



INSTITUTO TECNOLÓGICO  
"CORDILLERA"

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS,  
PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA CLEVER GLOBAL  
ECUADOR, UBICADA EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, AÑO  
2017.”

Proyecto de investigación previo a la obtención del título de  
Tecnólogo en Administración de Recursos Humanos-Personal

Autor: Diego Steven Saltos Giler

Tutora: Ing. Diana Méndez

Quito, 2017



## DECLARATORIA

Declaro que la investigación es absolutamente original, autentica, personal, 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.

---

Diego Steven Saltos Giler  
CC 1724353147

"ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS, PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA CLEVER GLOBAL ECUADOR, UBICADA EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, AÑO 2017."

## LICENCIA DE USO NO COMERCIAL

**Yo, Diego Steven Saltos Giler** portador de la cédula de ciudadanía asignada con el No. 172435314-7 de conformidad con lo establecido en el artículo 46 de la Ley de Propiedad Intelectual, que dice: *“La cesión exclusiva de los derechos de autor confiere al cesionario el derecho de explotación exclusiva de la obra, oponible frente a terceros y frente al propio autor. También confiere al cesionario el derecho a otorgar cesiones o licencias a terceros, y a celebrar cualquier otro acto o contrato para la explotación de la obra, sin perjuicio de los derechos morales correspondientes. En la cesión no exclusiva, el cesionario está autorizado a explotar la obra en la forma establecida en el contrato”*; en concordancia con lo establecido en los artículos 4, 5 y 6 del cuerpo de leyes ya citado, manifiesto mi voluntad de realizar la cesión exclusiva de los derechos de autor al Instituto Superior Tecnológico Cordillera, en mi calidad de Autor del Trabajo de Titulación que he desarrollado para la obtención de mi título profesional denominado: **“Elaboración de un manual de funciones por competencias, para mejorar la productividad de la empresa CLEVER Global Ecuador, ubicada en el Distrito Metropolitano de Quito, año 2017.”**, facultando al Instituto para ejercer los derechos cedidos en esta certificación y referidos en el artículo transcrito.

FIRMA



---

NOMBRE

**Diego Steven Saltos Giler**

CEDULA

**172435314-7**

Quito, a los Noviembre 22, 2017.

.....

“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS, PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA CLEVER GLOBAL ECUADOR, UBICADA EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, AÑO 2017.”

## AGRADECIMIENTOS

Quiero dar gracias por la familia que tengo, a mi mamá por su amor eterno para mí y mis hermanos Richard y Janeth, a mis hermanos por su apoyo incondicional y sabios consejos, a mi sobrina por recordarme lo bonita que es la vida y a toda mi gente, de corazón “Muchas Gracias”.

A mi Tutora Ing. Diana Patricia Mendez por otorgarme valiosas enseñanzas y su ayuda oportuna y sincera en todo momento.

A la empresa CLEVER Global Ecuador por abrirme sus puertas y permitirme desarrollar profesionalmente, y un agradecimiento especial a mis profesores, los cuales supieron inculcar en mí, un espíritu investigativo y emprendedor.

## **DEDICATORIA**

A mi familia y en especial a mi mamá, por ser el  
motivo para continuar con mis estudios.

**"ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS, PARA  
MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA CLEVER GLOBAL ECUADOR,  
UBICADA EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, AÑO 2017."**

## ÍNDICE GENERAL

Declaratoria .....	iii
Licencia de uso no comercial .....	ii
Agradecimientos .....	iii
Dedicatoria .....	iv
Índice general .....	v
Índice de tablas .....	ix
Índice de figuras .....	xi
Índice de anexos .....	xii
Resumen ejecutivo .....	xiii
Introducción.....	xiv
Capítulo I.....	1
Antecedentes .....	1
1.01.Contexto. ....	1
1.01.01. Macro.....	1
1.01.02. Meso .....	2
1.01.03. Micro. ....	2
1.02 Justificación .....	3
1.03. Definición del problema central .....	5
1.03.01. Análisis de la matriz "T" .....	7

Capítulo II.....	10
2.01 Mapeo de involucrados.....	10
2.02 Matriz de análisis de involucrados .....	12
2.02.01 Análisis de la matriz de involucrados.....	16
Capítulo III .....	20
Problemas y objetivos .....	20
3.03 Árbol de problemas. ....	20
3.01.01 Análisis del árbol de problemas. ....	22
3.02 Árbol de objetivos. ....	23
3.02.01 Análisis del árbol de objetivos. ....	25
Capítulo IV .....	26
Análisis de alternativas.....	26
4.01 Matriz de análisis de alternativas. ....	26
4.01.01. Análisis de la matriz de alternativas.....	28
4.02 Matriz de análisis de impacto de los objetivos. ....	30
4.02.01. Análisis de la matriz de análisis de impacto de los objetivos. ....	32
4.03 Diagrama de estrategias.....	34
4.03.01. Análisis del diagrama de estrategias.....	36
4.04 Marco lógico. ....	36
Capítulo V .....	39
Propuesta .....	39



5.01. Antecedentes de la propuesta.....	39
5.02. Justificación. ....	42
5.03. Objetivo general.....	43
5.04. Definición de competencias.....	43
5.04.01. Definición de competencias laborales. ....	43
5.04.02. Clases de competencias. ....	44
5.04.03. Establecimiento de competencias laborales para la organización. ...	46
5.05. Manual de funciones por competencias.....	55
5.06. Modelos de diseño de cargos. ....	57
5.06.01. Modelo clásico o tradicional .....	58
5.06.02. Modelo humanístico. ....	59
5.06.03. Modelo situacional o contingente.....	60
5.07. Conjuntos borrosos.....	61
5.08. Formato de encuesta.....	61
5.09. Descripción y análisis de cargos. ....	72
Organigrama estructural.....	73
Capítulo VI.....	86
Aspectos administrativos .....	86
1.01.Recursos. ....	86
6.02.Presupuesto.....	88
6.03.Cronograma. ....	89

Capítulo VII.....	90
Conclusiones y recomendaciones .....	90
7.01.Conclusiones.....	90
7.02.Recomendaciones.....	91
Bibliografía.....	92
Anexos.....	94
Ejemplo de encuesta.....	95
Informe .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Matriz T .....	6
Tabla 2 Matriz de Análisis de Involucrados.....	13
Tabla 3 Matriz de análisis de alternativas. ....	27
Tabla 4 Matriz de análisis de impacto de los objetivos. ....	31
Tabla 5 Matriz de Marco Lógico.....	37
Tabla 6 Diccionario de competencias laborales. ....	49
Tabla 7 Pregunta 1 .....	61
Tabla 8 Pregunta 2 .....	62
Tabla 9 Pregunta 3 .....	63
Tabla 10 Pregunta 4 .....	64
Tabla 11 Pregunta 5 .....	65
Tabla 12 Pregunta 6 .....	66
Tabla 13 Pregunta 7 .....	67
Tabla 14 Pregunta 8 .....	68
Tabla 15 Pregunta 9 .....	70
Tabla 16 Análisis de preguntas y respuestas .....	70
Tabla 17 Tipos de competencias y su grado de modificación.....	75
Tabla 18 Descripción de actividades .....	76
Tabla 19 Actividades e importancia .....	77

Tabla 20 Descripción del cargo de Jefe de proyecto.....	78
Tabla 21 Descripción del cargo de Médico ocupacional .....	80
Tabla 22 Descripción del cargo de Gestor de acreditación .....	81
Tabla 23 Descripción del cargo de Gestor de acreditación médica .....	83
Tabla 24 Presupuesto .....	88
Tabla 25 Cronograma.....	89

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Mapeo de involucrados .....	11
Figura 2 Árbol de Problemas.....	21
Figura 3 Árbol de objetivos.....	24
Figura 4 Diagrama de estrategias .....	35
Figura 5 Pregunta 1.....	61
Figura 6 Pregunta 2.....	63
Figura 7 Pregunta 3.....	64
Figura 8 Pregunta 4.....	65
Figura 9 Pregunta 5.....	66
Figura 10 Pregunta 6.....	67
Figura 11 Pregunta 7.....	68
Figura 12 Pregunta 8.....	69
Figura 13 Pregunta 9.....	70
Figura 14 Organigrama Estructural. ....	73

## ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXOS .....	94
Ejemplo de encuesta.....	95
Informe .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>

## RESUMEN EJECUTIVO

El proyecto presente tiene como finalidad la creación de un manual de funciones por competencias para la empresa CLEVER Global Ecuador, con la creación de este manual se desea mejorar la productividad de los colaboradores en el trabajo cotidiano; ya que en la actualidad es inexistente dicho manual, esto ha conllevado a una mala distribución de funciones entre los colaboradores, lo cual interfiere para alcanzar el potencial de trabajo óptimo en la empresa. Con la propuesta planteada para la creación del manual de funciones por competencias, se busca mejorar la fluidez en los procesos internos de la organización, optimizar los recursos existentes en la empresa, para que se refleje en una mejor calidad en servicio al cliente, lo cual hace parte de la mejora continua, prolongando de esa manera el uso de esta herramienta administrativa llamada “Manual de Funciones por Competencias”. El proyecto se ha desarrollado en siete capítulos, mediante el contenido de estos capítulos se ha fundamentado y comprobado a través de la aplicación de varias técnicas investigativas, la importancia de la aplicación de competencias en el ámbito laboral para potencializar al capital humano existente en la organización.

## ABSTRACT

The present project aims at the creation of a manual of functions competency for the company CLEVER Global Ecuador, with the creation of this manual you want to improve the productivity of the collaborators in the daily work; since today is non-existent the manual, this has led to a bad distribution of functions between the contributors, which interferes to obtain the potential to work optimally in the company. With the proposal raised for the creation of the manual functions by powers, seeks to improve the fluidity in the internal processes of the organization, optimize the existing resources of the company, to reflect in a better quality of customer service, which is part of the continuous improvement, prolonging in that way the use of this administrative tool called "Manual of Functions Competency". The project has been developed in seven chapters, means the content of these chapters has been reasoned and checked through the application of various investigative techniques, the importance of the application of competitions in the ambit work to maximize human capital existing in the organization.

**"ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS, PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA CLEVER GLOBAL ECUADOR, UBICADA EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, AÑO 2017."**

## INTRODUCCIÓN

Sin lugar a duda, en la actualidad el mundo de los negocios se ha globalizado, por lo cual se debe enfrentar y vencer los grandes desafíos impuestos, de una manera práctica, efectiva y creativa, debido a esta situación se ha incrementado el número de herramientas que marcan la diferencia entre el éxito o el fracaso de una empresa, entre estas herramientas se encuentra la gestión por competencias que abarca lo que es el manual de funciones por competencias laborales.

Teniendo en cuenta lo anterior, se obtiene un punto de partida para realizar la investigación en la empresa CLEVER Global Ecuador, dicha investigación se encuentra dividida en siete capítulos, comprendidos de la siguiente manera:

En el capítulo 1 se define el problema central, siendo analizado mediante la matriz “T”.

En el capítulo 2 se enfatiza en el determinar quiénes son los organismos o personas involucradas directa e indirectamente con la empresa y el desarrollo de la investigación, es decir quienes se verán afectados de alguna manera con la investigación a realizar.

En el capítulo 3 se estructura y analiza el árbol de problemas, posteriormente se realiza el árbol de objetivos para de esa manera solucionar los problemas encontrados.

En el capítulo 4 se determina las alternativas de estrategias a utilizar para solucionar los problemas encontrados y a su vez se describe el impacto positivo o negativo que podría conllevar el poner en marcha ciertas estrategias.

En el capítulo 5 se establece la propuesta de la investigación, es decir se detalla los antecedentes y se justifica de manera lógica el porqué de la investigación a realizar.

En el capítulo 6 se encuentran meramente los aspectos administrativos de la investigación, en pocas palabras se detalla el presupuesto y cronograma para las actividades.

Finalmente en el capítulo 7 se menciona conclusiones que se obtuvieron con la investigación realizada y recomendaciones para el sostenimiento de la investigación e incluso modificarla en un futuro.

“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS, PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA CLEVER GLOBAL ECUADOR, UBICADA EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, AÑO 2017.”

# CAPÍTULO I

## ANTECEDENTES

### 1.01. Contexto.

Los clientes internos y externos están exigiendo que se den nuevas formas de cumplir con la satisfacción de las necesidades existentes e incluso con las necesidades aún no percibidas, por esta razón se está impulsando una propuesta nueva, que ayudará en el cumplimiento constante de los estándares de calidad, ya que los niveles de competitividad son cambiantes, aumentan drásticamente y aun así algunas empresas no consideran al elemento humano como el factor clave para el crecimiento de una organización.

#### 1.01.01. Macro.

El concepto que se mantiene de competencias es el de un conjunto de comportamientos y habilidades que posee una persona y le posibilita un óptimo desempeño en las actividades que realiza y por ende en las funciones a cumplir en su trabajo. Por lo cual en la actualidad la gestión por competencias se ha visto incrementada, siendo necesario cada vez más, los manuales de funciones por competencias. (Clever Global, 2017)

“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS, PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA CLEVER GLOBAL ECUADOR, UBICADA EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, AÑO 2017.”

### **1.01.02. Meso**

Actualmente la filial CLEVER Global Ecuador, se encuentra ejecutando servicios de control de personal y equipos en el proyecto “construcción de la primera línea del metro de Quito”, teniendo como política un modelo de gestión sostenible, logrando la satisfacción total de los clientes, basados en la visión de convertirse en socios estratégicos de sus clientes, compartiendo soluciones empresariales.

En la provincia de Pichincha cantón Quito, se ofertan varios talleres, cursos y seminarios para diferentes áreas de trabajo y del ser humano, con la intención de encontrar habilidades y pulir las destrezas encontradas en sus actitudes y aptitudes, supliendo las necesidades de existencia, relación y crecimiento. En los talleres que se realizan se puede indicar a los participantes que cada trabajo tiene un fin, del cual se benefician todos los involucrados, propiciando motivación, que a su vez conduzca a los colaboradores a altos niveles de desempeño, evitando posteriormente inconvenientes debido a su baja colaboración y producción.

Al tener en cuenta las competencias necesarias para cada cargo, se logrará una comunicación más asertiva, obteniendo trabajadores comprometidos con sus funciones, propiciando un óptimo desenvolvimiento, en base a sus aptitudes y actitudes, priorizando satisfacer las necesidades de sus clientes mediante la prestación de un servicio de calidad.

### **1.01.03. Micro.**

“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS, PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA CLEVER GLOBAL ECUADOR, UBICADA EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, AÑO 2017.”

Al tener mayor conciencia de quiénes son y cuáles son las potencialidades y capacidades que poseen los colaboradores dentro de la organización y las que pueden desarrollar a futuro, se pretende generar una comunicación efectiva y asertiva, tanto entre quienes conforman la organización (clientes internos), como de las empresas con las mantiene relación; ya sea el consorcio CL1, que es la empresa que contrata a CLEVER Global Ecuador y quien mantiene el contrato de la construcción de la primera línea del metro de Quito, o con las empresas subcontratistas encargadas de ejecutar la construcción de la obra.

Al implementar un manual de funciones por competencias en la empresa, se pretende maximizar el desempeño diario de los trabajadores, con lo cual se incrementará la efectividad de la organización, aumentado así el nivel de impacto en la satisfacción de sus clientes internos y externos.

Al tener certeza de las competencias requeridas para la correcta ejecución de las tareas y actividades, se beneficiará las relaciones con las personas naturales y organizaciones, propiciando una integración óptima de las capacidades, habilidades y destrezas del personal para el logro de los objetivos institucionales y la satisfacción personal por la consecución de los mismos, con lo que el bienestar de los trabajadores se traduce en óptimo rendimiento, mayor productividad económica, correcta gestión de recursos y una buena imagen de la organización. De allí la importancia de implementar un manual de funciones por competencias laborales.

## **1.02 Justificación**

“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS, PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA CLEVER GLOBAL ECUADOR, UBICADA EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, AÑO 2017.”

Actualmente, ante las exigencias de un mundo cada vez más competitivo, se vuelve necesario comprender los factores que influyen en el rendimiento de las personas en el trabajo. Esta necesidad se basa en el hecho de que, según como los individuos interpreten sus actividades laborales, será proporcional a su índice de productividad, además de que influirá en la formación de buenas o malas relaciones de trabajo. Lo ya expuesto ratifica que las competencias constituyen una base fundamental en la productividad de una empresa, ya que determina y condiciona el comportamiento de los individuos en la organización y de cierta forma el grado de satisfacción respecto a la actividad que desempeñan.

La inexistencia de un manual de funciones por competencias laborales dentro de la empresa CLEVER Global Ecuador, ha dado como resultado que los colaboradores no conozcan con exactitud cuáles son las funciones inherentes al cargo que poseen dentro de la organización, ocasionando así inconvenientes en el desarrollo normal de las actividades que cumple la empresa, creando la necesidad de elaborar un manual de funciones por competencias laborales, con lo que se pretende que los colaboradores conozcan con exactitud cuáles son realmente las funciones que deben desempeñar, con lo que se mejorará la productividad de la empresa y se logrará satisfacer oportunamente las necesidades tanto de la empresa como de sus clientes.

Se dice que “el manual de funciones y competencias laborales es un instrumento normativo de gestión institucional que describe las funciones básicas a nivel de puestos de trabajo o cargos contenidos en el cuadro de asignación de personal (cap.), formula los requisitos esenciales exigibles y establece las relaciones internas del cargo.” (Recursos Humanos Perú, 2007)

Al poseer conocimiento sobre el vacío existente dentro de la organización, el médico ocupacional de la empresa y el jefe de acreditación han brindado su apoyo y respaldo, obteniendo así el tiempo y los recursos necesarios para la investigación correspondiente y ejecución del proyecto, de una manera en la cual sea viable la aplicación en beneficio de la organización y sus colaboradores.

De acuerdo a la constitución ecuatoriana según el artículo número 33 se considera al trabajo como un derecho y a su vez un deber social, lo cual concuerda con lo establecido en el objetivo número 09 del plan nacional del buen vivir, el cual busca garantizar el trabajo digno en todas sus formas. Al implantar el manual de funciones y competencias laborales dentro de la empresa CLEVER Global Ecuador se podrá cumplir con las actividades de la empresa de una manera más eficiente y beneficiosa para el clima laboral, con lo cual los colaboradores percibirán una realización profesional y personal, condición necesaria para llevar una vida plena.

### **1.03. Definición del problema central**

(Avilés, 2011, pág. 2) Sostiene que la matriz “T” identifica las fuerzas que impulsan y bloquean la solución del problema central y su objetivo es determinar la causa efecto que se producen dentro un determinado problema. Es decir que la matriz “T” ayuda a identificar los factores que intervienen en la solución o no del problema identificado.

