TECNOLOGICO SUPERIOR
"CORDILLERA"

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS-PERSONAL

TEMA: ELABORACIÓN Y SOCIALIZACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO BASADO EN COMPETENCIAS, PARA OPTIMIZAR LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA INDUSUR S.A, UBICADA EN EL SECTOR NORTE DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO , AÑO 2017

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

Autor: María Augusta Echeverría Armijos.

Tutor: Abg.Cristhian Pilataxi.

Quito, Abril 2017.

DECLARATORIA

El presente Proyecto constituye un requisito previo para la obtención del título de Tecnólogo en Administración de Recursos Humanos-Personal, en el Instituto Tecnológico Superior Cordillera.

"Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legadas que protegen los derechos de autor vigentes."

_____

María Augusta Echeverría Armijos.

CI.: 010213221-4

LICENCIA DE USO NO COMERCIAL

Yo, María Augusta Echeverría Armijos, **portador de la cédula de ciudadanía signada con el No. 010213221-4 de conformidad con lo establecido en el Artículo 110 del Código de Economía Social de los Conocimientos, la Creatividad y la Innovación (INGENIOS) que dice: "En el caso de las obras creadas en centros educativos, universidades, escuelas politécnicas, institutos superiores técnicos, tecnológicos, pedagógicos, de artes y los conservatorios superiores, e institutos públicos de investigación como resultado de su actividad académica o de investigación tales como trabajos de titulación, proyectos de investigación o innovación, artículos académicos, u otros análogos, sin perjuicio de que pueda existir relación de dependencia, la titularidad de los derechos patrimoniales corresponderá a los autores. Sin embargo, el establecimiento tendrá una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra con fines académicos. Sin perjuicio de los derechos reconocidos en el párrafo precedente, el establecimiento podrá realizar un uso comercial de la obra previa autorización a los titulares y notificación a los autores en caso de que se traten de distintas personas. En cuyo caso corresponderá a los autores un porcentaje no inferior al cuarenta por ciento de los beneficios económicos resultantes de esta explotación. El mismo beneficio se aplicará a los autores que hayan transferido sus derechos a instituciones de educación superior o centros educativos.", otorgo licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial del proyecto denominado: Elaboración y socialización de un manual de funciones y evaluación del desempeño basado en competencias, para optimizar la gestión del talento humano de la empresa Indusur s.a., ubicada en el sector Norte del Distrito Metropolitano de Quito, año 2017, con fines académicos al Instituto Tecnológico Superior Cordillera.**

FIRMA
NOMBRE María Augusta Echeverría Armijos
CEDULA 010213221-4

Quito, Abril de 2017.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por protegerme durante todo mi camino y darme fuerzas para superar obstáculos y dificultades a lo largo de toda mi vida .

A mi padre que siempre lo tengo presente y sé que desde el cielo está orgulloso de la persona en la cual me he convertido y a pesar de la distancia física , siento que está conmigo siempre y aunque nos faltaron muchas cosas por vivir juntos , sé que este momento hubiese sido tan importante para el como lo es para mi .

A mi pequeño hijo Nicolás, mi motor de vida, porque a su corta edad tuvo que soportar largas horas junto a su mamá realizando investigaciones y pegada a un computador y no acostada o jugando con él pero a pesar de ello ,cada vez que podíamos ,al reunirnos, aprovechamos hermosos momentos , en los que su sola sonrisa me llenaba de ánimo y fuerza .

A mi madre y hermanos por su apoyo incondicional

Gracias a todas las personas que ayudaron directa o indirectamente en la realización de este proyecto.

DEDICATORIA

Tu amor y cariño son los detonantes de mi felicidad, de mi esfuerzo, de mis ganas de buscar lo mejor para ti aun a tu corta edad, me has enseñado y me sigues enseñando muchas cosas de la vida.

Te agradezco por ayudarme a ver el lado dulce y amargo de la vida, fuiste mi motivación más grande para concluir con éxito este proyecto.

Te amo mi ratoncito Nicolás.

INDICE GENERAL

Contenido

DECLARATORIA i
LICENCIA DE USO NO COMERCIAL ii
AGRADECIMIENTO iii
DEDICATORIA iv
INDICE GENERAL v
INDICE DE TABLAS vii
INDICE DE FIGURAS viii
RESUMEN EJECUTIVO ix
ABSTRACT x
INTRODUCCIÓN xi
CAPITULO I 1
1. ANTECEDENTES 1
1.01 CONTEXTO 1
1.02 JUSTIFICACIÓN 3
1.03 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA - MATRIZ "T" 6
CAPÍTULO II 9
2. ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS 9
2.01 Mapeo de Involucrados 9
2.02 Matríz de Análisis de Involucrados 13
CAPÍTULO III 16
3. PROBLEMAS Y OBJETIVOS 16
3.01 ARBOL DE PROBLEMAS 16
3.01.01 Análisis árbol de problemas 18
3.02 Árbol de objetivos 19
3.02.01 Análisis del Árbol de Objetivos 21
CAPÍTULO IV 22
4. ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS 22
4.01 Matriz De Análisis De Alternativas 22
4.01.01 Análisis de matriz de alternativas 23
4.02 Matriz de análisis de impacto de los objetivos 25
4.03.01 Matriz De Análisis De Impacto De Los Objetivos 27
4.03 Diagrama De Estrategias 29
4.04 Matriz de Marco Lógico 31
CAPITULO V 36
5. PROPUESTA 36
5.01 Antecedentes de las herramientas o metodología que se propone como solución. 36
5.02 Justificación de las herramientas o metodología que se propone como solución. 37

5.03 Descripción de la herramienta y metodología que se propone como solución. 39
5.03.01 Manuales de Funciones 39
CAPÍTULO VI 91
6. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS 91
6.01. Recursos 91
6.02. Presupuestos 93
6.03. Cronograma 94
CAPÍTULO VII 95
7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 95
7.01 Conclusiones 95
7.02 Recomendaciones 96

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 MATRIZ "T" 6
Tabla 2 Matríz de Análisis de Involucrados 13
Tabla 3 Matriz De Análisis De Alternativas 23
Tabla 4 Matriz de análisis de impacto de los objetivos 26
Tabla 5 Matriz de Marco Lógico 32
Tabla 6 Manuales de Funciones 45
Tabla 7 Formato de un proceso de Función 54
Tabla 8 Manual Secretaria General 55
Tabla 9 Manual Asistente Recursos Humanos 61
Tabla 10 Manual Contador 64
Tabla 11 Manual Asistente Contable 67
Tabla 12Manual Jefe de Comercialización y ventas. 69
Tabla 13 Manual Jefe de Bodega 71
Tabla 14 Manual Jefe de Taller 75
Tabla 15 Manual Asesor de Taller 77
Tabla 16 Manual Técnico de Taller 79
Tabla 17 Manual Cajera-o 81
Tabla 18 Pasos para revisión de Currículum 85
Tabla 19 Reclutamiento 86
Tabla 20 Factores a Evaluar 88
Tabla 21 Presupuestos 93
Tabla 22 Cronograma 94

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Mapeo de Involucrados.....11
Figura 2 ARBOL DE PROBLEMAS.....17
Figura 3 Arbol de Objetivos.....20
Figura 4 Diagrama De Estrategias 29
Figura 5 Organigrama Funcional 51

RESÚMEN EJECUTIVO

La presente investigación trata sobre el diseño y socialización de un Manual de Funciones para mejorar los niveles de competitividad de la empresa Indusur S.A., mismo que está centrado en establecer los parámetros adecuados que aseguran el próspero trabajo de la empresa, contiene los antecedentes de investigación de manuales de funciones concernientes al ámbito administrativo, el análisis de involucrados que define a los participantes que influyen directamente en este trabajo.

Como herramientas de los estudios de Marco Lógico, se aplicaron las matrices de Análisis de Fuerzas, De involucrados, El árbol de problemas y de objetivos, De análisis de alternativas, Diagrama de estrategias, para poder complementar la Matríz de Marco lógico, que facilita el proceso de conceptualización de los diferentes temas que se tratarán, el diseño de actividades y como complemento el presupuesto del proyecto, permitiendo describir de manera operativa y matricial los aspectos más importantes del mismo.

El manual contiene las funciones que han de ejecutar cada integrante de la empresa además de las normas que la rigen, procurando un ambiente de compañerismo y trabajo en equipo que es necesario desarrollar para el bien común.

ABSTRACT

The present research is about designing and socializing a Function Manual to improve the levels of competitiveness of the company Indusur SA, which is focused on establishing the appropriate parameters that ensure the success work of the company, contains a history of research of function manual concerning the administrative field, stakeholder analysis that defines the participants that directly influence this work.

As tools for studies of Logical Framework were applied: The Force Analysis Matrix, Stakeholders Matrix, Problem and Objective Tree, Alternative Analysis Matrix, Strategy Diagrams were applied to complement the Logical Framework Matrix, which facilitates the process of conceptualization of the different topics to be discussed, the design of activities as a complement to the project budget, allowing to describe an operational and matrix way the most important aspects.

The manual contains the functions to be performed by each member of the company in addition to the rules that govern it, seeking an environment of fellowship and teamwork that is necessary to develop for the common good.

Key words: Designing, Functions, Tools.

INTRODUCCIÓN

En el presente proyecto se estructura el diseño de un manual de funciones para la empresa Indusur S.A., el cual tiene como finalidad regular y organizar la estructura interna de la empresa gracias a cada una de las funciones generales y especificas asignadas a cada uno de los cargos del área de ventas y área operativa.

Es importante indicar y reconocer que un manual de funciones como herramienta técnica y procedimental es necesaria para la administración del talento humano vinculado a cada uno de los cargos, ya que contiene de forma ordenada y sistemática, información sobre aspectos organizacionales necesarios para la buena ejecución del trabajo convirtiéndose en un aporte esencial en el cumplimiento de los objetivos que ha planteado la empresa.

CAPÍTULO I

1. ANTECEDENTES

1.01 CONTEXTO

En un mundo globalizado las empresas deben ir a tono al entorno,manteniendo su participacion en un mercado cada vez mas exigente ,debido a que hoy en dia es necesario incorporar estrategias para lograr un mejor desempeño optimizando los recursos disponibles,principalmente del talento humano que constituye al cumplimiento de los objetivos empresariales ,cumpliendo con las espectativas del cliente potencial. Estas condiciones de mercado aplican no solo al sector de servicios, sino a todos los sectores industriales, incluido el sector automotríz, que por condiciones políticas ha tenido un decrecimiento importante en el Ecuador, lo que pone un ambiente de incertidumbre en el sector. Con estos antecedentes se torna muy importante mantener niveles de competitividad altos para poder seguir compitiendo en el mercado, que cada vez es mucho más exigente, lo que implica que deban aplicarse estrategias innovadoras en las organizaciones ligadas al sector.

Por otro lado desde el punto de vista administrativo, el talento Humano es el activo más importante del cual se puede soportar la gestión empresarial, por tanto de ello dependerá un crecimiento sostenido de las organizaciones en un mercado globalizado y por tanto muy competitivo.

De la misma manera las organizaciones que se dedican a ser proveedores del sector automotríz, también están inmersas en aspectos de competitividad exigentes, es decir, se debe mantener una permanente búsqueda de la mejora de los procesos y servicio al clliente, sobre todo en el sector del transporte que es una de las prioridades en el manejo del aparato procutivo que promueve la Matríz productiva impulsada por el gobierno del Econ. Rafael Correa,tomando en cuenta que el tiempo de respuesta de los proveedores de repuestos y auxilio mecánico es escencial en las operaciones del transporte, es muy importante dentro de este ámbito que las gestiones realizadas se orienten a solucionar los problemas o necesidades de los clientes con un tiempo de respuesta más eficáz**.**

Las organizaciones de proveedores del sector automotríz, no son ajenas a la realidad que vive el sector, por lo que mantienen una lucha constante por mantener una cartera de clientes muy limitada por la recesión económica que vive el país.

Por lo mencionado Indusur S.A , siendo una empresa que tiene ya 45 años en el mercado ecuatoriano y ante la creciente competencia y demanda de los consumidores, se ha visto en la necesidad de potenciar su talento humano, empezando por evaluar a quienes conforman la organización, con el fin de conocer

sus capacidades y competencias verificando mediante este proceso si se encuentran ubicados en las áreas idoneas para su perfil ,consientes que a corto plazo será una fortaleza para la empresa y permitirá brindar un mejor servicio y atención al cliente ,con el fin de captar nuevos mercados tanto nacionales como internacionales.

De esta forma se pretende aplicar La gestión por competencias en la organización, lo que permitirá realizar en primera instancia un diagnóstico de las competencias especificas que se requiere, ya sean actitudinales, técnicas o estratégicas.

Dentro de esta técnica, se pretende implementar un manual de funciones basado en competencias, lo cual ayudará a mantener el personal en los puestos de trabajo acorde a sus capacidades y los perfiles requeridos por la organización, cumpliendo con sus funciones y responsabilidades,que permitirá lograr una ventaja competitiva ante los principales competidores en el sector de proveedoeres de servicios y repuestos automotrices.

1.02 JUSTIFICACIÓN

Considerando que en el mundo competitivo el Recurso humano es la mejor herramienta para competir, se pretende implementar un enfoque por competencias, es

decir trabajar mucho más con las habilidades y destrezas del personal de la empresa, y aprovecharla al máximo, sin caer en la explotación.

Llevar a cabo el presente proyecto resulta de suma importancia para la empresa puesto que en primera instancia se van a identificar capacidades, destrezas y conocimientos del personal, con respecto a su cargo en la empresa, lo que ayudará a identificar los puntos en los cuales se debe trabajar para potenciar el talento humano.

En estas condiciones solo las organizaciones que logren aplicar estrategias innovadoras en su gestión, serán capaces de mantenerse exitosamente en el mercado, en el caso de Indusur S.A., que mantiene su giro de negocio como la venta de repuestospara camiones, venta de camiones y plantas eléctricas, tiene un compriomiso importante con su Gestión del Talento Humano, específicamente en sus procesos de selección, contratación y evaluación del personal, de donde surgen condiciones mínimas requeridas en los puestos de trabajo de acuerdo al perfil que se determine en las necesidades del departamento relacionado.

Con la implementación del presente manual se pretende dotar de una herramienta eficáz para contratar personal idóneo, que cumpla con la filosofía corporativa, así como su misión y objetivos, para que de esa manera llegue a empoderarse de su puesto de trabajo y sea un aporte positivo, no solo a la gestión empresarial, sino también sea un aporte eficiente al clima organizacional que es parte esencial de la organización.

