivos y programas de integración la factibilidad de lograrse es (5) que cumplen con el desenvolvimiento interno del empleado, en el impacto de género se obtuvo (4) ya que se obtiene un personal motivado, en el impacto ambiental (4) se mejora el ambiente laboral entre cada uno

de los empleados, en la relevancia (5) se obtiene un personal altamente capacitado y en la sostenibilidad (5) se tiene un personal motivado.

La factibilidad de lograr cada uno de los objetivos son la elaboración y socialización de un manual de funciones para mejorar la productividad en la mpresa Fondo Ambiental en factibilidad a lograrse se obtuvo (5) ya que uno de los principales beneficiaros son los trabajadores, el impacto de género (4) porque existe el respeto a los colaboradores, en el impacto ambiental se obtuvo un (5) ya que se mejora el entono en la empresa, en la relevancia (5) ya que se fomenta el trabajo en equipo, la sostenibilidad (5) ya que existe un compromiso para la solución de conflictos.

4.04 Diagrama de Estrategias

En el diagrama de estrategias se tiene como propósito reducir la sobrecarga laboral del personal dentro de la empresa, ya que se busca asumir las competencias que estén acorde a cada perfil de cargo realizando actividades que llevaran al propósito deseado y aumentando la productividad y el rendimiento laboral.

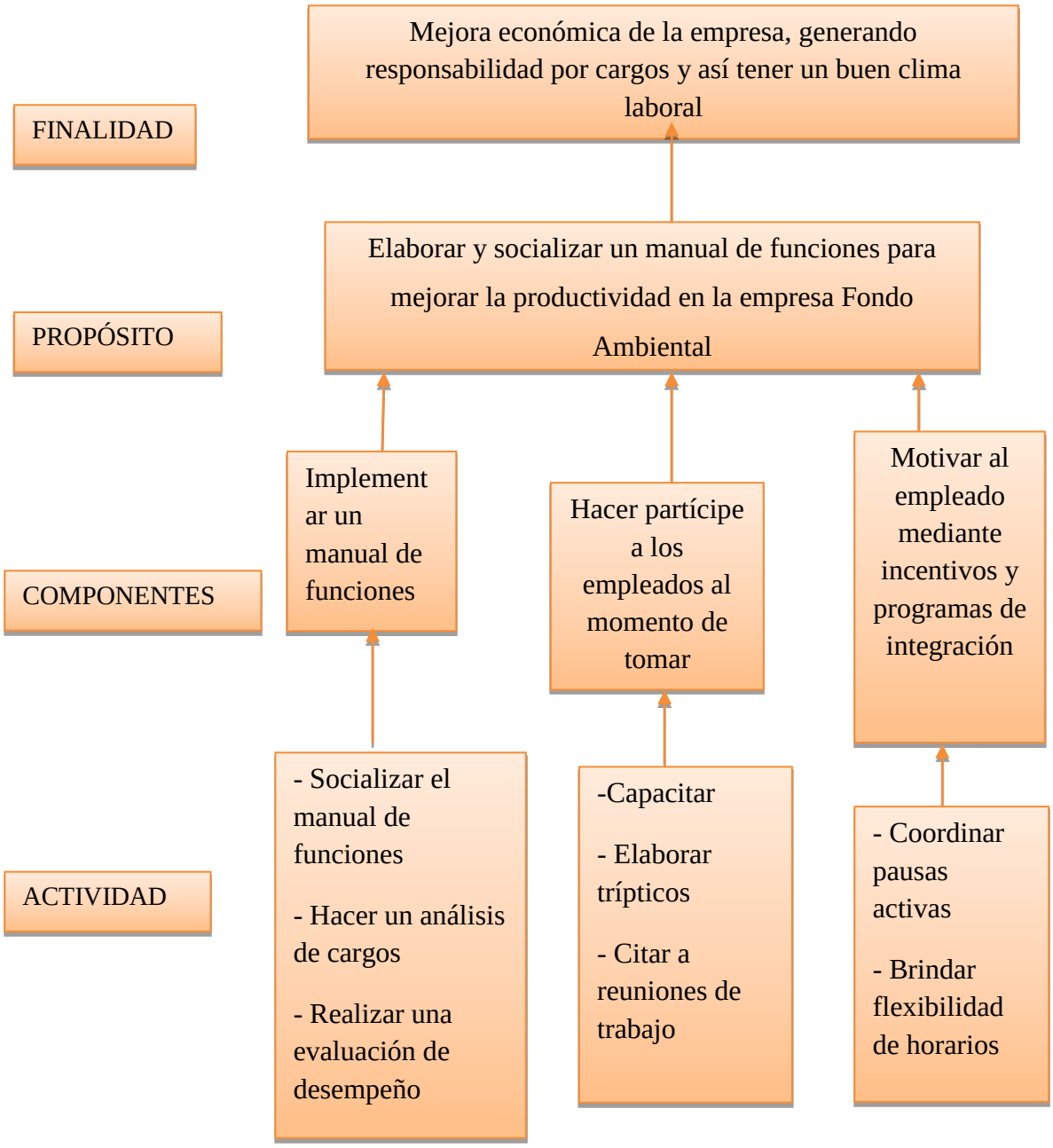

Figura 4: Diagrama de Estrategias
Fuente: *Estudio de caso*
Elaborado por: *Carolina Coque, 2018*

4.04.01 Contextualización del Diagrama de Estrategias

Este esquema nos permite determinar el fin del proyecto de acuerdo al análisis realizado, el propósito de esto es elaborar y socializar un manual de funciones para mejorar la productividad en la empresa Fondo Ambiental.

Existen tres componentes el primero es implementar un manual de funciones, el segundo hacer partícipe a los empleados al momento de tomar decisiones y el tercero motivar al empleado mediante incentivos y programas de integración.

En las actividades que se van a realizar socializar el manual de funciones, con un análisis de cargos, evaluaciones de desempeño, reuniones de trabajo, capacitaciones, pausas activas y flexibilidad de horarios.

Este propósito se llevará a cabo para incrementar los conocimientos y el interés en cada área de trabajo del personal del Fondo Ambiental con la finalidad de que se mejora la economía de la empresa, generando responsabilidad por cargos y así tener un buen clima laboral.

4.05 Matriz de Marco Lógico.

Tabla 5:
Matriz de Marco Lógico.

Finalidad	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
Mejora económica de la empresa, generando responsabilidad por cargos y así tener un buen clima laboral.	A mediados del 2019 se estima un 80% de rentabilidad de la empresa.	Informe contables. Satisfacción del cliente. Informe de nomina	Quiebre de la empresa.
Propósito	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
Elaborar y socializar un manual de funciones para mejorar la productividad en la empresa Fondo Ambiental	El rendimiento laboral rinde un 80% en el 2019	Informe del Dep. De talento humano. Evaluación de desempeño. Flujo grama de procesos.	Aprobación del manual de funciones para el mejoramiento interno de la empresa.
Componentes	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
1. Implementar un manual de funciones.	Se ha logrado un 100% que el personal presente interés para conocer sus funciones.	Aumento de la productividad.	Resistencia al cambio por parte del personal de la empresa.
2. Hacer partícipe a los empleados al momento de tomar decisiones.	Personal capacitado al 100%	Mejor clima laboral**.**	
3. Motivar al empleado mediante incentivos y programas de integración.	Mejorar las relaciones de los jefes con los trabajadores en un 96.96% al momento de conocer sus funciones	Datos estadísticos.	

Actividad	Resumen del Presupuesto	Medios de Verificación	Supuestos
1. 01 Socializar el manual de funciones. **1.02 Hacer un análisis de cargos** **1.03 Realizar una evaluación de desempeño.** **2.01 Capacitar.** **2.02 Elaborar trípticos.** **2.03 Citar a reuniones de trabajo.** **3.01 Coordinar pausas activas.** **3.02 Brindar flexibilidad de horarios.**	Resma de papel $3,50 Impresiones $2,00 Capacitaciones $50,00 Herramientas y asesorías $15,00	Facturas. Contratos. Lista de asistencia. Recibos.	Falta de presupuesto para cumplir con el objetivo.

Fuente: *Estudio de caso*
Elaborado por: *Carolina Coque, 2018*

CAPITULO V

PROPUESTA

5.01 Antecedentes de la Propuesta

El 20 de mayo de 2005, mediante Ordenanza Metropolitana, se crea el Fondo Ambiental del Distrito Metropolitano de Quito (DMQ) con el objetivo de financiar planes, programas, proyectos y cualquier actividad que tienda a la protección, conservación y mejoramiento de los recursos naturales y de la calidad ambiental del Distrito, de conformidad con las prioridades y políticas ambientales establecidas por el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito.

El Fondo Ambiental se dedica a dirigir de manera óptima todos los procesos, recursos y el financiamiento de planes, programas y proyectos, pago a entidades de seguimiento, y cualquier actividad que tienda a la protección, conservación y mejoramiento de los recursos naturales y de la calidad ambiental de conformidad con las prioridades y políticas ambientales del Distrito Metropolitano de Quito.

Una de sus actividades es fortalecer la Institucionalidad de la Secretaría del Ambiente; y cualquier actividad que tienda a la protección, conservación y mejoramiento de los recursos naturales y de la calidad ambiental, de conformidad con las prioridades y políticas ambientales establecidas por la Municipalidad.

5.02 Justificación del proyecto

La elaboración del presente proyecto del Fondo Ambiental del DMQ, es implementar un manual de funciones para que cada colaborador tenga conocimiento acerca de cuáles son sus actividades y tareas a cumplir para así tener una mejora del clima laboral, todo esto es en base a que se ha manifestado ciertos inconvenientes al momento de realizar cada actividad, es por esto que con el manual de funciones se busca optimizar las tareas y reducir la mala asignación de funciones.

Se lo realizará con un análisis de perfiles en los cuales en base al cargo se distribuirán las funciones que deben ser desempeñadas, para llegar a desarrollar este proyecto fue necesario ejecutar investigaciones sobre los cargos de cada área, este antecedente permitió llevar adelante este propósito.

El Manual de funciones debe ser un requisito fundamental para que la empresa permita obtener más conocimiento al personal sobre las funciones a realizar ya que poseen desconocimiento acerca de las mismas, de esta manera ayudará al cumplimiento de metas y al logro de objetivos, fomentando así la comunicación, respeto, motivación y trabajo en equipo con el fin de no solo mantener estabilidad laboral si no que se sienta parte de la organización.

5.02.01 Objetivo General

Elaboración y socialización de un manual de funciones para mejorar la productividad en la empresa Fondo Ambiental.

5.03 Orientación para el estudio

5.03.01 Definición de manual de funciones

"Es un libro que confiere todas las actividades relacionadas con el funcionamiento y operación del área correspondiente. Este manual documenta los conocimientos, experiencias y tecnología del área, para hacer frente a sus retos y funciones, con el propósito de cumplir adecuadamente con su función". (H, 1963)

5.03.02 Descripción de Perfiles

- ✓ Denominación del Cargo
- ✓ Departamento y/o Sección o Área
- ✓ Nombre del Cargo del Jefe Superior
- ✓ Nombre y Apellidos del titular del puesto
- ✓ Departamento
- ✓ Síntesis o Misión del Puesto
- ✓ Detalle de Funciones, Responsabilidades y tareas. (Universidad Técnica de Ambato, 2015)

5.03.03 Detalle de los requisitos ideales para ocupar el cargo

- ✓ Académicos
- ✓ Experiencia
- ✓ Formación adicional
- ✓ Competencias (Universidad Técnica de Ambato, 2015)

5.03.04 Tipos de manuales

Por su contenido

De organización.- Estos manuales contienen información detallada sobre los antecedentes, legislación, atribuciones, estructura orgánica, organigrama, misión y funciones organizacionales. Cuando corresponden a una área específica comprenden la descripción de puestos; de manera opcional pueden presentar el directorio de la organización. (Universidad Técnica de Ambato, 2015)

De procedimientos.-Constituye un documento técnico que incluye información sobre la sucesión cronológica y secuencia de operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen en una unidad para la realización de una función, actividad o tarea específica en una organización. Todo procedimiento incluye la determinación de tiempos de ejecución, el uso de recursos materiales y tecnológicos así como la aplicación de métodos de trabajo y control para desarrollar las operaciones de modo oportuno y eficiente. (Universidad Técnica de Ambato, 2015)

De políticas.-También conocidos como normas estas manuales incluyen guías básicas que sirven como marco de actuación para realizar acciones, diseñar sistemas e implementar estrategias en una organización. (Universidad Técnica de Ambato, 2015)

De gestión de calidad.- Documentos que describen y consignan los elementos del sistema de gestión de la calidad, el cual incluye información sobre el alcance, exclusiones, directrices de calidad objetivos y políticas de calidad; responsabilidad y autoridad del sistema de gestión de la calidad mapas de procesos sistemas de gestión de la calidad, responsabilidades de alta dirección, gestión de recursos, realización del

servicio o producto, medición, análisis y mejora, y referencias normativas. (Universidad Técnica de Ambato, 2015)

De puestos.-Conocido también como manual individual o instructivo de trabajo. Precisa la identificación relaciones, funciones y responsabilidades asignadas a los puestos de una organización. De técnicas Este documento detalla los principios y criterios necesarios para emplear las herramientas técnicas que apoyan la ejecución de procesos o funciones. (Universidad Técnica de Ambato, 2015)