Tabla 1 Matriz T

<b>SITUACIÓN EMPEORADA</b>	<b>SITUACIÓN ACTUAL</b>				<b>SITUACIÓN MEJORADA</b>
<b>FUERZAS IMPULSADORAS</b>	<b>I</b>	<b>PC</b>	<b>I</b>	<b>PC</b>	<b>FUERZAS BLOQUEADORAS</b>
Insatisfacción de los clientes, ocasionando la cancelación del contrato de la empresa en el Ecuador.					Alta efectividad por parte de los trabajadores, convirtiendo a CLEVER Global Ecuador, en un referente de la compañía a nivel internacional.
Redacción de un manual de funciones por competencias, en el cual se establezcan específicamente las funciones inherentes a los puestos de trabajo.	1	5	4	1	Desorganización en la asignación de tareas y actividades.
Capacitación constante al personal.	2	5	4	2	Escaso interés por brindar capacitaciones necesarias para el correcto desenvolvimiento en el trabajo.
Empoderamiento de los colaboradores en sus respectivos cargos.	2	4	3	1	Baja motivación en los colaboradores.
Comunicación asertiva entre colaboradores.	2	4	3	1	Carencia de comunicación por parte de los involucrados.
Optimización de los recursos.	2	4	3	1	Manejo inadecuado de los recursos que posee la empresa.

Elaborado por: Diego Steven Saltos Giler  
Fuente: Investigación propia.

“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS, PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA CLEVER GLOBAL ECUADOR, UBICADA EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, AÑO 2017.”

### 1.03.01. Análisis de la matriz "T"

La matriz "T" referente a la empresa, da a conocer con certeza, cierto número de causas y efectos que están relacionados con el desarrollo de las actividades de la empresa, mediante el análisis de estas causas y efectos se podrá tomar decisiones que marcan el futuro en la organización.

En el análisis de la matriz "T", se tiene como situación actual el desconocimiento de las funciones a cumplir por parte de los trabajadores, obteniendo como resultado inconvenientes al realizar el trabajo cotidiano, si no se realizan cambios se obtendrá una situación empeorada que es la insatisfacción de los clientes, ocasionando la cancelación del contrato de la empresa CLEVER Global en el Ecuador. Con el proyecto se pretende llegar a una situación mejorada que es una alta efectividad por parte de los trabajadores, convirtiendo a CLEVER Global Ecuador, en un referente de la compañía a nivel internacional. Pero para esto se tiene que opacar a las fuerzas bloqueadoras que impiden que se cumpla los objetivos previstos, con las respectivas fuerzas impulsadoras, que permiten que se dé la situación mejorada., estas fuerzas son:

La redacción de un manual de funciones por competencias, en el cual se establezcan específicamente las funciones inherentes a los puestos de trabajo, ya que en la actualidad no se ha establecido por escrito cuales son las funciones que posee cada persona inherentes al cargo que posee, por lo que se le da un rango de 1 en intensidad, que es bajo y con el proyecto se pretende alcanzar un 5 en potencial de impacto, que equivale a un nivel alto, también se encuentra como fuerza impulsadora el realizar capacitaciones constantes al personal, con lo cual se incrementará la

**"ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS, PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA CLEVER GLOBAL ECUADOR, UBICADA EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, AÑO 2017."**

productividad de los colaboradores, debido a esto se le da un puntaje de 2 en intensidad, que es un rango medio bajo en intensidad y se proyecta alcanzar un rango de 5 en el potencial de impacto lo cual es alto.

En tercer lugar de las fuerzas impulsoras se encuentra el empoderamiento de los colaboradores en sus respectivos cargos, que en la actualidad es preocupante, es por ello que se da una calificación de 2 en intensidad (medio bajo) y mejorando el clima laboral interno de la empresa, se logrará alcanzar un nivel de 4, que equivale a un rango medio alto en el potencial de impacto, posteriormente se encuentra la comunicación asertiva entre colaboradores que en la actualidad posee deficiencias ya que por parte de los trabajadores existe cierto rechazo hacia la comunicación constante entre los involucrados, por eso se encuentra en una escala de rango 2 (medio bajo) y se pretende alcanzar con el proyecto un rango 4 (medio alto).

Para finalizar pero no menos importante, se encuentra la optimización de los recursos, ya que en la actualidad no existen una cultura organizacional en la cual se utilice los recursos de una manera idónea, por eso se da un rango de 2 en intensidad, que es medio bajo y con el proyecto se pretende lograr que exista esta cultura en un rango de 4 en potencial de impacto, que es medio alto.

Así también tenemos lo que son las fuerzas bloqueadoras, expuestas a continuación:

En primer lugar se establece la desorganización en la asignación de tareas y actividades, ya que en actualmente se encuentra un desconocimiento por parte de los colaboradores sobre las tareas y actividades a su cargo, se ha dado una calificación de 4 en intensidad, es decir un nivel medio bajo, con la aplicación del proyecto se

**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS, PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA CLEVER GLOBAL ECUADOR, UBICADA EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, AÑO 2017.”**

pretende reducir este desconocimiento, alcanzando nivel 1 en el potencial de cambio, es decir bajo.

Como segunda fuerza bloqueadora se posee un escaso interés por brindar capacitaciones necesarias para el correcto desenvolvimiento en el trabajo, al día de hoy existe un alto nivel de desinterés por brindar capacitaciones al personal, ocasionando así una baja producción, por lo que se ha dado un rango de 4 en intensidad, es decir medio alto, con el proyecto se pretende disminuir esta brecha, proyectando alcanzar un nivel 2 (medio bajo) en el potencial de cambio.

En tercer lugar de las fuerzas bloqueadoras se encuentra la baja motivación en los colaboradores, desembocando esto en un clima inadecuado de trabajo, obteniendo así una intensidad de 3 (medio alto), con la aplicación del proyecto se pretende lograr en potencial de cambio un puntaje de 1 (bajo).

Al investigar se encuentra como resultado que la carencia de comunicación por parte de los involucrados está en un nivel moderado de intensidad, en un rango 3 (medio) y que en lo ideal se requiere llegar a un nivel bajo, dándole el potencial de impacto de 1 (bajo), y por últimos se establece que el manejo inadecuado de los recursos que posee la empresa es una fuerza bloqueadora que en la actualidad está presenta en la organización como resultado de todo lo antes mencionado, por eso en la intensidad tiene un rango de 3 (medio) y con el proyecto se pretende disminuir el manejo inadecuado de los recursos por parte de los trabajadores, dándole un potencial de cambio de rango 1 (bajo).

## CAPÍTULO II

### 2.01 Mapeo de involucrados

Según (Posada, 2014) El análisis de involucrados es una técnica complementaria de otras y es muy valiosa en si misma tanto aplicarse antes, durante y después de un proyecto. El análisis de los involucrados es un instrumento fundamental que permite

- 1) Analizar quienes y de qué manera tienen la capacidad de influenciar en los problemas percibidos.
- 2) Identificar a aquellas personas y organizaciones involucradas en la consecución de los objetivos de la empresa.
- 3) Establecer quienes pudieran resultar afectadas de alguna manera por los objetivos planteados.

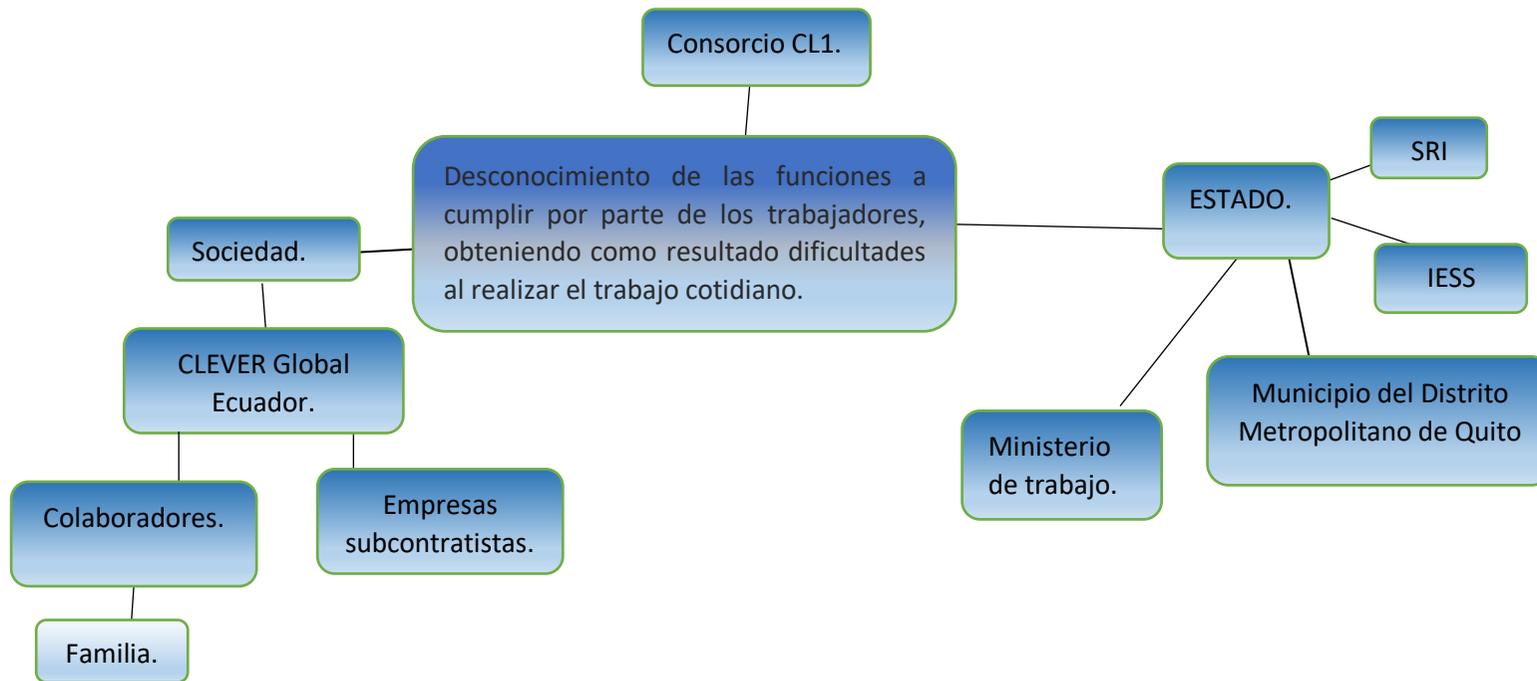


Figura 1 Mapeo de involucrados  
 Elaborado por: Diego Saltos.  
 Fuente: Investigación propia.

## 2.02 Matriz de análisis de involucrados

“El análisis de los involucrados constituye es un instrumento indispensable para comprender el contexto social e institucional de un proyecto, programa o política social”. (Oyarce, 2012)

Tabla 2 Matriz de Análisis de Involucrados.

ACTORES INVOLUCRADOS	INTERES SOBRE EL PROBLEMA CENTRAL	PROBLEMAS PERCIBIDOS	RECURSOS MANDATOS Y CAPACIDADES	INTERES SOBRE EL PROYECTO	CONFLICTOS POTENCIALES
<b>Estado</b>	Aumentar el índice de productividad laboral en el país.	Falta de interés por parte del Estado con respecto al tema de la gestión por competencias. Excesiva burocracia para solucionar cualquier tipo de inquietud o al momento de realizar algún trámite.	Objetivo #9 del Plan Nacional del Buen vivir, con lo que se pretende alcanzar la meta No. 9.06 de dicho objetivo, que es alcanzar el 21.00 % de profesionales capacitados.	Reducir la mayor cantidad de tiempo posible la entrega del proyecto, mejorando así la vida de la población.	Desinterés de un cambio conductual en el ámbito laboral del país.
<b>Sociedad</b>	Que El talento humano, sin discriminación alguna, se desarrolle en todas habilidades y capacidades que posean.	Aceptación de la falta de gestión de la población económicamente activa, por mejorar como profesionales.	Constitución de la República del Ecuador, Capítulo 4: De los derechos económicos, sociales y culturales, Sección tercera “De la familia”. El estado reconocerá y protegerá a la familia como célula fundamental de la sociedad y garantizará las condiciones que	Realizar campañas de concientización sobre temas de actitud y aptitud abiertos para la población económicamente activa.	Falta de información sobre el tema de competencias en la sociedad en general.

favorezcan integralmente la consecución de sus fines.

**CL1**

Mayor gestión por competencias, incrementando la eficacia al momento de realizar las operaciones empresariales en pro de la construcción del metro.

Desinterés con respecto a la correcta gestión de los colaboradores que intervienen en la ejecución de la obra.

El 27 de octubre del 2015 el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, adjudicó la construcción del proyecto a Consorcio Línea 1, para la ejecución de la primera línea del metro, fase 2: Construcción de las obras civiles y provisión y montaje del equipamiento e instalaciones, dicho contrato fue suscrito el 26 de noviembre del 2015.

Optimización de recursos, tanto los renovables como no renovables, incrementando la utilidad de la empresa.

Desinterés por parte de las jefaturas del consorcio CL1, en implementar el manual de funciones por competencias laborales como un requisito crítico para las empresas subcontratas

**Empresas subcontratistas**

Proporcionar un servicio de calidad a las empresas subcontratistas involucradas en la construcción de la primera línea del metro.

Carencia de comunicación por parte de las empresas subcontratistas con respecto a las actividades y procesos en los cuales interaccionan.

Guía de validación CLEVER Global.

Realizar capacitaciones a los trabajadores de las empresas, con el objetivo de mejorar continuamente.

Interacción ineficiente entre las empresas involucradas en la construcción del metro de Quito.

<p><b>CLEVER Global Ecuador</b></p>	<p>Proporcionar un excelente servicio a las empresas involucradas en la construcción del metro, mediante una adecuada y oportuna gestión.</p>	<p>Desorganización de la empresa en la filial ecuatoriana, debido al poco tiempo que lleva en el mercado nacional.</p>	<p>Código de trabajo, artículo No. 42. Obligaciones del empleador, literal No. 8, proporcionar oportunamente a los trabajadores los útiles, instrumentos y materiales necesarios para la ejecución del trabajo en condiciones adecuadas para que este sea realizado.</p>	<p>Fortalecer el trabajo en equipo promoviendo así un intercambio de ideas, trabajador-empleador, y viceversa en beneficio del desarrollo de la obra, según lo estimado.</p>	<p>Suspensión de la obra, por alguna de las múltiples situaciones que pudiesen ocasionar dicho suceso. Malestar de las empresas subcontratistas, con los requisitos solicitados por parte del consorcio CL1.</p>
-------------------------------------	---	--	--	--	--

Fuente: Estudio de investigación realizado en la empresa CLEVER Global Ecuador.  
 Autor: Diego Saltos.

### 2.02.01 Análisis de la matriz de involucrados.

En la matriz de análisis de involucrados se analizan a los actores involucrados en el desarrollo del proyecto, los cuales se han determinado en:

- Estado
- Sociedad
- Consorcio Línea 1 (CL1)
- Empresas subcontratistas
- CLEVER Global Ecuador.

- **Estado.**

Desde el punto de vista del Estado se obtiene como interés central el incrementar el índice de productividad laboral en el país, teniendo como problema percibido la excesiva burocracia, tanto para solucionar cualquier tipo de inquietud, como al momento de realizar algún trámite público, amparándose en el recurso, mandato o capacidad del Objetivo #9 del Plan Nacional del Buen Vivir, con lo que se pretende alcanzar la meta No. 09.06 de dicho objetivo, que es alcanzar el 21.00 % de profesionales capacitados.

Con un interés en el proyecto de desarrollar talleres en los cuales se pueda identificar y potenciar las capacidades innatas de las personas, siendo estos de libre acceso a la población económicamente activa, percibiendo como posible problema el desinterés de un cambio conductual en el ámbito laboral del país.

“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS, PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA CLEVER GLOBAL ECUADOR, UBICADA EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, AÑO 2017.”

- **Sociedad.**

Desde el punto de vista de la sociedad, se tiene un interés central del problema que es que El talento humano, sin discriminación alguna, se desarrolle en todas habilidades y capacidades que posean, percibiendo como problema percibido la aceptación de la falta de gestión de la población económicamente activa, por mejorar como profesionales, amparándose en el recurso, mandato o capacidad de la Constitución de la República del Ecuador, Capítulo 4: De los derechos económicos, sociales y culturales, Sección tercera "De la familia". El estado reconocerá y protegerá a la familia como célula fundamental de la sociedad y garantizará las condiciones que favorezcan integralmente la consecución de sus fines, teniendo un interés sobre el proyecto de Realizar campañas de concientización sobre temas de actitud y aptitud abiertos para la población económicamente activa, teniendo presente el conflicto potencial la falta de información sobre el tema de competencias en la sociedad en general.

- **Consorcio línea 1 (CL1).**

Desde el punto de vista del consorcio (CL1), existe un interés central del problema que es incrementar la gestión por competencias, incrementando la eficacia al momento de realizar las operaciones empresariales en pro de la construcción del metro, percibiendo como problema el desinterés con respecto a la correcta gestión de los colaboradores, que intervienen en la ejecución de la obra, basándose en el recurso, mandato o capacidad que otorga el contrato del día 27 de octubre del 2015, cuando el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, adjudico la construcción

"ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS, PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA CLEVER GLOBAL ECUADOR, UBICADA EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, AÑO 2017."

del proyecto a Consorcio Línea 1, para la ejecución de la primera línea del metro, fase 2: Construcción de las obras civiles y provisión y montaje del equipamiento e instalaciones, dicho contrato fue suscrito el 26 de noviembre del 2015, teniendo como interés sobre el proyecto el realizar charlas para los representantes de las empresas subcontratistas, teniendo como conflicto potencial el desinterés por parte de las jefaturas del consorcio CL1.

- **Empresas subcontratistas.**

Desde el punto de vista de las empresas subcontratistas, está el interés sobre el problema central, el cual es proporcionar un servicio de calidad a las empresas subcontratistas involucradas en la construcción de la primera línea del metro, percibiendo el problema de una escasa comunicación por parte de las empresas subcontratistas con respecto a la calidad del servicio recibido, amparándose en el recurso, mandato o capacidad que otorga el Objetivo No. 3, del Plan Nacional del Buen Vivir, que es mejorar la calidad de vida de la población, teniendo como interés sobre el proyecto el realizar capacitaciones a los trabajadores de las empresas involucradas, dando lugar como conflicto potencial a la desvinculación entre las empresas involucradas en la construcción del metro de Quito.