De acuerdo al Plan Nacional del Buen Vivir, se puede mencionar que el presente trabajo está ligado con el Objetivo N. 9, que dice: "Garantizar el trabajo digno en todas sus formas." (SENPLADES, 2013)

La relación con el mencionado objetivo radica en la importancia de mantener a las personas y su bienestar, como el principal objetivo de la gestión empresarial, donde se ofrezca opciones de crecimiento y desarrollo basados en el trabajo digno, antes mencionado.

1.03 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA - MATRIZ "T"

Tabla 1 MATRIZ "T"

ANÁLISIS DE FUERZAS T					
Situación Empeorada	**Situación Actual**				**Situación Mejorada**
Incremento de rotación de personal, altos costos por indemnizaciones.	La baja productividad por el desconocimiento de las funciones propias de cada cargo en la empresa Indusur S.A.				Personal calificado en las diferentes áreas de la empresa.
Fuerzas impulsadoras	I	PC	I	PC	**Fuerzas Bloqueadoras o Restringentes**
Implementación de un manual de funciones basado en competencias	2	5	4	1	Funciones no definidas acorde a los cargos.
Plan de capacitación anual.	2	4	4	2	Capacitaciones ocasionales, sin previa programación o requerimiento.
Aporte de la Alta dirección a la gestión de talento humano	2	4	4	2	Desinterés del desarrollo personal y profesional del empleado.
Implementación de políticas de evaluación del personal.	1	4	4	2	Desconocimiento de políticas básicas de evaluación del personal.
Predisposición del personal a cambios en la organización.	1	4	4	2	Idiosincrasia orientada solo al beneficio personal.

Fuente: Investigación propia
Elaborado Por. María Augusta Echeverría

ANÁLISIS

La Empresa Indusur , se encuentran en pro de la ejecución de planes para el aseguramiento de la calidad, y el mejoramiento continuo de sus procesos de acuerdo a las funciones y competencias del personal , para atender eficazmente las necesidades y expectativas de sus usuarios o beneficiarios tanto externos como internos.

Es por ello que se evidencia la importancia de la realización de un manual de funciones como un mecanismo de planificación idóneo para evitar que existan tiempos muertos y de esta manera orientar el rumbo de sus esfuerzos hacia el logro de los objetivos, metas y motivación institucional para esto actualmente tiene una intensidad baja cuando lo óptimo es medio alto.

Cada colaborador conocerá exactamente las funciones a realizar evitando así que la persona realice actividades no acordes a su cargo siendo de esta manera más, proactivo socializando un manual de funciones logrando así un conocimiento ideal, evitando a su vez la contratación de personal aplicando viejas costumbres donde se seleccionaba o promovía a las personas de acuerdo al criterio netamente del encargado de dicha selección, siendo lo correcto e ideal una evaluación de su potencial.

La responsabilidad de capacitar y guiar a este personal se asienta en las autoridades de la empresa donde deben ocuparse de asuntos altamente estratégicos para garantizar la productividad y el rendimiento de la empresa y de su personal.

De la misma manera resulta importante que exista el apoyo de parte de la Alta Dirección, por cuanto se requiere en la implementación de cualquier

herramienta el aporte directo de dicha dependencia para que tenga éxito, sin embargo la predisposición de los trabajadores al cambio también es importante, cada cambio obedece a una necesidad, en este caso de la empresa por tanto es necesario que exista el aporte de todos los niveles al cumplimiento del presente proyecto.

CAPÍTULO II

2. ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS

Corresponde al estudio de las personas o entidades que tienen algún interés o conveniencia frente a la organización y su incidencia con el problema central o la problemática, objeto de estudio del proyecto.

De acuerdo al Código de Trabajo en su"*Art. 37.- Obligaciones del trabajador o trabajadora.- Son obligaciones del trabajador o trabajadora:*
1.- Ejecutar el trabajo en los términos del contrato, con la intensidad, cuidado y esmero apropiados, en la forma, tiempo y lugar convenidos."

Aquí se explica claramente que para determinar adecuadamente las obligaciones del trabajador, es importante establecer en su contrato las actividades que realizará, en base a lo cual se puede evaluar su desenvolvimiento laboral.

2.01 Mapeo de Involucrados

El mapa de involucrados se presenta como una representación mental y gráfica de todos los posibles involucrados, directos e indirectos, en una determinada problemática, sea esta social, tecnológica u otra. (Robayo, 2010)

En la figura se presenta un ejemplo de mapa de involucrados para luego levantar todo el análisis efectuado a una matriz, que se construye posteriormente con los involucrados directos al problema central.

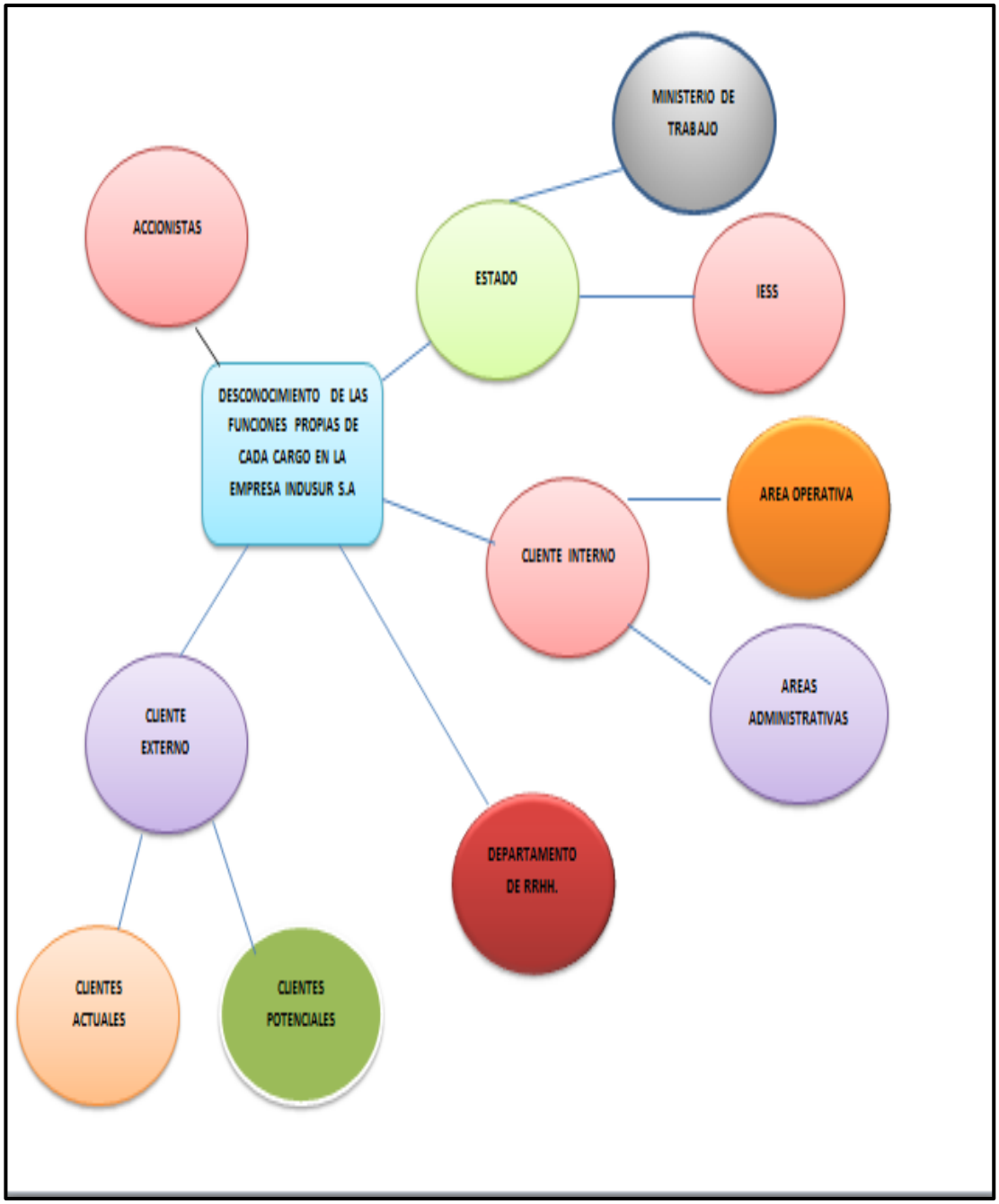

Figura 1 Mapeo de Involucrados
Fuente: Investigación propia.
Elaborado por: María Augusta Echeverría

Análisis

En el presente mapeo se puede determinar los stakeholders, que son los involucrados o grupos de interés del proyecto, con lo cual se pretende determinará

a los involucrados directos, que serán objeto de estudio en la matríz de análisis de involucrados.

2.02 Matríz de Análisis de Involucrados

Tabla 2 Matríz de Análisis de Involucrados

ACTORES INVOLUCRADOS	INTERESES SOBRE LA PROBLEMÁTICA	PROBLEMAS PERCIBIDOS	RECURSOS MANDATOS Y CAPACIDADES	INTERESES SOBRE EL PROYECTO	CONFLICTOS POTENCIALES
ACCIONISTAS	Servicio al cliente de INDUSUR	Disminución en las ventas e ingresos de la empresa debido a la mala atencion al cliente o errores del personal.	Recursos: financiero y humano Mandato: Reglamento interno de los trabajadores	El servicio al cliente acorde a las necesidades de los usuarios y gestión de acuerdo al cargo	El personal de INDUSUR S.A. no se adapte a los cambios y procedimientos de atencion al cliente
DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO	Mantener el clima laboral con control y organización	No existe un manual de funciones, demanda procesos y actividades innecesarias	Recurso: humano Mandatos: manual de fuanciones y descripcion de cargos Art.42 de las Obligaciones del Empleador - insiso 7	Organización y secuencia de procesos en el área.	Perdida de recursos humanos y materiales
CLIENTE EXTERNO	Facilidad y efectividad para resolver necesidades	Retraso o equivocaciones en la entrega de repuestos y mal servicio al cliente	Recursos: financiero, humano, tecnológico Art.42 de las Obligaciones del Empleador - insiso 8	Facilidad de adquisiciones, asesoria y servicio oportuno.	Cartera de clientes insatisfecha y perdida de ventas y servicios o mantenimientos en la empresa
CLIENTE INTERNO	Desarrollo interno profesional.	Falta de capacitaciones e incentivos laborales.	Recursos: financiero, humano, tecnológico	Adecuada distribución de funciones acorde al cargo.	Sobrecarga laboral, preferencias personales.
ESTADO	Cumplimiento de las obligaciones y normas impuestas por las autoridades competentes	Personal fuera de la ley y privado de beneficios sociales	Recursos: politicos, legales Mandatos: codigo de trabajo, reglamentos Ministerio de Relaciones Laborales e IESS Art.42 de las Obligaciones del Empleador	Mantener satisfecho al personal con los beneficios que demanda la ley	Personal insatisfecho y desmotivado

Fuente: Investigación propia.
Elaborado por: María Augusta Echeverría

Análisis

Como se puede evidenciar en la matriz de involucrados cada actor refleja una gran participación ya que se analiza el interés que se tiene sobre nuestro problema central , basado en los problemas percibidos, contando con recursos ,mandatos y capacidades , mostrando el interés propio al proyecto reflejando los conflictos potenciales encontrados.

En el caso de los Accionistas de la empresa Indusur, una de las preocupaciones de alta importancia son los problemas propios relacionados con los requerimientos y servicio al cliente que generan reducción en el índice de ventas.

De la misma manera el interés del Departamento de Recursos Humanos en el problema central radica en la gestión propia de los procesos que se llevan a cabo dentro de su área, por lo que se torna importante ejecutar algún tipo de mejora.

Como cliente externo el interés representa en el tiempo y velocidad de respuesta en la solución de sus necesidades y requerimientos como el mantenimiento en sus vehículos, adquisición de repuesto entre otros.

El cliente interno necesita conocer específicamente cada una de las funciones que va a desempeñar en su cargo de tal manera evitar así la sobrecarga laboral el conflicto entre compañeros de la misma área.

En el caso del Estado, su interés principal radica en que las leyes y reglamentos sean aplicados acorde lo establecido y de esta evadir responsabilidades que

menoscaben el bienestar de los trabajadores, por lo que amparados al Código de trabajo en el capítulo IV, de las obligaciones del empleador y del trabajador, Art.42 Obligaciones del empleador, inciso 1, 7,8 textualmente nos indica

De las obligaciones del empleador y del trabajador Art. 42.- Obligaciones del empleador.- Son obligaciones del empleador:

1. Pagar las cantidades que correspondan al trabajador, en los términos del contrato y de acuerdo con las disposiciones de este Código;

2. Llevar un registro de trabajadores en el que conste el nombre, edad, procedencia, estado civil, clase de trabajo, remuneraciones, fecha de ingreso y de salida, dirección domiciliaria, correo electrónico y cualquier otra información adicional que facilite su ubicación. Este registro se lo actualizará con los cambios que se produzcan;

3. Proporcionar oportunamente a los trabajadores los útiles, instrumentos y materiales necesarios para la ejecución del trabajo, en condiciones adecuadas para que éste sea realizado;

CAPÍTULO III

3. PROBLEMAS Y OBJETIVOS

3.01 ARBOL DE PROBLEMAS

Se puede definir al árbol de problemas como una herramienta que nos permite visualizar e identificar el problema percibido dentro de la empresa conociendo de manera específica su causa y efecto

"El árbol de problemas es una técnica de análisis que puede ser utilizada en la planificación con un marco lógico, en el diagnóstico participativo o como punto de partida para la asesoría participativa" (Grundmann & Stahl, 2003, pág. 17).

De acuerdo a Silva (2003) la identificación y análisis de problemas es el primer paso para la identificación de los objetivos estratégicos. Además, este tipo de análisis se utiliza para la identificación de alternativas de solución a un determinado problema, y constituye la primera fase de un proceso de planificación de proyectos.

