



**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS-  
PERSONAL**

**MANUAL DE FUNCIONES PARA EL DEPARTAMENTO  
ADMINISTRATIVO, PROMOVRIENDO UN MEJOR DESEMPEÑO DE  
LOS TRABAJADORES EN LA UNIDAD EDUCATIVA SAINT  
PATRICK SECTOR NORTE D.M.Q 2017-2018.**

**Trabajo de Titulación previo la obtención del título de Tecnólogo en  
Administración de Recursos Humanos-Personal**

**AUTOR: LILIANA VERÓNICA MONTENEGRO ALOMOTO**

**DIRECTORA: Ángelica Aldaz**

**Quito, 2018**

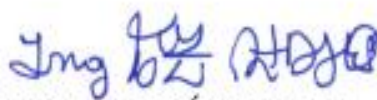
## **ACTA DE APROBACIÓN DEL PROYECTO DE GRADO**

Quito, 14 de Mayo de 2018

El equipo asesor del trabajo de Titulación del Sr. (Srta.) MONTENEGRO ALOMOTO LILIANA VERONICA de la carrera de ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS - PERSONAL cuyo tema de investigación fue: MANUAL DE FUNCIONES EN EL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO, PROMOVRIENDO UN MEJOR DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA UNIDAD EDUCATIVA SAINT PATRICK EN EL SECTOR NORTE DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO. 2017-2018 una vez considerados los objetivos del estudio, coherencia entre los temas y metodologías desarrolladas; adecuación de la redacción, sintaxis, ortografía y puntuación con las normas vigentes sobre la presentación del escrito, resuelve: APROBAR el proyecto de grado, certificando que cumple con todos los requisitos exigidos por la institución.



**ING. ALDAZ ANGELICA**  
Tutor del Proyecto



**ING. CALDERÓN WILLAN**  
Lector del Proyecto



**ING. FRANKLIN CEVALLOS**  
Director de Escuela



**ING. GIOVANNI URBINA**  
Coordinador de la Unidad de Titulación

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA**

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



---

Liliana Veronica Montenegro Alomoto

C.C: 1716397771

---

## LICENCIA DE USO NO COMERCIAL

Yo, Liliana Verónica Montenegro Alomoto portador de la cédula de ciudadanía signada con el No. 1716397771 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 un manual de funciones para el departamento administrativo, promoviendo un mejorar el desempeño en los trabajadores con fines académicos al Instituto Tecnológico Superior Cordillera.



---

Liliana Verónica Montenegro Alomoto

C.C: 1716397771

Quito, mayo 2018

## **DEDICATORIA**

Doy gracias a Dios por ser mi guía en el camino que debo seguir, gracias a él, lo he logrado mis sueños y proyectos.

Dedico este proyecto a mis padres que son apoyo fundamental en mi vida con su amor y sabiduría me han guiado por el bien y alcanzar mis sueños y anhelos.

También a mis hijos que son mi motor por ellos sigo adelante a mis hijos Justin y mi hija Alisson.

---

## AGRADECIMIENTO

Agradezco al Instituto Superior Cordillera por el valor fundamental de abrir puertas del conocimiento para superación personal y profesional.

También a mis padres por su apoyo y su sabiduría.

A mis dos grandes tesoros como son mis hijos, la inspiración de seguir creciendo como persona y profesionalmente

A mi tutora Angélica Aldaz, por su sabiduría, comprensión y sus conocimientos que impartió en este proyecto.

---

## ÍNDICE DE CONTENIDO

|                                                                 |      |
|-----------------------------------------------------------------|------|
| Declaración de autoría .....                                    | I    |
| Licencia de uso no comercial .....                              | II   |
| Dedicatoria .....                                               | III  |
| Agradecimiento .....                                            | IV   |
| Índice de contenido.....                                        | V    |
| Lista de figuras .....                                          | VII  |
| Lista de tablas .....                                           | VIII |
| Lista de anexos .....                                           | IX   |
| Resumen .....                                                   | X    |
| CAPÍTULO I.....                                                 | 1    |
| 1. Antecedentes.....                                            | 1    |
| 1.01.1 Macro.....                                               | 1    |
| 1.01.2 Meso .....                                               | 2    |
| 1.01.3 Micro .....                                              | 2    |
| 1.03.01 Análisis de la matriz “T” .....                         | 5    |
| CAPÍTULO II.....                                                | 6    |
| 2. Análisis de involucrados.....                                | 6    |
| 2.01. Mapeo de involucrados.....                                | 6    |
| 2.02.01 Análisis de la Matriz de Involucrados .....             | 7    |
| 2.02.01 Análisis de la Matriz de Involucrados .....             | 9    |
| CAPÍTULO III .....                                              | 10   |
| 3. Problemas y objetivos.....                                   | 10   |
| 3.01Árbol de problemas .....                                    | 10   |
| 3.01.01 Análisis del Árbol de Problemas .....                   | 11   |
| CAPÍTULO IV .....                                               | 14   |
| 4.01. 01 Análisis de la Matriz de análisis de alternativas..... | 15   |
| 4.02 Análisis del impacto de los objetivos .....                | 17   |
| 4.03.01Análisis de diagrama de estrategias.....                 | 19   |
| 4.03 Análisis del marco lógico.....                             | 22   |