- **CLEVER Global Ecuador.**

Desde el punto de vista de la empresa CLEVER Global Ecuador, se tiene como interés sobre el problema central el proporcionar un excelente servicio a las empresas involucradas en la construcción del metro, mediante una adecuada y oportuna

“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS, PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA CLEVER GLOBAL ECUADOR, UBICADA EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, AÑO 2017.”



gestión, teniendo como problema percibido el escaso conocimiento de ideas y opiniones que mantienen los colaboradores, con respecto a una mejora continua dentro de la organización, respaldándose en el recurso, mandato o capacidad que brinda el Código de trabajo, en el artículo No. 42. Obligaciones del empleador, literal No. 8, proporcionar oportunamente a los trabajadores los útiles, instrumentos y materiales necesarios para la ejecución del trabajo en condiciones adecuadas para que este sea realizado. Dando un interés sobre el proyecto, el cual es fortalecer el trabajo en equipo promoviendo así un intercambio de ideas, trabajador-empleador, y viceversa en beneficio del desarrollo de la obra, según lo estimado, dando lugar a conflicto potencial el malestar de las empresas subcontratistas, con los requisitos solicitados por parte del consorcio CL1, o la suspensión de la obra, por alguna de las múltiples situaciones que pudiesen ocasionar dicho suceso.

**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS,  
PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA CLEVER GLOBAL  
ECUADOR, UBICADA EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, AÑO  
2017.”**



## CAPÍTULO III

### PROBLEMAS Y OBJETIVOS

#### 3.03 Árbol de problemas.

El análisis mediante el árbol de problemas es una herramienta que usa para identificar las causas y efectos del problema principal, permitiendo así definir objetivos alcanzables y prácticos, así como las estrategias a utilizar, para cumplir esos objetivos.

Existen tres etapas en el proceso de analizar: (1) identificar los aspectos negativos de la situación existente y colocarlos en el árbol de problemas, incluyendo sus “causas y efectos”;(2) elaborar el árbol de objetivos, que es tan solo la inversión de los problemas en objetivos; y (3) determinar el alcance del proyecto en el análisis estratégico. Este tipo de evaluación tiene un mayor valor si es realizado en un taller en donde intervengan todos los actores involucrados; así darán a conocer su punto de vista de la situación existente. (Dillon, 2004)



Figura 2 Árbol de Problemas.

Autor: Diego Saltos.

Fuente: Estudio de investigación realizado en la empresa CLEVER Global Ecuador.

### 3.01.01 Análisis del árbol de problemas.

Según la investigación realizada, se obtiene como resultado que las causas raíz del problema central son; desorganización en la asignación de tareas y actividades a los colaboradores, en segundo lugar se obtiene la carencia de capacitaciones para los trabajadores y por último una escasa motivación existente, estas tres causas raíz, ocasionan respectivamente; carencia de un manual de funciones por competencias, trabajadores con conocimientos obsoletos para las actividades que se realiza y finalmente el desinterés en la correcta realización de las actividades encomendadas, desembocando en el problema central, que es; desconocimiento de las funciones a cumplir por parte de los trabajadores, obteniendo como resultado dificultades al realizar el trabajo cotidiano.

Los efectos adversos principales ocasionados por el problema central, se describen a continuación, descritos respectivamente según lo ya redactado, y estos efectos son:

Duplicidad en las funciones a cumplir, lo que conlleva a un incremento en los tiempos muertos, en segundo lugar de los efectos se encuentran los conflictos internos, que ocasionan un clima laboral inadecuado para los trabajadores, y el efecto final que se muestra en el árbol de problemas es la utilización inadecuada de los recursos existente en la organización, lo que ocasiona pérdidas económicas para la empresa.

“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS, PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA CLEVER GLOBAL ECUADOR, UBICADA EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, AÑO 2017.”



### 3.02 Árbol de objetivos.

Mediante el análisis de los objetivos se obtiene un modelo explicativo del proceso que es necesario seguir para conseguir ciertos cambios que ayuden a resolver el problema identificado.

Este tipo de modelos descriptivos se conocen como “teoría del cambio” y son esenciales en cualquier proyecto de desarrollo (y en cualquier programa), pues contienen y hacen explícitas el conjunto de hipótesis en las que se basa la acción, y facilitan que las decisiones se tomen sobre bases racionales. (Insuasti, 2011)

“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS, PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA CLEVER GLOBAL ECUADOR, UBICADA EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, AÑO 2017.”

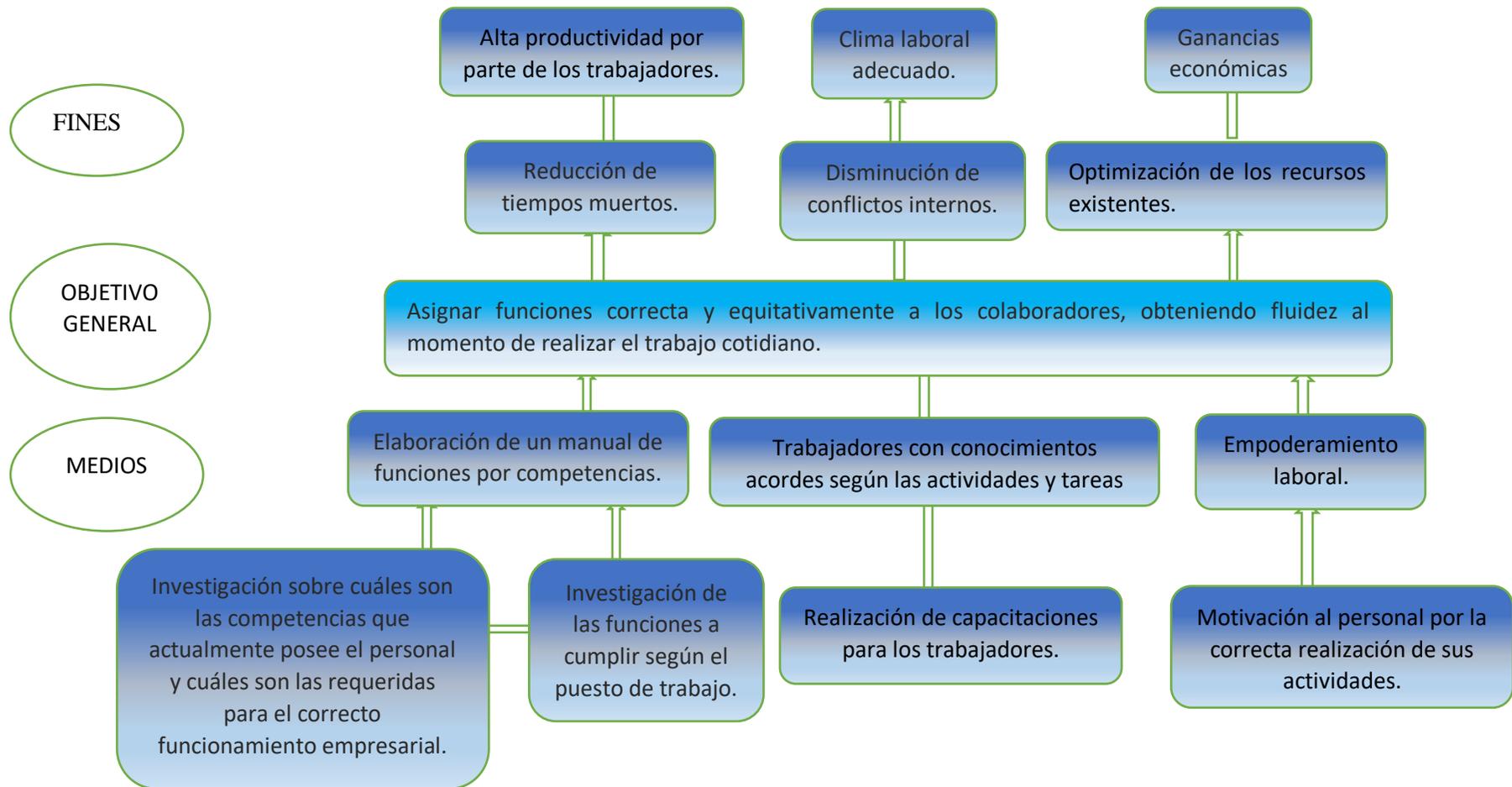


Figura 3 Árbol de objetivos.

Autor: Diego Saltos.

Fuente: Estudio de investigación realizado en la empresa CLEVER Global Ecuador.



### 3.02.01 Análisis del árbol de objetivos.

Una vez estructurado el árbol de objetivos, se obtiene como resultado que los medios principales para lograr el objetivo general son; investigar cuales son las competencias que actualmente posee el personal y cuáles son las requeridas para el correcto funcionamiento empresarial, acompañado de investigar cuales son las funciones a cumplir según el puesto de trabajo, el segundo medio a utilizar es realizar capacitaciones para los trabajadores y por último se encuentra el motivar al personal por la correcta realización de sus actividades, estos tres medios principales, ocasionan respectivamente; la elaboración de un manual de funciones por competencias, trabajadores con conocimientos acordes a las actividades y tareas que se realiza y finalmente el empoderamiento laboral por parte de los colaboradores, desembocando en el objetivo general, que es; asignar funciones correcta y equitativamente a los colaboradores, obteniendo fluidez al momento de realizar el trabajo cotidiano.

Los fines propuestos al cumplir el objetivo general se describen a continuación, y estos fines son:

Reducción de tiempos muertos que conlleva a una alta productividad, en segundo lugar de los fines se encuentra, la disminución de conflictos internos que produce un adecuado clima laboral, y para finalizar, en el árbol de objetivos se encuentra; la utilización adecuada de los recursos existentes en la organización, lo que ocasiona ganancias económicas para la empresa.

“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS, PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA CLEVER GLOBAL ECUADOR, UBICADA EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, AÑO 2017.”

## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS

#### 4.01 Matriz de análisis de alternativas.

(Arteaga, 2012) Determina que El análisis de alternativas consiste en identificar estrategias alternativas a partir del árbol de objetivos, que, si son ejecutadas, podrían promover el cambio de la situación actual a la situación deseada. Para de esta manera identificar que estrategias se utilizaran con el afán de alcanzar la ansiada situación mejorada.

“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS, PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA CLEVER GLOBAL ECUADOR, UBICADA EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, AÑO 2017.”

Tabla 3 Matriz de análisis de alternativas.

<b>OBJETIVOS</b>	<b>IMPACTO SOBRE EL PROPÓSITO</b>	<b>FACTIBILIDAD D TÉCNICA</b>	<b>FACTIBILIDAD D FINANCIERA</b>	<b>FACTIBILIDAD D SOCIAL</b>	<b>FACTIBILIDAD D POLÍTICA</b>	<b>TOTAL</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>
Investigar cuales son las competencias que actualmente posee el personal y cuáles son las requeridas para el correcto funcionamiento empresarial.	5	5	5	5	5	25	Alto
Levantar información sobre cuáles son las funciones a cumplir según el puesto de trabajo.	5	5	5	5	5	25	Alto
Desarrollar capacitaciones con evaluación y retroalimentación para el personal.	5	5	4	4	5	23	Alto
Motivar al personal por la correcta realización de sus actividades y cumplimiento de sus funciones.	5	4	3	4	3	19	Medio alto

Elaborado por: Diego Saltos.

Fuente: Estudio de investigación realizado en CLEVER Global Ecuador.

#### 4.01.01. Análisis de la matriz de alternativas.

En la matriz de alternativas se encuentran las posibilidades más aceptables y/o lógicas para el cumplimiento de los objetivos planteados previamente, teniendo así el primer objetivo, que es, investigar cuales son las competencias que actualmente posee el personal y cuáles son las requeridas para el correcto funcionamiento empresarial, teniendo esto un impacto sobre el propósito calificado en un 5 ya que se podrá delegar responsabilidades y funciones de una manera adecuada, tanto para el bienestar de la empresa, como para el bienestar de sus integrantes, la factibilidad técnica teniendo un rango de 5, teniendo en cuenta que se tiene el apoyo del jefe de proyecto para realizar las investigaciones necesarias, continuando con la factibilidad financiera, esta llega a una calificación de 5, ya que se posee el apoyo de materiales para el desarrollo del proyecto por parte de la empresa y con aportes particulares para otros gastos necesarios después de realizar la investigación, extendiéndose la factibilidad social, que se encuentra con una calificación de 5, ya que se cuenta con el apoyo de la familia y de los miembros de la organización, la factibilidad política está en una escala de 5, se cuenta leyes y áreas que apoyan el desarrollo personal y profesional del trabajador, con todo esto tiene una sumatoria total de 25, con un nivel de factibilidad alto.

En el segundo objetivo del proyecto, se encuentra el investigar cuales son las funciones a cumplir según el puesto de trabajo, asumiendo un impacto sobre el propósito de 5, ya que es prioritario el saber con certeza cuales son las funciones necesarias de cada puesto de trabajo en beneficio de la organización, a la factibilidad técnica se le otorga un rango de 5, ya que se cuenta con los conocimientos e insumos

“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS, PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA CLEVER GLOBAL ECUADOR, UBICADA EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, AÑO 2017.”

para realizar la investigación, en la factibilidad financiera, se ha dado un rango de 5, debido a que se cuenta con el apoyo de la empresa y con aportes particulares, a la factibilidad social se ha otorgado un rango de 5, ya que se cuenta con el apoyo de las familias y la organización en general, la factibilidad política se encuentra en una escala de 5, ya que existen leyes que apoyan y promueven el desarrollo de los trabajadores, todo esto da en su total, una suma de 25 que denota un nivel de factibilidad alto.

Como tercer objetivo se tiene el desarrollar capacitaciones con evaluación y retroalimentación para el personal, ocupando un impacto sobre el propósito de rango 5, teniendo en cuenta que se debe contar con un capital humano capacitado para que pueda ejercer sus funciones de una manera óptima, la factibilidad técnica tiene un rango de 5, denotando que el implementar un sistema de capacitación implica un beneficio para la organización y se posee con el talento humano para brindar dichas capacitaciones, en la factibilidad financiera se ha otorgado un rango de 4, ya que el implementar capacitaciones para el personal implica un costo para la organización y no se cuenta con el apoyo necesario en su totalidad, en la factibilidad social dándole un rango de 4, debido a que capacitar el personal implica discernir entre los colaboradores, según su experiencia y desempeño, quienes son aquellos que necesitan ser capacitados con mayor énfasis y en qué temas, lo que pudiese ocasionar malestar para el o los colaborador(es) implicado(s), la factibilidad política se encuentra en un rango 5, ya que existen políticas internas de la empresa que dan prioridad el contar con un capital humano de acorde con las exigencias de la empresa, todo esto suma un total de 23 su nivel factibilidad, que es equivalente a un nivel de factibilidad alto.

**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS, PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA CLEVER GLOBAL ECUADOR, UBICADA EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, AÑO 2017.”**

En el último lugar de objetivos, pero no menos importante, se encuentra, el motivar al personal por la correcta realización de sus actividades y cumplimiento de sus funciones, ocupando un impacto sobre el propósito de rango 5, teniendo en cuenta que el poseer un personal motivado, tiene una íntima conexión con la productividad, que es igual a ganancias para la empresa, como la factibilidad técnica posee un rango de 4, ya que al capacitar al personal, se interviene directamente con el individuo, con lo que se deberá tratar con la rigidez del individuo, posteriormente, en la factibilidad financiera se otorga un rango de 3 ya que el capacitar al personal de la manera idónea representa costos para las organizaciones, en la factibilidad social se ha otorgado un rango de 4, siendo redundante en el que se posee el apoyo de la familia y miembros de la organización, al finalizar, la factibilidad política se encuentra en un rango de 3, esto se debe al existir de algún tipo de rigidez por parte de la empresa al momento de otorgar incentivos para los trabajadores (no necesariamente económicos), la sumatoria total de 23 equivalente a un nivel de factibilidad alto.

#### **4.02 Matriz de análisis de impacto de los objetivos.**

Es la matriz mediante la cual se analiza a mayor profundidad, la o las reacciones que producen los objetivos planteados en diferentes aspectos que interfieren directamente con la empresa, con el fin de poseer un conocimiento más detallado y de mayor utilidad.

“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS, PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA CLEVER GLOBAL ECUADOR, UBICADA EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, AÑO 2017.”

Tabla 4 Matriz de análisis de impacto de los objetivos.

<b>OBJETIVOS</b>	<b>FACTIBILIDAD DE LOGRARSE</b>	<b>IMPACTO DE GÉNERO</b>	<b>IMPACTO AMBIENTAL</b>	<b>RELEVANCIA</b>	<b>SOSTENIBILIDAD</b>	<b>TOTAL</b>	<b>CATEGORÍA</b>
Investigar cuales son las competencias que actualmente posee el personal y cuáles son las requeridas para el correcto funcionamiento empresarial.	Mejora el proceso para seleccionar el candidato idóneo para el puesto de trabajo, en futuras selección de personal. (5)	Fortalece la participación de ambos sexos. (5)	Se incrementa la productividad de la empresa, reduciendo así tiempos muertos. (5)	Es una necesidad existente, el saber con certeza las competencias requeridas por la organización. (5)	Al poseer información concreta de las competencias requeridas por la organización, se prolonga su uso, siendo actualizada cuando sea necesaria. (5)	25	ALTO
Levantamiento de información acerca de las funciones a cumplir según el puesto de trabajo.	Ayuda a delegar responsabilidades de acuerdo al puesto que posea un trabajador. (5)	Beneficia a los involucrados de manera equitativa, sin discriminación de sexo. (5)	Minimiza el impacto ambiental causado por la propia actividad de la empresa. (5)	Promueve el cumplimiento de metas y objetivos planteados previamente. (5)	Fortalece a la empresa mejorando los procesos internos. (5)	25	ALTO
Desarrollar capacitaciones para el personal, con evaluaciones y retroalimentación.	Se mantiene un capital humano con conocimientos actualizados relacionados con el giro del negocio. (5)	Incrementa la participación de la mujer en la organización. (5)	Optimización de los recursos existentes. (4)	Promueve la mejora continua en la organización. (4)	Los resultados son los requeridos por la empresa, creando la necesidad de capacitar frecuentemente a los trabajadores. (5)	23	ALTO
Motivar al personal por la correcta realización de sus actividades.	Un personal motivado es sinónimo de productividad. (4)	Mejora la calidad de vida de la mujer. (5)	Promueve el correcto clima laboral. (4)	Se mantiene personal satisfecho con el trabajo que realiza. (5)	Mejora la imagen empresarial frente al mercado. (4)	22	ALTO

Elaborado por: Diego Saltos.