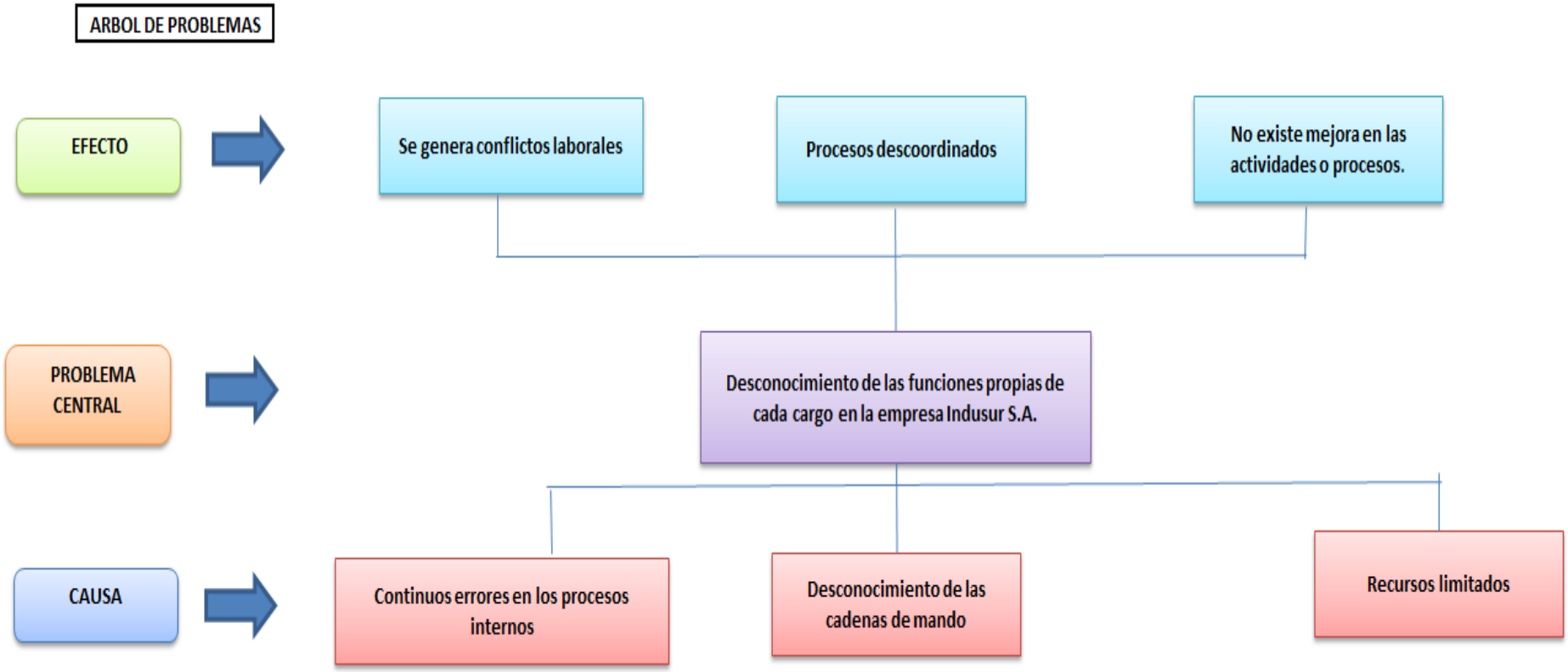

Figura 2 ARBOL DE PROBLEMAS
Fuente: Investigación propia.
Elaborado por: María Augusta Echeverría

3.01.01 Análisis árbol de problemas

Como problema central podemos darnos cuenta que muchos funcionarios de la Empresa Indusur enfrentan el desconocimiento claro de sus funciones a realizar, causando de esta manera dificultades dentro de su área laboral, por lo que estas causas provocan que se dupliquen funciones, y que se produzcan continuos errores en los procesos internos , teniendo como consecuencia escasez en producción llegando a no poner en riesgo el cumplimento de objetivos de la empresa generando inestabilidad económica ya que los clientes se verían obligados a solventar sus necesidades en la competencia

Uno de las debilidades que se presenta en la empresa es la contratación del personal de manera inmediata , y esto con lleva a no poder profundizar el perfil del aspirante como su experiencia, conocimientos , aptitudes , actitudes y referencias que puedan causar conflictos laborales, reflejándose de esta manera la falta de organización, liderazgo y los problemas de comunicación

3.02 Árbol de objetivos

El árbol de objetivos es la interpretación positiva del árbol de problemas, permite identificar las áreas concretas de intervención en las que se plantea el problema propuesto. Es importante revisar y analizar cada problema negativo para convertirlo en un objetivo positivo que proporcione soluciones al mismo, de esta manera los efectos se convierten en fines y las causas en medios (Martínez & Fernández, 2010).

"El árbol de objetivos permite describir la situación futura a la que se desea llegar una vez que se han resuelto los problemas" (Ortegón, Pacheco, & Prieto, 2005, pág. 17). Una vez construido el árbol de objetivos es necesario examinar las relaciones de medios y fines que se han establecido para garantizar la validez e integridad del esquema de análisis.

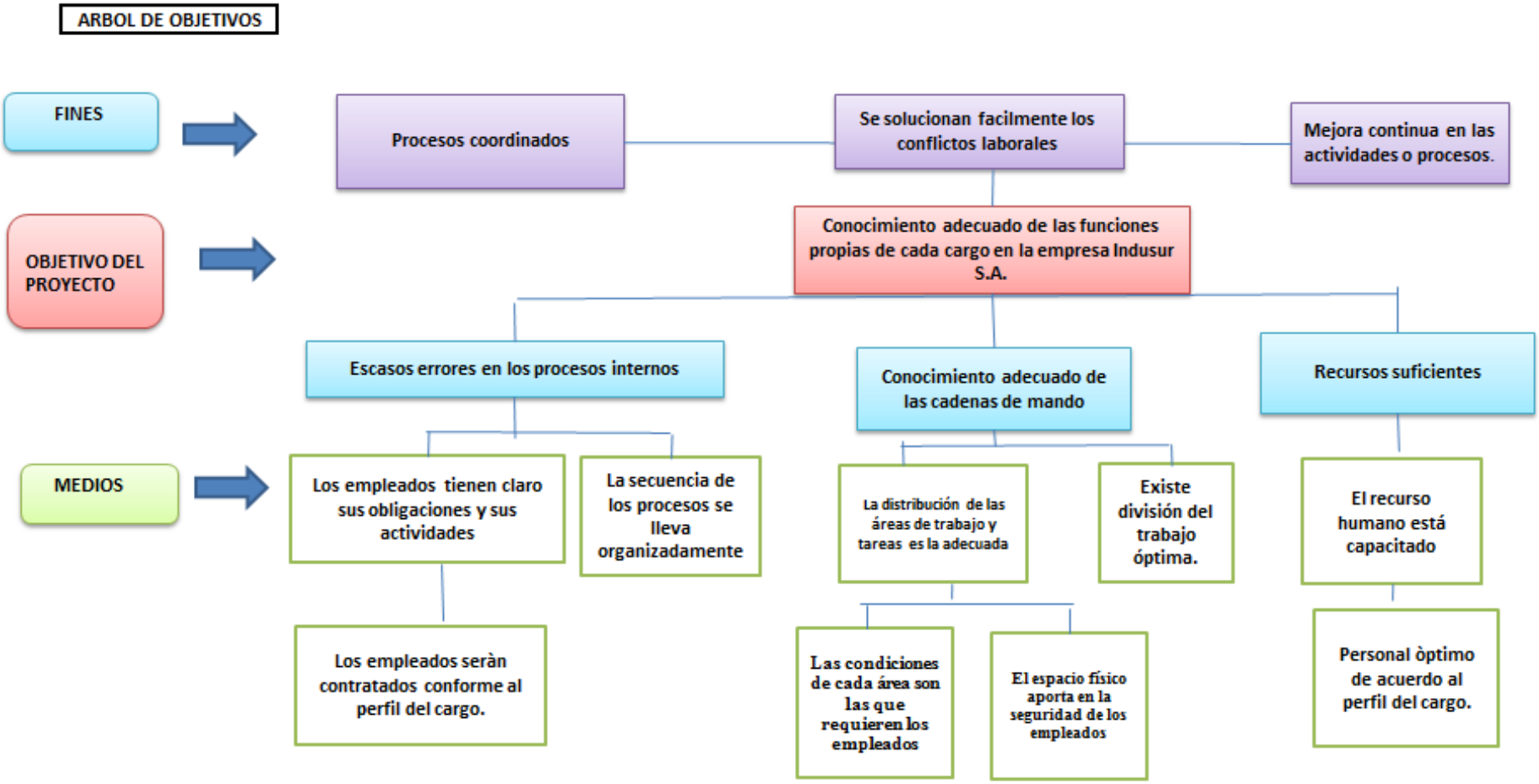

Figura 3 Arbol de Objetivos
Fuente: Investigación propia.
Elaborado por: María Augusta Echeverría

3.02.01 Análisis del Árbol de Objetivos

El objetivo general del proyecto se encuentra claramente definido para lo cual vamos a necesitar de distintos medios para el cumplimiento del mismo , tomando en cuenta que cada proceso establecido por la empresa se debe aplicar de una manera organizada para conseguir un trabajo optimo consiguiendo el objetivo propuesto.

Es importante que cada funcionario logre mantener un empoderamiento institucional en el que exista un compromiso con la empresa existiendo de esa manera una mejora continua en cada una de las actividades, con el fin de cumplir con los objetivos y metas trazadas para cada área y logrando a la larga una estabilidad económica para la compañía.

CAPÍTULO IV

4. ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS

4.01 Matriz De Análisis De Alternativas

" El análisis de alternativas proporciona un método sistemático para hacer la elección buscando maximizar la contribución del proyecto a la resolución del problema, teniendo en cuenta las posibilidades prácticas" (Robayo, 2010)

La matriz de análisis de alternativas es una herramienta de apoyo que puede comparar alternativas utilizando métodos cualitativos y cuantitativos para una posible toma de decisiones, para la que utilizaremos puntaje del 1 al 5, considerando al 5 como puntaje alto ,4 medio alto,3 medio , 2 medio bajo y 1 como bajo.

Tabla 3 Matriz De Análisis De Alternativas

Matríz de Análisis de Alternativas							
Objetivos	Impacto sobre el propósito	Factibilidad técnica	Factibilidad Financiera	Factibilidad Social	Factibilidad Política	Total	Categorías
Conocimiento adecuado de las funciones de los trabajadores de Indusur S.A.	5	5	5	4	3	22	Alta
Mejora continua en las actividades y evaluación del desempeño	3	3	4	3	2	15	Media
Actualización de conocimientos	4	3	3	2	2	14	Media
Se han realizado mejoramiento a los procesos actuales	5	4	4	3	2	18	Alto
Se ha generado un presupuesto para la implementación de la mejora	4	3	4	3	2	16	Alto
Total	21	18	20	15	11	85	

Fuente: Investigación propia.
Elaborado por: María Augusta Echeverría

4.01.01 Análisis de matriz de alternativas

La matriz de alternativas está compuesta por objetivos , dentro de los cuales como primer objetivo tenemos el conocimiento adecuado de las funciones de los trabajadores de la empresa Indusur ,con este contexto se hace una análisis de cómo impacta sobre el propósito este objetivo , al cual se le da un porcentaje de 5 lo cual equivale a muy bueno ,el mismo que se verá reflejado a mediano plazo , la factibilidad técnica se le da una connotación de 5 que es muy bueno , lo que quiere decir que la aplicación del manual es adecuado, en la factibilidad financiera tenemos 5 esto quiere

decir que ,que existe la capacidad económica para solventar el proyecto, dentro de la factibilidad social tiene un rango de 4 que es bueno ya que el proyecto se aplicara a la sociedad con gran acogida , en la factibilidad política se le da un rango de 4 ,esto quiere decir que puede causar un cierto impacto en los reglamentos de la empresa en donde se desarrollara el proyecto , esto tiene un total de 23 lo que da un promedio alto por lo que el primer objetivo es totalmente factible.

El segundo objetivo es la mejora continua en las actividades y evaluación del desempeño sobre el propósito se da una calificación de 4 ya que se debe mejorar las actividades de cada trabajador , la factibilidad técnica obtiene un rango de 4 que es bueno , quiere decir que la técnica a utilizarse es correcta para su implementación , en la factibilidad financiera se da 4 que es bueno ya que se garantiza la solvencia económica para solventar el proyecto, dentro de la factibilidad social tiene un rango de 5 que es bueno ya que se necesitara la ayuda de la sociedad para la aplicación del proyecto , en la factibilidad política se le califica con 4 que es alto ya que los reglamentos internos de la empresa permiten la aplicación del mismo , esto tiene un total de 21 lo que nos indica que el objetivo es factible.

El tercer objetivo es la actualización de conocimientos sobre el propósito se da una calificación de 4 que es bueno ya que cada trabajador debe mantener continua capacitación acerca de las funciones que desarrolla , sobre la factibilidad técnica, financiera y política obtiene un rango de 4 que representa una incidencia alta .
En el cuarto objetivo es el mejorar los procesos actuales el mismo que sobre el impacto sobre el propósito es 5 que es alto ya que cada trabajador tendrá claro las funciones a desarrollar en cada una de sus áreas, con lo que concierne a la factibilidad técnica, financiera, social y política se califica con 4 que es bueno ya que se cuenta con las colaboración de los trabajadores, para que exista un impacto importante la aplicación del manual de funciones en la empresa Indusur.

El último objetivo es implementar un presupuesto de mejora en la empresa , sobre el impacto del propósito tiene una calificación de 4 que es medio alto ya que facilita la aplicación de los cambios a implementar , sobre la factibilidad técnica y financiera tiene una calificación de 4 que es medio alto y nos permite analizar las necesidades presupuestarias para cada proyecto a aplicarse en la empresa , acerca de la factibilidad social se tiene una calificación de 4 que es medio alto lo que permite tener resultados positivos en la aplicación del manual y acerca de la factibilidad política tiene una calificación de 5 ya que se cuenta con el respaldo de las autoridades de la empresa para garantizar remuneraciones justas ,estabilidad laboral, y un buen ambiente de trabajo .

4.02 Matriz de análisis de impacto de los objetivos

La matriz de análisis de impacto de objetivos identifican los elementos del entorno que podrían afectar a las estrategias a corto, mediano y largo plazo de la empresa y la consideración que habrá que dársela a cada uno, no es fácil relacionar claramente los factores positivos y negativos de una situación, la matriz permite visualizar rápidamente la situación bajo análisis a partir de dos variables consideradas.

Mediante esta matriz determinamos a cada una de las estrategias convertidas en objetivos analizando la factibilidad, asumiendo como resultado un alto amparo y aceptabilidad por parte de la gerencia en la ejecución del proyecto.