---

|                                 |    |
|---------------------------------|----|
| CAPÍTULO V .....                | 24 |
| 5. Propuesta .....              | 24 |
| CAPÍTULO VI .....               | 58 |
| 6 Aspectos administrativos..... | 58 |
| 6.01 Recursos .....             | 58 |
| 6.02 Presupuesto .....          | 59 |
| CAPÍTULO VII.....               | 61 |
| 7.01 Conclusiones.....          | 61 |
| 7.02 Recomendaciones .....      | 62 |
| Bibliografía.....               | 63 |
| Anexos .....                    | 64 |



---

## LISTA DE FIGURAS

|                                           |    |
|-------------------------------------------|----|
| Figura N. 1 Mapeo de Involucrados .....   | 6  |
| Figura N. 2 Árbol de problemas .....      | 10 |
| Figura N. 3 Árbol de objetivos .....      | 12 |
| Figura N. 4 Diagrama de estrategias ..... | 18 |
| Figura N. 5 Pregunta 1.....               | 29 |
| Figura N. 6 Pregunta 2.....               | 30 |
| Figura N. 7 Pregunta 3.....               | 31 |
| Figura N. 8 Pregunta 4.....               | 32 |
| Figura N. 9 Pregunta 5.....               | 33 |
| Figura N. 10 Pregunta 6.....              | 34 |
| Figura N. 11 Pregunta 7.....              | 35 |
| Figura N. 12 Pregunta 8.....              | 36 |
| Figura N. 13 Pregunta 9.....              | 37 |
| Figura N. 14 Organigrama.....             | 41 |

---

## LISTA DE TABLAS

|                                                                |    |
|----------------------------------------------------------------|----|
| Tabla N. 1 Matriz T .....                                      | 4  |
| Tabla N. 2 Matriz de analisis de involucrados .....            | 8  |
| Tabla N. 3 Matriz de análisis de alternativas.....             | 14 |
| Tabla N. 4 Matriz de Análisis de Impacto de los Objetivos..... | 16 |
| Tabla N. 5 Matriz de marco lógico.....                         | 20 |
| Tabla N. 6 Pregunta 1 .....                                    | 29 |
| Tabla N. 7 Pregunta 2 .....                                    | 30 |
| Tabla N. 8 Pregunta 3.....                                     | 31 |
| Tabla N. 9 Pregunta 4.....                                     | 32 |
| Tabla N. 10 Pregunta 5.....                                    | 33 |
| Tabla N. 11 Pregunta 6.....                                    | 34 |
| Tabla N. 12 Pregunta 7.....                                    | 35 |
| Tabla N. 13 Pregunta 8.....                                    | 36 |
| Tabla N. 14 Pregunta 9.....                                    | 37 |
| Tabla N. 15 Asistente administrativo .....                     | 54 |
| Tabla N. 16 Asistente contable.....                            | 55 |
| Tabla N. 17 Contador .....                                     | 56 |
| Tabla N. 18 Gerente de recursos humanos .....                  | 57 |
| tabla n. 19 Suministros .....                                  | 59 |
| tabla n. 20 Maquinarias y equipos .....                        | 59 |

---

## LISTA DE ANEXOS

|                           |    |
|---------------------------|----|
| Anexo N. 1 Encuesta ..... | 65 |
|---------------------------|----|

## RESUMEN

En este proyecto es importante un manual de funciones, para conocer actitudes, conocimientos y destrezas necesarias para desempeñar con eficiencia y eficacia las funciones en cada area de trabajo.

Cabe destacar en el plan del buen vivir en el objetivo 9 expresa, Garantizar el trabajo digno en todas sus formas, el trabajo no puede ser concebido como un factor mas de producción, sino como un elemento mismo del buen vivir y como base para el despliegue de los talentos de las personas.

La duplicidad de funciones, sobrecarga laboral es un detonante para la motivación del personal, la inexistencia de un documento genera que las funciones no se precisen con claridad lo que crea bajos niveles de desempeño y escasa responsabilidad de los empleados.

La comunicación asertiva, clara y precisa hacia los empleados, propiciaría el trabajo colaborativo, dando seguridad al momento de la ejecución en las tareas.

Las causas principales es la inexistencia de un organigrama estructural e inexistencia de un manual de funciones para los departamentos y desconocimiento de las funciones genera conflictos laborales.

La satisfacción laboral para directivos y empleados con la optimización de un mejor clima laboral facilitando un entorno laboral amigable y respetuoso con un canal de comunicación directa entre el empleado.