5.03.05 Utilidad y Beneficios para la Empresa

Al determinar y delimitar los campos de actuación de cada trabajador (tareas,¬ atribuciones, responsabilidades), permite que las personas interaccionen con un mayor conocimiento de su rol dentro de la empresa, lo que ayuda en el proceso de comunicación, integración y desarrollo. (Universidad Técnica de Ambato, 2015)

5.03.06 Características del Manual

Estos manuales deben estar escritos en lenguaje sencillo, preciso y lógico que permita garantizar su aplicabilidad en las tareas y funciones del trabajador. Deben estar elaborados mediante una metodología conocida que permita flexibilidad para su modificación y/o actualización mediante hojas intercambiables, de acuerdo con las políticas que emita la organización. (Universidad Técnica de Ambato, 2015)

Los manuales deben ser dados a conocer a todos los funcionarios relacionados con el proceso, para su apropiación, uso y operación. Las dependencias de la organización deben contar con mecanismos que garanticen su adecuada difusión. Los manuales deben cumplir con la función para la cual fueron creados; y se debe evaluar su aplicación, permitiendo así posibles cambios o ajustes. Cuando se evalúe

su aplicabilidad se debe establecer el grado de efectividad de los manuales en las dependencias de la organización. (Universidad Técnica de Ambato, 2015)

5.03.07 Análisis y Descripción de Puestos

Según García (2001): "Un buen análisis y descripción de puestos ha de recoger toda la información relativa a los puestos de la organización: el espacio físico, ambiente o entorno de trabajo, herramientas a utilizar, funciones y tareas del puesto, responsabilidades, conocimientos etc.; es decir, todo lo que directamente o indirectamente influye o puede influir en el correcto desempeño de un puesto de trabajo". (Gestiopolis, 2017)

Análisis de Puestos.- Es el procedimiento de obtención de información acerca de los puestos, su contenido, aspectos y condiciones que los rodean. (Universidad Técnica de Ambato, 2015)

Puesto.- Es la menor unidad resultante de la división del trabajo de una organización, tiene roles a ser desempeñados por un solo colaborador y perfiles de competencias a ser cumplidos por el mismo.(Universidad Técnica de Ambato, 2015)

La descripción del puesto es un documento en donde se define los objetivos y funciones que abarcan el puesto y que lo distinguen de otros dentro de la organización. En este documento se detalla lo que principalmente debe hacer la persona que ocupa el puesto, no obligatoriamente lo que hace, así como la constancia en que lo hace, cómo lo hace y para que lo hace. (Universidad Técnica de Ambato, 2015)

5.03.08 Competencias

"Competencia es la capacidad para realizar una actividad o tarea profesional determinada, en forma armónica diversos conocimientos, (saber), actitudes y valores, que guían la toma de decisiones, la acción (saber ser), y las habilidades (saber hacer)". (Monzó, 2006, pág. S/N)

Componentes de las Competencias

Las competencias abarcan los tres saberes que son: saber ser, saber conocer y saber hacer. Los instrumentos del saber ser son: valores, actitudes y normas; a través de ellos se procesa la información. En el saber conocer están las: nociones, proposiciones, conceptos y categorías; en cambio el saber hacer requiere de los procedimientos y las técnicas. (Universidad Técnica de Ambato, 2015)

El Saber Ser, consiste en la articulación de diversos contenidos enmarcados¬ en el desempeño de la competencia y, se caracteriza por la construcción de la identidad personal y la conciencia y control del proceso emocional en la realización de la profesión. En el saber ser está la motivación, el interés en el trabajo y, la búsqueda de idoneidad. (Universidad Técnica de Ambato, 2015)

El Saber Conocer, se define como la puesta en acción de un conjunto de herramientas para procesar la información de manera significativa, acorde con las expectativas individuales, las propias capacidades y los requerimientos. Este saber dentro del ámbito de las competencias, se caracteriza por la puesta en acción de estrategias para procesar el conocimiento mediante la planeación, monitoreo y evaluación, y la comprensión del problema dentro del contexto. (Universidad Técnica de Ambato, 2015)

El Saber Hacer, es saber actuar con respecto a la ejecución de procedimientos específicos para resolver problemas, teniendo como base la planeación y evaluación. (Universidad Técnica de Ambato, 2015)

El ambiente laboral de la empresa es un factor que tiene una gran incidencia en el desempeño, en la productividad del trabajador. Desde el punto de vista de los empleados, el clima laboral es el conjunto de condiciones que contribuye a lograr la satisfacción en el trabajo. Desde el punto de vista de la empresa, en cambio, puede definirse como aquello que hace que el empleado sea más productivo. (Ranstand., 2015)

Según HALL (1996) el clima organizacional se define como "Un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado" (LosRecursosHumanos.com, 2005)

Así tiene que, el ambiente laboral es conforme a la organización, ya que interviene de manera directa e indirecta a los trabajadores, tanto en su conducta, como en su comportamiento, el ambiente determina el trabajo que realizan las personas, pues este se evidencia en su desempeño y su productividad.

Desempeño Laboral

"Es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos". (Universidad Autonoma del Estado de Hidalgo.)

En este sentido, el desempeño laboral de las personas va a depender de su comportamiento y también de los resultados obtenidos. El desempeño se puede medir de acuerdo a la eficiencia y la eficacia que se representa en las actividades.

5.04 Metodología utilizada

5.04.01Tipo de investigación

En el presente trabajo se aplicará la Investigación de Campo, porque nos permitirá recolectar información directamente en el lugar de los hechos, en la cual la persona está inmersa en la empresa para recolectar información primaria.

Investigación Descriptiva.- "consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas" (Hernandez Sampieri, 2013,p.276)

Se realizará esta investigación ya que permite recolectar datos del estado actual en que se encuentra la empresa con la intención de desarrollar y describir cómo influye el Manual de Funciones en la Productividad Laboral del personal de la empresa Fondo Ambiental para así medir uno o más factores del problema descrito.

5.05 Población y muestra

Población.- "Totalidad de un fenómeno de estudio, incluye la totalidad de unidades de análisis o entidades de población que entienden dicho fenómeno y debe cuantificarse para un determinando estudio" (Tamayo, 2004, p.30)

En el Fondo Ambiental se empleó las encuestas a los colaboradores, con un total de 33 personas de las diferentes áreas que actualmente intervienen de forma directa e indirecta en todo lo que le compete a la empresa.

Por el número de la población no es necesario realizar la ecuación de la matriz de población.

Tabla 6:
Población y muestra

Hombres	15
Mujeres	18
Total	33

Fuente: *Estudio de caso*
Elaborado por: *Carolina Coque, 2018*

5.05.01 Recolección de la información

Para la realización de este proyecto se obtuvo información directa de la empresa Fondo Ambiental por cada trabajador de las diferentes áreas a través de las encuestas, con una investigación de campo.

Otras fuentes de investigación son libros, consultas en internet en donde se reunió la información necesaria para la elaboración del manual de funciones y de esta manera mejorar la propuesta como alternativa de solución para la investigación.

5.05.02 Validez de la información

El concepto de validez ha experimentado transformaciones importantes durante el último siglo, provocadas por los diversos objetivos a los que se han destinado los tests. De acuerdo con Kane (2006), entre 1920 y 1950 el uso principal de las pruebas consistió en predecir alguna variable de interés denominada criterio (por ejemplo, el rendimiento laboral o académico).(Delgado, págs. 70-71)

La información que se recolecto es efectiva ya que se generaron datos exactos, válidos y a la vez útiles. Así que por esta razón los resultados y la información que vamos a obtener serán de suma importancia para la elaboración del manual de funciones.

Las encuestas aplicadas al personal del Fondo Ambiental servirán para determinar las falencias que se dan y por ende cuales son las causas para el bajo desempeño laboral en los mismos.

5.05.03Formato de encuesta realizada al personal

Se realizó las encuestas a todo el personal para poder conocer las falencias que existen dentro de la empresa Fondo Ambiental y las necesidades de cada trabajador en las diferentes áreas, es por ese motivo que se realizó una serie de preguntas que nos ayudó a establecer el tema del proyecto, a continuación detallamos el modelo de la encuesta y a su vez la tabulación de cada pregunta.

Modelo de la encuesta antes de la socialización

INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR CORDILLERA

ENCUESTA PARA LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA ¨FONDO AMBIENTAL¨ SOBRE LA IMPORTANCIA DE IMPLEMENTAR UN MANUAL DE FUNCIONES.

Objetivo: conocer como es la convivencia dentro de la institución y las estrategias para la resolución de conflictos.

Por favor lea con atención las siguientes preguntas, marque con una X según su conocimiento.

Fecha:……. Genero F…….. M……..

1.- ¿Usted fue contratado mediante selección gestión por competencias?

Sí ☐ **No** ☐

2.- ¿Sabe usted si existe un manual de funciones para su cargo?

Sí ☐ **No** ☐

3.- ¿Sabe con claridad cuáles son sus funciones específicas y generales?

Sí ☐ **No** ☐

4.- ¿Ha tenido usted algún inconveniente laboral por no tener claras sus funciones?

Sí ☐ **No** ☐

5.- ¿Cree que es importante tener un manual de funciones?

Sí ☐ **No** ☐

6.- ¿Le gustaría saber de manera detallada cuales son las funciones de su cargo?

Sí ☐ **No** ☐

7.- ¿Asistiría usted a cursos de capacitación para fortalecer su perfil de competencias?

Sí ☐ **No** ☐

5.05.04 Tabulación de encuestas

1.- ¿Usted fue contratado mediante selección gestión por competencias?

Tabla 7:
Pregunta 1

Variables Estadísticas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	9	28%
NO	24	72,72%
TOTAL	33	100%

Elaborado por:*Carolina Coque, 2018*

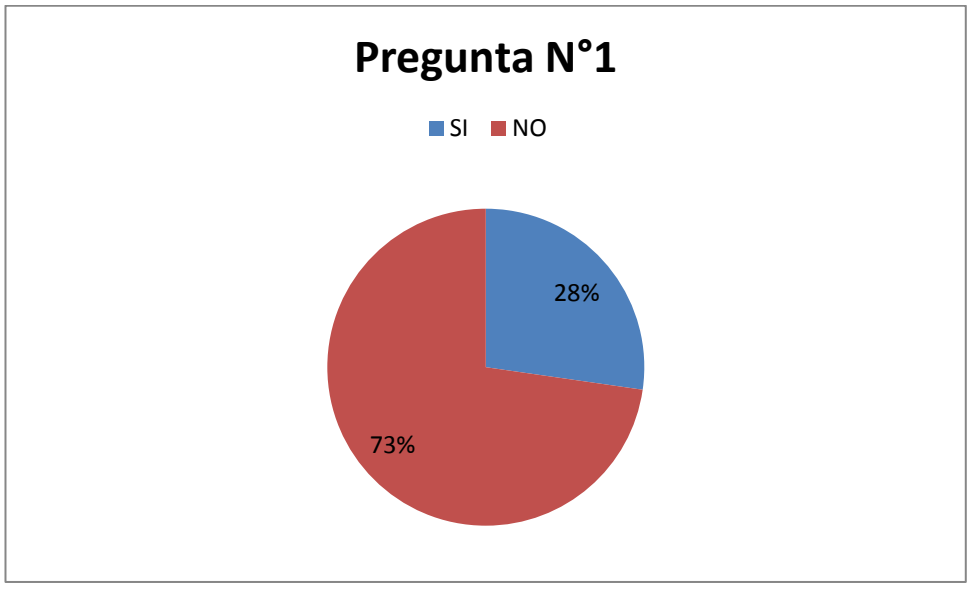

Figura 5: Pregunta 1
Fuente: *Estudio de caso*
Elaborado por: *Carolina Coque, 2018*

Análisis:

En la pregunta número 1 se obtuvo como resultado que el 28% de los colaboradores tienen noción que han sido contratados mediante gestión por competencias lo cual es un porcentaje mínimo comparado con el 73% que desconocen acerca de la gestión por competencias al momento de su contrato.

2.- ¿Sabe usted si existe un manual de funciones para su cargo?

Tabla 8:
Pregunta 2

Variables Estadísticas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	0	0,00%
NO	33	100%
TOTAL	33	100%

Elaborado por: *Carolina Coque, 2018*

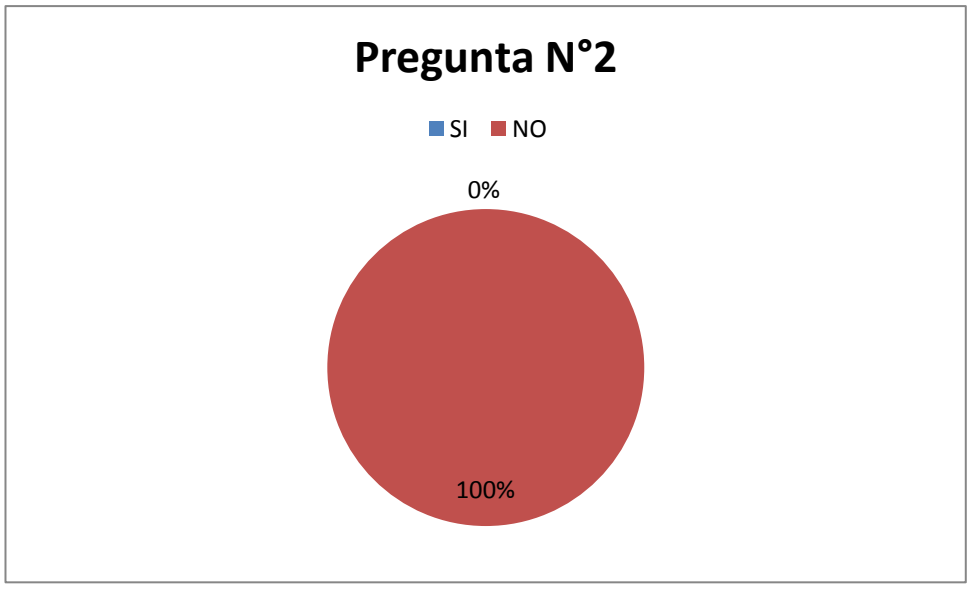

Figura 6: Pregunta 2
Fuente: *Estudio de caso*
Elaborado por: *Carolina Coque, 2018*

Análisis:

En la pregunta número 2 se obtuvo como resultado que el 100% no tiene conocimiento acerca de la existencia de un manual de funciones por lo que este proyecto puede ser implementado.