Tabla 4 Matriz de análisis de impacto de los objetivos

Objetivos	Factibilidad de lograrse	Impacto en Genero	Impacto Ambiental	Relevancia	Sostenibilidad	Total	Priorodad
Conocimiento adecuado de las funciones de los trabajadores de Indusur S.A.	La prestación de servicios y venta de repuestos es alta y genera mayores ingresos (4)	Se incrementa la preparación tanto para los dos generos (4)	Ayuda al cuidado del entorno ambiental (5)	Se evita conflictos laborales, por duplicidad de funciones (5)	Fortalecer el incremento de productividad (5)	**23**	**1ra.**
Mejora continua en las actividades y evaluación del desempeño	Mayor espacio para la seguridad y elaboración de productos (4)	Mayor seguridad y desarrollo de habilidades para hombres y mujeres (4)	Fomenta el cuidado del entorno social y ambiental (5)	Genera mayor productividad (4)	Proporcionar seguridad al personal (5)	**22**	**2da.**
Actualización de conocimientos	Conocimiento de procesos para la mejora (5)	Conocimiento de procesos del personal en general (4)	Protecciòn y cuidado de los recursos naturales (4)	Radica en la importancia de la innovacion de procesos (5)	Fortalecimiento en procesos (4)	**22**	**3ra**
Se han realizado mejoramiento a los procesos actuales	Existencia de procesos técnicos para actividades (4)	Procesos adecuados lograran que cada trabajador el desarrollo de su 100 % su potencial (4)	Mantener el entorno ambiental y natural (4)	Optimiza recursos (4)	Fortalece los procesos actuales y actividades establecidas (4)	**20**	**5ta.**
Se ha generado un presupuesto para la implementación de la mejora	Sustento para seguridad de los procesos (4)	Beneficios para ambos generos (4)	Mejoramiento social, ambiental y natural (4)	Canaliza los recursos necesarios para la mejora (4)	Incremento de mejoras continuas (5)	**21**	**4ta.**
Total	**21**	**20**	**22**	**22**	**23**		

Fuente: Investigación propia.
Elaborado por: María Augusta Echeverría

4.03.01 Matriz De Análisis De Impacto De Los Objetivos

En la matriz de impacto de objetivos podemos visualizar que tan factible resulta la aplicación de nuestro proyecto en base a los objetivos planteados.

Como primer objetivo tenemos el conocimiento adecuado de las funciones de los trabajadores de Indusur.S.A, considerando que la empresa es comercial los trabajadores generarían una mayor productividad en ventas generando mayores ingresos para la empresa, y puede ser manejado por personas de ambos géneros evitando así conflictos laborales por discriminación y duplicidad de funciones.

Como segundo objetivo tenemos la mejora continua en las actividades y evaluación del desempeño que nos permite conocer claramente las funciones a desarrollar por cada trabajador, mejorando su rendimiento laboral y productividad.

El tercer objetivo tenemos la actualización de conocimientos, buscando innovar y fortaleces los procesos, permitiendo que los trabajadores desarrollen sus actividades en base a su puesto de trabajo, esperando satisfacer las necesidades actuales y futuras de los clientes internos y externos.

Como cuarto objetivo tenemos el mejorar los canales de comunicación en la empresa en sus diferentes niveles jerárquicos, generando un buen clima laboral y trabajo en equipo, logrando de esta manera conseguir la meta propuesta.

Para finalizar tenemos el quinto objetivo que es generar un presupuesto para la implementación de la mejora, ya que se garantizaría la aplicación del manual de

funciones en la empresa, teniendo como resultados un empoderamiento institucional por medio de los trabajadores logrando de esta manera el cumplimiento de metas y objetivos de la empresa.

4.03 Diagrama De Estrategias

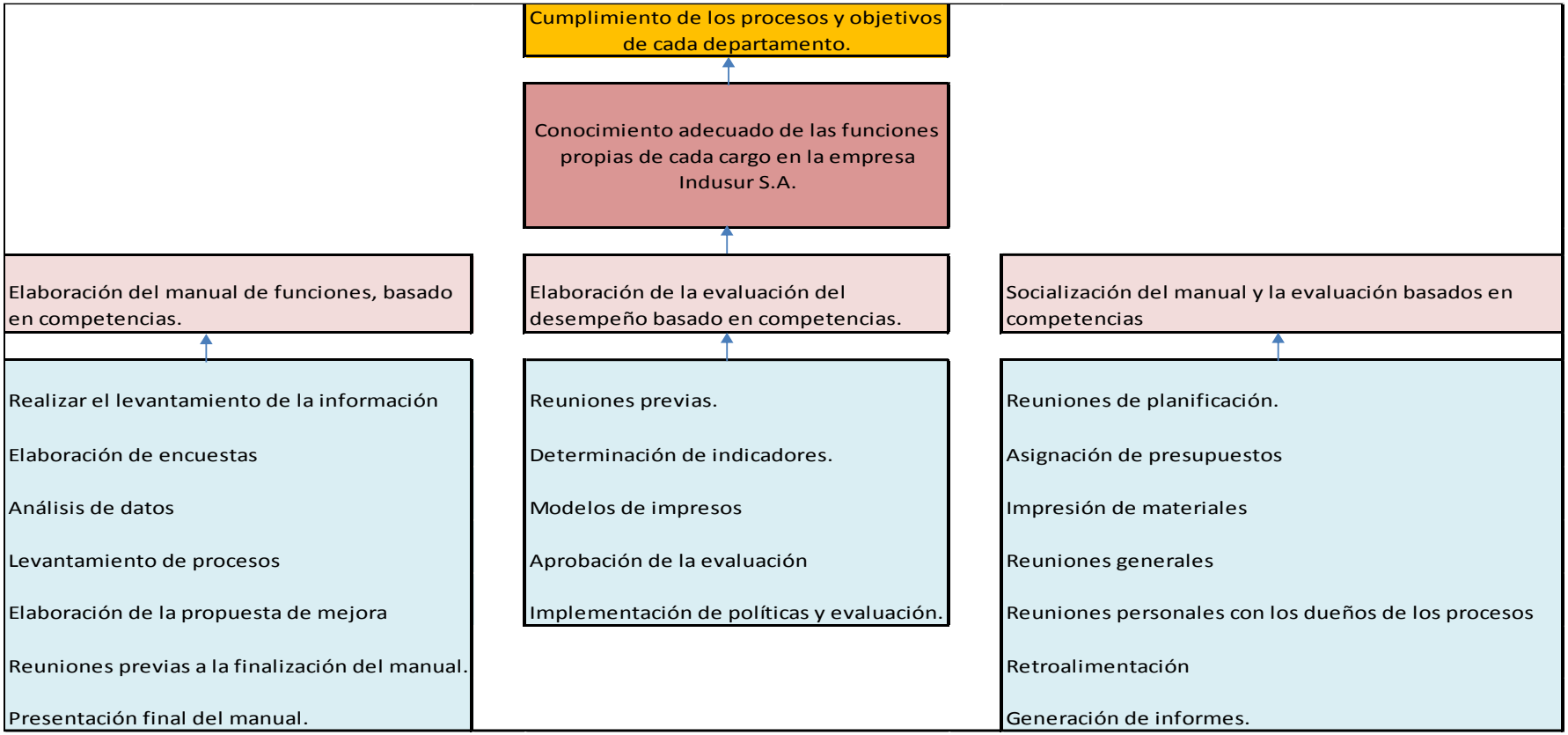

Figura 4 Diagrama De Estrategias
Fuente: Investigación propia.
Elaborado por: María Augusta Echeverría

4.03.02 Análisis del Diagrama de Estrategias

Como objetivo general en el diagrama de Estrategias, se puede visualizar que es el conocer adecuadamente las funciones propias de cada cargo en la empresa Indusur S.A, por lo que se ha determinado tres objetivos claros

En el primero objetivo se determina la elaboración de un manual de procedimientos para la selección y contratación del personal, basado en competencias realizando las siguientes actividades:

- Levantamiento de información de perfiles de acuerdo al cargo
- Levantamiento de procesos de selección de personal
- Elaboración de la propuesta de mejora
- Reuniones con las Jefaturas de Áreas, previas a la finalización del manual
- Presentación final del manual de funciones.

Como segundo objetivo tenemos la elaboración de la evaluación de desempeño basado en competencias, se propone las siguientes actividades.

- Reuniones previas con la Jefaturas de cada área
- Determinar de indicadores a medir
- Presentación de un modelo de evaluación
- Aprobación de la evaluación
- Implementación de la política de evaluación

Como tercer y último objetivo estratégico es la socialización del manual y la evaluación del desempeño basado en competencias, aplicando las siguientes actividades

- Reuniones de planificación departamentales
- Generación de informes
- Retroalimentación
- Asignación de presupuestos
- Impresión de materiales

Con la aplicación de cada objetivo estratégico y sus actividades, como propósito tiene mejorar el clima laboral teniendo claro el cumplimiento de los procesos y objetivos de cada departamento y de la empresa Indusur.

4.04 Matriz de Marco Lógico

Permite estructurar y desarrollar ordenadamente cada una de las estrategias de actuación que se definen en cualquier programa de desarrollo. Puede construir una matriz que aborde globalmente todo el plan de desarrollo, para formar parte de la estrategia local.

La matriz del marco lógico no comprende más de tres objetivos y recomendables la construcción de un solo marco para cada objetivo, debe alcanzar primero los objetivos específicos pues cada uno de ellos contribuye de manera parcial para el desarrollo del objetivo general.

Tabla 5 Matriz de Marco Lógico

Resumen Narrativo	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
Cumplimiento de los procesos y objetivos de cada departamento.	Niveles de productividad determinados por objetivos departamentales. Cantidad de trabajo / tiempo determinado para la actividad= %	Estadísticas financieras y productivas de la empresa trimestrales, revisiones continuas.	Para los próximos años el incremento en la productividad será mayor con mayores ganancias.
Conocimiento adecuado de las funciones propias de cada cargo en la empresa Indusur S.A.	* Los tiempos muertos y procesos repetitivos e innecesarios disminuyen en un 15% logrando el incremento de la productividad en los empleados.	Estadísticas financieras y productivas de la empresa trimestrales, revisiones continuas.	No existirá duplicidad de funciones y procesos innecesarios disminuirán en un porcentaje mas alto.
Elaboración del manual de procedimientos para la selección Elaboración de la evaluación del desempeño basado en competencias. Socialización del manual y la evaluación basados en competencias	*La organización de actividades mejora, los empleados tienen claras sus obligaciones y responsabilidades *La estabilidad de los empleados se incrementa y la productividad crece. Evaluaci´n del conocimiento del cambio en los procesos	Capacitaciones a los empleados acerca de nuevos procesos y el estándar de funciones, indicando sus obligaciones y responsabilidades para que la productividad incremente y adquirir maquinaria con nueva tecnología y personal preparado.	Todos los empleados serán contratados, cumpliendo sus obligación y organizando sus actividades, la productividad crecerá mas.
Actividades del proyecto	**Presupuesto**	**Medio de Verificación**	**Supuestos componentes**
1.1 Elaboración de encuestas 1.2 Realizar el levantamiento de la información 1.3 Análisis de datos 1.4 Levantamiento de procesos 1.5 Elaboración de la propuesta de mejora 1.6 Reuniones con Gerentes y Directores previas a la finalización del manual. 1.7 Presentación final del manual a toda la empresa	Materiales: 50 Recursos humanos, contingencias: $ 200 Reuniones: $ 100 Presentación final: $ 100 Total: $ 450,00	El medio de verificación de las actividades son la alza de productividad de los empleados, el resultado de la capacitaciones aprobadas por los empleados, el incremento en la ventas y la mejora de la estructura de la empresa	Existen suficientes recursos económicos para las actividades de implementación del proyecto
2.1 Reuniones previas con las Jefaturas de áreas 2.2 Determinación de indicadores. 2.3 Modelos de impresos del formato a evaluar 2.4 Aprobación de la evaluación por parte de la Gerencia 2.5 Implementación de políticas y evaluación.	Recursos humanos: $100,00 Impresos: $80,00 Total: $ 180,00		
3.1 Asignación de presupuestos 3.2 Reuniones de planificación a nivel de Gerencias y Jefaturas 3.3Actividades extralaborales ,para que los trabajadores , socialicen lo aprendido a sus compañeros 3.4Generación de informes.	Reuniones: $ 100 Actividades extralaborales, Outdoor Training : $400,00 Total: $ 500,00		

Fuente: Investigación propia.
Elaborado por: María Augusta Echeverría

Análisis

Derivado del estudio se puede determinar que existen distintas fuerzas impulsadoras que ayudarán a que se consigan los objetivos de la propuesta, la misma que define los lineamientos a seguir en un proceso de contratación.

Las necesidades actuales de la organización han establecido que se haga un estudio exhaustivo de acerca del impacto que puede tener el manual de Funciones en las actividades organizacionales diarias, esto desde el punto de vista que se pretende generar un mejor ambiente laboral y aumentar la competitividad de los trabajadores, y por ende de la organización como tal.

La finalidad del proyecto radica precisamente en alcanzar el adecuado cumplimiento de las actividades y objetivos establecidos para cada cargo, es decir se establecen indicadores que darán seguimiento a la evolución de los funcionarios de la organización, tomando en cuenta que su desarrollo aporta directamente a los objetivos organizacionales.

El Propósito del proyecto, pretende generar un adecuado conocimiento de las funciones correspondientes a cada cargo, desde el punto de vista que genere una sinergia dentro de los procesos organizacionales, lo que ayudará a lograr adecuados niveles de optimización en todas las áreas de la organización.

De esta manera los cursos de acción determinados para el proyecto son los siguientes:

- Elaboración de un Manual de funciones basado en competencias

Con lo cual se van a especificar exactamente las funciones, competencias y el perfil del cargo requerido para cada uno de los cargos de Indusur S.A., los cuales constan en el organigrama de la empresa antes mencionada.

- Elaboración de la Evaluación del desempeño basado en competencias.

De acuerdo a este criterio, al establecer un manual de funciones basado en competencias, es importante aplicar una herramienta que permita realizar el seguimiento y monitoreo del manual en la empresa, tomando en cuenta aspectos importantes como son la experiencia, escolaridad, formación y habilidades para planeación, organización, dirección, control, comunicación y mejora continua.

- Socialización del manual de funciones y la evaluación del desempeño

Con esta estrategia se pretende satisfacer la necesidad de conocimiento del personal para poder llevar a cabo exitosamente un proceso de cambio, puesto que si se pretende alcanzar exitosamente un objetivo es importante que todos conozcan detalladamente las actividades que se van a llevar a cabo de tal forma que la implementación genere resultados a corto y mediano plazo, con lo que se podrá incrementar el nivel de competitividad de la organización.

Las actividades para llevar a cabo las estrategias descritas en el presente estudio se realizarán con el orden lógico descrito, existirá permanentemente retroalimentación por parte del Área de Recursos Humanos en lo que se refiere a inquietudes y sugerencias hasta alcanzar un conocimiento pleno en todo el personal respecto a las estrategias aplicadas.