Fuente: Estudio de investigación propio.

#### 4.02.01. Análisis de la matriz de análisis de impacto de los objetivos.

En el presente análisis, de la matriz de análisis de objetivos (valga la redundancia) se encuentra como objetivo principal el investigar cuales son las competencias que actualmente posee el personal y cuáles son las requeridas para el correcto funcionamiento empresarial, alcanzando en la factibilidad de lograrse un puntaje de 5 (alta), ya que se cuenta con el apoyo de la organización para realizar las actividades necesarias para el cumplimiento del objetivo, en el impacto de género se le ha otorgado una calificación de 5 (alta), debido a que fortalece la participación de ambos sexos, el objetivo presenta un impacto ambiental alto, otorgándole una calificación de 5 (alta), ya que se incrementa la productividad de la empresa reduciendo así los tiempos muertos, el objetivo posee una relevancia de 5 (alta) ya que es una necesidad existente, el saber con certeza las competencias requeridas por la organización, llegando así a tener una sostenibilidad de 5 (alta) debido a que al poseer información concreta de las competencias requeridas por la organización, se prolonga su uso, siendo modificada cuando sea necesario, obteniendo como sumatoria total un puntaje de 25, lo cual representa un impacto de categoría alta.

Segundo objetivo está el investigar cuales son las funciones a cumplir según el puesto de trabajo, en la factibilidad de lograrse ya que el beneficiario directo con el cumplimiento del objetivo es la empresa y la empresa ha obtenido una calificación de 5 (alta), alcanzando en el impacto de género beneficia a los colaboradores de manera equitativa sin discriminación de sexo, logrando una calificación de 5 (alta), en el impacto ambiental, debido a que minimiza el impacto causado por la propia

“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS, PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA CLEVER GLOBAL ECUADOR, UBICADA EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, AÑO 2017.”



actividad de la empresa se le ha otorgado una calificación de 5 (alta), en la relevancia del objetivo ya que promueve el cumplimiento de metas y objetivos previamente planeados se le ha otorgado una calificación de 5 (alta), para finalizar en la relevancia del objetivo ha obtenido una calificación de 5 (alta), debido a que este objetivo fortalece a la empresa mejorando los procesos internos de la misma, dando un puntaje total de 25 puntos, lo cual enmarca al objetivo en una categoría alta.

Como tercer objetivo se encuentra el desarrollar capacitaciones para el personal, con evaluaciones y retroalimentación, el objetivo posee en la factibilidad de lograrse una calificación de 5 (alta), debido a su conveniencia para los involucrados ya que se incrementa los conocimientos relacionados con el giro del negocio se incrementara el nivel de calidad de servicio existente, obteniendo una calificación en el impacto de género de 5 (alto) debido a que incrementa la participación de la mujer en la organización, en el impacto ambiental ha obtenido una calificación de 4 (media alta) ya que al poseer un personal más calificado se optimizará el uso de los recursos existentes, obteniendo una relevancia de 4 (media alta) ya que los beneficios del objetivo son mayores para la organización, llegando a tener una sostenibilidad de 5 (alta) debido a que los resultados son los requeridos por la empresa, creando la necesidad de capacitar frecuentemente a los trabajadores, el tercer objetivo ha obtenido una sumatoria total de 23, equivalente a una categoría alta.

Como propósito se encuentra el motivar al personal por la correcta realización de sus actividades consiguiendo una factibilidad de lograrse nivel 4 (media alta), ya que los beneficios para la empresa son superiores a su costo,

**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS, PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA CLEVER GLOBAL ECUADOR, UBICADA EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, AÑO 2017.”**

alcanzando un impacto de género con calificación de 5 (alta), debido a que mejora la calidad de vida de la mujer, obteniendo una calificación en el impacto ambiental de 4 (media alta), ya que el propósito promueve el correcto clima laboral en la empresa, posee una relevancia de 5 (alta), ya que si se mantiene un personal satisfecho con las actividades que realiza, este a la vez se desenvolverá de una manera provechosa para la organización, finalizando con la sostenibilidad que posee una calificación de 4 (media alta) ya que mejora la imagen empresarial, beneficia a la empresa dentro del mercado que se desenvuelve, obteniendo una sumatoria de 22 que equivale a un impacto de categoría alta.

#### **4.03 Diagrama de estrategias.**

Es la representación gráfica que delimita el proyecto en su alcance, además se encarga de establecer la estructura y alcance de cada estrategia que intervenga en la realización del proyecto, expresadas en conjuntos de objetivos que son considerados como factibles de realización, vincula a cada estrategia con todos los objetivos que pueden ser trabajados de forma articulada y vinculada para el logro de un objetivo superior.

“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS, PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA CLEVER GLOBAL ECUADOR, UBICADA EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, AÑO 2017.”



Figura 4 Diagrama de estrategias  
 Elaborado por: Diego Saltos  
 Fuente: estudio de investigación propio.

#### 4.03.01. Análisis del diagrama de estrategias

En el diagrama de estrategias se puede distinguir las tareas y actividades a ejecutarse para culminar exitosamente el proyecto, entre las actividades, se encuentra el realizar un diagnóstico de las necesidades existentes en la empresa, para así establecer metas y un cronograma de las capacitaciones a realizarse.

Esto mejora la efectividad al momento de asignar funciones correcta y equitativamente a los colaboradores, obteniendo fluidez al momento de realizar el trabajo cotidiano, dando como resultado final una alta productividad por parte de los trabajadores, generando un clima laboral adecuado, obteniendo como resultado final ganancias económicas para la empresa

#### 4.04 Marco lógico.

La matriz de Marco Lógico es una herramienta que permite verificar el correcto desarrollo de las actividades previstas cronológicamente para alcanzar el objetivo planteado, teniendo en cuenta los factores externos que pueden ayudar o interferir con el cumplimiento del o los objetivos planteados anteriormente. En este caso particular el objetivo es la elaboración de un Manual de Funciones por Competencias para la empresa CLEVER Global Ecuador con el fin de incrementar la productividad empresarial.

“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS, PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA CLEVER GLOBAL ECUADOR, UBICADA EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, AÑO 2017.”

Tabla 5 Matriz de Marco Lógico.

FINALIDAD	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS (+) (-)
Incrementar la productividad por parte de los trabajadores, obteniendo un clima laboral adecuado, dando como resultado un aumento en las ganancias de la empresa.	Reducción de tiempos muertos.	Control interno, mediante comparación de datos obtenidos después de dos meses puesto en marcha el proyecto, con datos obtenidos dos meses antes de poner en marcha el proyecto, que muestren el promedio de requisitos ingresados y gestionados en el sistema, durante esa determinada cantidad de tiempo.	Con el adecuado control y seguimiento se ha disminuido los tiempos muertos que no sean resultado del giro del negocio, incrementando de esa manera la productividad de los trabajadores. (+)
PROPÓSITO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS (+) (-)
Asignar funciones correcta y equitativamente a los colaboradores, obteniendo fluidez al momento de realizar el trabajo cotidiano.	Incremento en la satisfacción del cliente interno y externo.  Fluidez en los procesos.	Encuestas realizadas a los clientes internos y externos, antes de implementar el proyecto y después de implementado el proyecto, obteniendo como resultado el porcentaje de satisfacción con la empresa.	Se ha asignado funciones correcta y equitativamente, mejorando la calidad de servicio proporcionado, incrementando la satisfacción del cliente interno y externo. (+)
COMPONENTES	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS (+) (-)
1. Investigar cuales son las competencias que actualmente poseen el personal y cuáles son las requeridas para el correcto funcionamiento empresarial.	Base de datos.	Información obtenida de la base de datos, comparación de las competencias necesitadas por la empresa y las que actualmente poseen.	Existe poco desfase entre las competencias que se requiere por la empresa y las que poseen los colaboradores. (+)
2. Levantar información de las funciones a cumplir según el puesto de trabajo.	Base de datos.	Información obtenida de la base de datos, comparación de las funciones necesitadas según el puesto de trabajo, y las actualmente designadas a cada	Equidad en el número de funciones de acuerdo al puesto de trabajo. (+)

3. Realizar capacitaciones para los trabajadores.	Productividad en los trabajadores.	puesto. Cuadros estadísticos, que demuestren el porcentaje de productividad antes y después de cada capacitación.	Una vez capacitado el personal, se ha incrementado la productividad de los trabajadores. (+)
---	------------------------------------	--	--

ACTIVIDADES	PRESUPUESTO	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS (+) (-)
1.1. Determinar el perfil requerido, según el puesto de trabajo. 1.2. Recopilar información fiable y exacta de competencias profesionales, aplicables a la empresa. 1.3. Analizar los comportamientos presentes en los colaboradores.  2.1. Alinear actividades y tareas con la planificación organizacional. 2.2. Determinar las funciones inherentes a los puestos de trabajo. 2.3. Enumerar las actividades según su importancia.  3.1. Realizar el diagnóstico de las necesidades existentes en la empresa. 3.2. Redactar el cronograma de capacitaciones. 3.3. Establecer metas para las capacitaciones.	\$2772,77	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proformas presupuestarias</li> <li>• Contratos de trabajo</li> <li>• Documentos contables (facturas, recibos, etc.)</li> <li>• Roles de pago</li> <li>• Convenio de pago</li> </ul>	Se ha realizado todas las actividades correctamente utilizando el presupuesto planteado, con lo que se ha recopilado la información necesaria para la puesta en marcha del proyecto. (+)

Elaborado por: Diego Saltos

Fuente: Estudio de investigación propio

## CAPÍTULO V

### PROPUESTA

#### 5.01. Antecedentes de la propuesta.

Como punto de partida se tiene que, en el año de 2015 en la Universidad Nacional José María Arguedas, ubicada en Andahuaylas - Perú, la Escuela Profesional de Administración de Empresas, en la tesis para optar por el Título Profesional de Licenciado en Administración de Empresas, titulada “Gestión por competencias y desempeño laboral del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo” redactada por Maribel Casa Carrasco, quien a su vez, se fundamentó en la investigación “Modelo de gestión por competencias para la empresa ACMED S.A.S.” realizada por Gómez & Mendoza en Colombia, en el año 2013.

La investigación del año 2015 anteriormente mencionada, es un estudio de enfoque cuantitativo, cuyo objetivo fue, el determinar la relación que existe entre el desempeño laboral y una adecuada gestión por competencias para el personal, ya que se llegó a la conclusión de que en la actualidad, debido a la globalización, es cada vez más necesario el innovar, y el perder el miedo al cambio, por lo cual es necesario la utilización de herramientas como la gestión por competencias, la cual incentiva el desempeño laboral.

“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS, PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA CLEVER GLOBAL ECUADOR, UBICADA EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, AÑO 2017.”

Al tener conocimiento que las competencias, son características arraigadas al individuo, que están relacionadas directamente con el correcto desempeño en su puesto de trabajo, en este trabajo se alinea las competencias existentes en la organización, a las competencias requeridas por la misma, y capacita al personal para adquirir las competencias inexistentes, o pulir aquellas que faltan potencializar, para así cumplir con los estándares de calidad necesarios actualmente.

También se consultó el trabajo de fin de titulación año 2012, de la Universidad Particular de Loja (UTPL), “Diseño de Manual de Funciones y de Procesos para el Gobierno Autónomo Municipal de Gonzanamá”, previa obtención del título de Ingeniero de Administración de empresas, redactado por Karla del Cisne López Sarango.

Esta investigación se desarrolló mediante una investigación exploratoria de tipo cualitativo, ya que se fundamentó en entrevistas personales a los colaboradores y en la observación y análisis bibliográfico.

En dicha investigación se propuso establecer un manual de funciones y de procesos, con lo cual se alcanzó una organización que funciona horizontalmente, basada en los procesos, diseñada para el aprendizaje, y a la vez, en una organización vertical jerarquizada, diseñada para la eficiencia, dicha investigación comprobó que en las organizaciones con una estructura horizontal basada en procesos, es más efectiva la adaptación a un manual de funciones basado en los puestos de trabajo existentes en la organización.

Este proyecto está relacionado con la investigación planteada previamente, ya que muestra cómo debe desarrollarse el análisis y descripción de las necesidades según los puestos de trabajo, basándose en las competencias laborales existentes y

**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS, PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA CLEVER GLOBAL ECUADOR, UBICADA EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, AÑO 2017.”**

las que son requeridas por la organización, teniendo en cuenta la capacitación al personal para que adquieran las competencias necesarias para un correcto desenvolvimiento laboral, lo cual es un aporte significativo al estudio del tema, ya que promueve la participación integral de los trabajadores, mejorando sus conocimientos y habilidades, en beneficio de la organización.

Como parteaguas final de la investigación, se estudió el trabajo realizado en el año 2014, “Rediseño del Organigrama Estructural, Funcional; Levantamiento de Perfiles y Funciones por Competencias y su Implementación en la Cooperativa de Ahorro y Crédito MULTICOOP de la ciudad de Cuenca durante Noviembre del 2013 a mayo del 2014” en la Universidad Politécnica Salesiana sede Cuenca, previa obtención del título de Licenciada en Psicología del Trabajo, redactado por Nancy Leonor Ascaribay Carrión y Gerardina del Rosario Auquilla Galán.

Este trabajo se desarrolló mediante una investigación exploratoria aplicada, de tipo cualitativo, ya que se utilizó técnicas como; entrevistas a los trabajadores para obtener información directamente de la fuente.

El trabajo realizado tuvo entre sus objetivos el exponer diversos factores y aspectos involucrados en el levantamiento de perfiles de trabajo, basándose en las funciones por competencias laborales que pueden ser puestas en práctica en la actualidad, permitiendo así, que se cuente con una guía fáctica, aplicable al sector bancario primordialmente, y a organizaciones en general según su giro de negocio.

El planteamiento anteriormente descrito, está fundamentado en el diseño de los procesos de recursos humanos, mediante una correcta gestión por competencias, en el proyecto se priorizo la conceptualización del “Capital Humano” logrando que el

“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS, PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA CLEVER GLOBAL ECUADOR, UBICADA EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, AÑO 2017.”

colaborador sea una parte integral y fundamental en la administración para el cumplimiento de los objetivos empresariales.

## **5.02. Justificación.**

El tema desarrollado, con la finalidad de implementar un manual de funciones por competencias de la empresa CLEVER Global Ecuador, para de esta manera incrementar la productividad de sus colaboradores, se fundamenta en la existencia de una problemática que afecta a la organización; dicho problema es el desconocimiento que poseen ciertos colaboradores al momento de realizar sus actividades en el trabajo, obteniendo como resultado cuellos de botella en la gestión que realiza la empresa, creando de esa manera la necesidad de: identificar, gestionar y potencializar los factores que promuevan óptimo desempeño de los colaboradores, incrementando la productividad de la organización y cumpliendo los objetivos empresariales previamente planteados.

Esto da un punto de partida para implementación de un manual de funciones por competencias laborales, que abarque las competencias requeridas por la empresa y aquellas requeridas por sus trabajadores, según las actividades y funciones a cumplir de acuerdo al puesto de trabajo que ocupen dentro de la organización.

Todo esto demuestra con plenitud, la importancia de elaborar un manual de funciones por competencias laborales para los miembros de CLEVER Global Ecuador, con el afán de actuar según la política de mejora continua de la empresa, cumpliendo los estándares de calidad esperados por los clientes, tanto internos, como externos.

“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS, PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA CLEVER GLOBAL ECUADOR, UBICADA EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, AÑO 2017.”

### **5.03. Objetivo general.**

Asignar funciones correcta y equitativamente a los colaboradores de la empresa CLEVER Global Ecuador, obteniendo fluidez al momento de realizar el trabajo cotidiano.

### **5.04. Definición de competencias.**

Son características que pueden ser medidas y/o calculadas en un individuo, ya sean estas características innatas en él, gracias a la genética, o adquiridas durante diferentes circunstancias en su vida, se puede decir que son los rasgos de carácter de una persona, valga la redundancia definen su personalidad, y por lo tanto reflejan su idoneidad con más fortaleza para ciertas actividades que para otras.

Según (Tobón, 2004, pág. 26) dice que el origen de la palabra es de filosofía griega (REFUTAR), de acuerdo al marco de competencias FAO; no solo es lo que se hace sino como se hace (comportamientos visibles de un individuo).

#### **5.04.01. Definición de competencias laborales.**

Son el conjunto de rasgos de carácter de un individuo, tales como; conocimientos, habilidades, valores, criterios, etc., que ayudan con mayor certeza a predecir cómo responderá un trabajador en una empresa.

“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS, PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA CLEVER GLOBAL ECUADOR, UBICADA EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, AÑO 2017.”

“Competencia es una característica subyacente a la personalidad que esta causalmente relacionada a un estándar de efectividad y /o a una performance superior en un trabajo o situación”. (Spencer & Spencer , 1998)

Para (Ernst & Young) las competencias que garantizan el éxito son:

- **Los conocimientos:** que derivan de la aplicación de una técnica específica.
- **Las habilidades:** que normalmente se adquieren mediante entrenamiento y experiencia.
- **Las cualidades:** algunas están relacionadas con rasgos o características personales y son más difíciles de modificar en corto plazo.

#### 5.04.02. Clases de competencias.

Al referirnos a competencias, debido a la polisemia de esta palabra se dividen en cuatro grandes grupos:

- **Rasgos de la personalidad:** como la disposición a aprender, innovación, la autonomía enmarcada en la funciones del puesto de trabajo.
- **Conocimientos técnicos:** se derivan de la formación académica del individuo y/o formación continua, tiene que ir de la mano con los conocimientos requeridos para el puesto.

- **Rasgos de conducta:** comprende funciones de liderazgo, empatía, trabajo en equipo u organización del trabajo, a la par con las características del puesto: trabajo individual, de equipo o incluso de mando.
- **Capacidades intelectuales:** como su nombre indica son aquellas relacionadas directamente con el intelecto de la persona en aspectos como; juicio analítico, conceptual y relacional que define la valoración del trabajo a cumplir.

Según la autora (Martha Alicia Alles), establece los siguientes tipos de competencias:

- Las competencias genéricas o cardinales son aquellas importantes para todas las personas de la empresa, están alineadas y relacionadas con los valores corporativos. Y es así, porque son competencias que la empresa necesita en sus colaboradores para lograr sus objetivos. Por eso, las personas que la integran deben poseer estas competencias que están vinculadas directamente con las metas y los valores de la organización. Algunas de las competencias genéricas pueden ser: trabajo en equipo, orientación al cliente, creatividad e innovación, adaptación al cambio, lealtad, sentido de la pertenencia.
- Las competencias específicas son las que se realizan con el propio trabajo, función o actividad que se realiza dentro de la empresa. No es necesario que las posean todas las personas que integran la empresa, sino que cada cual debe tener las propias que se requieren en su trabajo. En este caso se indican los comportamientos que se requieren para conseguir un máximo desempeño en el puesto de trabajo o área de actividad en que desenvuelva.