3.- ¿Sabe con claridad cuáles son sus funciones específicas y generales?

Tabla 9:
Pregunta 3

Variables Estadísticas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	3	9,09
NO	30	90,91%
TOTAL	33	100%

Elaborado por:*Carolina Coque, 2018*

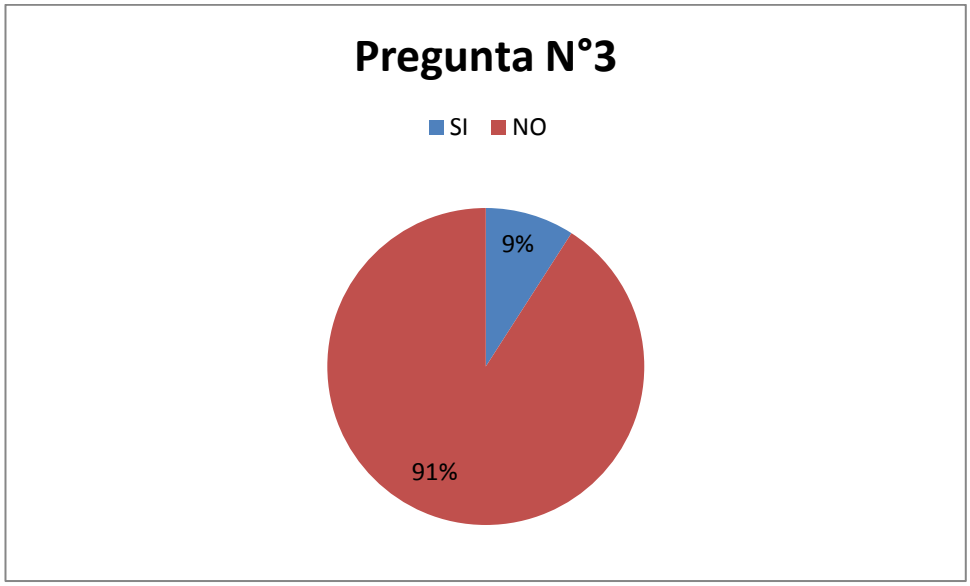

Figura 7: Pregunta 3
Fuente: *Estudio de caso*
Elaborado por:*Carolina Coque, 2018*

Análisis:

En la pregunta número 3 se obtuvo como resultado que el 9% tienen conocimiento acerca de sus funciones tanto específicas como generales, en comparación con el 91% que posee un total desconocimiento acerca de dichas funciones esto quiere decir que jamás se les han sido plantadas de ninguna manera.

4.- ¿Ha tenido usted algún inconveniente laboral por no tener claras sus funciones?

Tabla 10:
Pregunta 4

Variables Estadísticas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	22	66,67
NO	11	33,33%
TOTAL	33	100%

Elaborado por: *Carolina Coque, 2018*

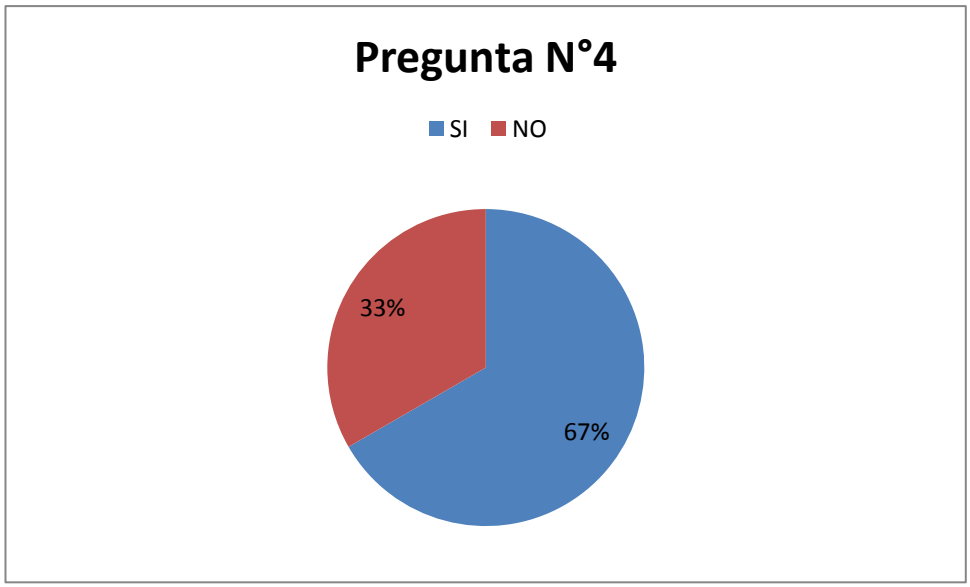

Figura 8: Pregunta 4
Fuente: *Estudio de caso*
Elaborado por: *Carolina Coque, 2018*

Análisis:

En la pregunta número 4 se obtuvo como resultado que el 67% si ha tenido inconvenientes por no tener claras sus funciones a diferencia de los que no con un 33% así que se visualiza que existen inconvenientes generados por no tener clara cada función.

5.- ¿Cree que es importante tener un manual de funciones?

Tabla 11:
Pregunta 5

Variables Estadísticas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	33	100%
NO	0	0%
TOTAL	33	100%

Elaborado por: *Carolina Coque, 2018*

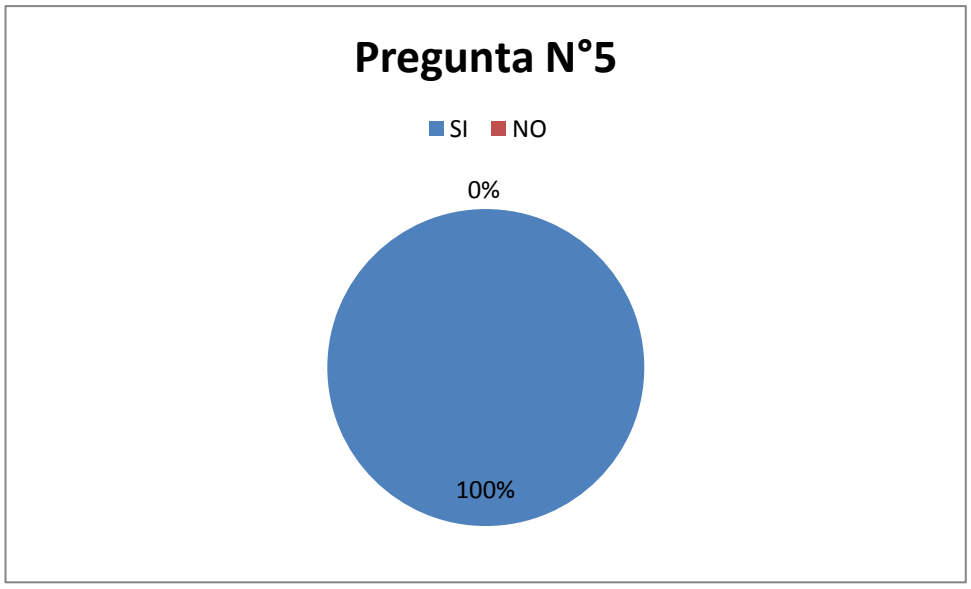

Figura 9: Pregunta 5
Fuente: *Estudio de caso*
Elaborado por: *Carolina Coque, 2018*

Análisis:

En la pregunta número 5 se obtuvo como resultado que el 100% considera que es de suma importancia tener un manual de funciones y esta pregunta es de mayor relevancia para el proyecto.

6.- ¿Le gustaría saber de manera detallada cuales son las funciones de su cargo?

Tabla 12:
Pregunta 6

Variables Estadísticas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	32	96,96%
NO	1	3,04%
TOTAL	33	100%

Elaborado por:*Carolina Coque, 2018*

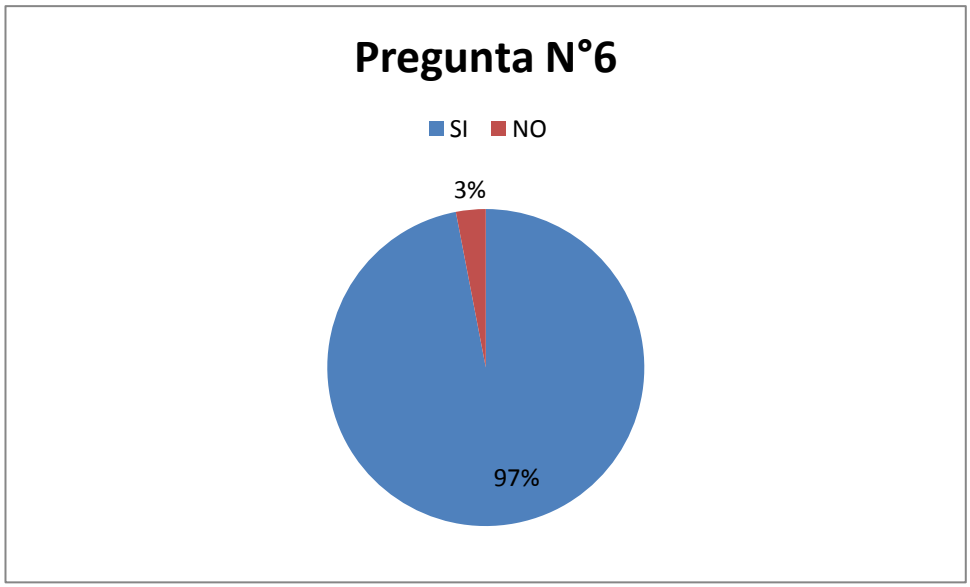

Figura 10: Pregunta 6
Fuente: *Estudio de caso*
Elaborado por:*Carolina Coque, 2018*

Análisis:

En la pregunta número 6 se obtuvo como resultado que el 96,96% de los colaboradores están interesados en que las funciones de su cargo sean detalladas y el 3,04% que es un porcentaje mínimo se manifiesta con un no al respecto.

7.- ¿Asistiría usted a cursos de capacitación para fortalecer su perfil de competencias?

Tabla 13:
Pregunta 7

Variables Estadísticas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	29	87,9
NO	4	12,12
TOTAL	33	100%

Elaborado por:*Carolina Coque, 2018*

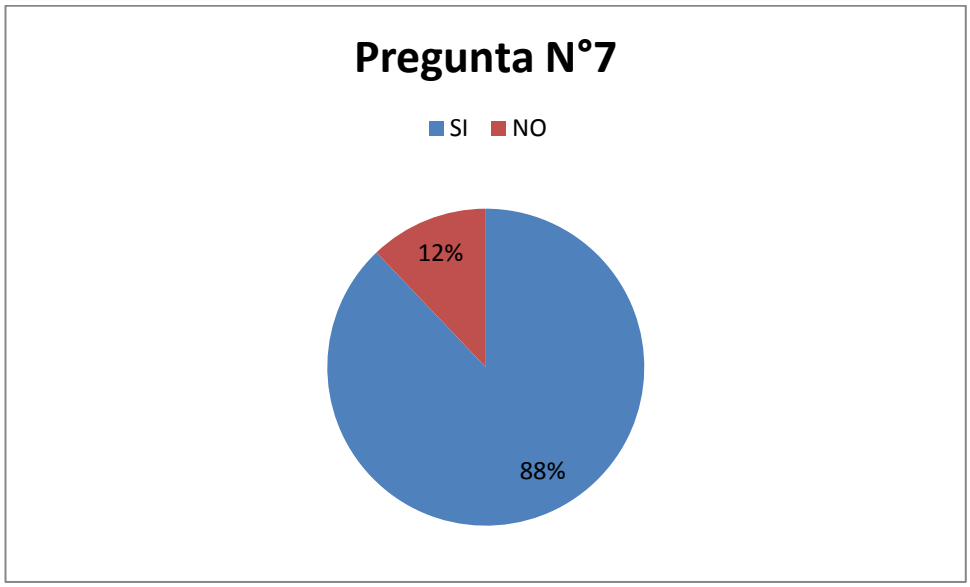

Figura 11: Pregunta 7
Fuente: *Estudio de caso*
Elaborado por: *Carolina Coque, 2018*

Análisis:

En la pregunta número 7 se obtuvo como resultado que el 87,9%% está dispuesto a fortalecer su perfil de competencias que se realizaría en cursos y el 12,12% arrojo un resultado de que no tiene interés alguno al respecto.

5.06 Análisis Final de las encuestas

A continuación se detallará las preguntas que tuvieron mayor relevancia en esta encuesta como la número 2 que respalda el hecho que la empresa Fondo Ambiental no cuenta con manual de funciones por lo que su implementación es factible ya que se obtuvo como resultado un 100% que refleja que los funcionarios no tienen conocimiento de sus funciones por lo que el proyecto puede ser implementado. La pregunta número 5 que nos habla acerca de la importancia de tener un manual de funciones en el que se obtuvo un 100% que es un resultado favorable ya que se evidencia preocupación por parte de los colaboradores en este tema. Y la pregunta número 6 que hace referencia a si los trabajadores quisieran saber sus funciones de manera detallada que nos arrojó como resultado un 96,96% que denota preocupación en este tema.