CAPÍTULO V

5. PROPUESTA

5.01 Antecedentes de las herramientas o metodología que se propone como solución.

Hay que entender que las modificaciones relacionadas con la historia del hombre, con el factor laboral y más concretamente con los RRHH, han evolucionado de una manera sorprendente a lo largo del tiempo, dando lugar a lo que actualmente se aplica en la mayor parte de las empresas. Es necesario conocer levemente como se ha llegado a ésta situación y para ello nos gustaría recordar las influencias más importantes que el mundo de la gestión empresarial y los Recursos Humanos hemos podido observaren los últimos siglos, haciéndonos una idea global de cómo se ha llegado a lo que vemos en la actualidad , este es uno de los motivo por lo que se ha visto la necesidad de implementar un departamento de Recursos Humanos en INDUSUR , debido al crecimiento que ha tenido esta empresa desde su creación , para esto sea propuesto aplicar algunas herramientas como el análisis situacional, evaluación de desempeño, proceso de una correcta selección y contratación de personal ,manuales de Funciones y también se aplicara una propuesta estratégica, cada una de estas herramientas antes mencionadas ya han sido estudiadas , analizadas teniendo resultados favorables.

La aplicación de un proceso adecuado de la selección y contratación de personal es una herramienta muy importante para INDUSUR debido a que al no existir un correcta selección de personal esto trae como consecuencia la rotación de personal: ésta herramienta se la ha utilizado desde que el hombre se vio en la necesidad de seleccionar aquellos animales que reunieran las mejores características para satisfacer sus necesidades alimenticias. Posteriormente, en etapas más cercanas, también podemos observar que el hombre de nuevo vuelve a elegir, pero en este caso las personas, según su raza, su fuerza, entre otras características. Esto se ve reflejado en la etapa del esclavismo, puesto que, necesitaban hombres que pudieran resistir varias horas de trabajo, sin descanso, además que fueran fáciles de someterse a todas las disposiciones que el esclavista dictaba, hoyen dio el hombre necesita un departamento que se encargue de velar por sus necesidades y bienestar.

5.02 Justificación de las herramientas o metodología que se propone como solución.

Ya que todo proyecto nace de una necesidad, es importante mencionar que debido al Crecimiento que ha tenido INDUSUR, es necesaria la implementación de la creación de un manual de funciones obteniendo de esta manera:

-Políticas claras

-La correcta selección del personal para el perfil requerido

-Evitarla rotación del personal

-Realizar evaluaciones de desempeño para conocer en que se está fallando y así motivar al empleador.

Para que estos aspectos funcionen de una manera adecuada es necesario que se implemente de manera correcta el manual de funciones que nos permitirá que el personal se identifique con INDUSUR apoyándose de algunas herramientas como: Un proceso correcto de selección y contratación de personal, evaluaciones de desempeño.

Estas herramientas contribuirán al crecimiento y desarrollo de la empresa ya que se contratará al personal adecuado.

Por otro lado INDUSUR necesita analizar e identificar cada uno de los factores que intervienen en el proceso de gestión de los recursos humanos para esto se aplicó el análisis de marco lógico realizado, lo que nos ayudará a medir el impacto de todos los factores internos y externos que nos pueden afectar para el crecimiento de la misma.

La presente investigación busca mejorar el desempeño del personal como este puede influir de manera positiva al logro de las metas, generando a los colaboradores confianza y desarrollo de nuevas habilidades que permitan el desenvolvimiento de las personas, al mismo tiempo que genere el beneficio entorno a la organización. Se busca aplicar diferentes teorías y estrategias a través de conceptos como:

- Gestionar Talento Humano,
- Evaluación Desempeño,
- Capacitación Laboral,

El tener una selección de personal adecuada en la empresa INDUSUR generaría

un mejor clima laboral ya que la inexistencia de un manual de funciones causa confusión y hace que exista conflicto entre colaboradores, al aplicar las herramientas antes mencionadas ayudará que los procesos fluyan y contribuirá al buen funcionamiento dela empresa.

5.03 Descripción de la herramienta y metodología que se propone como solución.

5.03.01 Manuales de Funciones

Es un "instrumento de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas será elaborado técnicamente basados en los respectivos procedimientos."(Galindo .C 2006.p.113)

Las técnicas como método de soporte serán:

- Proceso de Selección y Contratación de Personal
- Evaluación de Desempeño.

3.2- Características del Manual de funciones:

(Urdaneta, Revista Gerencia al 30 de Julio 1992).

- Deben contener lenguaje preciso, sencillo y lógico que garantice su entendimiento y aplicación de las labores y funciones del colaborador.
- Deben determinar y delimitar las actividades de cada colaborador.
- Deben facilitar la comunicación, integración de sus colaboradores.
- Deben ser un instrumento para planificar la plantilla de la empresa y la posible variación de los puestos de trabajo, así como para definir planes de carrera.
- Deben ser diseñados con sencillez, flexibilidad, ajustables que permita modificaciones de acuerdo con las políticas vigentes y/o actualizaciones.

- Deben ser dados a conocer a todos los miembros relacionados con el proceso, para su apropiación, uso y operación.
- Deben gozar una adecuada difusión y socialización para que todos puedan ser partícipes de los procesos.
- Deben cumplir con la función para la cual fueron creados; y se debe evaluar su aplicación, permitiendo así posibles cambios o ajustes.
- Deben establecer niveles de efectividad y competencias en los militantes de las empresas.

Aplicación de los manuales:

Se aplica en la adaptación de cada proceso de la empresa a los intereses esenciales de la estructura organizacional, al diseñar y describir los diferentes puestos de trabajo estableciendo normas de coordinación entre ellos y es un documento que especifica responsabilidades y funciones de cada colaborador con el fin de evitar la sobrecarga de trabajo. (Echeverría, 2014)

Clasificación de los manuales:

Su clasificación está dada por su contenido y tenemos Generales y Específicos.

Generales.- Son aquellos que contienen información de aplicación universal para todos los integrantes de la organización. (Echeverría, 2014)

Específicos.- Son los que su contenido está dirigido a un área, proceso o función particular dentro de la misma. (Echeverría, 2014)

Por su importancia: Se clasifican en: de organización, de procesos y de funciones.

Manual de organización.- Explica en forma reglamentaria aspectos generales dentro de la empresa, dirigidos a todos sus integrantes para ayudarlos a conocer, familiarizarse e identificarse con ella. Su contenido es variado y su impacto será el

resultado de la creatividad y visión que los responsables de su elaboración redacten dentro de él. (Echeverría, 2014).

Manual de normas y procedimientos.- Describe las tareas rutinarias de trabajo, a través de la descripción de los procedimientos que se utilizan dentro de la empresa y la secuencia lógica de cada una de sus actividades, para unificar y controlar el trabajo y evitar su alteración arbitraria. (Echeverría, 2014).

-Facilitan la supervisión y control del trabajo mediante la normalización de las actividades, evitando la duplicidad de funciones y los pasos innecesarios. (Echeverría, 2014)

-Señala las normas que se deben cumplir para la ejecución de las actividades se complementan con diagramas de flujo, así como las formas y formularios que se emplean en cada uno de los procedimientos que se describan. (Echeverría, 2014).

Manual de puestos y funciones.- Contiene las responsabilidades y obligaciones específicas de los diferentes puestos que integran la estructura organizacional, a través de la descripción de las funciones de trabajo para cada uno de ellos. (Echeverría, 2014).

Se utiliza generalmente en empresas estructuradas de manera funcional, definiendo las características de cada puesto de trabajo, delimitando las áreas de autoridad y responsabilidad. (Echeverría, 2014).

Describe el nivel jerárquico de cada puesto dentro de la empresa, así como su relación de dependencia y cuál es su relación con otros puestos de trabajo. (Echeverría, 2014)

Introducción

En el presente proyecto se estructura el diseño de un manual de funciones para la empresa Indusur S.A. el cual constituye al diagnóstico, designación y cumplimiento de las funciones y responsabilidades que poseerán los colaboradores para realizar su fielmente su trabajo; es importante indicar que un manual de funciones acorde a la empresa ayudará a que el personal conozca, efectúe y aporte en el cumplimiento de los objetivos.

En el Manual de Funciones se establece la asignación adecuada de funciones para los trabajadores, mediante esta importante herramienta tan útil, se podrá lograr un óptimo desempeño al momento de ejecutar las funciones de los colaboradores en su área de trabajo.

Cabe recalcar la importancia que tiene la aplicación de un manual de funciones en todas las empresas, pues constituyen mejora continua para los procesos, lo cual disminuye considerablemente los gastos operativos y exalta la eficiencia y eficiencia de los trabajadores que es lo que toda empresa busca.

F.O.D.A

Definición

La **matriz** de **análisis dafo** o **foda**, es una conocida herramienta estratégica de análisis de la situación de la empresa. El principal objetivo de aplicar la matriz dafo en una organización, es ofrecer un claro diagnóstico para poder tomar las decisiones estratégicas oportunas y mejorar en el futuro. Su nombre deriva del acrónimo formado por las iniciales de los términos: debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. La matriz de análisis dafo permite identificar tanto las oportunidades como las amenazas que presentan nuestro mercado, y las fortalezas y debilidades que muestra nuestra empresa. (Stanton, 1995)

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: María Augusta Echeverría

Manuales de Funciones

Tabla 6 Manuales de Funciones

INDUSUR	
MANUAL DE FUNCIONES	
1 - 2	Misión y Visión de la Empresa
3	Descripción General
4	Filosofía
5 - 6	Valores y Desempeño
7	Organigrama Funcional
8	Justificación
9	Objetivo General
10	Objetivos Específicos
11	Alcance
12	Funciones del Manual de Funciones
12	Formato
FUNCIONES DE LOS CARGOS	
1	Gerente General

2	Secretaria General
3	Jefe de Recursos Humanos
4	Asistente de Recursos Humanos
5	Contador
6	Asistente Contable
7	Jefe de Comercialización y ventas
8	Gerencia de Bodega
9	Asistente de Bodega
10	Vendedor
11	Jefe de Taller
12	Asesor de Taller
13	Técnico de Taller
14	Cajera

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: María Augusta Echeverría

Indusur

1.- Misión

Brindar soluciones al sector productivo ecuatoriano proporcionándoles productos y servicios de la más alta tecnología y calidad.

Hacerlo con un equipo de trabajo eficiente, para lograr beneficios para nuestros clientes y nuestra gente.

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: María Augusta Echeverría

Indusur

2.- Visión

Liderar el mercado ecuatoriano, procurando una mejora continua, siendo nuestra fortaleza la formación de un equipo de trabajo altamente capacitado y alineado a los valores de la empresa y a la calidad de los productos y servicios que ofrecemos.

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: María Augusta Echeverría

3. Descripción General

- El grupo Indusur nace en el año 1968 con la distribución de Cummins para el Litoral Ecuatoriano.
- En el proceso de expansión de Cummins, en 1985, INDUSUR llega también a ser un distribuidor de ONAN.
- Enero 1ro.del 2010 INDUSUR asume la distribución a nivel nacional y abre las puertas a su nueva agencia Quito.
- El grupo representa todas las marcas como Tractocamiones Kenworth, John Deere Agrícola, Panasonic.

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: María Augusta Echeverría

4.- UNA FILOSOFIA QUE NOS COMPROMETE

Somos una empresa ágil y moderna, siempre en busca de los mejores procesos de trabajo para garantizar la calidad de nuestros productos, servicios y la satisfacción, creando mejores resultados para nuestros clientes .Los valores que nuestros clientes perciben en los productos y servicios que INDUSUR

pone a su alcance son : Calidad, Tecnología, Innovación, Integridad y Compromiso.

La confianza y el compromiso de nuestros clientes, es lo que nos impulsó a crecer en el país. Hacia ellos nuestro agradecimiento por dar el valor a la calidad que siempre ofrecimos y especialmente por dar el valor a una experiencia diferente para ellos**….*”.la experiencia de contar con INDUSUR ”***

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: María Augusta Echeverría

5.- VALORES

- ***INTEGRIDAD.*** *Luchar por lo correcto y cumplir lo que prometemos*
- ***INNOVACION:*** *Aplicar el ingenio creativo necesario para ser mejores más rápidos y los primeros*
- ***RESPONSABILIDAD CORPORATIVA:*** *Servir y mejorar las comunidades en que vivimos*
- ***DIVERSIDAD:*** *Acoger las diversas perspectivas de todas las personas, honrándolas con dignidad y respeto*

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: María Augusta Echeverría

6.- DESEMPEÑO

- ***Ser el mejor en entender y satisfacer las necesidades del usuario final.***
- ***Apoyo sobresaliente al cliente, nuestra gente nunca escatima esfuerzos.***
- ***Establecer alianzas ganadoras.***
- ***Comercializar y respaldar con experiencia Marcas reconocidas a nivel mundial. Reconocida***

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: María Augusta Echeverría

7.- Organigrama

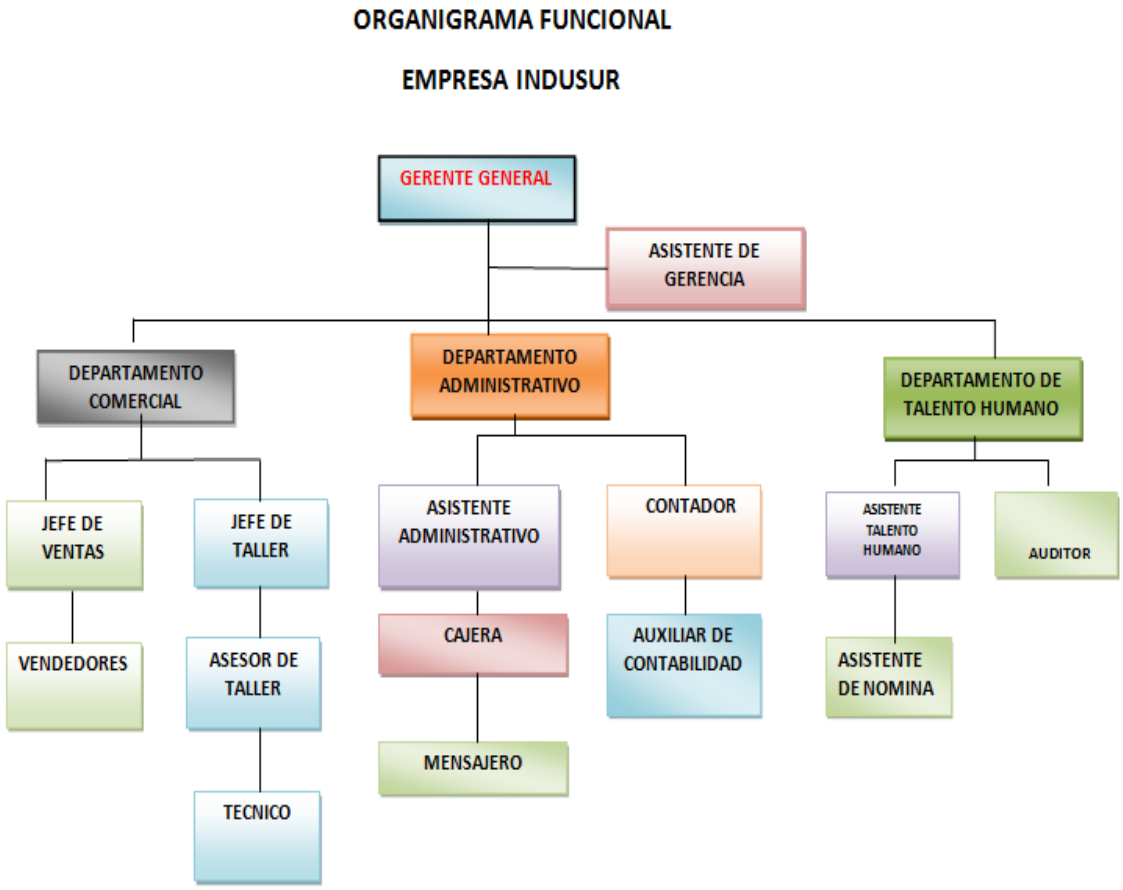

Figura 5 Organigrama
Fuente: Investigación propia.
Elaborado por: María Augusta Echeverría

8.- Justificación

El presente manual de funciones está diseñado con el fin de evitar la confusión de los colaboradores en cuanto a las funciones del cargo que desempeñan en INDUSUR**.**

9.- Objetivo General

Diseñar un manual de funciones para los cargos más relevantes de la empresa INDUSUR, con el fin de evitar la repetición de instrucción y de esta manera ahorrar tiempo y esfuerzos en la ejecución del trabajo, sobre todo en los cargos de conflicto y en los propuestos.