- Las funcionales, son aquellas que siendo redundante, se relacionan con las funciones que se desempeñan en el trabajo dentro de un área en particular. Algunas de ellas pueden ser flexibilidad, adaptación al cambio, liderazgo, compromiso, don de mando, tolerancia a la presión, pensamiento estratégico, etc.
- Las técnicas, o competencias duras son aquellas que tratan del contenido técnico de un puesto de trabajo u ocupación. Algunas de ellas pueden ser la ofimática, gestión contable, idiomas, etc.
- Competencias blandas: se definen como habilidades que van más allá de las técnicas de un oficio y están vinculadas con la parte emocional, la conducta, las motivaciones, los valores y cultura del ser humano.

Ninguna empresa similar trabaja igual, ni cuenta con el mismo capital humano, ni poseen las mismas necesidades, gracias a esto cada empresa requiere sus propias competencias laborales, ya que estas son en función de las necesidades particulares, y aun cuando se habla de empresas similares o que se desenvuelvan en el mismo giro de negocio.

#### **5.04.03. Establecimiento de competencias laborales para la organización.**

Se ha establecido un diccionario de competencias para la empresa CLEVER Global Ecuador, con la definición individual de cada competencia, basándose en planificación estratégica.

“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS, PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA CLEVER GLOBAL ECUADOR, UBICADA EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, AÑO 2017.”

CLEVER, tiene un modelo de gestión sostenible, que tiene como objetivo principal lograr la satisfacción de nuestros clientes, mejora continua y eficacia, proporcionando un servicio excelente, promovido y apoyado por la Dirección y con el comportamiento de toda la organización. (Amores, 2015)

Misión: “Nuestra misión es que nuestros clientes nos reconozcan como sus socios estratégicos, compartiendo en ellos soluciones empresariales y tecnológicas, basadas en la innovación y en la utilización de las *best practices* del mercado”. (Amores, 2015)

Los principios diferenciadores de CLEVER son los que dan consistencia a sus objetivos, al mismo tiempo que dan respuesta a los requisitos definidos en nuestro Sistema de Gestión utilizado como marco de referencia las normas EN ISO: 2008 sobre Gestión de la calidad, en ISO 14001: 2004 sobre Gestión Medioambiental, y la ISO/IEC 27001: 2013 Seguridad de la Información, los aspectos legales y aquellos que vengan establecidos por los clientes. (Amores, 2015)

**Excelencia en el servicio y Orientación al cliente:** “Enfoque hacia el resultado comprometido y no a la mera prestación de un servicio, cumpliendo los requisitos de nuestros clientes, los requisitos legales y reglamentarios aplicables y con los propios de nuestros servicios y productos.” (Amores, 2015)

**Apuesta por el I+D y la Internacionalización:** “Búsqueda de la diferenciación con respecto a nuestra competencia ofreciendo: nuevos productos y servicios, donde y como los ofrecemos”. (Amores, 2015)

“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS, PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA CLEVER GLOBAL ECUADOR, UBICADA EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, AÑO 2017.”

**Gestión RRHH:** “La mejora continua se consigue con la gestión eficaz de sus procesos, para ello se fomenta la integración de todo el personal, generando un buen ambiente de trabajo e intentando conciliar la vida profesional y familiar. CLEVER fomenta la comunicación, la participación activa, la formación y el trabajo en equipo en todos los niveles y unidades organizativas”. (Amores, 2015)

**Alianzas estratégicas:** “Reforzar nuevas capacidades mediante acuerdos y colaboraciones con otras empresas, institutos tecnológicos, universidad y administración”. (Amores, 2015)

**Protección de recursos de información:** “CLEVER asegura la confidencialidad de los datos que maneja, su disponibilidad e inalterabilidad tanto en la gestión interna como en los servicios ofrecidos a sus clientes y garantiza la capacidad de respuesta ante situaciones de emergencia”. (Amores, 2015)

**Asegurar la continuidad del negocio:** Estableciendo las medidas necesarias para poder responder de forma adecuada ante un incidente disruptivo; garantizando los objetivos del negocio. (Amores, 2015)

Lo anteriormente mencionado, sirve como fundamento para el establecimiento de competencias, para los diferentes cargos existentes en la organización. Estas competencias han sido revisadas, aceptadas y autorizadas de acuerdo a lo expuesto por el jefe de proyecto.

Tabla 6 Diccionario de competencias laborales.

## DICCIONARIO DE COMPETENCIAS LABORALES DE CLEVER GLOBAL ECUADOR.

El presente diccionario de competencias ha sido estructurado de acuerdo a la planificación estratégica organizacional y constituye un documento para uso exclusivo de la empresa, que permite la implementación de un manual de funciones por competencias laborales en la organización.

### COMPETENCIAS CARDINALES U ORGANIZACIONALES

#	NOMBRE	CONCEPTO
1	<b>Trabajo en equipo</b>	<p>Trabajo en equipo y cooperación implica la intención de colaborar y cooperar con otros, formar parte de un grupo, trabajar juntos, como opuesto a hacerlo individualmente o competitivamente. Para que esta competencia sea efectiva, la intención debe ser genuina. Se puede considerar siempre que el ocupante del puesto sea miembro de un grupo que funcione como un equipo. "Equipo", como en el caso de "Liderazgo", se define de forma amplia como un grupo de personas que trabaja en procesos, tareas u objetivos compartidos.</p> <p>Muestra interés y predisposición para trabajar en equipo.</p>
2	<b>Orientación al logro (resultados)</b>	<p>Aquel que asume riesgos calculados para obtener algún beneficio.</p> <p>Orientación por sobre pasar un estándar.</p> <p>Los estándares pueden ser el propio rendimiento en el pasado (esforzarse para superarlo), una medida objetiva (orientación a resultados), superar los otros (competitividad), metas personales que uno mismo se ha marcado o cosas que nadie ha realizado antes (innovación).</p> <p>Quiere hacer bien el trabajo o lo intenta.</p> <p>Se frustra ante la ineficacia o pérdida de tiempo, aunque no asume mejoras concretas. .</p> <p>No pierde de vista los objetivos a lograr según su responsabilidad.</p> <p>Expresa el deseo de hacer mejor las cosas.</p> <p>Busca el máximo beneficio a largo plazo.</p> <p>Realiza análisis coste-beneficio.</p> <p>Sopesa decisiones y establece prioridades y objetivos "recursos utilizados y resultados obtenidos".</p> <p>Hace referencias al potencial, la rentabilidad.</p>

“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS,  
PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA CLEVER GLOBAL  
ECUADOR, UBICADA EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, AÑO  
2017.”

COMPETENCIAS GENERALES.

#	NOMBRE	CONCEPTO
1	Aceptación de normas y Políticas	Disposición para entender, acatar y actuar dentro de las directrices y normas tanto organizacionales como sociales.
2	Actitud de servicio	Disposición de actuar, sentir y/o pensar en torno a las necesidades del socio para lo cual dirige todas sus Acciones como estrategia para garantizar la satisfacción de los mismos.
3	Adaptación al cambio	Capacidad para aceptar con facilidad y enfrentarse con flexibilidad y versatilidad a situaciones y personas nuevas y para aceptar los cambios positiva y constructivamente.
4	Autoconfianza	Capacidad para demostrar un alto nivel de seguridad y confianza en las capacidades de sí mismo, aplicándolas al logro de los objetivos fijados, movilizándolo todo su potencial cognitivo y emocional, convencido de que el éxito depende de sí mismo y de cómo es capaz de contagiarlo en su entorno de trabajo.
5	Capacidad de análisis	Capacidad para identificar, comprender y evaluar las diferentes variables que inciden en la consecución de un objetivo, determinando las posibles alternativas de viabilidad, teniendo en cuenta su repercusión en los niveles de calidad y eficiencia esperados.
6	Capacidad para aprender	Habilidad para adquirir y asimilar nuevos conocimientos y destrezas y utilizarlos en la práctica laboral. Capacidad para captar y asimilar con facilidad conceptos e información simple y compleja.
7	Capacidad de negociación	Capacidad para llegar a acuerdos ventajosos, a través del intercambio de información, debate de ideas y utilización de estrategias efectivas, con personas o grupos que puedan representar de alto interés para la organización.
8	Capacidad de análisis	Capacidad para identificar, comprender y evaluar las diferentes variables que inciden en la consecución de un objetivo, determinando las posibles alternativas de viabilidad, teniendo en cuenta su repercusión en los niveles de calidad y eficiencia esperados.

9	Capacidad para aprender	Habilidad para adquirir y asimilar nuevos conocimientos y destrezas y utilizarlos en la práctica laboral. Capacidad para captar y asimilar con facilidad conceptos, ideas simples o complejas.
10	Capacidad de negociación	Capacidad para llegar a acuerdos ventajosos, a través del intercambio de información, debate de ideas y utilización de estrategias efectivas, con personas o grupos que puedan representar de alto interés para la Organización.
11	Capacidad de planificación y organización	Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades de su tarea, o área o proyecto, y especificar las etapas y acciones, plazos y recursos requeridos para el logro y los objetivos. Incluye utilizar mecanismo de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas tareas para mantener el control del proceso y aplicar las medidas correctivas necesarias.
12	Organización	Ubicación, organización de la información, documentación, archivos resultados de las actividades del área bajo su dependencia.
13	Orientación a resultados con calidad	Capacidad para asumir metas desafiantes y orientarse a la mejora de los niveles de rendimiento en el marco de las estrategias de la organización. Capacidad para realizar el seguimiento establecido por la organización sobre las labores propias y la de sus colaboradores.
14	Orientación al cliente interno y externo	Capacidad para interpretar las necesidades (cliente interno y externo según corresponda) solucionar sus problemas y atender sus inquietudes en la medida de las propias posibilidades; y de no estar a su alcance la respuesta adecuada, buscar la ayuda y / o el asesoramiento de las personas pertinentes, reflejando un trato amable y cordial, interés por la persona y por la solución a sus problemas.
15	Pensamiento analítico.	Es la capacidad de entender una situación, desagregándola en pequeñas partes o identificando sus implicaciones paso a paso. Incluye el organizar las partes de un problema o situación de forma sistemática, al realizar comparaciones entre diferentes elementos o aspectos y el establecer prioridades de una forma racional.

16	Perseverancia	Es la predisposición a mantenerse firme y constante en la persecución de acciones y emprendimientos de manera estable o continua hasta lograr el objetivo.
17	Persuasión	Capacidad o habilidad para convencer a una persona para que haga o crea alguna cosa, empleando argumentos o razones.
18	Pro actividad	Capacidad para fijarse objetivos de alto desempeño y alcanzarlos exitosamente, en el tiempo y con la calidad requerida. Agregar valor y contribuir para que la organización mantenga e incremente su liderazgo en el mercado.
19	Profundidad en conocimientos del producto	Capacidad para conocer los productos y servicios ofrecidos por la organización, realizar propuestas de calidad de acuerdo con las características particulares de cada cliente y responder con argumentos convincentes a las objeciones que presentan. Capacidad para comunicar claramente el valor agregado y los beneficios que producirían las soluciones ofrecidas para el negocio del cliente.
20	Escucha activa	Capacidad para prestar atención a lo que se está diciendo el socio. Pedir a la otra parte que diga en forma cuidadosa y clara lo que quiere decir. Solicitar que se repitan las ideas si hay alguna ambigüedad o duda. Proponernos que mientras escuchamos no estaremos pensando en la respuesta
21	Empatía	Tener la capacidad de ponerse en la situación de los demás. Es una palabra que encierra un significado de muy buena manera de ser con el prójimo.
22	Empoderamiento	Es la capacidad para asumir una responsabilidad con un profundo sentido de compromiso y autonomía personal. Competencia del líder que propicia la participación de su grupo de trabajo, haciendo que estos hagan contribuciones importantes, sean creativos e innovadores, asuman riesgos, y quieran sentirse responsables de sus actos y decisiones.
23	Liderazgo para el cambio	Capacidad para comunicar la visión estratégica de la organización y generar entusiasmo motivación y compromiso genuinos entre sus compañeros y colaboradores. Capacidad para actuar frente al cambio y detectar en él oportunidades.

24	Manejo de crisis	Capacidad para definir estrategias, procesos, cursos de acción y métodos de trabajo que permitan identificar y administrar situaciones de presión, contingencia y conflicto para la organización. Capacidad para crear soluciones oportunas y adecuadas al marco organizacional, con una visión y proyección de largo plazo.
25	Ética	Capacidad para sentir y obrar en todo momento y de acuerdo con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, y respetar las políticas organizacionales
26	Iniciativa y autonomía	Capacidad para actuar proactivamente y brindar soluciones y/o retos. Capacidad para responder con rapidez, eficacia y eficiencia ante nuevos requisitos. Capacidad para utilizar las aplicaciones tecnológicas cuando sea pertinente.
27	Líder con el ejemplo	Capacidad para fijar y comunicar la visión estratégica y los valores de la organización a través de un modelo de conducción personal acorde con la ética. Capacidad para motivar a todos los integrantes de la organización a alcanzar los objetivos planteados, fomentar el sentido de pertenencia y promover la innovación y la creatividad, en un ambiente de trabajo confortable. Implica la capacidad para establecer políticas organizacionales que ayuden a alcanzar estos propósitos y ser ejemplo de líder para sus pares y colaboradores.
28	Control y Monitoreo	Llevar el control sobre las diferentes partes del proceso bajo su dependencia, evaluar el cumplimiento de las actividades, disposiciones, especificaciones, normas.
29	Cooperación	La cooperación consiste en el trabajo en común llevado a cabo por parte de un grupo de personas o entidades hacia un objetivo compartido. El trabajo cooperativo no compete, sino que suma fuerzas hacia el objetivo.
30	Creatividad	Capacidad para proponer soluciones y/o alternativas novedosas e imaginativas para el mejoramiento de procesos funcionales, estrategias promocionales, entre otras.

31	Creatividad aplicada a la tarea	Capacidad para generar ideas genuinas y creativas que permitan direccionar de manera oportuna los objetivos organizacionales hacia la innovación de actividades, productos, procesos, mercado, imagen
32	Cumplimiento de metas	Capacidad para elaborar una estrategia para obtener los resultados presupuestados por la cooperativa
33	Delegación	Capacidad para distribuir eficazmente las funciones y tareas así como de otras responsabilidades hacia el subordinado más adecuado.
34	Desarrollo de equipos de alto desempeño	Capacidad para que el equipo alcance los objetivos propuestos de una manera excelente en términos de eficiencia y eficacia.
35	Desarrollo de personas	Capacidad para dirigir el proceso de aprendizaje o el desarrollo de los demás a partir de un apropiado análisis de sus necesidades y de la organización. Se centra en el interés por desarrollar a las personas, no en el de proporcionar formación.
36	Destreza matemática	Utilizar las matemáticas para manejo de información.
37	Dinamismo y energía	Capacidad para trabajar activamente en situaciones cambiantes y retadoras, en jornadas extensas de trabajo, sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad. Capacidad para seguir adelante con serenidad y dominio de sí mismo.
38	Comunicación asertiva	Capacidad para escuchar atentamente a sus interlocutores y comunicarse de manera clara y entendible. Capacidad para realizar las preguntas adecuadas a fin de obtener la información que necesita.

39	Dirección de equipos de trabajo	Capacidad para seleccionar, integrar, desarrollar, consolidar y conducir un equipo de trabajo, y alentar a sus integrantes a actuar con autonomía y responsabilidad. Capacidad para coordinar y distribuir las tareas y prioridades en función de las competencias y conocimientos de los colaboradores y los objetivos que se desee alcanzar. Implica estipular plazos de cumplimiento y dirigir las acciones del equipo hacia una meta u objetivo determinado.
40	Conocimiento técnico	Capacidad para entender, conocer demostrar y poner en práctica los diversos aspectos de su especialidad y su función, aun los más complejos, y renovar de manera constante su interés y curiosidad por aprender. Capacidad para compartir sus conocimientos y experiencia y al mismo tiempo, asumir el rol de entrenador de otros para ayudarlos a desarrollar sus conocimientos en la materia.
41	Colaboración	Capacidad para cooperar y brindar soporte a las personas de su entorno cuando se lo solicitan, y tener en cuenta las necesidades de los demás.
42	Compromiso	Esfuerzo permanente hacia la consecución de un objetivo, lo cual implica un alto grado de integración de la disposición física, emocional e intelectual de un sujeto sobre lo que desea conseguir, sea a beneficio propio o común.

Fuente: Diccionario de Competencias Clau.

Elaborado por: Diego Saltos.

### 5.05. Manual de funciones por competencias.

Es una herramienta mediante la cual se indica cuáles son las funciones y actividades a cumplir por los integrantes de la empresa según el cargo que desempeñen. El manual de funciones contiene especificaciones de cada uno de los cargos que la empresa posee y las relaciones que tienen con los otros cargos. Aquí se encuentra el proceso de organización del trabajo mediante la designación de tareas, actividades y funciones que sean necesarias para desempeñar correctamente un cargo en específico.

“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS, PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA CLEVER GLOBAL ECUADOR, UBICADA EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, AÑO 2017.”

El manual de funciones que se va a realizar, ha sido realizado bajo un proceso de levantamiento de información mediante el estudio al personal en Ecuador, con este levantamiento de información se obtuvo los siguientes datos requeridos:

- Nombre del cargo
- Código (a redactar)
- Ciudad / país
- Misión
- Jerarquía, brinda información del cargo al que reporta, supervisa o coordina actividades.
- Responsabilidades
- Actividades
- Perfil profesional
- Condiciones generales y ambientales del puesto
- Habilidades (cognitivas y comportamentales)

Para todo este levantamiento de información se tiene presente la descripción de actividades, en el cual se desglosa las tareas y actividades del puesto y se detalla los grados de importancia que son: frecuencia, consecuencia de la no aplicación de la actividad u ejecución errada y el grado de dificultad en la consecución de la actividad.

Para la redacción de un manual de funciones, se plantea el objetivo general, y se detalla cuál es la metodología a utilizar, de igual manera este manual de funciones ayuda en el proceso de selección, y sirve de apoyo en los procesos posteriores como

**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS, PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA CLEVER GLOBAL ECUADOR, UBICADA EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, AÑO 2017.”**

la evaluación de desempeño, detección de necesidades existentes y las aun no percibidas, planes de capacitación, entre otros.