Teniendo claras las preguntas más relevantes se considera que el proyecto es factible a realizar ya que arrojaron resultados positivos para llevar a cabo este manual de funciones.

5.06.01 Diagnóstico actual de la empresa.

La situación actual de la empresa es el desconocimiento de las funciones que tiene cada cargo porque al no existir un manual de funciones el funcionario que ingresa a la empresa se rige a una inducción en la que no se le detalla nada, es por esto que se generan malos entendidos, por la falta de comunicación. Así que en base a esta problemática se ve la necesidad de implementar un manual de funciones en el que sea detallado cada actividad y poder tener un mejor clima laboral.

5.07 Formulación del proceso de aplicación a la propuesta.

El manual de funciones se implementará a todo el personal del Fondo Ambiental, ya que será de suma ayuda para los nuevos y antiguos colaboradores al establecer con claridad las funciones y responsabilidades a desempeñar en base a los perfiles requeridos que permitirá un mejor desempeño aumentando la productividad.

5.07.01 Contenido del manual de funciones.

Se plasmará información importante y relevante del puesto de cada área de trabajo, por ello se determinarán a continuación los elementos más importantes que contendrá el manual.

- **Identificación.-** contiene logotipo, el nombre de la empresa, título del manual, si es necesario implementar la fecha de elaboración.
- **Descripción básica del cargo.**- cargo, dependencia, jefe inmediato.
- **Misión del cargo.**- descriptivo del puesto a desempeñar.
- **Instrucción Formal**.- aquí evaluamos el nivel de estudio, los conocimientos solicitados, tiempo de experiencia y las competencias del cargo.
- **Experiencia laboral**.- tiempo de experiencia, experiencia específica que se solicita
- **Funciones específicas**.- se detalla funciones propias del trabajo para el cual fue contratado
- **Destrezas**.- competencias y el nivel que requieren, ya sea medio, alto o bajo.

- **Destrezas**.- competencias y el nivel que requieren.
- **Conocimientos**.- tanto y técnicos y el nivel que los mismos requieren

5.07.02 Importancia del Manual de Funciones.

El manual de funciones es una herramienta de uso interno y diario en el área de recursos humanos, el cual minimiza los conflictos de áreas, detallando responsabilidades, fomentando el orden y dividiendo el trabajo. Es un beneficio tanto para los colaboradores como para las autoridades obteniendo un mejor desempeño laboral. (Reyes, 2015)

5.07.03 Las Funciones administrativas.

Las funciones administrativas básicas de la organización según Henry Fayol son planificar, organizar, dirigir, coordinar, controlar y evaluar, el cumplimiento de estos procesos ayuda a cumplir los objetivos planteados, permite tomar decisiones correctas para la empresa. Es el conjunto de actividades y funciones que se desarrollan dentro de la empresa orientados al logro de objetivos de la misma.(Gonzáles, 2001)

5.07.04Análisis de Puestos.

Es los procesos de estudios, identificación e investigación de los principales componentes de los puestos como son las responsabilidades, ocupaciones y funciones, en este proceso se determina la información más precisa, para realizar el análisis de puestos es preciso conocer las 4 áreas de requisitos:

- Requisitos intelectuales.- detallamos la instrucción, el grado de experiencia la adaptación y la iniciativa.

- ❖ Requisitos Físicos.- definámoslos esfuerzos físicos, la concentración visual, las destrezas y las habilidades que posee.
- ❖ Responsabilidades.-se encuentra la supervisión, los materiales, las herramientas, y los contactos internos y externos y la información.
- ❖ Condiciones de Trabajo.- el ambiente laboral y los riesgos que puedan existir.

(Duhalt, 2016)

5.08Organigrama Estructural de la Empresa.

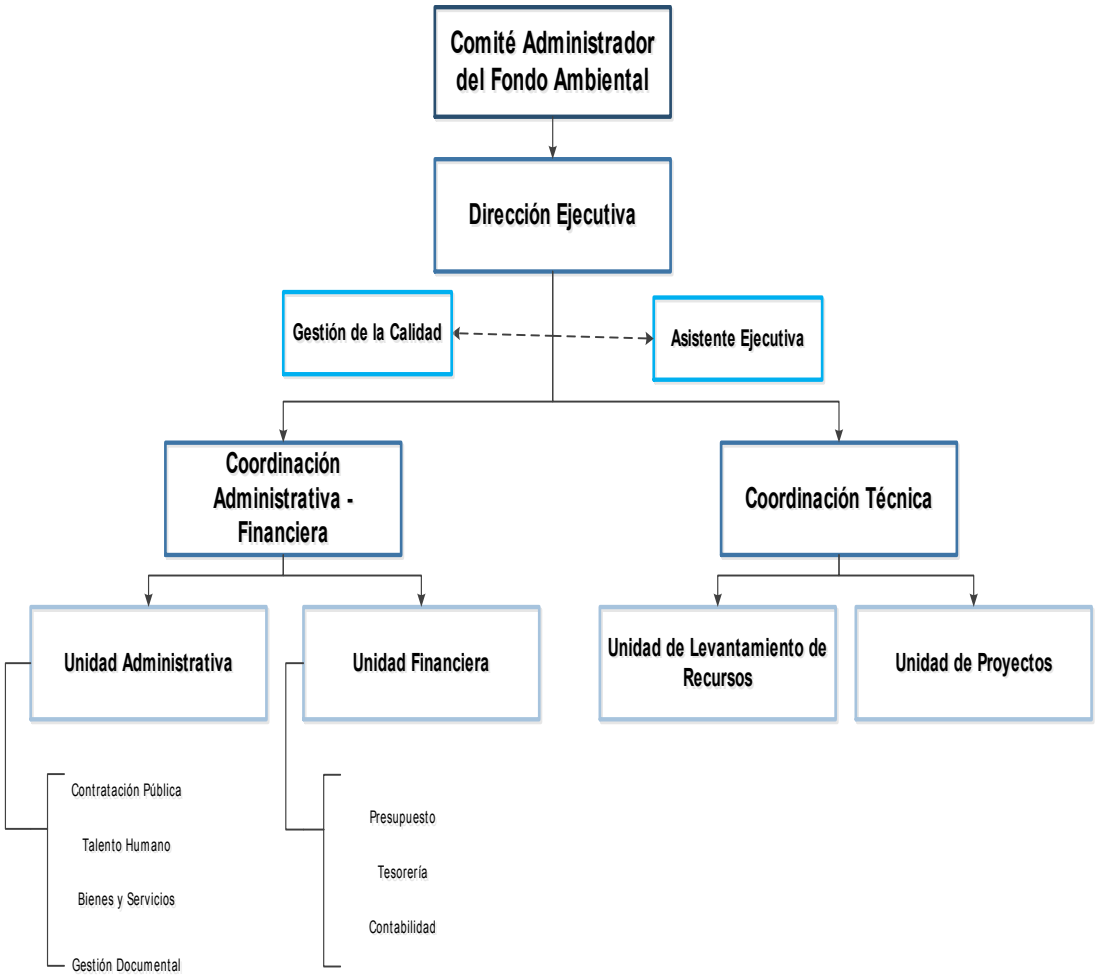

Figura 12: Organigrama Estructural de la Empresa.
Fuente: *Estudio de caso*
Elaborado por: *Carolina Coque, 2018*

5.08.01 Filosofía corporativa.

- **Misión**

El Fondo Ambiental es una institución pública y autónoma, adscrita a la Secretaria de Ambiente, que trabaja en estrecha relación con la Secretaría de Ambiente, órgano rector de las políticas sectoriales en materia ambiental en el DMQ (Distrito Metropolitano de Quito), orientando sus esfuerzos a facilitar la implementación de planes, programas y proyectos, a través del financiamiento parcial no reembolsable de las propuestas que promuevan fundamentalmente, la conservación y el desarrollo sostenible local con énfasis en el mejoramiento de la calidad ambiental de las áreas urbanas, rurales y periféricas del Distrito Metropolitano de Quito.

- **Visión**

El Fondo Ambiental en el año 2025 será una institución pública y autónoma eficiente, proactiva y con talento humano comprometido, adscrita a la Secretaria de Ambiente pionera en el financiamiento parcial no reembolsable de programas y proyectos que promuevan la conservación y el desarrollo sostenible local con énfasis en el mejoramiento de la calidad ambiental de las áreas urbanas, rurales y periféricas del DMQ, logrando así mejorar la calidad de vida de los quiteños.

- **Valores**

Trabajo en Equipo: Los colaboradores del Fondo Ambiental tienen una alta capacidad de trabajar en equipo estableciendo relaciones de participación y cooperación con otras personas, compartiendo conocimientos y formando líderes en cada actividad, coadyuvando así al cumplimiento de los logros y objetivos planteados y afrontando las adversidades que se presentan.

Compromiso: Los colaboradores del Fondo Ambiental se identifican con la misión y visión de la institución, con las ideas, los valores y la estrategia de la organización, asumen de manera voluntaria las responsabilidades y obligaciones encomendadas.

Excelencia: Los colaboradores del Fondo Ambiental tienen la capacidad y las ganas de llevar a cabo las funciones y responsabilidades inherentes al puesto de trabajo con los más altos estándares de calidad, eficiencia, pro actividad, manteniendo la actitud de servicio hacia nuestros usuarios.

Integridad: Los colaboradores del Fondo Ambiental muestran en cada una de sus actividades dentro y fuera de la institución su responsabilidad y honestidad, distinguiendo lo legal, lo justo y lo apropiado de lo que no lo es; optando siempre por lo primero, ante poniendo en todo momento el interés de la organización.

5.09 Desarrollo del Manual de Funciones.

El Manual de Funciones es un documento de normas que describe las funciones específicas de cada cargo o puesto de trabajo, la finalidad es facilitar información al personal sobre sus funciones, la ubicación dentro de la estructura organizacional y la participación con otras áreas , esto facilita el proceso de inducción y capacitación de los nuevos trabajadores.(Davis, 1991)

5.09.01 Propósito.

Certificar que el personal de la empresa Fondo Ambiental conozcan y aplique correctamente las funciones de su puesto de trabajo y procedimientos que regulan las actividades.

5.09.02 Aplicación del formato.

La información será recopilada de acuerdo a las necesidades y tipo de información, la cual tendrá el formato característico de la empresa.

5.09.03 Perfil del cargo.

En esta parte están los requisitos mínimos que deben obtenerse en el cargo y las exigencias de puesto de trabajo, midiendo el grado de complejidad, la responsabilidad y los esfuerzos que deben realizan en las diferentes áreas de trabajo.

5.09.04 Nivel de Instrucción

En el nivel de instrucción se debe tener muy en cuenta el nivel de educación y la profesión requerida en las diferentes áreas de trabajo, aquí se conoce el dominio de otros idiomas, el conocimiento académico, y los estudios establecidos que requiere el cargo.

5.09.05 Experiencia.

Identifica los conocimientos y experiencias que debe tener el candidato para poder ejecutar el cargo, la experiencia obtenida en el lapso de la vida laboral es de gran importancia a la hora de desempeñar las tareas establecidas.

5.09.06 Actividades

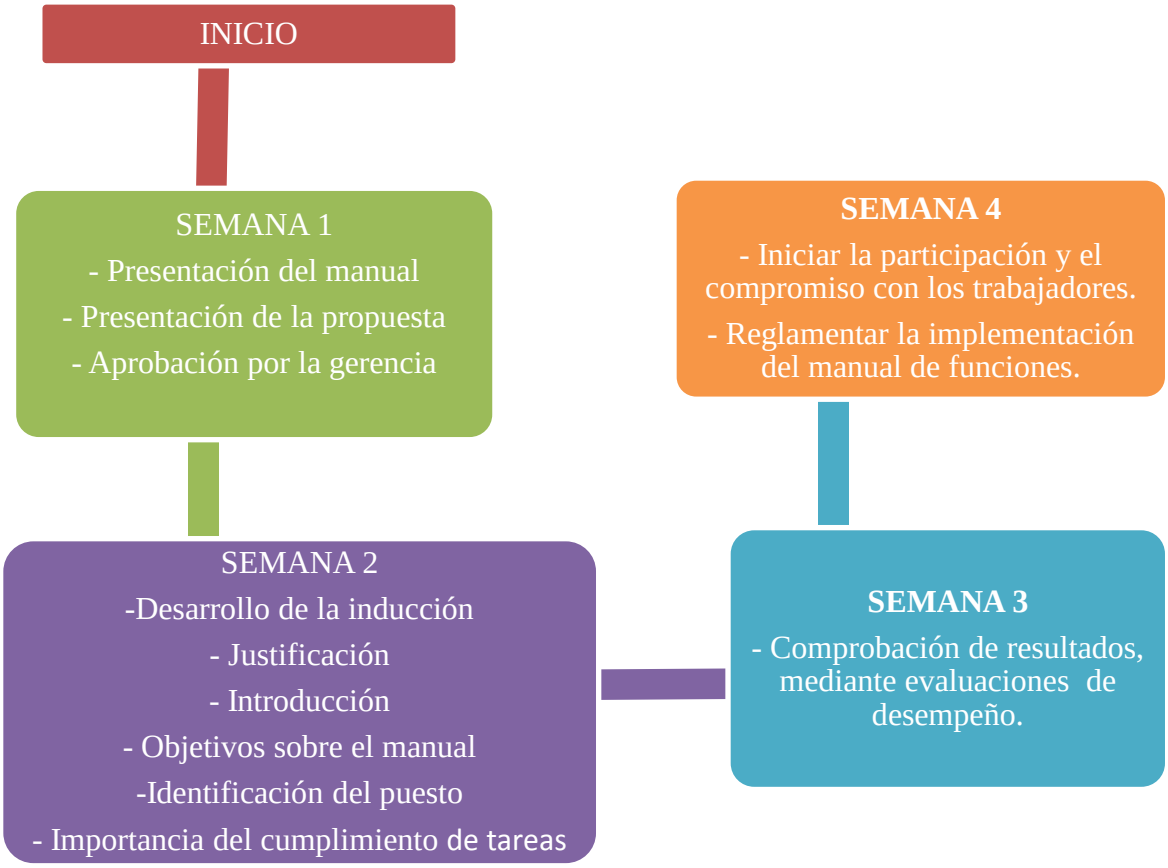

Figura 13: Actividades
Fuente: *Estudio de caso*
Elaborado por: *Carolina Coque, 2018*

5.10 Manual de Funciones

Este manual especifica cada función y actividad a ser llevada a cabo por los colaboradores de la empresa Fondo Ambiental para cada puesto de trabajo, en el mismo se detalla la misión, funciones, conocimientos, experiencia y las competencias que cada uno debe manejar en el cargo que desempeña.