10.- Objetivos específicos

-Garantizar que todos los cargos de INDUSUR cuenten con funciones y requisitos específicos que contribuyan al cumplimiento de la visión y objetivos dela Empresa.

-Establecer y precisar de manera clara y formal las razones de ser de cada puesto de trabajo y determinar sus funciones y competencias.

-Generar en los trabajadores el compromiso con el desempeño eficiente de los colaboradores entregándoles la información básica sobre lo mismo.

-Especificar los requisitos de los colaboradores en términos de conocimientos, experiencias y competencias, como medio para orientar a la selección y contratación de personal con los el perfil adecuado para

el puesto.

-Aumentarla efectividad delos trabajadores de INDUSUR a través del conocimiento delas funciones propias del cargo.

11.- Alcance

El manual de funciones es para todos los funcionarios en los diferentes cargos de la empresa INDUSUR, el mismo que será aplicado de manera inmediata con el fin de conseguir una mejor organización, consiguiendo de esta manera el cumplimiento de objetivos, metas y motivación institucional.

11.01 Funciones del Manual:

- El establecimiento de objetivos.
- La definición de políticas, guías, procedimientos y normas.
- La evaluación del sistema de organización.
- Las limitaciones de autoridad y responsabilidad.
- Las normas de protección y utilización de recursos.
- La aplicación de un sistema de méritos y sanciones para la administración del Talento Humano.
- La creación de sistemas de información eficaces.
- La institución de métodos de control y evaluación de la gestión.
- El establecimiento de programas de inducción y capacitación de personal.
- La elaboración de sistemas de normas y trámites de los procedimientos.
- Elimina las sobrecargas de trabajo, omisiones, duplicidad de funciones, cuellos de botella y demás situaciones relacionadas. Los factores en los que influyen los manuales son de máxima importancia en las empresas, y son fundamentales para la correcta gestión empresarial. (Echeverría, 2014).

12.- Formato de un proceso de Función

Tabla 7 Formato de un proceso de Función

MANUAL DE FUNCIONES	
CARGO:	
ÁREA:	
PROGRAMA O GRUPO:	
LÍNEA O DEPENDENCIA:	
JEFE INMEDIATO:	
PERFIL DELCARGO	
EDUCACIÓN	
FORMACIÓN	
HABILIDADES	
EXPERIENCIA	
JEFE INMEDIATO	
EDAD	
SEXO	
ESTADO CIVIL	
OBJETIVO	
FUNCIONES	
FUNCIONES ESPECÍFICAS	

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: María Augusta Echeverría

MANUAL DE FUNCIONES	
CARGO:	Gerente General
ÁREA:	Dirección General
PROGRAMAO GRUPO:	No aplica
LÍNEAO DEPENDENCIA:	No aplica
JEFE INMEDIATO:	No aplica
PERFIL DELCARGO	
EDUCACIÓN	Título de formación universitaria en Administración de Empresas.
FORMACIÓN	Tener un porcentaje del 95% de manejo de Microsoft Office, dominio del Idioma Ingles,

	cursos de Relaciones Humanas.
HABILIDADES	Trabajo en equipo, liderazgo, calidad de Trabajo, perseverante, paciente, confiabilidad, compromiso institucional, toma de decisiones, aprendizaje continuo.
EXPERIENCIA	Tres años de Experiencia en cargos relacionados
JEFE INMEDIATO	No reporta a nadie solo coordina con los demás departamentos, debido a que es la propietaria dela Empresa
EDAD	27 a38 años
SEXO	Indistinto
ESTADOCIVIL	Indistinto

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: María Augusta Echeverría

OBJETIVO
El Gerente General tiene responsabilidad directa en la dirección, coordinación, control y evaluación del funcionamiento y actividades de la Empresa, en concordancia con las políticas, planes y estrategias aprobadas; garantiza que los procedimientos y políticas se lleven a cabo dentro del marco de la ley, y que se obtengan los objetivos propuestos, sobre la base de una organización y

Administración eficientes; y coordina con los demás departamento, para trabajar Juntos por un mismo bien. Asimismo, ejerce la representación legal de la Empresa.
DESARROLLA LAS SIGUIENTES FUNCIONES
□Planificar, controlar y crear nuevas estrategias para el crecimiento continuo de la empresa. □Dirigir las medidas correctivas que fueran necesarias para el logro de los objetivos, planes, programas, metas y presupuestos establecidos. □Asesorar al Directorio en cuestiones técnicas proporcionándole la información necesaria. □Asegurar que el desarrollo de programas y planes que dirijan las actividades y el uso delos recursos, se lleven a cabo conforme la estrategia, políticas, procedimientos y normas establecidas. □Sugerir y admitir la compra de activos fijos para la Empresa □Aprobar la contratación de servicios de terceros, cuando sea necesario, para la ejecución delas actividades y operaciones de INDUSUR.

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: María Augusta Echeverría

Tabla 8 Manual Secretaria General

Indusur

MANUAL DE FUNCIONES	
CARGO:	Secretaria General
ÁREA:	Dirección General
JEFE INMEDIATO:	Gerente
PERSONALA CARGO	Mensajero, conductor de gerencia, auxiliar de archivo
PERFIL DELCARGO	
EDUCACIÓN	Títulos de Secretariado ,Relaciones Humanas o Administración De Empresa
FORMACIÓN	Manejo del paquete de Microsoft Office un 99%,cursos De Relaciones Personales, y mecanografía.
HABILIDADES	Trabajo en equipo, paciente, dinámica, excelente Manejo de solución de problemas y eficiencia en los trabajos asignados.
EXPERIENCIA	Un año de experiencia en trabajos relacionados.

EDAD	23 a38 años
SEXO	Indistinto
ESTADOCIVIL	Indistinto

OBJETIVO

Realiza labores específicas de apoyo al Directorio y a la Gerencia General,

FUNCIONES

- Apoyar en las labores de su cargo a la Alta Dirección dela Empresa.
- Atender a los miembros del Directorio en el transcurso de sus sesiones.
- Archivar, registrar y controlar las Actas del Directorio, y otros documentos importantes.
- Seleccionar, registrar y distribuir toda la documentación que ingresa a la Empresa (Cartas, Informes, Facturas, Recibos, etc.).
- Tramitar y procesarlos expedientes que fluyen de la Gerencia General; controlar y distribuir el despacho dela correspondencia a través del Servicio Local.
- Atender la central telefónica, efectuar y atender las comunicaciones e informara nivel interno y al público sobre las gestiones que se vienen realizando en el área de su competencia.
- Centralizar los requerimientos de suministros diversos: Útiles de oficina, aseo y limpieza y suministros para equipos de oficina y velar por mantener un stock adecuado. Gestiona la compra, control y distribución de los mismos.
- Controlar y supervisar los servicios de limpieza en la sede de la Empresa.

□Controlar el Registro de Asistencia. □Controlar y archivar las Normas Legales. □Tramitarlas publicaciones de los avisos en los Diarios. □Archivar, controlar y registrar las pólizas de seguros por los bienes de la Empresa. □Tramitar el pago delas facturas y recibos por honorarios. □Registrar y controlar el Fondo de Caja Chica de conformidad con las normas y procedimientos establecidos. □Apoyar en las labores de su cargo a todas las Subgerencias de la Empresa. □Y cualquier otra labor que le asigne o encomiende la Gerencia General.
RELACIONESDE RESPONSABILIDAD YCOORDINACIÓNFUNCIONAL
Depende y reporta directamente al Gerente General de INDUSUR. Coordina con los otros órganos solo lo relacionado a sus funciones y labor de apoyo

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: María Augusta Echeverría

Tabla N° Manual Jefe Recursos Humanos

Indusur

MANUAL DE FUNCIONES	
CARGO:	Jefe de Recursos Humanos
ÁREA:	Administrativa
JEFE INMEDIATO	Gerente General
DEPARTAMENTO	Recursos Humanos
PERFIL DELCARGO	
EDUCACIÓN	Universitaria Titulo Administración de recursos Humanos / Sicólogo/a Industrial.
FORMACIÓN	Manejo del paquete de Microsoft Office, dominio del Idioma Ingles, cursos de Relaciones Humanas, cursos otorgados por el ministerio de Relación laboral.
HABILIDADES	Trabajo en equipo, liderazgo, calidad de trabajo, perseverante, paciente, confiabilidad, compromiso institucional, toma de decisiones, habilidad en el manejo del personal, creatividad en la realización de dinámicas

	grupales, ser un excelente mediador aprendizaje Continuo.
EXPERIENCIA	Tres años de Experiencia en cargos relacionados.
JEFE INMEDIATO	Reporta al Gerente general.
EDAD	25 a30 años
SEXO	Indistinto
ESTADO CIVIL	Indistinto

OBJETIVO

Administrar al personal de la Empresa gestionando procesos de selección, control, liquidación de los colaboradores, liderar programas de salud ocupacional, liquidación de nómina, seguridad social, velar por el cumplimiento de las funciones y aplicar sanciones disciplinarias.

DESARROLLA LAS SIGUIENTES FUNCIONES

- Garantizar una buena comunicación entre todos los niveles dela organización, lo cual permita mantener un ambiente organizacional adecuado donde sea más armónica la comunicación y las jornadas laborales, proporcionando mayor productividad del Recurso Humano y por ende de la empresa.

- Elaborar y controlar el proceso de reclutamiento, selección, ingreso

  E inducción del personal, a fin de asegurar la elección de los candidatos más idóneos para los puestos de la organización, mediante la aplicación de los procedimientos formales programados para facilitar al nuevo trabajador toda la información necesaria acerca de la estructura Organizacional, funciones, objetivos de la empresa, política y objetivos de

  La calidad, de su puesto de trabajo, facilitando la adaptación del trabajador y su participación e identificación activa en la empresa.
- Proyectar y coordinar programas de capacitación y entrenamiento para los colaboradores, a fin de cumplir con los planes de formación, desarrollo, mejoramiento y actualización del personal, a través de la detección de necesidades de adiestramiento, la priorización de los cursos, talleres entre otros. De manera de asegurar el máximo aprovechamiento del talento humano y promoverla motivacional logro, en términos personales y organizacionales.
- Supervisar y verificar los procesos de servicios en la administración de personal, a objeto de dar cumplimiento a los planes y programas sobre los beneficios establecidos por la empresa.
- Controlar y supervisar los diferentes beneficios de Ley (fideicomiso, utilidades, prestaciones sociales, vacaciones, entre otros), mediante el cumplimento de los procedimientos internos de la empresa.
- Supervisar y revisar los procesos de fin de garantizar el depósito

  oportuno de los colaboradores y asignados de la empresa.

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: María Augusta Echeverría

Tabla 9 Manual Asistente Recursos Humanos

MANUAL DE FUNCIONES	
CARGO:	Asistente de Recursos Humanos
ÁREA:	Administrativa
JEFE INMEDIATO	Gerente Recursos Humanos
DEPARTAMENTO	Recursos Humanos
	PERFIL DELCARGO
EDUCACIÓN	Estar cursando los últimos años de Administración de Recursos Humanos / Psicología Industrial.
FORMACIÓN	Manejo del paquete de Microsoft Office, dominio del Idioma Ingles, cursos de Relaciones Humanas.
HABILIDADES	Trabajo en equipo, habilidad para la solución de Problemas, tener iniciativa, buena predisposición
EXPERIENCIA	Un año de experiencia

JEFE INMEDIATO	Gerente de Recursos Humanos
EDAD	22 a30 años
SEXO	Indistinto
ESTADOCIVIL	Indistinto

OBJETIVO

Ser el soporte para el gerente de Recursos Humanos, gestionando lo que se procesos De selección, control, liquidación de los colaboradores, realizar programas de capacitación, liderar programas de salud ocupacional, liquidación de nómina, seguridad social, velar por el cumplimiento las funciones.

FUNCIONES

- Elaborar y controlar el proceso de reclutamiento de personal.
- Realizar las inducciones al personal nuevo.
- Presentar al nuevo empleado con los demás trabajadores de la empresa.
- Elaborar procedimientos formales programados para facilitar al nuevo trabajador toda la información necesaria acerca de sus actividades.
- Dar a conocer la misión, visión, objetivos, políticas, reglamento, es decir dar a conocer toda la filosofía corporativa de la empresa.
- Proyectar y coordinar programas de capacitación y entrenamiento para los colaboradores, a fin de cumplir con los planes de formación, desarrollo, mejoramiento y actualización del personal, a través de la detección de necesidades de adiestramiento, la priorización de los cursos, talleres entre

otros. De manera de asegurar el máximo aprovechamiento del talento humano y promover la motivacional logro, en términos personales y organizacionales. Supervisar y revisar los procesos de nómina a fin de garantizar el depósito oportuno de los colaboradores y asignados de la empresa.