Para diseñar un cargo, se debe tomar en cuenta estos cuatro aspectos:

- Tareas que el colaborador debe desempeñar oportunamente.
- Cómo deben realizarse las tareas, es decir las formas para cumplir con las diferentes tareas asignadas.
- Relaciones laterales en la organización.
- Quien es su superior inmediato según el organigrama.
- Quien o quienes son sus subordinados. (Chiavenato, 2002, pág. 167).

Los cargos no pueden ser estáticos ni definitivos, ya que estos están en constante evolución e innovación, es decir, se renuevan para adaptarse a los cambios que la empresa experimente en un mercado cada vez más globalizado.

#### **5.06. Modelos de diseño de cargos.**

El diseño de cargos es un proceso cambiante, por lo cual debe ser analizado desde su devenir histórico, que es tan antiguo como la humanidad, ya que existen referencias a la especialización en trabajos ancestrales, como: agricultura, caza, pesca, esta especialización ayudó y sigue ayudando a mantener una sociedad productiva; existen tres modelos de diseño de cargos: clásico, humanístico y situacional.

“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS, PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA CLEVER GLOBAL ECUADOR, UBICADA EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, AÑO 2017.”

### 5.06.01. Modelo clásico o tradicional

Tiene sus inicios en el siglo XX por el pionero en este ámbito Taylor quien se preocupaba por mejorar la relación existente entre administración y producción con el afán de incrementar la productividad y repartir los beneficios obtenidos (ganar – ganar) y por quienes compartían este pensamiento (no en su totalidad) Gantt y Gilbreth, quienes utilizaron varias técnicas, como por ejemplo: el incentivar económicamente a los trabajadores para que se involucren más en la producción, y maneras para realizar mejor cada actividad es decir racionalizar el trabajo (Administración científica).

Los aspectos en que se basa este modelo son:

**La persona como apéndice de la máquina:** Es decir la tecnología es primero y las personas después, se diseñan cargos que sirvan para los procesos productivos, utilizando como eje central del proceso a las máquinas y equipos, es decir que tiene cualidades de una línea de montaje (la persona es solamente un recurso más en la producción).

**Subdivisión del trabajo:** el trabajo se divide y fragmenta para que cada persona ejecute una sub tarea sencilla y repetitiva, es de tipo línea de montaje ya que cada cual realiza una actividad repetidamente brindando apoyo a un proceso en general (se trabaja conjunta y coordinadamente).

**Énfasis en la eficiencia:** se programa un ritmo de trabajo medible, de esa forma se puede motivar al trabajador a producir, mediante incentivos y un adecuado control zeficacia con miras a incrementar la eficiencia).

**Permanencia:** No se prevén cambios, se espera que el diseño sea definitivo y para siempre.

Este modelo en la actualidad se puede considerar obsoleto, si no es modificado en varios aspectos, ya que en la realidad sus costos superan a sus beneficios, debido a que entre las desventajas esta: el alto índice de ausentismo, la desmotivación, ya que la organización es la que controla todo y el trabajador tiene solamente que acatar y cumplir cualquier disposición.

#### **5.06.02. Modelo humanístico.**

El movimiento humanista surgió a partir de 1930 con la escuela de Relaciones Humanas fue una reacción contra el mecanicismo de la administración tradicional (administración científica), sustituye a la organización formal por la informal, jefatura por el liderazgo, el incentivo salarial por las recompensas sociales, entre otros cambios.

Así se cambió el concepto radical de “homo-economicus” (persona motivada por recompensas económicas) a “homo-social” (persona motivada por recompensas sociales). Este modelo prioriza cualidades como: liderazgo, empatía, motivación, comunicación y temas inherentes a las personas. Se potencia la atención a las condiciones sociales en que se desempeña el cargo, es decir que se enfocó más en la

“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS, PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA CLEVER GLOBAL ECUADOR, UBICADA EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, AÑO 2017.”

persona que ocupa cierto cargo, que en el puesto de trabajo que ocupa esa persona, mejora la relación empleador – empleado.

### **5.06.03. Modelo situacional o contingente.**

El enfoque considera tres variables que intervienen en la empresa, estas variables son: las personas que la conforman con sus cualidades individuales, tareas a ejecutarse y la estructura de la organización. Se da el nombre de “situacional” por la adecuación de los cargos a estas tres variables que conforman la empresa.

En el modelo situacional, se enfoca en el dinamismo, el cambio continuo y la revisión de los cargos como responsabilidad del gerente o de su equipo de trabajo, cada vez que se perciba esta necesidad o se crea conveniente, ya que este modelo promueve el auto direccionamiento de las personas según la capacidad tecnológica existente.

En la presente tesis, el modelo de diseño de cargos utilizado para la elaboración de un manual de funciones por competencias es el modelo clásico con adiciones del modelo humanista, ya que se define los cargos por división de las tareas para llegar a una producción deseada por la organización, pero también se ha utilizado el modelo humanístico al tomar en cuenta una jefatura con liderazgo, donde las personas son tomadas en cuenta como parte integral de la empresa y de igual forma se enfoca humanísticamente en los trabajadores al brindar autonomía al momento de realizar sus actividades, la persona sabe los resultados que se obtienen por la realización del trabajo, se reduce la rutina y monotonía laboral al otorgar mayor variedad en las actividades procedimientos a realizar.

“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS, PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA CLEVER GLOBAL ECUADOR, UBICADA EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, AÑO 2017.”

### 5.07. Conjuntos borrosos.

La teoría de conjuntos borrosos es un instrumento eficaz y riguroso para abordar los problemas en los que la fuente de imprecisión es la ausencia de un criterio claramente definido. Ya las primeras publicaciones de Zadeh (1965) y Goguen (1967, 1969) muestran la intención de generalizar la noción clásica de conjunto y se ofrecen propuestas para adaptar la borrosidad. La característica principal de la teoría de conjuntos borrosos es que los enunciados referidos a los hechos no son o verdaderos o falsos exclusivamente, es decir, no es aplicable el principio del tercio excluso, según el cual una proposición puede ser verdadera o falsa pero nunca verdadera y falsa a la vez.

### 5.08. Formato de encuesta.

1. ¿Sabe usted que son competencias laborales?

Tabla 7 Pregunta 1

OPCIONES	RESPUESTAS
NO	1
CASI NADA	1
MEDIANAMENTE	2
CASI SEGURO	0
SÍ	5

Elaborado por: Diego Saltos.

Fuente: Estudio de investigación.



Figura 5 Pregunta 1

“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS, PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA CLEVER GLOBAL ECUADOR, UBICADA EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, AÑO 2017.”

Elaborado por: Diego Saltos.  
Fuente: Estudio de investigación.

En el análisis del gráfico anterior se muestra que del 100% de los colaboradores, el 11% posee un conocimiento nulo del tema, el 11% tiene un leve conocimiento de lo que son las competencias laborales, un 22% tiene un conocimiento intermedio sobre el tema, mientras que el 56% restante está seguro de poseer conocimientos fiables acerca de competencias laborales, lo cual equivale a una existencia del 69,44% de conocimiento sobre el tema entre los colaboradores.

2. ¿Sabe usted que son funciones laborales?

Tabla 8 Pregunta 2

OPCIONES	RESPUESTAS
NO	1
CASI NADA	1
MEDIANAMENTE	1
CASI SEGURO	1
SÍ	5

Elaborado por: Diego Saltos.  
Fuente: Estudio de investigación.



Figura 6 Pregunta 2  
Elaborado por: Diego Saltos.  
Fuente: Estudio de investigación.

En el análisis del gráfico anterior se muestra que del 100% de los colaboradores, el 11% no posee conocimiento de que son funciones laborales, el 11% tiene un leve conocimiento de lo que son las funciones laborales, un 11% tiene un conocimiento intermedio sobre el tema, un 11% posee un nivel superior a la media, mientras que el 56% restante está seguro de poseer conocimientos fiables acerca de funciones laborales, lo cual equivale a una existencia del 72,22% de conocimiento sobre el tema entre los colaboradores.

### 3. ¿Conoce las funciones a desempeñar en su puesto de trabajo?

Tabla 9 Pregunta 3

OPCIONES	RESPUESTAS
NO	1
CASI NADA	0
MEDIANAMENTE	1
CASI SEGURO	3
SÍ	4

Elaborado por: Diego Saltos.  
Fuente: Estudio de investigación.

“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS, PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA CLEVER GLOBAL ECUADOR, UBICADA EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, AÑO 2017.”



Figura 7 Pregunta 3  
Elaborado por: Diego Saltos.  
Fuente: Estudio de investigación.

En el análisis del gráfico anterior se muestra que del 100% de los colaboradores, el 11% tiene un conocimiento nulo del tema, un 11% posee un conocimiento promedio de las funciones a desempeñar en su cargo, el 33% está casi seguro de que tiene conocimiento de las funciones a desempeñar en su puesto de trabajo, mientras que el 45% restante está seguro de poseer conocimientos fiables acerca de las funciones a desempeñar en sus puestos de trabajo, lo cual equivale a una existencia del 75% de conocimiento sobre las funciones a cumplir entre los colaboradores.

#### 4. ¿Conoce la ubicación de su cargo dentro del organigrama de la empresa?

Tabla 10 Pregunta 4

OPCIONES	RESPUESTAS
NO	0
CASI NADA	0
MEDIANAMENTE	1
CASI SEGURO	0
SÍ	8

Elaborado por: Diego Saltos.

“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS, PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA CLEVER GLOBAL ECUADOR, UBICADA EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, AÑO 2017.”

Fuente: Estudio de investigación.



Figura 8 Pregunta 4  
Elaborado por: Diego Saltos.  
Fuente: Estudio de investigación.

En el análisis del gráfico anterior se muestra que del 100% de los colaboradores, el 11% tiene un conocimiento intermedio de la ubicación de su cargo dentro del organigrama de la empresa, mientras que el 89% restante está seguro de poseer conocimientos fiables acerca de competencias laborales, lo cual equivale a una existencia del 94,44% de conocimiento sobre el tema entre los colaboradores.

5. ¿Está usted de acuerdo con implementar una herramienta administrativa que permita el mejor desarrollo de sus actividades en la empresa?

Tabla 11 Pregunta 5

OPCIONES	RESPUESTAS
NO	0
CASI NADA	0
MEDIANAMENTE	0
CASI SEGURO	1
SÍ	8

“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS, PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA CLEVER GLOBAL ECUADOR, UBICADA EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, AÑO 2017.”

Elaborado por: Diego Saltos.  
Fuente: Estudio de investigación.



Figura 9 Pregunta 5  
Elaborado por: Diego Saltos.  
Fuente: Estudio de investigación.

En el análisis del gráfico anterior se muestra que del 100% de los colaboradores, el 11% está casi seguro de implementar una herramienta administrativa que permita el mejor desarrollo de sus actividades en la empresa, mientras que el 89% restante está de acuerdo con implementar una herramienta administrativa que permita el mejor desarrollo de sus actividades en la empresa, lo cual equivale a un apoyo del 97,22% de los integrantes para implementar una herramienta administrativa que permita el mejor desarrollo de sus actividades en la empresa.

6. ¿Existe iniciativa por parte de los integrantes al realizar sus actividades programadas?

Tabla 12 Pregunta 6

OPCIONES	RESPUESTAS
NO	0
CASI NADA	0
MEDIANAMENTE	2
CASI SEGURO	2

“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS, PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA CLEVER GLOBAL ECUADOR, UBICADA EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, AÑO 2017.”

SÍ	5
----	---

Elaborado por: Diego Saltos.  
Fuente: Estudio de investigación.

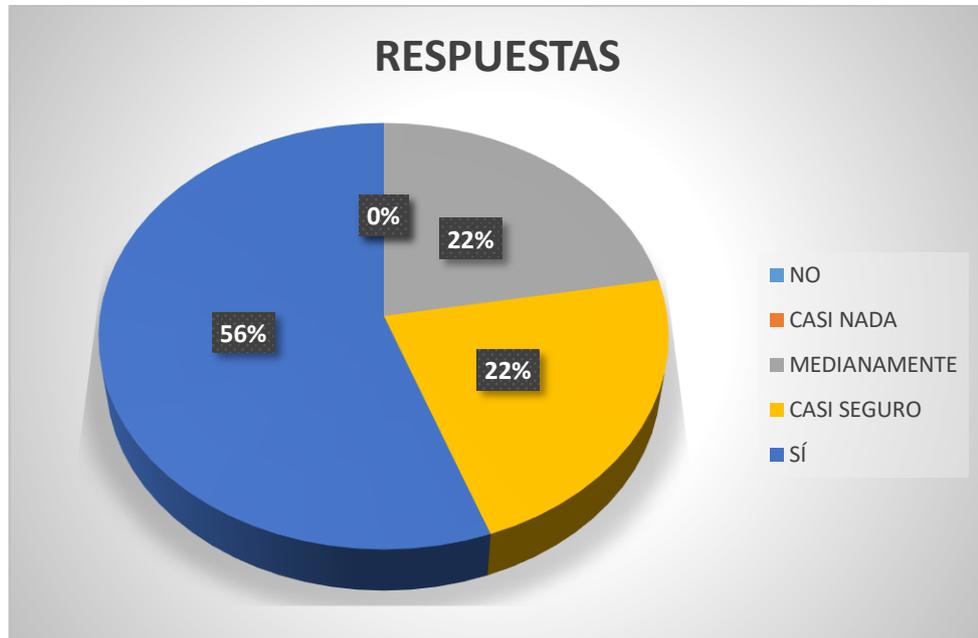


Figura 10 Pregunta 6  
Elaborado por: Diego Saltos.  
Fuente: Estudio de investigación.

En el análisis del gráfico anterior se muestra que del 100% de los colaboradores, el 22% cree moderadamente que existe iniciativa por parte de los integrantes al realizar sus actividades programadas, un 22% está casi seguro de la existencia de iniciativa al realizar las actividades programadas, mientras que el 56% restante está seguro la iniciativa por parte de los integrantes al realizar sus actividades programadas, lo cual equivale a que el 83,33% de los trabajadores poseen iniciativa al realizar sus actividades programadas.

7. ¿Considera que posee autonomía al realizar sus actividades?

Tabla 13 Pregunta 7

OPCIONES	RESPUESTAS
NO	0
CASI NADA	0
MEDIANAMENTE	1

“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS, PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA CLEVER GLOBAL ECUADOR, UBICADA EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, AÑO 2017.”

CASI SEGURO	2
SÍ	5

Elaborado por: Diego Saltos.  
Fuente: Estudio de investigación.



Figura 11 Pregunta 7  
Elaborado por: Diego Saltos.  
Fuente: Estudio de investigación.

En el análisis del gráfico anterior se muestra que del 100% de los colaboradores, el 12% cree moderadamente que posee autonomía al realizar sus actividades, un 25% está casi seguro de la existencia de autonomía al realizar las actividades, mientras que el 63% restante está seguro de la autonomía para realizar sus actividades, lo cual equivale a que el 88,88% de los trabajadores perciben autonomía al realizar sus actividades.

8. ¿Existe colaboración entre colaboradores al realizar las actividades encomendadas?

Tabla 14 Pregunta 8

OPCIONES	RESPUESTAS
----------	------------

“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS, PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA CLEVER GLOBAL ECUADOR, UBICADA EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, AÑO 2017.”

NO	0
CASI NADA	0
MEDIANAMENTE	1
CASI SEGURO	3
SÍ	5

Elaborado por: Diego Saltos.  
Fuente: Estudio de investigación.



Figura 12 Pregunta 8  
Elaborado por: Diego Saltos.  
Fuente: Estudio de investigación.

En el análisis del gráfico anterior se muestra que del 100% de los colaboradores, el 11% cree moderadamente que existe colaboración entre colaboradores al realizar las actividades encomendadas, un 33% está casi seguro de la existencia de colaboración entre colaboradores al realizar las actividades encomendadas, mientras que el 56% restante está seguro la iniciativa por parte de los integrantes al realizar sus actividades programadas, lo cual equivale a que el 86,11% de los trabajadores perciben la existencia de colaboración entre colaboradores al realizar las actividades encomendadas.

9. ¿Considera que se cumplen las actividades oportunamente en su área de trabajo

Tabla 15 Pregunta 9

OPCIONES	RESPUESTAS
NO	1
CASI NADA	0
MEDIANAMENTE	0
CASI SEGURO	3
SÍ	5

Elaborado por: Diego Saltos.

Fuente: Estudio de investigación.



Figura 13 Pregunta 9

Elaborado por: Diego Saltos.

Fuente: Estudio de investigación.

En el análisis del gráfico anterior se muestra que del 100% de los colaboradores, el 11% no considera que se cumplen las actividades oportunamente en su área de trabajo, un 33% está casi seguro de que se cumplen las actividades oportunamente en su área de trabajo, mientras que el 56% restante está seguro que se cumplen las actividades oportunamente en su área de trabajo, lo cual equivale a que el 80,55% de los trabajadores perciben el cumplimiento de las actividades oportunamente en su área de trabajo.

Tabla 16 Análisis de preguntas y respuestas

Análisis de preguntas y repuestas.								
COLUMNA:	A	B	C	D	E	X	Y	Z

“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS, PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA CLEVER GLOBAL ECUADOR, UBICADA EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, AÑO 2017.”

RESPUESTA	NO	Casi Nada	Mediana mente	Casi Seguro	SÍ	Suma (A+B+C+D+E)	Total [(A*0)+(B*2,5)+(C*5)+(D*7,5)+(E*10)]	Promedio de conocimiento cada pregunta [(Y*100) / 90]
PESO:	0	2,5	5	7,5	10			
PREGUNTA 1	1	1	2	---	5	9	62,5	69,44%
PREGUNTA 2	1	1	1	1	5	9	65	72,22%
PREGUNTA 3	1	---	1	3	4	9	67,5	75%
PREGUNTA 4	---	---	1	---	8	9	85	94,44%
PREGUNTA 5	---	---	---	1	8	9	87,5	97,22%
PREGUNTA 6	---	---	2	2	5	9	75	83,33%
PREGUNTA 7	---	---	1	2	6	9	80	88,88%
PREGUNTA 8	---	---	1	3	5	9	77,5	86,11%
PREGUNTA 9	1	---	---	3	5	9	72,5	80,55%
TOTAL:	4	2	9	15	51	81	672,5	

Fuente: Estudio de investigación propio  
Elaborado por: Diego Saltos.

Datos:

Se considera que para la columna "Y" el puntaje máximo por pregunta es de 90.

El puntaje total posible de alcanzar en la columna "Y" es de 810, que equivale al 100%.