Cabe recalcar que el manual de funciones es una herramienta que estará sujeta a cambios ya que en cada cierto periodo necesitará ajustes y actualizaciones a

la medida que nuevos reglamentos o situaciones se presenten o se modifiquen en el entorno.

- OBJETIVO

Instruir a los trabajadores de la empresa Fondo Ambiental sobre los objetivos, las competencias, habilidades, aptitudes, responsabilidades y riesgos laborales de cada uno de los cargos de laempresa, minimizando así el desconocimiento de las obligaciones y responsabilidades de cada uno y la repetición de funciones.

- ALCANCE:

Se utiliza para todos los cargos y trabajadores existentes en la empresa Fondo Ambiental.

- DEFINICIONES

Nivel de Instrucción: referente al nivel escolar y programas académicos que se solicitan para el desarrollo del cargo (Educación básica, técnica, o profesional).

Entrenamiento: se da referencia a la preparación fundamental o trascendental para el desarrollo de las funciones propias del cargo; programas de capacitación, entrenamiento, cursos o talleres de actualización, diplomados, maestrías, especializaciones o doctorados.

Experiencia: se refiere al tiempo en las acciones laborales relacionadas y que necesita el cargo con profesionalidad, calidad, efectividad y de impacto positivo en la industria.

Competencias Genéricas: las conductas, sus habilidades, las destrezas o aptitudes requeridas para desempeñar eficiente una tarea o actividad; se representan de forma sencilla, clara, exigible. Estas capacidades están relacionadas con los demás métodos de Desarrollo Humano.

Manual de cargos: son los documentos que resumen las funciones, las responsabilidades, los alcance, requisitos de educación, entrenamiento, competencias genéricas y experiencias que deben tener los cargos de la empresaFondo Ambiental para luego integrarlos y relacionarlos con la formación, experiencia y competencias de los trabajadores que se desempeñan en los diferentes cargos.

ELABORACIÓN Y SOCIALIZACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD EN LA EMPRESA FONDO AMBIENTAL SECTOR NORTE DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO

2018-2018

quito FONDO AMBIENTAL	**MANUAL DE FUNCIONES**

INDICE

INTRODUCCIÓN AL MANUAL 66
OBJETIVO GENERAL 67
OBJETIVOS ESPECIFICOS 67
PERFIL DE FUNCIONES PROFESIONALES 68
INDUCCIÓN DEL MANUAL DE FUNCIONES 103

QUITO FONDO AMBIENTAL	**MANUAL DE FUNCIONES**

INTRODUCCIÓN AL MANUAL

Con el manual de funciones se puede analizar e identificar competencias y aspectos para la mejora de cada uno de los talentos que pertenecen a la empresa y de esta manera se puede tener un mejor enfoque del personal con una visión sobre el cargo a desempeñar. Todo esto contribuirá a que los empleados identifiquen con claridad su responsabilidad para la ejecución eficiente y oportuna de cada actividad a realizar.

El manual de funciones es una versión detallada en el cual se describen los objetivos, funciones y responsabilidades de los distintos puestos de trabajo que compone la estructura organizacional de la empresa, tiene como principal propósito minimizar el desconocimiento de las obligaciones de cada colaborador.

El uso de esta herramienta va dirigido a la organización y control de las actividades de los empleados, ya que se obtiene conocimiento de cada tarea asignada a cada puesto de trabajo y la determinación del grado de responsabilidad del funcionario, además permite tener un conocimiento interno de la empresa para el análisis de los procesos administrativos y toma de decisiones empresariales.

FONDO AMBIENTAL	**MANUAL DE FUNCIONES**

OBJETIVO GENERAL

El manual de funciones permitirá a la Empresa Fondo Ambiental identificar cada una de las actividades que debe realizar el empleado en su puesto de trabajo y la manera en que debe desarrollarlas de acuerdo a cada actividad diaria, gracias a esto se permite disminuir el alto índice de rotación del personal y su vez traerá mejoras económicas

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Elaborar la estructura del manual de funciones para la empresa Fondo Ambiental.

- Establecer de manera clara la razón de ser de cada función que le compete al colaborador.

- Determinar funciones y responsabilidades para el cumplimiento de cada objetivo institucional.

FONDO AMBIENTAL	**MANUAL DE FUNCIONES**

PERFIL DE FUNCIONES PROFESIONALES

DIRECCIÓN EJECUTIVA

DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Denominación del cargo	Dirección Ejecutiva
Dirección	Fondo Ambiental
Grado	FD4° - FD10°
Responde a (Jefe Directo)	CAFA (Comité Administración del F.A)
MISIÓN DEL CARGO	
Dirigir y coordinar las actividades como Secretaria del Comité Administrador del Fondo Ambiental y representante legal del mismo, garantizando el cumplimiento de los objetivos institucionales.	
INSTRUCCIÓN FORMAL	
Nivel de Instrucción	Tercer Nivel
Requisitos de educación	Universitarios, Ing. en administración de empresas.
Área de Conocimiento	Administración
EXPERIENCIA LABORAL	
Tiempo de experiencia	5 años
Experiencia específica	Administración y Levantamiento de fondos
FUNCIONES ESPECÍFICAS	
1. Dirigir de manera óptima todos los procesos, recursos y el financiamiento de planes, programas y proyectos. **2. Supervisar que los funcionarios de la institución generen políticas y estrategias que permitan tomar decisiones oportunas en las actividades realizadas por el Fondo Ambiental.**	

3. Tomar decisiones sobre situaciones que se presenten en la institución. **4. Analizar, autorizar u observar toda la documentación que ingresa o sale del Fondo.** **5. Mantener reuniones con el equipo del Fondo Ambiental para supervisar el trabajo que está realizando cada coordinación.** **6. Coordinar actividades entre Fondo Ambiental y Secretaría de Ambiente.** **7. Organizar y fungir como secretaria de las reuniones del CAFA.** **8. Presentar informes, novedades y propuestas al CAFA.**

DESTREZAS	
COMPETENCIA	**NIVEL**
Asesoramiento	Alto
Juicio y toma de decisiones	Alto
Liderazgo	Alto
Planificación y gestión	Alto
Conocimiento del entorno organizacional	Alto
CONOCIMIENTOS	
TÉCNICOS	**NIVEL**
Administración y finanzas	Alto
Administración de empresas	Alto
Facilitación y manejo de conflictos	Alto

Elaborado por:	**Revisado por:**	**Aprobado por:**
Carolina Coque	Edison Troya	Mónica Román

FONDO AMBIENTAL	**MANUAL DE FUNCIONES**

PERFIL DE FUNCIONES PROFESIONALES

ASISTENCIA ADMINISTRATIVA

DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Denominación del cargo	Asistente Administrativo
Dirección	Fondo Ambiental
Grado	3° - 4°
Responde a (Jefe Directo)	Director / Jefe de Unidad / Coordinadores
MISIÓN DEL CARGO	
Apoyar en la gestión de documentos con la finalidad de que sean dadas las respuestas y requerimientos oportunamente al usuario interno y externo, además verificar los sistemas de GDOC y OSA para subir documentos de respaldo y realizar el archivo del mismo.	
INSTRUCCIÓN FORMAL	
Nivel de Instrucción	Tercer Nivel
Requisitos de educación	Contabilidad y Administración. Ciencias Sociales, Secretariado o a fines
Área de Conocimiento	Secretaria
EXPERIENCIA LABORAL	
Tiempo de experiencia	2 Años
Experiencia específica	Asistente o Secretariado
FUNCIONES ESPECÍFICAS	
1. Realizar el Archivo de la documentación. **2. Elaborar oficios, memorandos, actas de entrega recepción.** **3. Atender al cliente externo e interno.** **4. Coordinar reuniones de trabajos.** **5. Atender las llamadas telefónicas y direccionar a la persona correspondiente.**	

6. Realizar el manejo de los sistemas GDOC y OSA. **7. Realizar la entrega de la documentación urgente.** **8. Revisar el correo institucional.**	
DESTREZAS	
COMPETENCIA	**NIVEL**
Organización y recopilación de información.	Alto
Orientación de servicio.	Alto
Trabajo en equipo.	Medio
Conocimiento del entorno organizacional.	Medio
Expresión escrita.	Alto
CONOCIMIENTOS	
TÉCNICOS	**NIVEL**
Inglés	Medio
Paquetes informáticos	Medio
Atención al cliente	Alto
Técnicas secretariales	Medio

Elaborado por:	**Revisado por:**	**Aprobado por:**
Carolina Coque	Edison Troya	Mónica Román

QUITO FONDO AMBIENTAL	**MANUAL DE FUNCIONES**

PERFIL DE FUNCIONES PROFESIONALES

CONTABILIDAD

DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Denominación del cargo	Contador General
Dirección	Fondo Ambiental
Grado	FD 6° - FD 10
Responde a (Jefe Directo)	Coordinador Financiero
MISIÓN DEL CARGO	
Prestar un servicio profesional y calificado en materia contable, financiera y tributaria	
INSTRUCCIÓN FORMAL	
Nivel de Instrucción	Tercer Nivel
Requisitos de educación	Economista, Ingeniera Comercial, Auditoría y Control, carreras a fines
Área de Conocimiento	Financiera
EXPERIENCIA LABORAL	
Tiempo de experiencia	3 Años
Experiencia específica	Contabilidad y auditoria
FUNCIONES ESPECÍFICAS	
1. Realizar el registro contable sistemático de las operaciones financieras de la administración del F.A. **2. Analizar y controlar los procesos, previo a la liquidación.** **3. Elaborar las liquidaciones de haberes, convenios interinstitucionales y procesos contractuales.** **4. Administrar de forma apropiada todos los bienes de la institución.**	

5. Elaborar el rol de pagos de los funcionarios. **6. Actualizar las novedades en el IESS.** **7. Declarar los impuestos en el SRI.** **8. Actualizar la información financiera del F.A.** **9. Elaborar los Estados Financieros con sus respectivas notas explicativas, según la normativa legal vigente.**

DESTREZAS	
COMPETENCIA	**NIVEL**
Planificación y gestión	Medio
Aprendizaje continuo	Medio
Trabajo en equipo	Alto
Orientación a los resultados	Alto
Conocimientos del entorno organizacional	Medio
CONOCIMIENTOS	
TÉCNICOS	**NIVEL**
Contabilidad general	Alto
Contabilidad gubernamental	Alto
Tributación fiscal	Alto
Análisis financiero	Medio
Administración pública	Alto
Contratación pública	Medio

Elaborado por:	**Revisado por:**	**Aprobado por:**
Carolina Coque	Edison Troya	Mónica Román

QUITO FONDO AMBIENTAL	**MANUAL DE FUNCIONES**

PERFIL DE FUNCIONES PROFESIONALES

COORDINACIÓN FINANCIERA

DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Denominación del cargo	Coordinador financiero
Dirección	Fondo Ambiental
Grado	FD6
Responde a (Jefe Directo)	Dirección Ejecutiva
MISIÓN DEL CARGO	
Garantizar que los procesos financieros se ejecuten en función de las leyes de control Económico-Financiero del Fondo Ambiental	
INSTRUCCIÓN FORMAL	
Nivel de Instrucción	Tercer Nivel
Requisitos de educación	Licenciado, ingeniero, administrador
Área de Conocimiento	Finanzas, administración, contabilidad, presupuesto, planificación y proyectos, estadística
EXPERIENCIA LABORAL	
Tiempo de experiencia	3Años
Experiencia específica	Administración financiera, Planificación, Proyectos, Presupuesto, Administración, POA, PAC
FUNCIONES ESPECÍFICAS	
1. Crear y consolidar todos los procesos financieros para el manejo del control de los recursos del Fondo Ambiental. **2. Cumplir con el manejo financiero del FA.** **3. Realizar control previo al pre compromiso, compromiso y pago de conformidad a lo establecido en las Normas de Control Interno emitidas por la Contraloría General del Estado.**	