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: María Augusta Echeverría

Tabla 10 Manual Contador

MANUAL DE FUNCIONES	
CARGO:	Contador
ÁREA:	Administrativa
JEFE INMEDIATO	Gerente Financiero
DEPARTAMENTO	Financiero
	PERFIL DEL CARGO
EDUCACIÓN	Universitaria Contador Autorizado, título en
FORMACIÓN	Finanzas Manejo del paquete de Microsoft
HABILIDADES	Office, dominio del idioma Inglés, cursos de Relaciones Humanas. Responsabilidad, habilidad numérica, analítico, buena
	organización tener iniciativa, capacidad de trabajo bajo presión, buenas relaciones humanas, trabajo en equipo, planificar, organizar y coordinar con todo los demás departamentos para que entreguen

	documentos relacionado con el área contable, Dominar el paquete de Microsoft office,
EXPERIENCIA	Tres años de experiencia
EDAD	28 a40 años
SEXO	Indistinto
ESTADOCIVIL	Indistinto

OBJETIVO

Analizar la información contenida en los documentos contables generados del proceso de contabilidad en una determinada dependencia, verificando su exactitud, a fin de garantizar estados financiaros confiables y oportunos.

FUNCIONES

- Elaborar estados financieros en fechas requeridas con información oportuna verídica.
- Verificar y depurar cuentas contables.
- Controlar el correcto registro delos asistentes contables.
- Examinar el valor de los inventarios de mercadería y efectuar ajustes respectivos.
- Revisar órdenes de cheques de oficina, corroborando los cálculos presentados.
- Revisar reportes de ventas diarias y semanales comparativas con periodos anteriores...

❖ Coordinar la elaboración de presupuesto general y dar seguimiento al mismo. ❖ Asignar y supervisar las tareas al personal de contabilidad. Participar en reuniones de gerencia financiera, para el análisis de información. ❖ Confeccionar las declaraciones de impuestos de ventas. ❖ Confeccionar las declaraciones de impuestos. ❖ Revisar y firmar conciliaciones bancarias

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: María Augusta Echeverría

Tabla 11 Manual Asistente Contable

MANUAL DE FUNCIONES	
CARGO:	
ÁREA:	Asistente Contable Administrativa
JEFE INMEDIATO	Contador General
DEPARTAMENTO	Contabilidad
	PERFIL DELCARGO
EDUCACIÓN	Bachiller en contabilidad
FORMACIÓN	Manejo del paquete de Microsoft
HABILIDADES	Office, dominio del Idioma inglés. Habilidad numérica, buena organización, tener
EXPERIENCIA	iniciativa, capacidad de trabajo bajo presión, buenas relaciones humanas, trabajo en equipo, Dominar el Paquete de Microsoft office. Al menos un año de experiencia
EDAD	19 a38 años
SEXO	Indistinto

ESTADO CIVIL	Indistinto
OBJETIVO	
Apoyo contable, administrativo que sea necesario para el buen funcionamiento de la Unidad, en base a la normativa vigente y a los lineamientos de las autoridades superiores.	
FUNCIONES	
□ Recibe, examina, clasifica, codifica efectúa el registro contable de documentos. □ Revisa y compara lista de pagos, comprobantes, cheques y otros registros con las cuentas respectivas. □ Archiva documentos contables para uso y control interno. □ Elabora y verifica relaciones de gastos e ingresos. □ Revisa y verifica planillas de retención de impuestos. □ Recibe los ingresos, cheques nulos y órdenes de pago asignándole el número de comprobante. □Emisión de cheques □Participa en la elaboración de inventarios. □Pagos proveedores □ Elabora informes periódicos delas actividades realizadas.	

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: María Augusta Echeverría

Tabla 12Manual Jefe de Comercialización y ventas.

CARGO:	Jefe de ventas
ÁREA:	Administrativa
JEFE INMEDIATO	Gerente General
DEPARTAMENTO	Comercial
PERFIL DEL CARGO	
EDUCACIÓN	Formación universitaria
FORMACIÓN	Manejo del paquete de Microsoft Office, dominio del Idioma Ingles,
HABILIDADES	Excelente capacidad de coordinación y gestión de Proyectos. Capacidad de representar a la compañía y sus valores. Buena organización, tener iniciativa, creatividad, buenas relaciones humanas, trabajo en equipo, liderazgo.
EXPERIENCIA	tres años de experiencia
EDAD	Indistinto
SEXO	Indistinto
OBJETIVO	
Planificar, organizar, dirigir, controlar y coordinar eficientemente el sistema Comercial, diseñando estrategias que permitan el logro de los objetivos organizacionales objetivos empresariales.	

FUNCIONES

- Preparar y dar seguimiento al Marketing del plan aprobado por la Gerencia General o por las instancias superiores, para mantener en alto los índices de calidad tanto en las ventas como en el servicio.
- Realizar estrategias de ventas, comunicación incluyendo publicidad y relaciones públicas.
- Desarrollar el marketing estratégico que es establécela misión, la visión, objetivos proyecciones,
- Desarrollar el marketing operativo (establécelo que es conocido como "las 4P"que son el producto, el precio, la plaza, la promoción y todo lo que eso implica).

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: María Augusta Echeverría

Tabla 13 Manual Jefe de Bodega

CARGO:	Jefe de bodega
ÁREA:	Operativa
JEFE INMEDIATO	Gerente General
DEPARTAMENTO	Operaciones
PERFIL DEL CARGO	
EDUCACIÓN	Formación universitaria
EXPERIENCIA	Un año de experiencia
EDAD	Mayor de edad
SEXO	Indistinto
ESTADOCIVIL	Indistinto
OBJETIVO	
Planificar, organizar, dirigir, controlar y coordinar eficientemente el sistema Comercial ,diseñando estrategias que permitan el logro de los objetivos empresariales, Dirigiendo el desarrollo de las actividades y condiciones de venta.	
FUNCIONES	

- Tramitar formatos de entrada y salida del almacén. se le debe asignar estas función para que él pueda saber cuándo llego o salió la mercancía, que cantidad, cuántas unidades de una referencia, que artículos, a quien se le compro o vendió y quien la recibió.
- Realizar un control de inventarios diarios para que el este enterado de que se está agotando o que productos tiene en mayor cantidad.
- Recibir y verificar los productos que ingresan esto para estar seguro de que lo que se le anuncia en el documento correspondiente es lo que en realidad se le entrega.

Reportar al departamento de logística si al momento dela descarga detecta

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: María Augusta Echeverría

Tabla N° 14 Manual Vendedor

CARGO:	**Vendedor**
ÁREA:	Administrativa
JEFE INMEDIATO	Jefe de Ventas
DEPARTAMENTO	Comercial
PERFIL DEL CARGO	
EDUCACIÓN	Formación universitaria
FORMACIÓN	Manejo del paquete de Microsoft Office.
HABILIDADES	Excelente capacidad de coordinación y gestión de Proyectos. Capacidad de representar a la compañía y sus valores. Buena organización, tener iniciativa, creatividad, buenas relaciones humanas, trabajo en equipo, liderazgo.
EXPERIENCIA	dos años de experiencia
EDAD	Indistinto
SEXO	Indistinto
OBJETIVO	
Planificar, organizar, coordinar eficientemente el sistema Comercial, diseñando estrategias que permitan el logro de los objetivos organizacionales, objetivos empresariales.	

FUNCIONES

- Recibir las capacitaciones impartidas por el jefe comercial.
- Dotarse de toda la información y conocer muy bien el producto y servicios que oferta la empresa Indusur S.A
- Ejecutar el trabajo de acuerdo a las disposiciones del jefe comercial.
- Contribuir a dar solución a los problemas relacionados al cargo.
- Realizar un seguimiento de consumo por cliente o cartera asignada.
- Reportar a las novedades de los clientes en cuanto a producto o servicio.
- Organizar su trabajo de acuerdo a las directrices del jefe departamental.
- Ofertar la mercadería en existencia para evitar contratiempos con los clientes.
- Concretar las ventas en concordancia con las normativas de la empresa.
- Respetar la cartera asignada, procurando a todo momento comunicación asertiva en el departamento.

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: María Augusta Echeverría

Tabla 14 Manual Jefe de Taller

CARGO:	Jefe de Taller
ÁREA:	Administrativa
JEFE INMEDIATO	Gerencia Comercial
DEPARTAMENTO	Comercial
PERFIL DEL CARGO	
EDUCACIÓN	Formación universitaria
FORMACIÓN	Manejo del paquete de Microsoft Office.
HABILIDADES	• Manejo de computadora y software de mantenimiento mecánico. • Manejo de Lasser Scanner • Seguimiento de programas de mantenimiento preventivo y correctivo. • Administración y control de inventarios de llantas
EXPERIENCIA	dos años de experiencia
EDAD	Indistinto
SEXO	Indistinto

OBJETIVO
Mantener una correcta coordinación en los mantenimientos de los vehículos que ingresan a la empresa, asegurando que sea el solicitado por el cliente .

FUNCIONES

- Planifica y coordina el trabajo a realizarse en el taller de mantenimiento
- Controla el mantenimiento y las reparaciones realizadas a los vehículos.
- Realiza inventario de materiales y equipos.
- Selecciona los materiales y repuestos que van a ser utilizados en el trabajo.
- Distribuye el trabajo del personal a su cargo.
- Autoriza y supervisa el mantenimiento y reparación mecánicos de la unidad.
- Evalúa y controla el uso, salida y entrada de materiales, herramientas, repuestos, lubricantes y aceites utilizados en las unidades.
- Aprueba el trabajo realizado por los mecánicos.
- Realiza inventario de materiales y equipos.

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: María Augusta Echeverría

Tabla 15 Manual Asesor de Taller

CARGO:	Asesor de Taller
ÁREA:	Administrativa
JEFE INMEDIATO	Jefe de Taller
DEPARTAMENTO	Comercial
PERFIL DEL CARGO	
EDUCACIÓN	Formación universitaria
FORMACIÓN	Manejo del paquete de Microsoft Office.
HABILIDADES	• Mecánica de Diesel • Mantenimiento de Programas preventivos y correctivos
EXPERIENCIA	dos años de experiencia
EDAD	Indistinto
SEXO	Indistinto

OBJETIVO
Elaborar y organizar ordenes de trabajo, por cada vehículo que ingresa a la empresa , con el fin de mantener una planificación de las actividades.

FUNCIONES

- Recepción de Vehículo
- Apertura de Orden de Trabajo
- Asignación de Personal Técnico
- Informe del trabajo a realizar
- Atención al público
- Solicitud de repuestos a la bodega
- Coordinación de trabajo y arreglo del vehículo
- Elaboración del presupuesto del trabajo realizado.

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: María Augusta Echeverría

Tabla 16 Manual Técnico de Taller

CARGO:	**Técnico de Taller**
ÁREA:	Administrativa
JEFE INMEDIATO	Asesor de Taller
DEPARTAMENTO	Comercial
PERFIL DEL CARGO	
EDUCACIÓN	Formación técnica en mecánica automotriz
FORMACIÓN	Manejo básico de computación
HABILIDADES	• Mecánica de Diesel • Mantenimiento de Programas preventivos y correctivos
EXPERIENCIA	un año de experiencia
EDAD	Indistinto
SEXO	Indistinto

OBJETIVO
Elaborar un trabajo coordinado con la Jefatura de taller, tratando de cumplir los requerimientos del usuario.

FUNCIONES
• Efectuar trabajos técnicos relacionados con temas mecánicos • Aplicar conocimientos técnicos de los principios y prácticas de mecánica • Desarrollar y vigilar el cumplimiento de normas de seguridad • Coordinar y supervisar los trabajos de instalación, reparación, y pintura

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: María Augusta Echeverría

Tabla 17 Manual Cajera-o

CARGO:	Cajera
ÁREA:	Administrativa
JEFE INMEDIATO	Jefatura Administrativa
DEPARTAMENTO	Comercial
PERFIL DEL CARGO	
EDUCACIÓN	Formación Universitaria
FORMACIÓN	Manejo del paquete de Microsoft Office.
HABILIDADES	• Buen trato con clientes internos y externos • Buen manejo numérico • Conocimientos básicos de contabilidad
EXPERIENCIA	un año de experiencia
EDAD	Indistinto
SEXO	Indistinto
OBJETIVO	
Culminar en forma eficiente las transacciones de los clientes, cumpliendo normas y procedimientos, desembolsando o recibiendo los recursos financieros involucrados, registrándolos y custodiándolos apropiadamente..	

FUNCIONES

- Efectuar la apertura de caja.
- Realizar operaciones de caja
- Mantener un volumen adecuado de efectivo en la caja,
- Realizar el cierre de caja y su cuadratura.
- Buena atención al cliente interno como externo

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: María Augusta Echeverría

Socialización del Manual de Funciones

Para la implementación del manual de funciones propuesto Empresa Indusur debe tener claro algunas estrategias como las siguientes

- Estrategia : Selección de personal
- Estrategia: Evaluación de perfiles por competencia.

SOCIALIZACION	
1.- ACTIVIDAD:	Charla Informativa
2.- TEMA :	Comunicaciónes y directrices del Manual de Funciones y Evaluación de desempeño basados en competencias
3.- ASISTENTES :	Personal del área designada
4.- RESPONSABLE:	Departamento de Gestión de Talento Humano
5.- DESARROLLO :	Exponer y comunicar al personal del área designada , los componentes del manual y las funciones establecidas por cada cargo asi como tambien de la evaluacion a aplicarse sobre el desempeño basado en competencias
PLAN DE DESARROLLO	
1.- LISTA DE ASISTENTES	Constatar la asistencia del personal presente, aplicado un modelo de impreso
2.- ENTREGA DE MANUAL	De acuerdo al registro de personas asistentes , respaldando la entrega en un formulario
3.- PRESENTACION DEL CURSO	Identificación de los responsables y los asistentes
4- INFORMACION DE LA CHARLA	Desarrollo de acuerdo a lo planificado
5. RETROALIMENTACION	Resolver dudas de los asistentes
6.- CLAUSURA	Palabras de despedida

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: María Augusta Echeverría

Estrategia I: Proceso de Selección y Contratación de Personal

El proceso de selección de personal es responsabilidad netamente del área de Recursos Humanos, que radica en tener claro el perfil del personal que se busca para ocupar una vacante específica

Para lo cual utilizaremos los siguientes pasos

- Revisión de curricular
- Reclutamiento de personal
- Entrevista
- Selección

Figura No.6 Proceso de Selección de Personal

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: María Augusta Echeverría

Revisión del currículum/ solicitud

En este punto se revisan todas las hojas de vida que han sido receptadas, para luego

Pasar al siguiente punto que es el reclutamiento.