Por lo tanto en la columna "Z" da como resultado el porcentaje de conocimiento o aceptación de cada pregunta realizada a los colaboradores de CLEVER Global Ecuador, comprobando que existe un desnivel de conocimiento respecto al tema a tratar en el proyecto (Funciones y Competencias) y también demuestra que los integrantes de la organización están de acuerdo con el estudio a realizarse, dando esto un punto de partida para realizar el proyecto.

"ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS, PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA CLEVER GLOBAL ECUADOR, UBICADA EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, AÑO 2017."

### 5.09. Descripción y análisis de cargos.

La descripción del cargo es una radiografía simplificada de las actividades que engloban al cargo y sus principales responsabilidades, se define qué hace el colaborador, cuando lo hace, como lo hace, donde lo hace y por qué lo hace.

“Las organizaciones están conformadas de puestos que deben ser ocupados por personas según sus características. El análisis de puestos, es el procedimiento para determinar las obligaciones de éstos y las características de la gente que se contratará para cubrirlos” (Cuesta, Santos, pág. 126). Es decir, el análisis proporciona información que se utiliza en toda organización para realizar una descripción de los puestos, enlistando las tareas y especificaciones del puesto, en otras palabras se da un prototipo de persona que se debe poseer para ocupar dicho cargo.

Mediante el análisis de puestos se recaba información sobre las actividades que se realiza, para después indicar cómo, por qué, y cuándo se efectuara dicha actividad, enfoque en conductas humanistas, pueden ser: percibir, comunicar, decidir; máquinas, herramientas y materiales en general que sean utilizados en los procedimientos que se realice; los conocimientos manejados o aplicados, estos pueden ser economía, finanzas, derecho; estándares de desempeño para los colaboradores, niveles de calidad de cada actividad, así se podrá evaluar a los empleados.

Contexto del puesto, estos pueden ser: las condiciones físicas para trabajar, infraestructura, el horario a laborar; por ejemplo la cantidad de personas con las que un colaborador interactúa diariamente y finalmente los requisitos humanos, que se refieren a los conocimientos o las habilidades relacionadas con el trabajo (estudios, “ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS, PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA CLEVER GLOBAL ECUADOR, UBICADA EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, AÑO 2017.”

capacitación, experiencia laboral) y atributos como actitudes, características físicas, de personalidad o intereses. (Dessler, 2010, pág. 78)

Una vez que el análisis posee un grado adecuado de conocimiento, se puede:

- Identificar los puestos, en especial los que necesiten ser analizados.
- Desarrollar un cuestionario para el análisis del puesto.
- Obtener información para el análisis del puesto.

Antes de obtener esta información, es necesario conocer con certeza cuáles son los puestos y cargos existentes en la organización, basándose en el organigrama funcional de la empresa.

### Organigrama estructural.



Figura 14 Organigrama Estructural.  
Fuente: CLEVER Global Ecuador.  
Elaborado por: Diego Steven Saltos Giler.

Se recuerda que la descripción de cargos es un documento empresarial mediante el cual se permite identificar, describir, definir y delimitar un cargo en términos de los deberes, derechos, responsabilidades, condiciones de trabajo y especificaciones inherentes al puesto de trabajo. En el caso de la empresa CLEVER Global Ecuador, se realizará el levantamiento de cada uno de los cargos que conforman la empresa; es necesario describir un puesto, para conocer su contenido, básicamente, es hacer un inventario de los requisitos prioritarios de cada cargo.

“El análisis de cargos es un proceso sistemático de recolección de información para tomar decisiones respecto de los cargos. El análisis de cargos identifica las tareas, los deberes y las responsabilidades de determinado el cargo”. (Dessler, 2010, pág. 200)

Se pueden nombrar varios factores que deben comprender para realizar un análisis de cargos, entre ellos se encuentran:

- **Requisitos intelectuales:** se refiere a la instrucción necesaria, experiencia anterior y aptitudes.
- **Requisitos físicos:** esfuerzo físico, condición de salud, concentración visual o intelectual, destrezas o habilidades, constitución fisiológica.
- **Responsabilidades por:** supervisión, relaciones internas o externas.
- **Condiciones de trabajo:** ambiente físico, riesgos a los cuales se está expuesto.

Estos factores ayudan a decidir el “tipo” de personas que se reclutarán y contratarán en la empresa, además, de las capacitaciones necesarias para el personal existente, teniendo en cuenta lo siguiente:

Tabla 17 Tipos de competencias y su grado de modificación

	<b>Tipos de competencias</b>	<b>Grado de modificación en capacitación</b>
1	Conocimientos	Fácilmente modificable
2	Destrezas o habilidades	Fácilmente modificable
3	Aptitudes o capacidades	Poco modificable
4	Rasgos de personalidad	Poco modificable
5	Motivaciones	Poco modificable
6	Creencias	Poco modificable
7	Valores	Poco modificable
8	Actitudes	Medianamente modificable
9	Intereses	Medianamente modificable

Elaborado por: Diego Saltos  
Fuente: Estudio de investigación.

Para comprender el contexto de cargo y puesto de trabajo, es indispensable definir mediante el uso conceptos básicos, estos conceptos básicos son:

- **Tarea:** es la menor unidad posible tras la división del trabajo, es de índole sencilla que deben realizarse, dichas tareas pueden ser repetitivas y no se requieren niveles avanzados de conocimiento.

“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS, PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA CLEVER GLOBAL ECUADOR, UBICADA EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, AÑO 2017.”

- **Atribuciones:** establecen las condiciones y limitaciones para desarrollar correctamente las actividades, sin caer en intrusismo en otras áreas de trabajo, no solo se necesita el conocimiento, es necesario un documento que respalde que puede hacer uso de esas atribuciones.
- **Funciones:** son el conjunto de tareas (cargos por horas) y/o atribuciones (cargos por meses), se puede decir que son las actividades y responsabilidades que realiza con frecuencia un colaborador en particular, deben brindar beneficios internos y externos a la organización.
- **Cargo:** Es el conjunto de funciones, que posee un espacio dentro del organigrama estructural de la organización, definiendo la relación con los demás.

Tabla 18 Descripción de actividades

<b>MATRIZ DE DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DEL CARGO</b>					
Nombre del Cargo: -----		Fecha: -----			
Reporta a: -----					
Supervisa a: -----					
Experto/s: -----					
N°	DESCRIBIR LAS ACTIVIDADES DEL CARGO	VALORACIÓN DE LAS ACTIVIDADES PARA ESTABLECER ACTIVIDADES PRIMORDIALES			
		F	CE	CM	Total
1					
2					
3					
4					
5					

“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS, PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA CLEVER GLOBAL ECUADOR, UBICADA EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, AÑO 2017.”

Fuente: Alfredo Paredes y Asociados Cía.

TOTAL= Frecuencia+ [Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada (CE)\*Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad (CM)], fundamentándose en el siguiente cuadro:

Tabla 19 Actividades e importancia

Grado	Frecuencia (F)	Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada (CE)	Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos.	Máxima complejidad la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo/conocimientos/habilidades.
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	Alta complejidad la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo/conocimientos/habilidades
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo/conocimientos /habilidades
2	Una vez al mes	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo puesto	Baja complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo/conocimientos/habilidades.
1	Otro (bimensual, trimestral, semestral)	Consecuencias mínimas, poca o ninguna incidencia e actividades o resultados	Mínima complejidad, la actividad requiere un nivel mínimo de esfuerzos, conocimientos, habilidades).

Fuente: Alfredo Paredes y Asociados Cía.

Se establece los niveles de educación requeridos, basados en los siguientes aspectos: años, títulos, área académica y experiencias pasadas similares.

“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS, PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA CLEVER GLOBAL ECUADOR, UBICADA EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, AÑO 2017.”

Tabla 20 Descripción del cargo de Jefe de proyecto.

## I. IDENTIFICACIÓN

Nivel Jerárquico	Jefatura.
Denominación del cargo según el puesto:	Jefe de proyecto.
Código:	CL.JP.01.
No. de cargos	01.
Dependencia	Oficina de acreditación.
Cargo del Jefe Inmediato:	Gerente de zona 3(CLEVER Global).
Cargo(s) de quien/es supervisa:	Medico Ocupacional, gestores de acreditación, gestores de acreditación médica.
Cargo(s) con quien(es) coordina:	Ninguno.

## II. MISIÓN

Cumplir y hacer cumplir los procedimientos establecidos dentro de la organización, para mantener una alta calidad en el servicio prestado, enmarcado en acciones que mantengan el buen clima organizacional y promuevan la mejora continua, mediante el desarrollo integral de sus colaboradores, satisfaciendo las necesidades percibidas por nuestros clientes.

## III. FUNCIONES PRIMORDIALES

Verificar diariamente el correcto accionar de sus subordinados, con el objetivo de mantener un cumplimiento de los procesos internos establecidos, utilizando técnicas y herramientas administrativas.

Entablar relaciones efectivas con las empresas involucradas en el giro del negocio en Ecuador, con el afán de mantener excelentes relaciones inter institucionales.

Precautelar la seguridad de información que se posee y maneja, ya sea propia de la empresa o de las empresas involucradas, mediante el uso de técnicas de silencio organizacional y políticas de seguridad en la información.

Autorizar oportunamente permisos, descansos y vacaciones a los colaboradores, de acuerdo a las necesidades y leyes establecidas.

Fomentar el adecuado clima organizacional mediante la integración de sus colaboradores en la toma de decisiones.

Mantener correctamente informada a la gerencia de CLEVER Global, acerca de todas las acciones ejecutadas y por ejecutar dentro del proyecto en Ecuador, mediante la presentación de reportes e informes semanales o según se requiera por la gerencia.

Seguimiento y control quincenal del desarrollo de las actividades previstas según la planificación estratégica de la empresa, mediante la utilización de herramientas actualizadas.

Dotar al personal de las herramientas y utensilios necesarios para el cumplimiento de sus

“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS, PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA CLEVER GLOBAL ECUADOR, UBICADA EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, AÑO 2017.”

actividades de una manera ayude a la productividad empresarial.

Delegar responsabilidades a sus colaboradores de acuerdo a sus capacidades, de una óptima manera para el funcionamiento del negocio.

Decidir oportunamente en temas referentes a la contratación, despido, capacitación y en todos temas aquellos que se vea involucrado el recurso monetario.

Mantener limpio y ordenado su puesto de trabajo.

IV. DESTREZAS Y HABILIDADES MAS RELEVANTES	NIVEL DESEADO
Dirección de equipos de trabajo	Medio alto
Generación de ideas	Alto
Aceptación de normas y políticas	Medio alto
Expresión oral y escrita	Media baja
Orientación al logro (resultados)	Alto
Juicio y toma de decisiones	Medio alto
Profundidad en conocimientos del producto.	Alto
V. REQUISITOS DEL CARGO	

Género: Indistinto.

Rango de edad: entre 30 a 48 años.

Disponibilidad de tiempo: Sin horario fijo, se requiere disponibilidad cuando sea necesario comprendida entre las 07:00 A.M hasta las 19:00 P.M, en casos especiales los fines de semana.

Óptimas condiciones de salud.

#### VI. CONOCIMIENTOS BÁSICOS REQUERIDOS

Correcto uso de técnicas de comunicación e información electrónica (TICS).

Técnicas de solución de conflictos.

Leyes y políticas establecidas en el Código de trabajo.

Técnicas y equipos utilizados para la construcción de obras civiles.

Técnicas de negociación.

#### VII. TÍTULOS VS EXPERIENCIA

Título superior de tercer nivel, en áreas tales como:

Administración, Economía, o ciencias afines.

Ingeniería civil o carreras afines.

Mínimo 4 años (48 meses) en cargos iguales o de funciones similares.

Fuente: Estudio de investigación propio

Elaborado por: Diego Saltos.

Tabla 21 Descripción del cargo de Médico ocupacional

## I. IDENTIFICACIÓN

Nivel Jerárquico	Sub jefatura.
Denominación del cargo según el puesto:	Médico ocupacional.
Código:	CL.MO.01.
No. de cargos	01.
Dependencia	Oficina de acreditación.
Cargo del Jefe Inmediato:	Jefe de proyecto.
Cargo(s) de quien/es supervisa:	Gestores de acreditación y Gestores de acreditación médica.
Cargo(s) con quien(es) coordina:	Ninguno.

## II. MISIÓN

Ejecutar actividades referentes al cambio social y consecución de un clima laboral adecuado, fortaleciendo las relaciones humanas íntegramente, a través de conocimientos administrativos, científicos y técnicos, desempeñándolos éticamente en beneficio de la organización.

## III. FUNCIONES PRIMORDIALES

Controlar diariamente el cumplimiento de normas establecidas referentes a seguridad y salud en el trabajo, bajo sistemas de evaluación.

Solicitar a los integrantes o posibles integrantes de la organización, la firma de algún documento, en caso de no encontrarse el jefe de proyecto.

Reportar anomalías detectadas en el ambiente de trabajo, con posibles consecuencias negativas para la organización, con el afán de prevenir incidentes o accidentes laborales.

Informar oportunamente al jefe de proyecto sobre necesidades existente en la organización.

Controlar la asignación de trabajo en calidad y cantidad, priorizando mujeres, personas con problemas físicos o mentales (si existiera el caso), mediante tablas de datos revisadas periódicamente.

Participar en la gestión de planes para mejorar la calidad de vida de los colaboradores.

Elaborar planes, informes, programas de salud y seguridad ocupacional, cada que sea necesario.

Facilitar datos e información relevantes sobre seguridad y salud en el trabajo, a sus colaboradores según las situaciones que rodeen a la organización en ese momento.

Controlar ética y periódicamente el estado de salud de los miembros de la organización, mediante la aplicación de herramientas de control.

Mantener limpio y ordenado su puesto de trabajo.

## IV. DESTREZAS Y HABILIDADES MAS RELEVANTES

**NIVEL  
DESEADO**

“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS, PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA CLEVER GLOBAL ECUADOR, UBICADA EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, AÑO 2017.”

Expresión escrita	Media alta
Identificación y prevención de posible problemas	Alto
Percepción de sistemas / entornos	Alto
Monitoreo y control	Media baja
Habilidad analítica	Alto
Conocimiento y habilidad técnica.	Alto

## V. REQUISITOS DEL CARGO

Género: Indistinto.

Rango de edad: entre 27 a 45 años.

Disponibilidad de tiempo: Sin horario fijo, se requiere disponibilidad cuando sea necesario para asistir a su dependencia de trabajo de lunes a viernes, comprendida las horas entre 07:00 A.M hasta las 19:00 P.M, en casos especiales los fines de semana.

Óptimas condiciones de salud.

## VI. CONOCIMIENTOS BÁSICOS REQUERIDOS

Leyes y políticas establecidas en el Código de trabajo.

Trámites realizables en el IESS y Ministerio de Salud Pública del Ecuador (MSP).

Tramites realizables en el Ministerio de Relaciones Laborales (MRL).

Bienestar del ser humano.

Seguridad ocupacional.

Correcto uso de técnicas de comunicación e información electrónica (TICS).

## VII. ESTUDIOS VS EXPERIENCIA

Título de tercer nivel en áreas como: Medina general Medicina Ocupacional.	Mínimo 3 años (36 meses) en cargos iguales.
--	---

Fuente: Estudio de investigación propio

Elaborado por: Diego Saltos.

Tabla 22 Descripción del cargo de Gestor de acreditación

<b>I. IDENTIFICACIÓN</b>	
Nivel Jerárquico	Administrativo.
Denominación del cargo según el puesto:	Gestor de acreditación. .
Código:	CL.GA.
No. de cargos	05.
Dependencia	Oficina de acreditación.
Cargo del Jefe Inmediato:	Medico Ocupacional
Cargo(s) de quien/es supervisa:	Ninguno.
Cargo(s) con quien(es) coordina:	Gestores de acreditación médica.
<b>II. MISIÓN</b>	

“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS, PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA CLEVER GLOBAL ECUADOR, UBICADA EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, AÑO 2017.”

Ejecutar actividades de apoyo cumpliendo con los procedimientos establecidos dentro de la organización, manteniendo una alta calidad en el servicio prestado a nuestros clientes, mediante la colaboración eficiente entre los integrantes de la organización.

### III. FUNCIONES PRIMORDIALES

Asistir en el desarrollo y cumplimiento de los procesos internos de la organización en beneficio de la misma.

Verificar que la información cargada a la plataforma SerCAE sea correcta, mediante el uso de técnicas investigativas.

Validar o rechazar documentación subida a la plataforma SerCAE, según sea el caso.

Mantener informadas a las empresas subcontratistas acerca de cualquier novedad referente a la documentación solicitada.

Comunicar oportunamente cualquier anomalía hallada, que no pueda ser solucionada dentro del margen de su puesto de trabajo.

Controlar y archivar la información referente a las tareas y actividades desempeñadas diariamente.

Elaborar informes mensuales, con temas más relevantes realizados durante la gestión de ese periodo.

Mantener una adecuada relación con los clientes externos con los cuales se tenga algún tipo de contacto, priorizando la imagen empresarial.

Mantener limpio y ordenado su puesto de trabajo.

### IV. DESTREZAS Y HABILIDADES MAS RELEVANTES

#### NIVEL DESEADO

Organización de información	Medio alto
Recopilación de información	Medio alto
Planificación y gestión	Medio
Comunicación oral y escrita	Medio alto

### V. REQUISITOS DEL CARGO

Sexo: Indistinto.

Rango de edad: entre 21 a 32.

Disponibilidad de tiempo: Horario variable, se requiere disponibilidad desde las 07:00 A.M hasta las 16:00 P.M o desde las 10:00 A.M hasta las 19:00 P.M según el turno de trabajo, en casos especiales los fines de semana.

Óptimas condiciones de salud.

### VI. CONOCIMIENTOS BÁSICOS REQUERIDOS

“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS, PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA CLEVER GLOBAL ECUADOR, UBICADA EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, AÑO 2017.”

Correcto uso de técnicas de comunicación e información electrónica (TICS).  
Conocimientos básicos de instituciones públicas (IESS, MRL, SRI, etc.).  
Levantamiento de información.  
Seguros y reaseguros de diferente índole.  
Atención al cliente.

## VII. TÍTULOS VS EXPERIENCIA

Estudios de tercer nivel finalizados o no,      Mínimo 1 año (12 meses) en cargos similares.  
Tecnólogos o técnicos en áreas tales como:  
Administración  
Leyes  
Contabilidad y auditoría.  
Psicología organizacional.

Fuente: Estudio de investigación propio  
Elaborado por: Diego Saltos.