4. Coordinar reformas de PAC y POA institucional, con el área de Planificación de la Secretaría de Ambiente.

5. Actualizar y controlar el presupuesto del Fondo Ambiental.

6. Coordinar actividades delegadas por la Dirección Ejecutiva del Fondo Ambiental.

7. Ejecutar el presupuesto anual de FA.

8. Analizar y formular recomendaciones presupuestarias.

9. Efectuar el seguimiento y control de los desembolsos aprobados por el Comité Administrador.

10. Establecer sistemas y procedimientos de control financiero y contable.

11. Recomendar acciones preventivas y correctivas para la administración de recursos.

12. Revisión de roles de pago previo al desembolso.

13. Formular el presupuesto anual de FA.

14. Coordinar acciones con la Secretaría de Ambiente a fin de elaborar el PAC y POA institucional.

15. Recopilar información y preparar reformas presupuestarias internas.

16. Administrar de forma apropiada los bienes de la institución asignados.

DESTREZAS	
COMPETENCIA	**NIVEL**
Asesoramiento	Alto
Planificación y gestión	Alto
Monitoreo y control	Alto
Juicio y toma de decisiones	Alto
Trabajo en equipo	Alto
CONOCIMIENTOS	
TÉCNICOS	**NIVEL**
Administración financiera	Alto
Planificación y gestión	Alto
Proyectos	Alto
POA	Alto

PAC		Alto
Elaborado por:	**Revisado por:**	**Aprobado por:**
Carolina Coque	Edison Troya	Mónica Román

QUITO FONDO AMBIENTAL	**MANUAL DE FUNCIONES**

PERFIL DE FUNCIONES PROFESIONALES

COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA Y DE COMPRAS PÚBLICAS

DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Denominación del cargo	Coordinadora administrativa y de compras públicas
Dirección	Fondo Ambiental
Grado	FD 4° - FD 10 °
Responde a (Jefe Directo)	Director Ejecutivo
MISIÓN DEL CARGO	
Administrar de forma apropiada los bienes de la institución y garantizar que el proceso de contratación pública se ejecute cumpliendo con la normativa legal vigente.	
INSTRUCCIÓN FORMAL	
Nivel de Instrucción	Conocimiento en Administración Superior-Tecnólogo
Requisitos de educación	Tecnología/ Ingeniería en Administración
Área de Conocimiento	Conocimiento en Administración Bienes, RRHH
EXPERIENCIA LABORAL	
Tiempo de experiencia	3 a 5 Años
Experiencia específica	Administración Pública
FUNCIONES ESPECÍFICAS	
1. Atender solicitudes y asesorar al personal en temas referentes a los procesos de contratación. **2. Elaborar, revisar pliegos de los procesos de contratación pública.** **3. Publicar y dar seguimiento a los procesos en el Sistema Nacional de Contratación.**	

FONDO AMBIENTAL	**MANUAL DE FUNCIONES**

4. Participar en reuniones de apertura de ofertas, calificación de ofertas, negociaciones de los procesos de contratación.

5. Elaborar actas para las diferentes etapas de los procesos de contratación pública.

6. Elaborar resoluciones de inicio del proceso, adjudicaciones, declaratoria desierto.

7. Dar seguimiento y finalizar los procesos de contratación.

8. Coordinar las acciones de bienes, archivos y RRHH.

9. Coordinar las actividades delegadas por la Directora Ejecutiva.

10. Elaborar matrices para el reporte de Quito Honesto.

DESTREZAS	
COMPETENCIA	**NIVEL**
Planificación y gestión	Alto
Juicio y toma de decisiones	Alto
Liderazgo	Alto
Trabajo en equipo	Alto
Orientación de servicio	Alto
CONOCIMIENTOS	
TÉCNICOS	**NIVEL**
Normativa legal Contraloría General del Estado	Alto
Normativa legal LOSEP.	Alto
Normativa legal SERCOP	Alto
Administración y gestión de proyectos	Alto

Elaborado por:	**Revisado por:**	**Aprobado por:**
Carolina Coque	Edison Troya	Mónica Román

PERFIL DE FUNCIONES PROFESIONALES

TESORERÍA

DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Denominación del cargo	Tesorero General
Dirección	Fondo Ambiental
Grado	FD8
Responde a (Jefe Directo)	Coordinador Financiero
MISIÓN DEL CARGO	
Coordinar y ejecutar actividades de custodia, supervisión y control de los recursos financieros, especies valoradas y la administración de caja de la institución	
INSTRUCCIÓN FORMAL	
Nivel de Instrucción	Tercer Nivel
Requisitos de educación	Administración, Comercio, Finanzas, Contabilidad
Área de Conocimiento	Contabilidad General, Finanzas, Tributación y Administración
EXPERIENCIA LABORAL	
Tiempo de experiencia	5 años
Experiencia específica	Finanzas, Administración y Contabilidad
FUNCIONES ESPECÍFICAS	
1. Suscribir conjuntamente con el Coordinador (a) Financiero (a) las órdenes de pago. **2. Realizar las cancelaciones de todas las obligaciones y Convenios autorizados por el Director (a) Ejecutivo (a) o por el CAFA.** **3. Manejar y gestionar la caja chica del Fondo Ambiental.** **4. Custodiar las garantías presentadas por los proveedores.** **5. Elaborar, custodiar y entregar a los proveedores los comprobantes de retención.** **6. Conciliar los impuestos retenidos en la fuente en coordinación con el Contador (a) General.**	

7. Analizar los ingresos de recursos a las cuentas de la institución. **8. Elaborar comprobantes de ingreso.** **9. Elaborar conciliaciones bancarias mensuales en coordinación con Contabilidad General.** **10. Revisar, analizar y elaborar Informes Financieros de los Convenios celebrados por el Fondo Ambiental.** **11. Coordinar actividades delegadas por la Dirección Ejecutiva.** **12. Cumplir con las demás actividades delegadas por la Dirección Ejecutiva.** **13. Asistir a las reuniones quincenales del Fondo Ambiental.**

DESTREZAS	
COMPETENCIA	**NIVEL**
Trabajo en Equipo	Medio
Asesoramiento	Alto
Juicio y toma de decisiones	Medio
Monitoreo y control	Alto
Manejo de recursos	Alto
CONOCIMIENTOS	
TÉCNICOS	**NIVEL**
Contabilidad general	Medio
Contabilidad gubernamental	Alto
Administración	Medio
Finanzas	Alto
Tributación	Alto
Presupuesto	Alto

Elaborado por:	**Revisado por:**	**Aprobado por:**
Carolina Coque	Edison Troya	Mónica Román

FONDO AMBIENTAL	**MANUAL DE FUNCIONES**

PERFIL DE FUNCIONES PROFESIONALES

TALENTO HUMANO

DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Denominación del cargo	Jefe Administrativo de Talento Humano
Dirección	Fondo Ambiental
Grado	DF8
Responde a (Jefe Directo)	Coordinadora de Compras Públicas
MISIÓN DEL CARGO	
Ejecutar y Coordinar procesos de recursos humanos y formar nuevas propuestas de mejora en las diferentes áreas de la Institución	
INSTRUCCIÓN FORMAL	
Nivel de Instrucción	Tercer Nivel
Requisitos de educación	Psicología Industrial, Administración de Empresas o afines
Área de Conocimiento	Administración y gestión del Talento Humano
EXPERIENCIA LABORAL	
Tiempo de experiencia	3 años
Experiencia específica	Administración de Empresas y Gestión del talento humano
FUNCIONES ESPECÍFICAS	
1. Registrar los permisos de personal, vacaciones y licencias. **2. Mantener Actualizada la base de datos.** **3. Gestionar renuncias de personal.** **4. Elaborar certificados laborales del personal.** **5. Elaborar informes relacionados con talento humano.** **6. Elaborar procedimientos de contratación pública bajo la modalidad de**	

ínfimas cuantías. **7. Cumplir con las disposiciones delegadas por la Dirección Ejecutiva o su línea de supervisión.** **8. Coordinar los trámites correspondientes para el ingreso del personal.** **9. Elaborar contratos de personal.** **10. Registrar los Contratos de servicios profesionales, contratos ocasionales y a plazo fijo.** **11. Mantener Actualizada la base de datos.** **12. Gestionar las solicitudes para el pago de horas suplementarias y complementarias.** **13. Elaborar reportes de personal para la Coordinaciones.** **14. Elaborar informes de Ínfima Cuantía.** **15. Crear y actualizar los perfiles del personal contratado por el FA.**

DESTREZAS	
COMPETENCIA	**NIVEL**
Asesoramiento	Bajo
Monitoreo y control	Alto
Trabajo en equipo	Medio
Conocimiento de entorno organizacional	Alto
Expresión escrita	Alto
CONOCIMIENTOS	
TÉCNICOS	**NIVEL**
Gestión de Recursos Humanos	Alto
Manejo de la LOSEP	Alto
Contratación pública	Alto
Administración de empresas	Alto

Elaborado por:	**Revisado por:**	**Aprobado por:**
Carolina Coque	Edison Troya	Mónica Román

QUITO FONDO AMBIENTAL	**MANUAL DE FUNCIONES**

PERFIL DE FUNCIONES PROFESIONALES

ATENCIÓN AL CLIENTE

DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Denominación del cargo	Atención al Cliente
Dirección	Fondo Ambiental
Grado	3° - 4°
Responde a (Jefe Directo)	Coordinadora Administrativa y Financiera de la Secretaría de Ambiente
MISIÓN DEL CARGO	
Brindar el servicio hacia los clientes de una forma rápida, oportuna y ágil, como lo permite la Secretaria de Ambiente, para alcanzar óptimos resultados.	
INSTRUCCIÓN FORMAL	
Nivel de Instrucción	Bachiller / Tecnólogo
Requisitos de educación	Contabilidad y Administración, Ciencias Sociales, Secretariado o afines
Área de Conocimiento	Atención al Cliente - Archivo - Informática Básica
EXPERIENCIA LABORAL	
Tiempo de experiencia	2 años
Experiencia específica	Atención al Cliente
FUNCIONES ESPECÍFICAS	
1. Reportar actividades **2. Receptar y Analizar Documentación de los Regulados de Ambiente** **3. Dar contestación a los tiramientos LUAE en el SIAO** **4. Generar Registros Ambientales** **5. Entregar LUAE categoría 3 a Regulados** **6. Brindar información a los regulados**	

7. Crear órdenes de pago en el sistema SAD **8. Subir información en el BPM en categorías III** **9. Ingreso de documentos mediante sistema GDOC** **10. Dar aprobación del componente ambiental en LUAE categoría 3 especial**		
DESTREZAS		
COMPETENCIA		**NIVEL**
Asesoramiento		Alto
Trabajo en equipo		Alto
Conocimientos del Entorno Organizacional		Alto
Aprendizaje Continuo		Alto
CONOCIMIENTOS		
TÉCNICOS		**NIVEL**
Tratar con el regulado - buenas relaciones / Atención al Cliente		Alto
Ser comunicativo		Alto
Trabajar en equipo		Alto
Conocimiento sobre normativa ambiental, acuerdos y resoluciones vigentes		Alto
Elaborado por:	**Revisado por:**	**Aprobado por:**
Carolina Coque	Edison Troya	Mónica Román

FONDO AMBIENTAL	**MANUAL DE FUNCIONES**

PERFIL DE FUNCIONES PROFESIONALES

CONDUCTOR

DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Denominación del cargo	Conductor
Dirección	Fondo Ambiental
Grado	1°
Responde a (Jefe Directo)	Directora del Fondo Ambiental
MISIÓN DEL CARGO	
Abastecer de un servicio profesional de transporte con responsabilidad en las funciones encomendadas, facilitando el traslado de los funcionarios en sus tareas habituales , custodiando la herramienta de trabajo .	
INSTRUCCIÓN FORMAL	
Nivel de Instrucción	Bachillerato
Requisitos de educación	Chofer Profesional
Área de Conocimiento	Transporte
EXPERIENCIA LABORAL	
Tiempo de experiencia	2 años
Experiencia específica	Conductor Profesional
FUNCIONES ESPECÍFICAS	
1. Examinar el vehículo por posibles fallas visibles en el sistema o por deterioro **2. Informar el mantenimiento que se realiza al vehículo de acuerdo al kilometraje recorrido** **3. Notificar a la autoridad correspondiente los desperfectos presentados por el vehículo** **4. Examinar el vehículo por posibles fallas visibles en el sistema o por deterioro**	

5. Examinar periódicamente los niveles de aceite , freno, llantas luces, del vehículo. **6. Mantener limpio y en buen estado , cuidar y proteger los equipos del vehículo**		
DESTREZAS		
COMPETENCIA		**NIVEL**
Orientación al Servicio		Alto
Trabajo en Equipo		Medio
Manejo de Recursos		Medio
Conocimiento del Entorno Organizacional		Alto
CONOCIMIENTOS		
TÉCNICOS		**NIVEL**
Conocimientos de zonas urbanas y rurales		Alto
Señalética horizontal y vertical		Alto
Conocimiento de leyes de transito		Alto
Mecánica Básica		Alto
Primeros Auxilios		Alto
Elaborado por:	**Revisado por:**	**Aprobado por:**
Carolina Coque	Edison Troya	Mónica Román