Tabla 18 Pasos para revisión de Currículum

REVISIÓN DEL CURRÍCULUM/ SOLICITUD
1. Reúna algunos currículos para que revise.
2. Elabore una lista de requerimientos y necesidades
3. Fotocopie esta lista y complétela conforme va revisando el currículo
4. Revise las bases del empleo y la educación-Responsabilidades, Títulos, etc.
5. Evalúe la ortografía, la exactitud, la comunicación escrita

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: María Augusta Echeverría

Reclutamiento

Conjunto de esfuerzos que hace la organización para atraer, convocar al personal mejor calificado con mayores posibilidades de integración Éste debe ser rápido y dé respuestas rápidas. Aquí analizamos dos opciones el reclutamiento interno y externo.

Tabla 19 Reclutamiento

Interno	**Externo**
Ventajas	**Desventajas**
El reclutamiento interno exige menos Cantidad degasto del presupuesto de recursos humanos destinado a esta actividad.	El ingreso de nuevos elementos a la empresa ocasiona siempre una importación de ideas nuevas y diferentes enfoques acerca de los problemas internos de la empresa y, casi siempre una revisión de la manera de cómo se conducen los
Esto se da por diferentes razones, entre Ellas que si al contratar personas de la misma empresa no es necesario realizar periodos de inducción ni acudir a empresas prestadoras de servicios de reclutamiento.	Permite mantenerse actualizada con respecto al ambiente externo a la par delo que ocurre en otras empresas
La rapidez con que se efectúa este proceso es otra ventaja	Renueva y enriquece los recursos humanos de la empresa
Es mucho más práctico contratar una Persona que ya es bien conocida que otras a quienes haya que hacerles diferentes pruebas psicotécnicas y de otro tipo para identificar rasgos de su personalidad.	Aprovéchalas inversiones en preparación y En desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos. Muchas empresas prefieren reclutar externamente y pagar salarios más elevados, para evitar gastos adicionales de entrenamiento y desarrollo y obtener resultados de desempeño a corto plazo.
Es una manera de desmotivar a los Colaboradores de la empresa ya que ven posibilidades de crecimiento.	Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización lo cual es muy beneficioso para la misma.

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: María Augusta Echeverría

Entrevista

La entrevista de trabajo es el paso más importante al que se enfrentará a la hora de encontrar trabajo. Todo los pasos anteriores en el proceso de búsqueda de empleo currículum, carta de presentación, tienen el único de objetivo de conseguir llegar a una entrevista personal, Una vez que se ha realizado el reclutamiento se procede a realizar la entrevista, aquí se definirán puntos clave para poder pasar al siguiente paso que es la selección. La entrevista es realizada por dos personas primero por un analista de recursos humanos y luego por el gerente esta persona será la que tome la decisión.

Selección

En este paso no solo analizamos al personal que ha sido reclutado aquí aceptamos o rechazamos al personal reclutado, en este paso también analizamos las habilidades y competencias que diferencian a cada candidato para que esté ubicado de acuerdo al perfil que la empresa requiere. Frecuentemente la selección es informal por motivos de rapidez y economía, aunque esta forma es peligrosa porque se pone en manos del azar la obtención de colaboradores capaces, responsables e idóneos, es por este motivo que en INDUSUR se propone un correcto proceso de selección de personal para que no existan problemas futuros.

LA EVALUACIÓN

Metodología de Evaluación

Para evaluar cómo responden las personas en sus puestos de trabajo, es prioritario tener identificadas las actividades y objetivos que cada persona debe desarrollaren su puesto de trabajo y cuyo desempeño será evaluado.

Es imprescindible que, tanto por parte del evaluador, como por parte del evaluado, se conozcan los criterios cualitativos y cuantitativos, con los que serán medidos los resultados.

6. Factores a Evaluar

Se refiere al conocimiento que tienen los colaboradores con respecto a sus puestos de trabajo, habilidades y destrezas para desarrollarlo de manera eficiente tomando en consideración el manual de funciones.

Los criterios a evaluar dentro de este factor serán:

Tabla 20 Factores a Evaluar

FACTORES
Si las personas son competentes en habilidades y conocimientos requeridos para el trabajo.
Si muestra habilidad para aprender y aplicar nuevas técnicas.
Si muestra interés por mantener informes de avances propios de su cargo
Si cumple o excede los requisitos relacionados con el cargo.
Es consciente delo que su labor representa en el contexto productivo
Utiliza los recursos efectivamente

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: María Augusta Echeverría

7. **Formulario de Evaluación**

Se debe completar y discutir la evaluación por escrito sobre la base de las siguientes indicaciones:

8. Datos Generales

En este apartado se describen las instrucciones de llenado del formulario, el nombre del empleado, el puesto que ocupa dentro de la empresa, el departamento o Unidad al cual pertenece y el periodo de tiempo comprendido que se realiza la evaluación.

EVALUACIÓN DE COMPETENCIA

ENTIDAD O DEPENDENCIA: _____ CLAVE _____

FUNCIÓN: _____ ÁREA: _____

NOMBRE DEL EMPLEADO: _____ RFC: _____

Instrucciones para el evaluador:
En cada factor o elementos que lo integran, anote en la casilla que corresponda, el número del criterio que califica al trabajador.

VALORES	FACTORES						RESULTADO	
		3 = La tiene					PUNTOS	%
		0 = No la tiene						
35%	I. EXPERIENCIA	RESULTADO PARCIAL		1			1	12
10%	II. ESCOLARIDAD	RESULTADO PARCIAL		1			1	3
		3 = Competente						
		2 = A capacitar						
		1= No viable						
		0 = No Aplica						
30%	III. FORMACIÓN							
	Contexto Institucional		3					
	Normatividad externa a la institución aplicable a la función que realiza		3					
	Legislación Universitaria aplicable a la función que realiza					0		
	Sistemas institucionales aplicables a la función que realiza					3		
	Procedimientos inherentes a la función que realiza					1		
	Sistema de Gestión de calidad					1		
	Herramientas de cómputo (Windows, Word, Excel, PPt, Mail, Internet)					1		
		RESULTADO PARCIAL		0	0	6	6	9
25%	IV. HABILIDADES							
	PLANEACIÓN: Establecimiento de estrategias							
	PLANEACIÓN: Establecimiento de objetivos y metas							
	PLANEACIÓN: Establecimiento de políticas de operación							
	PLANEACIÓN: Integración de planes y programas a corto, mediano y largo plazos							
	ORGANIZACIÓN: Delegación de autoridad en sus subordinados de acuerdo con el nivel de							
	ORGANIZACIÓN: Organización y distribución del trabajo							
	ORGANIZACIÓN: Integración, coordinación y supervisión de equipos de trabajo							
	ORGANIZACIÓN: Desarrollo del potencial del personal y equipos de trabajo a su cargo							
	DIRECCIÓN: Liderazgo							
	DIRECCIÓN: Análisis de problemas							
	DIRECCIÓN: Manejo de conflictos							
	DIRECCIÓN: Negociación							
	DIRECCIÓN: Toma de decisiones							
	DIRECCIÓN: Manejo adecuado de emociones							
	CONTROL: Establecimiento de indicadores de gestión							
	CONTROL: Análisis e interpretación de los resultados de los programas y proyectos							
	CONTROL: Análisis, interpretación y supervisión de la aplicación del marco normativ							
	COMUNICACIÓN: Transmisión clara de ideas verbales y escritas							
	COMUNICACIÓN: Escucha activa							
	COMUNICACIÓN: Percepción e interpretación adecuada de la comunicación no verbal							
	COMUNICACIÓN: Recepción, análisis y aplicación de realimentación verbal y escrita							
	COMUNICACIÓN: Selección, interpretación y síntesis de información escrita o verbal recibi							
	COMUNICACIÓN: Hablar en público							
	MEJORA CONTINUA: Aceptación y promotor del cambio							
	MEJORA CONTINUA: Creatividad e innovación							
100%		RESULTADO PARCIAL		0	0	0	0	-
							EVALUACIÓN	24
		DONDE:	0 - 50	NO VIABLE				
			51 - 79	A CAPACITAR				
			80 - 100	COMPETENTE				

Nombre del evaluador:_____ Firma:_____

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: María Augusta Echeverría

CAPÍTULO VI

6. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

6.01. Recursos

Los recursos que intervienen a lo largo de la realización del presente trabajo son detallados de manera general de la siguiente manera:

- ✓ Recursos Humanos:
  - Población: treinta personas.
  - Director: Una persona.
  - Investigador: Una persona.
  - Asesores: Dos personas (Gerencia de la empresa.)

- ✓ Recursos Audiovisuales:
  - Infocus.
  - Amplificación.
  - Computador Portátil.
  - Memory Flash.
  - Paleógrafo.

✓ Recursos Físicos:

- Local (sala de reuniones de la empresa).
- Sillas (treinta).
- Mesas (tres).
- Coffe Breack (treinta y cinco).
- Vasos (treinta y cinco).
- Servilletas (cincuenta).

✓ Material de apoyo:

- Hojas personalizadas referentes a la charla (treinta y cinco).
- Esferos (treinta y cinco).

6.02. Presupuestos

Tabla 21 Presupuestos

MAQUINARIA Y EQUIPO			
CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
1	Computadora portátil HP	500	500
1	Impresora Lexmark	200	200
		Total	700
SUMINISTROS Y MATERIALES			
CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
2	Resmas de papel bond	2,5	5
37	Esferos Bic	0,35	12,95
2	Lápices Mongol HP	0,25	0,5
2	Borradores	0,25	0,5
1	Corrector líquido	1,8	1,8
1	Grapadora	5,5	5,5
20	Carpetas	0,5	10
1	Cajas de grapas	0,8	0,8
1	Cuaderno universitario	1,5	1,5
1	Resaltador	1,2	1,2
1	Caja de clips	1	1
6	Anillados	1	6
800	Copias	0,02	16
100	Horas de internet	0,75	75
		Total	137,75
TALENTO HUMANO Y LOGÍSTICA			
CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
1	Capacitador	150	150
1	Mano de obra	400	400
		Total del proyecto	1387.75

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: María Augusta Echeverría

6.03. Cronograma

Tabla 22 Cronograma

	MESES						
ACTIVIDADES	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL
Contexto							
Justificación							
Definición del problema central							
Mapeo de Involucrados							
Matriz De Análisis De Involucrados							
Árbol De Problemas							
Árbol De Objetivos							
Matriz De Análisis De Alternativas							
Matriz De Análisis De Impacto De Los Objetivos							
Diagrama De Estrategias							
Matriz de Marco Lógico							
Antecedentes (de la herramienta o metodología que propone como solución)							
Descripción (de la herramienta o metodología que propone como solución)							
Formulación del proceso de aplicación de la propuesta							
Presupuesto y Cronograma							
Guía de fortalecimiento empresarial							
Conclusiones y Recomendaciones							
Revisión y Corrección							
Defensa							

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: María Augusta Echeverría

CAPÍTULO VII

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.01 Conclusiones

En el presente estudio se ha realizado una investigación dentro de la empresa Indusur S.A., con lo cual se pudo evidenciar que existen algunos problemas recurrentes, en su mayoría derivados de una inadecuada asignación de funciones, se ha generado un clima laboral a momentos con fricciones personales incluso, aspectos que se han podido solucionar, sin embargo de acuerdo al presente estudio se los podrá evitar.

De la misma manera se han percibido duplicidad de funciones, tomando en cuenta que no existe un documento como tal que especifique el trabajo asignado a cada cargo.

La propuesta pretende dinamizar las actividades en la organización bajo parámetros técnicos, es decir asignar un cargo de acuerdo al perfil requerido para cada uno de ellos, tomando en cuenta las habilidades o competencias mínimas para el cargo que se desee llena su vacante.

Con la socialización se ha logrado dar a conocer los parámetros del manual de funciones, así como de la evaluación del desempeño, donde se ha podido recoger incluso inquietudes o sugerencias por parte del manual.

Se establecieron incluso indicadores para poder evaluar al personal, orientados al cumplimiento de los perfiles y competencias requeridas en el cargo, todo apegado a las normas y leyes vigentes en el país en tema laboral.

7.02 Recomendaciones

Para la adecuada implementación del manual y la evaluación se recomienda explicar a todo el personal las bondades de la aplicación de los mismos, así como también destinar en el momento determinado el presupuesto para la aplicación de la herramienta.

El apoyo de la Alta Gerencia es imprescindible, por lo tanto desde el nivel jerárquico mencionado debe darse el aporte logístico así como administrativo para obtener los resultados deseados.

Deben aplicarse los indicadores de gestión determinados en la matríz de marco lógico para poder tener un parámetro real del cumplimiento de los objetivos determinados en el proyecto, lo que puede aportar positivamente en el caso de que se requiera algún tipo de cambio dentro del proceso de implementación de la estrategia e incluso posteriormente cuando se estandaricen las actividades descritas en el manual.

En caso de existir controversia en las funciones ejercidas, se recomienda realizar sesiones de trabajo a fin de lograr un mejoramiento continuo, es decir estar alerta sobre aspectos que se puedan mejorar en la marcha, independientemente del nivel jerárquico deben receptarse y evaluar todas las ideas o inquietudes que surjan al respecto.

Bibliografías

ALDANA, M. C.-C. (2006).

http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/10185/4244/1/T11.06%20D543p.pdf.

AMBATO, U. E. (MARZO de 2012)

(http://www.biblioteca.ueb.edu.ec). Camacho, R. (febrero de

2010).

Deloitte. (23 de Junio de 2010). Potencializando la Creatividad .*Coaching: El factor Diferenciador de una Empresa de Alto Desempeño*

pág. 2. Gualoto Daniela, R. W. (Febrero de2012).

Gualoto-, D. R. (Febrerode2012).

http://www.adrformacion.com/cursos/rrhh/leccion1/tutorial3.html.

(2010). Idalberto, C. (2009).*Gestión del Talento Humano.*

JÁCOMEZ, Á. O. (2011).

Jóse, S. V. (2004). *Exportación Efectivo*. Mexico: ISBN.

Leonard, T.(1999).

MARTINEZ, S. (AGOSTO de2008).

MERIDA,A. (MARZO de2009).*WWW.MONOGRAFIAS.COM.*

Mondy, W., &Noe, R. (2005).*Administración de Recursos Humanos.* Mexico:

Pearson. Paulo, R. (2007). *Evaluación De Desempeño.*SLU.

Pierre Angel, P. A. (2005). *Guia Práctica del Coaching.* Francia.

RODRIGUEZ, C. (1999).*La cultura de Calidad y Productividad.* México:

ITESO. Romero, A. (febrero de2010).*WWW.adrformación.com*.

SU. (s.f.).

UNIVERSIDAD DE ESPECIALIDADES TURÍSTICAS. (AGOSTO

de 2008). Viviane, L. (2008). *Prácticas del Coaching.* LID 2011