Tabla 23 Descripción del cargo de Gestor de acreditación médica

### I. IDENTIFICACIÓN

Nivel Jerárquico	Administrativo.
Denominación del cargo según el puesto:	Gestor de acreditación médica
Código:	CL.GAM.
No. de cargos	02.
Dependencia	Oficina de acreditación.
Cargo del Jefe Inmediato:	Medico Ocupacional
Cargo(s) de quien/es supervisa:	Ninguno.
Cargo(s) con quien(es) coordina:	Gestores de acreditación.

### II. MISIÓN

Ejecutar actividades de apoyo cumpliendo con los procedimientos establecidos dentro de la organización, manteniendo una alta calidad en el servicio prestado a nuestros clientes, mediante la colaboración eficiente entre los integrantes de la organización.

### III. FUNCIONES PRIMORDIALES

Asistir en el desarrollo y cumplimiento de los procesos internos de la organización en beneficio de la misma.

Verificar que la información cargada a la plataforma SerCAE sea correcta, mediante el uso de técnicas investigativas.

Validar o rechazar documentación subida a la plataforma SerCAE, según sea el caso.

Mantener informadas a las empresas subcontratistas acerca de cualquier novedad referente a la documentación solicitada.

“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS, PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA CLEVER GLOBAL ECUADOR, UBICADA EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, AÑO 2017.”

Indagar información de las novedades relacionadas con su área de trabajo encontrado en el trabajo cotidiano, con el fin de solucionar oportunamente cualquier posible inconveniente.

Comunicar oportunamente cualquier anomalía hallada, que no pueda ser solucionada dentro del margen de su puesto de trabajo.

Controlar y archivar la información referente a las tareas y actividades desempeñadas diariamente.

Elaborar informes mensuales, con temas más relevantes realizados durante la gestión de ese periodo.

Mantener una adecuada relación con los clientes externos con los cuales se tenga algún tipo de contacto, priorizando la imagen empresarial.

Elaborar archivos médicos diariamente de los trabajadores de empresas subcontratadas para el cumplimiento de la obra.

Mantener limpio y ordenado su puesto de trabajo.

IV. DESTREZAS Y HABILIDADES MAS RELEVANTES	NIVEL DESEADO
Organización de información	Medio alto
Recopilación de información	Medio alto
Planificación y gestión	Medio
Comunicación oral y escrita.	Medio alto

#### V. REQUISITOS DEL CARGO

Género: Femenino.  
 Rango de edad: entre 21 a 32.  
 Disponibilidad de tiempo: Horario variable, se requiere disponibilidad desde las 07:00 A.M hasta las 16:00 P.M o desde las 10:00 A.M hasta las 19:00 P.M según el turno de trabajo, en casos especiales los fines de semana.  
 Óptimas condiciones de salud.

#### VI. CONOCIMIENTOS BASICOS REQUERIDOS

Correcto uso de técnicas de comunicación e información electrónica (TICS).  
 Conocimientos de instituciones públicas (Ministerio de Salud Pública, Conadis, IESS)  
 Levantamiento de información.  
 Atención al cliente.

#### VII. TÍTULOS VS EXPERIENCIA

Estudios de tercer nivel finalizados o no. Preferiblemente con experiencia superior a 1

“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS, PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA CLEVER GLOBAL ECUADOR, UBICADA EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, AÑO 2017.”

---

Tecnólogos o técnicos en áreas tales como:    año (12 meses) en cargos similares.

Enfermería

Licenciaturas en ciencias de la salud

Primeros auxilios

Odontología

---

Fuente: Estudio de investigación propio

Elaborado por: Diego Saltos.

## CAPÍTULO VI

### ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

#### 1.01. Recursos.

Los recursos son aquellos elementos que se requiere para que la empresa pueda lograr sus objetivos, estos recursos se dividen en:

- Recursos Humanos (Capital Humano)
- Recursos Financieros
- Recursos Materiales
- Recursos Tecnológicos

#### 6.01.01 Recursos humanos.

Los Recursos Humanos son un factor clave para el cumplimiento de los fines de la empresa, los recursos humanos con los que se cuenta son:

- Autor del proyecto
- Tutor del proyecto
- Lector del proyecto
- Jefe de proyecto CLEVER Global Ecuador

“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS, PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA CLEVER GLOBAL ECUADOR, UBICADA EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, AÑO 2017.”

- Colaboradores de la empresa CLEVER Global Ecuador, entre los cuales se cuenta con profesionales en áreas como:
  - Medicina Ocupacional
  - Psicología Organizacional
  - Leyes
  - Contabilidad
  - Administración de Recursos Humanos y Personal
  - Enfermería.

#### **6.01.02 Recursos Financieros.**

Los recursos financieros son los de carácter económico y monetario que la empresa requiere para el desarrollo de sus actividades y cumplimientos de sus objetivos.

Recursos económicos personales, aportados con la finalidad de culminar el proyecto.

#### **6.01.03 Recursos Materiales.**

Son aquellos bienes tangibles que contribuyen a realizar las actividades de la empresa, pueden ser propios o que estén bajo el uso y/o disposición de la empresa, son:

- Instalaciones: Sala de capacitación ubicada en el Edificio Metropolitan, piso 18 (CL1); Oficinas de acreditación.
- Equipos: Materiales de oficina, muebles y encerres.

“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS, PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA CLEVER GLOBAL ECUADOR, UBICADA EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, AÑO 2017.”

#### 6.01.04 Recursos Tecnológicos.

- Plataforma SerCAE
- Computadoras portátiles (2)
- Escáner - impresora
- Tic's

#### 6.02 Presupuesto.

Tabla 24 Presupuesto

<b>Presupuesto destinado.</b>				
<b>Recurso</b>	<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Costo total</b>
Suministros de oficina	Esferos, hojas de papel bond, hojas cuadriculadas, impresiones	-----	-----	30,00
Computadoras portátiles	Laptops Toshiba satélite 8.1	2	340,00	680,00
Escáner - impresora	HP laser a color, M477 multifunción	1	769,00	769,00
Expositores	Colaboradora titulada en Psicología Organizacional (sueldo \$600 + Incentivo económico \$100)	1	700,00	1200,00
	Colaborador con estudios terminados en Administración de Recursos Humanos y Personal (sueldo \$500).	1	500,00	
Imprevistos	3,5% de lo planeado	-----	-----	93,77
			<b>\$ 1809,00</b>	<b>\$2772,77</b>

Fuente: Estudio de investigación propio.

Elaborado por: Diego Saltos.

Se cuenta con un presupuesto de \$2772,77 para la realización del proyecto.

“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS, PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA CLEVER GLOBAL ECUADOR, UBICADA EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, AÑO 2017.”

### 6.03. Cronograma.

Tabla 25 Cronograma

Actividades	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE
<b>CAPÍTULO 1: ANTECEDENTES</b>					
1.1 Contexto	■				
1.2 Justificación	■				
1.3 Definición del Problema	■				
<b>CAPÍTULO 2: ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS</b>					
2.1 Mapeo de Involucrados		■			
2.2 Matriz de Análisis de Involucrados		■			
<b>CAPÍTULO 3: PROBLEMAS Y OBJETIVOS</b>					
3.1 Árbol de Problemas		■			
3.2 Árbol de Objetivos		■			
<b>CAPÍTULO 4: ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS</b>					
4.1 Matriz de Análisis de Alternativas		■			
4.2 Matriz de Análisis de Impacto Objetivos.		■			
4.3 Diagrama de Estrategias		■			
4.4 Matriz de Marco Lógico		■			
<b>CAPÍTULO 5: PROPUESTA</b>					
5.1 Antecedentes		■			
5.2 Descripción		■			
5.3 Formulación del Proceso de Aplicación de la Propuesta		■			
<b>CAPÍTULO 6: Aspectos Administrativos</b>					
			■		
<b>CAPÍTULO 7: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>					
7.1 Conclusiones			■		
7.2 Recomendaciones			■		
<b>PRESENTACION DEL BORRADOR 100%</b>				■	
<b>ENTREGA DE CORRECCIONES A ESTUDIANTES</b>				■	
<b>REVISION URKUND</b>				■	
<b>LECTORIAS</b>				■	
<b>APROBACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN</b>				■	
<b>ENTREGA DE EMPASTADOS Y CD'S A CADA CARRERA</b>				■	
<b>DESIGNACIÓN DE HORARIOS PARA TRIBUNALES</b>				■	
<b>SUSTENTACIÓN DE TRABAJO DE TITULACIÓN</b>					■

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Diego Saltos.

## CAPÍTULO VII

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 7.01. Conclusiones.

A pesar de que la empresa CLEVER Global es una empresa de amplia trayectoria en el mercado mundial y cuenta con una organización fuerte y claramente estructurada, es evidente que su filial en Ecuador, debido al poco tiempo que lleva en el mercado carece de una adecuada organización interna, una vez detectado este problema y en conocimiento de la organización, se cuenta con el apoyo necesario de los colaboradores y jefe de proyecto para solucionar esta problemática.

Al carecer de una correcta organización, es necesario la aplicación de herramientas administrativas que ayuden a la efectividad de la empresa y a mantener una correcta imagen empresarial. Por lo cual es prioritario la aplicación del proyecto con el fin de obtener varios beneficios, entre ellos un personal más productivo y un mejor clima laboral.

Con la investigación realizada se ha llegado a la conclusión de que la relación existente entre un personal capacitado de acorde a las funciones a cumplir en su trabajo y la productividad empresarial, están altamente vinculadas. Por lo cual es prioritario mantener un personal idóneo de acorde a las necesidades de la organización, para esto se debe investigar

periódicamente a la empresa, con el afán de mantener una mejora continua.

### **7.02.Recomendaciones.**

Se recomienda a CLEVER Global Ecuador la implementación del manual de funciones por competencias, ya que según lo investigado y especificado en el texto, se puede comprobar que un personal con mayor conocimiento referente a su trabajo, es un personal motivado, de lo cual se beneficia la empresa para la consecución de sus propios objetivos lo que conlleva a un beneficio económico para la organización.

De igual manera se recomienda realizar semestralmente una revisión profunda de los puestos de trabajo, cargos, funciones, competencias y todo aquello que involucra el análisis de puestos de trabajo, acompañado de un análisis periódico del mercado en el cual se desenvuelve la empresa, para que según la información recopilada se tomen las acciones necesarias en pos de la empresa y sus integrantes.

## BIBLIOGRAFÍA.

- SABINO, C. (1996).
- CHIAVENATO, Idalberto, *Gestión del Talento Humano*, Mc Graw Hill, Los Ángeles, California, 2002.
- ALLES, Martha Alicia, *Desempeño por competencias*, Ediciones Granica S.A. 2002.
- TOBÓN, Sergio, *Formación basada en competencias*, México, 2004.
- GÓMEZ, Samaniego, *Administración de los Recursos Humanos en Instituciones*, Editorial Trillas, México, México.
- Arteaga, F. (06 de 2012). <http://es.scribd.com/>. Recuperado el 10 de Julio de 2015, de <http://es.scribd.com/doc/37811428/Matriz-de-Marco-Logico-Analisis-de-Alternativas#scribd>
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos humanos*. Nomos S.A.
- MENDEZ, C. (1999).
- GOGUEN, J.A. (1967): "L-fuzzy sets". JMAA, 18, pp. 145-174.
- KAUFMANN, A. Y GIL ALUJA, J. (1987): Técnicas operativas de gestión para el tratamiento de la incertidumbre. Hispano Europea. Madrid.
- ZADEH, L. (1965): "Fuzzy Sets". Information and Control, 8, pp. 338-353.
- <http://www.clever-global.com/>
- <https://prezi.com/yuvad5x3mcqm/competencias-concepto-origenes-y-evolucion/>

- [http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/infodir/competencias\\_laborales.\\_origines\\_del\\_termino.pdf](http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/infodir/competencias_laborales._origines_del_termino.pdf)
- <https://www.gestiopolis.com/fundamentos-de-la-administracion-origen-y-evolucion/>
- <http://mb-soft.com/believe/tsn/protesta.htm>
- <https://formacionhumana.files.wordpress.com/2008/06/competencias.pdf>
- <https://www.merca20.com/las-6-claves-para-delegar-de-manera-adecuada/>
- <https://www.entrepreneur.com/article/263729>
- [https://ingenioempresa.com/productividad/?utm\\_source=mailing13&utm\\_medium=email&utm\\_campaign=UA-65859919-3](https://ingenioempresa.com/productividad/?utm_source=mailing13&utm_medium=email&utm_campaign=UA-65859919-3)
- <http://www.ctascon.com/Marco%20teorico-Piaget.pdf>
- [http://www.paidopsiquiatria.cat/files/teorias\\_desarrollo\\_cognitivo\\_0.pdf](http://www.paidopsiquiatria.cat/files/teorias_desarrollo_cognitivo_0.pdf)
- <http://iupsm-jemp.blogspot.com/2009/08/teoria-x-y-z.html>
- <https://es.slideshare.net/KevnSerraXunz/generalidades-y-modelos-de-la-creacin-de-cargos-w-escrito>
- <http://w27.bcn.cat/porta22/cat/altres/diccionari.jsp>
- <http://www.rrhh-web.com/evaluaciondepuesto.html>
- <https://es.scribd.com/doc/98667996/Diseno-de-Cargos>
- Presupuestos, D. d. (05 de 2008). Obtenido de División de Control:  
[https://www.alcobendas.org/recursos/doc/Cooperacion/259557627\\_26102012133428.pdf](https://www.alcobendas.org/recursos/doc/Cooperacion/259557627_26102012133428.pdf)
- [http://www.cep.edu.uy/documentos/2012/rrhh/7\\_material\\_especialista\\_recurros.pdf](http://www.cep.edu.uy/documentos/2012/rrhh/7_material_especialista_recurros.pdf)

# ANEXOS



Encuesta

SEXO: Masculino.

Femenino. ✓

De acuerdo al conocimiento que usted posea, conteste las siguientes preguntas siendo 1 la calificación más BAJA (NO) y 5 la calificación más ALTA (SÍ). **MARQUE SU RESPUESTA:**

1. ¿Sabe usted que son competencias laborales?

1	2	3	4	5
NO	CASI NADA	MEDIANAMENTE	CASI SEGURO	SÍ

2. ¿Sabe usted que son funciones laborales?

1	2	3	4	5
NO	CASI NADA	MEDIANAMENTE	CASI SEGURO	SÍ

3. ¿Conoce las funciones a desempeñar en su puesto de trabajo?

1	2	3	4	5
NO	CASI NADA	MEDIANAMENTE	CASI SEGURO	SÍ

4. ¿Conoce la ubicación de su cargo dentro del organigrama de la empresa?

1	2	3	4	5
NO	CASI NADA	MEDIANAMENTE	CASI SEGURO	SÍ

5. ¿Está usted de acuerdo con implementar una herramienta administrativa que permita el mejor desarrollo de sus actividades en la empresa?

1	2	3	4	5
NO	CASI NADA	MEDIANAMENTE	CASI SEGURO	SÍ

6. ¿Existe iniciativa por parte de los integrantes al realizar sus actividades programadas?

1	2	3	4	5
NO	CASI NADA	MEDIANAMENTE	CASI SEGURO	SÍ

7. ¿Considera que posee autonomía al realizar sus actividades?

1	2	3	4	5
NO	CASI NADA	MEDIANAMENTE	CASI SEGURO	SÍ

8. ¿Existe colaboración entre colaboradores al realizar las actividades encomendadas?

1	2	3	4	5
NO	CASI NADA	MEDIANAMENTE	CASI SEGURO	SÍ

9. ¿Considera que se cumplen las actividades oportunamente en su área de trabajo?

1	2	3	4	5
NO	CASI NADA	MEDIANAMENTE	CASI SEGURO	SÍ



**CLEVERTECNOLOGIA ECUADOR**  
**RUC:0992908203001**

Quito, noviembre 22 del 2017.

Mediante la presente informo que actualmente el sr. Diego Steven Saltos Giler se encuentra laborando para la empresa, de igual manera aprovecho para recalcar la iniciativa del colaborador, ya que ha realizado la investigación para su tema de tesis, previa titulación como Tecnólogo en Administración de Recursos Humanos y Personal en nuestra institución. Dicho tema es la elaboración de un manual de funciones por competencias para quienes integran CLEVER Global Ecuador con el fin de incrementar la productividad en la organización, para lo cual, cuenta con el apoyo incondicional por parte de la empresa y sus integrantes. Es todo cuanto puedo mencionar en honor a la verdad.

Este documento puede ser utilizado dentro del margen de la ley, únicamente con fines relacionados a la culminación exitosa del proceso de titulación del sr. Saltos Giler Diego.

.....  
**Ing. Marcial Navarro**  
**Jefe de proyecto.**

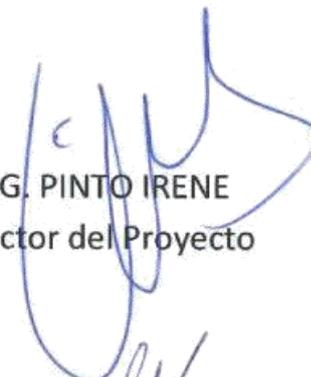


## ACTA DE APROBACIÓN DEL PROYECTO DE GRADO

Quito, 25 de Septiembre de 2017

El equipo asesor del trabajo de Titulación del Sr. (Srta.) SALTOS GILER DIEGO STEVEN de la carrera de ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS - PERSONAL cuyo tema de investigación fue: ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS, PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA CLEVER GLOBAL ECUADOR, UBICADA EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, AÑO 2017.. DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO 2017 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. MENDEZ DIANA  
Tutor del Proyecto

  
ING. PINTO IRENE  
Lector del Proyecto

 INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR  
"CORDILLERA"  
DIRECCIÓN DE CARRERA  
  
Adm. R.R.H.H. y Marketing  
ING. FRANKLIN CEVALLOS  
Director de Escuela

  
ING. GALO CISNEROS  
Coordinador de la Unidad de Titulación

# URKUND

## Urkund Analysis Result

**Analysed Document:** Diego Saltos.pdf (D30297859)  
**Submitted:** 2017-08-30 20:24:00  
**Submitted By:** diegosc\_321@hotmail.com  
**Significance:** 3 %

### Sources included in the report:

1. TESIS CON ANEXOS COMPLETA..!!!.docx (D18940939)  
TEISIS COMPLETA (Ariel- Johnny) nov 7 2016.docx (D23137284)  
[http://es.scribd.com/doc/37811428/Matriz-de-Marco-](http://es.scribd.com/doc/37811428/Matriz-de-Marco)  
<https://www.gestiopolis.com/fundamentos-de-la-administracion-origen-y->

### Instances where selected sources appear:

28