FONDO AMBIENTAL	**MANUAL DE FUNCIONES**

PERFIL DE FUNCIONES PROFESIONALES

ARCHIVO

DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Denominación del cargo	Analista de Archivo
Dirección	Fondo Ambiental
Grado	7° - 8°
Responde a (Jefe Directo)	Coordinación Administrativa
MISIÓN DEL CARGO	
Modernizar la administración y gestión archivística que permitan mantener un archivo accesible, organizado y conservado bajo las directrices archivísticas de la Dirección Metropolitana de Gestión Documental y Archivo	
INSTRUCCIÓN FORMAL	
Nivel de Instrucción	Tecnología
Requisitos de educación	Archivología, Administración, Secretariado, Abogacía, o afines a la archivología
Área de Conocimiento	Archivología
EXPERIENCIA LABORAL	
Tiempo de experiencia	6 meses
Experiencia específica	Archivología conceptos básicos, Normativa vigente para el archivo, Organización y Modernización de archivos.
FUNCIONES ESPECÍFICAS	
1. Organización de Archivos, ordenamiento físico, limpieza, organización y expurgo del Archivo Central **2. Realizar la modernización de la gestión archivística**	

3. Contestar solicitudes de acceso a la información pública **4. Hacer seguimiento a los pedidos de información** **5. Facilitar la conformación y clasificación de expedientes por series y subseries** **6. Garantizar el resguardo, protección y conservación de los documentos** **7. Garantizar el cumplimiento de la norma archivística** **8. Realizar la certificación de Documentos** **9. Realizar la Valoración Documental** **10. Realizar Trasferencias Documentales** **11. Realizar Eliminaciones Documentales** **12. Establecer mecanismos de control para el traslado y/o préstamo delos documentos** **13. Identificar de forma ágil y oportuna la ubicación física y electrónica de los documentos** **14. Evaluar la gestión de procesos mediante indicadores u hojas de ruta creadas para el efecto** **15. Garantizar el libre acceso a la información pública salvo las excepciones de la ley.** **16. Acudir periódicamente a talleres y capacitaciones archivísticas**

DESTREZAS	
COMPETENCIA	**NIVEL**
Orientación de Servicio	Alto
Planificación y Gestión	Alto
Trabajo en Equipo	Alto
Aprendizaje Continuo	Alto
CONOCIMIENTOS	
TÉCNICOS	**NIVEL**
Conceptualización Archivística	Alto
Legislación Archivística	Alto
Administración de Documentos	Alto
Compras publicas	Alto
Elaboración de Oficios	Alto

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Carolina Coque	Edison Troya	Mónica Román

FONDO AMBIENTAL	**MANUAL DE FUNCIONES**

PERFIL DE FUNCIONES PROFESIONALES

ASESORÍAJURÍDICA

DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Denominación del cargo	Coordinador Jurídico
Dirección	Fondo Ambiental
Grado	FD4 - FD10
Responde a (Jefe Directo)	Asesor del Despacho
MISIÓN DEL CARGO	
Administrar el área legal de la Secretaria de Ambiente con el objetivo de lograr que las acciones de la secretaria de enmarquen en la norma vigente	
INSTRUCCIÓN FORMAL	
Nivel de Instrucción	Cuarto Nivel
Requisitos de educación	Especialización en Procesal Penal o Abogado de Tribunales de la República del Ecuador
Área de Conocimiento	Legal (Derecho Administrativo, Compras Públicas, Código Civil)
EXPERIENCIA LABORAL	
Tiempo de experiencia	5 años
Experiencia específica	Sector público
FUNCIONES ESPECÍFICAS	
1. Administrar el área legal de la Secretaría de Ambiente **2. Analizar los requerimientos legales en base a las atribuciones de la Secretaría** **3. Desarrollar lineamientos o directrices para el cumplimiento de objetivos de la Secretaría** **4. Revisar documentación oficial que emana de la Secretaría y se desarrolla en las direcciones**	

5. Suscribir documentación oficial de la Coordinación **6. Desarrollar Teorías de caso en los temas de patrocinio** **7. Asesorar a la máxima autoridad frente a los problemas concernientes a las atribuciones de la Secretaría** **8. Revisar documentos de actos administrativos** **9. Generar criterio a Procuraduría Metropolitana sobre temas inherentes a las atribuciones de la secretaría** **10. Revisar proyectos de normativa o resoluciones generadas por las direcciones** **11. Asesorar legalmente en sesiones de Concejo al personal de la Secretaría** **12. Representar a la Secretaría en patrocinio jurídico** **13. Representar por delegación en reuniones de la máxima autoridad** **14. Asesorar en reuniones oficiales a directores o Secretaria** **15. Supervisar indicadores de gestión de la Coordinación Jurídica** **16. Coordinar y da seguimiento actividades de la secretaría que son delegadas por autoridad máxima** **17. Realizar la revisión general POA por áreas** **18. Realizar la actualización de normativa interna Resoluciones de Máxima Autoridad**

DESTREZAS	
COMPETENCIA	**NIVEL**
Juicio y toma de decisiones	Alto
Asesoramiento	Alto
Trabajo en equipo	Alto
Orientación al servicio	Alto
Monitoreo y control	Alto
CONOCIMIENTOS	
TÉCNICOS	**NIVEL**
Técnicas de resolución de conflictos	Alto
Administración del talento Humano	Alto
Generar teorías de casos	Alto
Capacidad de Innovación	Alto

Administración de Objetivos		Alto
Elaborado por:	**Revisado por:**	**Aprobado por:**
Carolina Coque	Edison Troya	Mónica Román

FONDO AMBIENTAL	**MANUAL DE FUNCIONES**

PERFIL DE FUNCIONES PROFESIONALES

COMUNICACIÓN

DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Denominación del cargo	Coordinadora de Comunicación
Dirección	Fondo Ambiental
Grado	FD4° - FD10°
Responde a (Jefe Directo)	Directora Ejecutiva
MISIÓN DEL CARGO	
Coordinar el cumplimiento de metas de difusión de información comunicacional de la Secretaría de Ambiente	
INSTRUCCIÓN FORMAL	
Nivel de Instrucción	Tercer Nivel
Requisitos de educación	Licenciada en Comunicación/Comunicación Organizacional
Área de Conocimiento	Comunicación
EXPERIENCIA LABORAL	
Tiempo de experiencia	2 años
Experiencia específica	Dirección de Comunicación/ Proyecto de Comunicación
FUNCIONES ESPECÍFICAS	
1. Coordinar con el Equipo de Comunicación **2. Revisión - Ejecución de Trámites Contractuales- Administrativos** **3. Revisión medios y redes sociales** **4. Planificación de Acciones Comunicacionales** **5. Elaboración de Productos Comunicacionales: Boletines, Mensajes para redes**	

sociales, artes, etc. **6. Organización y recopilación de información**		
DESTREZAS		
COMPETENCIA		**NIVEL**
Organización y recopilación de información		Alto
Trabajo en equipo		Alto
Orientación a resultados		Alto
Construcción de relaciones		Alto
Expresión escrita		Alto
CONOCIMIENTOS		
TÉCNICOS		**NIVEL**
Relaciones públicas - manejo de medios		Alto
Publicidad		Medio
Estructuración de campañas		Alto
Redacción - tipos de documentos escritos		Alto
Protocolo – logística		Medio
Elaborado por:	**Revisado por:**	**Aprobado por:**
Carolina Coque	Edison Troya	Mónica Román

FONDO AMBIENTAL	**MANUAL DE FUNCIONES**

PERFIL DE FUNCIONES PROFESIONALES

POLÍTICAS, ORDENANZAS Y NORMAS TÉCNICAS AMBIENTALES

DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Denominación del cargo	Directora de Políticas, Ordenanzas y Normas Técnicas Ambientales
Dirección	Fondo Ambiental
Grado	FD4° - FD10°
Responde a (Jefe Directo)	Fondo Ambiental
MISIÓN DEL CARGO	
Formular y dar seguimiento a la implementación de políticas, planes y programas ambientales en el DMQ. Promover la investigación y monitoreo ambiental de los recursos naturales aire, suelo y agua. Analizar, difundir y administrar la información ambiental distrital	
INSTRUCCIÓN FORMAL	
Nivel de Instrucción	Cuarto Nivel
Requisitos de educación	Máster en análisis de Procesos / Economía Ambiental/ Ingeniero Químico o Ambiental
Área de Conocimiento	Políticas ambientales, Planificación, Control de Procesos y Gestión de Recursos
EXPERIENCIA LABORAL	
Tiempo de experiencia	5 años
Experiencia específica	Políticas públicas, Planificación ambiental y Gestión Ambiental
FUNCIONES ESPECÍFICAS	
1. Formular, difundir, ejecutar y supervisar, en coordinación con actores competentes, la política local de gestión ambiental integral para la prevención	

de la calidad ambiental (contaminación ambiental) y gestión de los recursos aire, agua y suelo, así como el manejo y conservación de la biodiversidad. **2. Definir lineamientos ambientales de conformidad con el Plan Metropolitano de Desarrollo y Ordenamiento Territorial.** **3. Formular y orientar el desarrollo de planes, programas y proyectos del sector ambiente en función de las políticas y estrategias.** **4. Formular y orientar el desarrollo de planes, programas y proyectos del sector ambiente en función de las políticas y estrategias.** **5. Planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar los procesos administrativos del área** **6. Participar en la elaboración y reformulación de Ordenanzas Ambientales de Gestión de los Recursos Naturales y afines, así como sus Normas Técnicas** **7. Revisar y aprobar términos de referencias de proyectos contenidos en el POA de la dirección** **8. Revisar y aprobar reformas presupuestarias y traspasos de créditos del POA.** **9. Definir participativamente políticas, estrategias y directrices ambientales.** **10. Formular, expedir y ajustar periódicamente normas técnicas de calidad ambiental, emisiones y vertidos, métodos, manuales y parámetros de protección ambiental.** **11. Coordinar y brindar el apoyo técnico necesario a otras instancias municipales con el objeto de integrar los criterios de conservación y uso sustentable en la formulación del ordenamiento del territorio del Distrito Metropolitano, para su desarrollo sustentable.** **12. Formular el informe de gestión anual de la SA**

DESTREZAS	
COMPETENCIA	**NIVEL**
Liderazgo	Alto
Juicio y Toma de Decisiones	Alto
Conocimiento del Entorno Organizacional	Alto
Asesoramiento	Alto
Planificación y Gestión	Alto
CONOCIMIENTOS	

TÉCNICOS	NIVEL
Políticas Públicas y Normativa Ambiental	Alto
Planificación Estratégica	Alto
Gestión de Recursos Naturales	Alto
Gestión Ambiental	Alto
Gestión de Información y Monitorio de Recursos	Alto

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Carolina Coque	Edison Troya	Mónica Román

QUITO FONDO AMBIENTAL	**MANUAL DE FUNCIONES**

PERFIL DE FUNCIONES PROFESIONALES

GESTIÓN DE LA CALIDAD AMBIENTAL

DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Denominación del cargo	Técnico de mantenimiento
Dirección	Fondo Ambiental
Grado	9° - 11°
Responde a (Jefe Directo)	
MISIÓN DEL CARGO	
Mantener el correcto funcionamiento de las estaciones de monitoreo que conforman la red automática de monitoreo de la calidad de aire de Quito.	
INSTRUCCIÓN FORMAL	
Nivel de Instrucción	Tecnología
Requisitos de educación	Mecánica automotriz, Eléctrico, Redes
Área de Conocimiento	Electrónica, Control y Automatización, Telecomunicaciones y Redes
EXPERIENCIA LABORAL	
Tiempo de experiencia	Coordinadora UIAM-Q
Experiencia específica	Movimiento de equipos electrónicos y eléctricos de baja potencia
FUNCIONES ESPECÍFICAS	
1. Realizar la revisión de datos colectados de alarmas de los analizadores de gases contaminantes de aire **2. Revisión de calibración automática de analizadores de gases contaminantes.** **3. Revisión de datos recolectados y de alarmas producidas de datos de**	

sensores meteorológicos y de datos del radiómetro **4. Calibración manual de analizados de gases** **5. Mantenimiento general de estaciones de monitoreo de la calidad del aire** **6. Mantenimiento de la Red Meteorológica** **7. Mantenimiento eléctrico** **8. Mantenimiento electrónico** **9. Mantenimiento de sistemas de aire acondicionado , mantenimiento de la Red Meteorológica** **10. Calibración de monitores de PM2.5 y PM10** **11. Calibración de sensores Meteorológicos**	
DESTREZAS	
COMPETENCIA	**NIVEL**
Monitoreo y control	Alto
Trabajo en equipo	Alto
Juicio y Toma de Decisiones	Alto
Orientación a los resultados	Alto
Planificación y Gestión	Alto
CONOCIMIENTOS	
TÉCNICOS	**NIVEL**
Electrónica	Alto
Electricidad	Alto
Manejo de Datos	Alto
Estadística	Alto
Control y aseguramiento de la calidad	Alto

Elaborado por:	**Revisado por:**	**Aprobado por:**
Carolina Coque	Edison Troya	Mónica Román

FONDO AMBIENTAL	**MANUAL DE FUNCIONES**

SOCIALIZACIÓN DEL MANUAL DE FUNCIONES

Objetivo

El objetivo principal de la capacitación en la implementación del manual de funciones es para obtener mayor compromiso por parte de los trabajadores en el desempeño en cada una de sus funciones, lo cual permitirá desarrollar las habilidades y destrezas necesarias en el desenvolvimiento de su trabajo mejorando varios aspectos dentro de la empresa.

Duración

El tiempo de duración ha sido calculado en una semana dividida en horarios de 8:30 a 11:00 a.m.tomando en cuenta que no debe tornarse cansado ni aburrido.

Responsable

Jefe de talento humano

Materiales

- Computador
- Infocus
- Manual

CAPÍTULO VI

ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

6. Aspectos Administrativos.

Para la elaboración de la propuesta, Diseño e Implementación del Manual de Funciones será necesario el uso de los siguientes recursos:

6.01 Recursos

- Población: 33 personas
- Director: 1 persona
- Investigadores: 1 persona

6.01.01 Recursos Tecnológicos

- Infocus
- Pantalla
- Computador Portátil
- Memory Flash
- Parlantes
- Cámara

6.01.02 Infraestructura

- Sala de reuniones (proporciona la empresa)

- Sillas (34)
- Mesas (3)
- Coffee break (34)
- Vasos (34)
- Servilletas (40)

6.01.03 Material de apoyo

- Esferográficos
- Cuaderno

6.02 Presupuesto

Tabla 14:
Presupuesto

EQUIPOS Y ÚTILES DE OFICINA			
Cantidad	Descripción	Valor unitario	Valor total
1 computadora	Samsung	$900.00	900.00
1 impresora	Lexmark	$100.00	$100.00
SUMINISTROS Y MATERIALES			
2 resmas de papel	75 gramos	$3.50	$7.50
3 esferos	Bic	$0.35	$1.05
2 lápiz	Mongol HB	$0.25	$0.50
2 borradores	Pelikan	$0.25	$0.50
1 corrector	Bic	$1.50	$1.50
1 grapadora	Bic	$1.25	$1.25
10 carpetas	Norma	$0.25	$2.50
1 cuaderno	Estilo	$1.50	$1.50
4 anillados	Papelería	$3.50	$10.50
1 resaltador	Bic	$0.80	$0.80
600 copias	Copias	$0.02	$12.00
RECURSO HUMANO Y LOGÍSTICA			
Total parcial	1039.60		
Total general	1039.60		

Fuente: *Estudio de caso*
Elaborado por: *Carolina Coque, 2018*

6.03 Cronograma

Tabla 15:
Cronograma

MES SEMANA	JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE			
ACTIVIDAD	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Selección del tema																								
Planteamiento del problema																								
Formulación del problema																								
Objetivos																								
Justificación																								
Antecedentes																								
Mapeo de involucrados																								
Matriz de análisis de involucrados																								
Contextualización de matriz																								
Árbol de objetivos																								
Matriz de análisis de alternativas																								
Población y muestra																								
Matriz de análisis de impacto de los objetivos																								
Diagrama de estrategias																								
Matriz de marco lógico																								
Contextualización																								
Propuesta																								
Introducción al manual																								
Objetivo general																								
Objetivos específicos																								
Perfil de funciones de cada cargo																								
Recomendaciones																								
Conclusiones																								
Entrega del proyecto																								

Fuente: *Estudio de caso*
Elaborado por: *Carolina Coque, 2018*

6.04 Cronograma para la implementación del manual de funciones

Tabla 16:
Cronograma para la implementación del manual de funciones

MES SEMANA	ENERO				FEBRERO				MARZO			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
ACTIVIDAD												
Presentación del manual												
Presentación de la propuesta												
Aprobación por la gerencia												
Desarrollo de la inducción												
Justificación												
Introducción												
Objetivos sobre el manual												
Identificación del puesto												
Importancia del cumplimiento de tareas												
Comprobación de resultados mediante evaluaciones de desempeño												
Iniciar la participación y el compromiso con los trabajadores												
Reglamentar la implementación del manual de funciones												

Fuente: *Estudio de caso*
Elaborado por: *Carolina Coque, 2018*

CAPITULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.01 Conclusiones

- A lo largo de la realización de esta investigación se llegó a la conclusión de que los manuales de funciones resultan indispensables, no solo en esta empresa si no que a su vez puede ser referente para otras ya que gracias a ello se logra la mayor eficacia tanto del recurso humano como el financiero.

- Cabe recalcar que mientras más clara se realice la definición del puesto de cada actividad mayor será su resultado y es una herramienta clave al momento de realizar una selección de personal; ya que con el curriculum y una buena entrevista hacia el postulante se logrará llenar los campos que se requieran al momento de solicitar una vacante y esto evitará problemas a futuro.

- El implementar un manual de funciones nos ayudará a la realización de un buen reclutamiento de personal, será capaz de evitar futuros errores, tomando en cuenta que previene el mal clima laboral. Al hacer énfasis en las capacitaciones se denota la importancia que debemos presentar en los trabajadores que tenemos.

7.02 Recomendaciones

- Que al brindarles actualizaciones de información que se de en relación a la empresa como cambios, mejore la comunicación entre compañeros y la realización de capacitaciones que se llevaran a cabo según el manual de funciones.

- Al momento que generamos esto podemos llegar a tener confianza a que los problemas se resuelvan internamente y no se divulguen, tendremos un equipo de trabajo empoderado de lo que hace y sobre todo que tenga un sentido de pertenencia total hacia el Fondo Ambiental.

- La motivación es de suma importancia en este tema y no necesariamente se busca que sea de manera económica si no podemos ver la factibilidad en las vacaciones de nuestro colaborador en el cual le podemos dar un derecho a un día libre cada cierto tiempo o por una fecha especial, se tiene que tomar esto en consideración ya que será de suma importancia para su eficiencia.

BIBLIOGRAFÍA

LosRecursosHumanos.com. (05 de Diciembre de 2005). Obtenido de LosRecursosHumanos.com.: http://www.losrecursoshumanos.com/cultura-y-climaorganizacional/

Ranstand. (09 de Abril de 2015). Obtenido de ranstand. Retrieved Enero 2017, from : https://www.randstad.com.ar/tendencias-360/archivo/el-ambiente-laboral-eso-que-siempre-esta-y-muchas-veces-no-prestamos-atencion_57/

Universidad Técnica de Ambato. (2015). Obtenido de Repositorio Interno UTA . Retrieved Enero: http://repo.uta.edu.ec/handle/123456789/

Blog spot. (02 de Junio de 2016). Obtenido de https://thefide.blogspot.com/2016/05/manuales-de-usuario-procedimientos-e.html

Gestiopolis. (2017). Obtenido de Gestiopolis. Retrieved Enero 2017, from : https://www.gestiopolis.com/diseno-de-puestos-de-trabajo/

Davis, K. &. (1991). Comportamiento Humano en el Trabajo . México: McGraw Hill.

Delgado, A. P. (2010). Papeles del PSICÓLOGO. En P. G. Ana, *Papeles del PSICÓLOGO* (págs. 70-71). Madrid, España.

Duhalt, K. (23 de mayo de 2016). *Grupo Milenio*. Obtenido de UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DEL VALLE DEL MEZQUITAL: http://www.milenio.com/opinion/varios-autores/universidad-tecnologica-del-valle-del-mezquital/importancia-manuales-herramientas-comunicacion-mipymes-1ra

Gonzáles, L. (2001). Consultoria Gerencial y Cambio Organizacional . La Hbana: Felix .

H, A. (1963). En *Administración de Personal* (pág. 79). H. J. CHRUDEN, & A. SHERMAN.

Loja, U. T. (s.f.). *Escuela de asistencia gerencial y relaciones publicas* . Obtenido de http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/4664/1/TesisSecretariado.pdf

Marial. (7 de 02 de 2005). Obtenido de http://www.aragonvalley.com/arbol-de-objetivos-goal-tree-metodo-establecer-criterios/

Massuh. (2011). *Manuales*. Obtenido de Metodologia del marco logico: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5607/S057518_es.pdf

Monzó, R. (2006). En *Concepto de Evaluación en la Evaluación Educativa.* (pág. S/N). México: Publicaciones Cruz O. S.A.

Paz, G. B. (2014). METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN . En G. B. Paz. México: Grupo Editorial Patria.

Quito, D. M. (Distrito Metropolitano de Quito). Distrito Metropolitano de Quito. Distrito Metropolitano de Quito: Distrito Metropolitano de Quito.

Reyes, M. P. (2015). *Sala de Lectura Digital*. Obtenido de http://files.sld.cu/bmn/files/2015/01/la-encuesta.pdf

Universidad Autonoma del Estado de Hidalgo. . (s.f.). Obtenido de https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/icea/n3/e1.html

YANBAL. (2017). *YANBAL*. Obtenido de https://yanbal.com/ec/quienes-somos?from=menufooter

Reyes, M. P. (s.f.). Sala de Lectura Digital . Obtenido de

http://files.sld.cu/bmn/files/2015/01/la-encuesta.pdf

Ana, P. G. (2010). Papeles del PSICÓLOGO. En P. G. Ana, *Papeles del PSICÓLOGO* (págs. 70-71). Madrid, España.

ARTHUR, H. (1963). En *Administración de Personal* (pág. 79). H. J. CHRUDEN, & A. SHERMAN.

Blog spot. (02 de Junio de 2016). Obtenido de https://thefide.blogspot.com/2016/05/manuales-de-usuario-procedimientos-e.html

Davis, K. &. (1991). Comportamiento Humano en el Trabajo . México: McGraw Hill.

Gestiopolis. (2017). Obtenido de Gestiopolis. Retrieved Enero 2017, from : https://www.gestiopolis.com/diseno-de-puestos-de-trabajo/

Gonzáles, L. (2001). Consultoria Gerencial y Cambio Organizacional . La Hbana: Felix .

K, D. (23 de mayo de 2016). *Grupo Milenio*. Obtenido de UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DEL VALLE DEL MEZQUITAL: http://www.milenio.com/opinion/varios-autores/universidad-tecnologica-del-valle-del-mezquital/importancia-manuales-herramientas-comunicacion-mipymes-1ra

Loja, U. T. (s.f.). *Escuela de asistencia gerencial y relaciones publicas* . Obtenido de http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/4664/1/TesisSecretariado.pdf

LosRecursosHumanos.com. (05 de Diciembre de 2005). Obtenido de LosRecursosHumanos.com.: http://www.losrecursoshumanos.com/cultura-y-climaorganizacional/

Marial. (7 de 02 de 2005). Obtenido de http://www.aragonvalley.com/arbol-de-objetivos-goal-tree-metodo-establecer-criterios/

Massuh. (2011). *Manuales*. Obtenido de Metodologia del marco logico: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5607/S057518_es.pdf

Monzó, R. (2006). En *Concepto de Evaluación en la Evaluación Educativa.* (pág. S/N). México: Publicaciones Cruz O. S.A.

Paz, G. B. (2014). METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN . En G. B. Paz. México: Grupo Editorial Patria.

Quito, D. M. (Distrito Metropolitano de Quito). Distrito Metropolitano de Quito. Distrito Metropolitano de Quito: Distrito Metropolitano de Quito.

Ranstand. (09 de Abril de 2015). Obtenido de ranstand. Retrieved Enero 2017, from : https://www.randstad.com.ar/tendencias-360/archivo/el-ambiente-laboral-eso-que-siempre-esta-y-muchas-veces-no-prestamos-atencion_57/

Reyes, M. P. (2015). *Sala de Lectura Digital*. Obtenido de http://files.sld.cu/bmn/files/2015/01/la-encuesta.pdf

Universidad Autonoma del Estado de Hidalgo. . (s.f.). Obtenido de https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/icea/n3/e1.html

Universidad Técnica de Ambato. (2015). Obtenido de Repositorio Interno UTA . Retrieved Enero: http://repo.uta.edu.ec/handle/123456789/

YANBAL. (2017). *YANBAL*. Obtenido de https://yanbal.com/ec/quienes-somos?from=menufooter

ANEXOS

Anexo 1: Foto 1

Anexo 2: Foto 2

Anexo 3 Foto 3

FONDO AMBIENTAL

Quito DM, 12 de Diciembre del 2018

Señores

INSTITUTO TECNOLÓGICO CORDILLERA

Presente:

Mediante el presente documento FONDO AMBIENTAL certifica que la señorita Ana Carolina Coque Simbaña con número de cédula 1753879855 realizó la tesis en esta empresa, implementando un Manual de Funciones.
Cumpliendo todos los requerimientos solicitados.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad, autorizo al interesado hacer uso de este documento como a bien tuviere conveniente.

Atentamente,

FONDO AMBIENTAL
Edison Troya Hidalgo
Técnico de Recursos Humanos

URKUND

Urkund Analysis Result

Analysed Document:	CAROLINA COQUE APA.docx (D43299196)
Submitted:	10/31/2018 2:16:00 AM
Submitted By:	anacaro_lina1996@hotmail.com
Significance:	7 %

Sources included in the report:

proyecto terminado ely.pdf (D30355959)
PROYECTO DE INVESTIGACION GA.docx (D37153612)
Tesis Ramos Tania.docx (D19494536)
Proyecto MAJO.docx (D26740929)
MAYRA GABRIELA VELASTEGUI MACAS.docx (D19727317)

Instances where selected sources appear:

36

Ing. Gestión Tec

CORDILLERA

INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR CORDILLERA
ADMINISTRACIÓN EN RECURSOS HUMANOS

ORDEN DE EMPASTADO

Una vez verificado el cumplimiento de los requisitos establecidos para el proceso de Titulación, se **AUTORIZA** realizar el empastado del trabajo de titulación, del alumno(a) **COQUE SIMBAÑA ANA CAROLINA** portador de la cédula de identidad Nº 1753879855, previa validación por parte de los departamentos facultados.

Quito, 31 de octubre del 2018

Sra. Mariela Balseca
CAJA

Ing. Samira Villalba
PRÁCTICAS PREPROFESIONALES

Psic. Fabian Jara
DELEGADO DE LA UNIDAD DE TITULACIÓN

Mba. Friktzia Mendoza
DIRECTOR DE CARRERA

Ing. William Parra
BIBLIOTECA

Sra. Magui Ordoñez
SECRETARIA ACADÉMICA