El propósito es elaborar un manual de funciones para el departamento administrativo para optimizar las funciones, informar capacitar al personal en los objetivos como alcanzarlos al puesto de trabajo, mejorando las relaciones de interdependencia laboral, e innovación en los procedimientos para la aprobación con calidad, cumpliendo las normas de comportamiento y desempeño laboral exitoso.

El objetivo es elaborar un manual de funciones para mejorar el rendimiento laboral del personal administrativo, promoviendo habilidades y destrezas del colaborador para manejar con ideas y conocimientos en cada puesto de trabajo.

También la empresa dispone aceptar un manual de funciones, por lo que no se encuentra reacio al cambio por lo que es factible el proyecto.

Para lograr los objetivos con éxito y generar utilidad en la empresa.

## ***ABSTRACT***

In this project, a function manual is important to know the attitudes, knowledge and skills necessary to efficiently and effectively perform the functions in each area of work.

It should be noted in the plan of good living in objective 9 express, Guarantee decent work in all its forms, work could not be conceived as a factor of production, but as an element of good living and as a basis for deployment of the talents of people.

The duplicity of functions, work overload is a trigger for staff motivation, the lack of a document generates that the functions are not clearly specified which creates low levels of performance and poor employee responsibility.

The assertive, clear and precise communication towards the employees, would favor the collaborative work, giving security at the moment of the execution of the tasks.

The main causes are the lack of a structural organization chart and the lack of a manual of functions for the departments and the lack of knowledge of the functions generates labor conflicts.

Job satisfaction for managers and employees with the optimization of a better working environment facilitating a friendly and respectful work environment with a direct communication channel between the employee.

The purpose is to elaborate a manual of functions for the administrative department to optimize the functions, inform to train the personnel in the objectives as to reach them to the work post, improving the relations of labor interdependence, and innovation in the procedures for the approval with quality, fulfilling the norms of behavior and successful work performance.

The objective is to develop a manual of functions to improve the work performance of the administrative staff, promoting the skills and abilities of the collaborator to manage with ideas and knowledge in each job.

The company also has to accept a manual of functions, so it is not reluctant to change so the project is feasible.

To achieve the objectives successfully and generate profit in the company.

## **CAPÍTULO I**

### **1. Antecedentes**

#### **1.01.1 Macro**

El presente estudio determina un problema en el área de recursos humanos, la inexistencia de un manual de funciones para el departamento administrativo.

Es importante que cada persona tenga conocimientos, actitudes y destrezas necesarias para desempeñar con eficiencia y eficacia las funciones y actividades en cada área de trabajo.

Establecer nuevas políticas en el departamento administrativo de la institución, para saber que dirección tomar y ser justo bajo los mismos parámetros con los valores de la empresa, y con políticas coherentes que facilite la elaboración del mismo.

Estructurar funciones y responsabilidades en el departamento administrativo con el objeto de asignar al personal adecuado para cada puesto de trabajo, es importante asignar con precisión observando cualidades y capacidades.

Asignar al personal adecuado para cada puesto de trabajo con equidad de trabajo, con desarrollo de calidad y eficacia.

Propiciar la optimización de tiempo y recursos en el desarrollo de funciones administrativas, así evitando funciones de control y supervisión innecesarias.

Eliminar los desperdicios de material de oficina y la duplicidad de funciones del personal del departamento.



Gestionar la normalización de funciones y actividades en el puesto de trabajo, simplificando procesos con la implementación de tecnología.

La normalización de funciones y actividades en el puesto de trabajo, simplificando procesos con la implementación de tecnología.

Socializar a todo el departamento que la calidad del servicio y de sus funciones sera medida por la eficacia y eficiencia con que se responde a la necesidad.

### **1.01.2 Meso**

Se propone elaborar un manual de funciones para el departamento administrativo com el objetivo de mejorar el servicio del personal en la Unidad Educativa Saint Patrick, el cual esta impactando negativamente en desempeño de sus funciones en la satisfacción de los servicios prestados a los usuarios como tambien a las otras áreas de la institución

El departamento de recursos humanos se enriquecerá con la implementación de este manual, ya que se determinará con claridad y precisión los conocimientos, actitudes y habilidades para cada cargo en función de las actividades que desempeñe

De esta forma, los profesionales y directivos de recursos humanos pueden adoptar sistemas de que permitan medir el desempeño, y si es el caso implementar acciones de mejora. La implementación de acciones de formación para que los profesionales responsables de cada área se capaciten constantemente, actualizando sus conocimientos.

### **1.01.3 Micro**

Saint Patrick School, surgió en 1987, hace casi tres décadas.

La Unidad Educativa Saint Patric es una institución educativa dirigida a los niveles Inicial, primaria y Bachillerato, con 65 trabajadores, distribuídos de la siguiente manera en las distintas áreas: en la parte administrativa existen 10 trabajadores, en el cuerpo docente se dispone de 50 empleados y em el área de mantenimiento existen 5 trabajadores.

Saint Patrick School se encuentra en las calles Manuel Herrera Oe4-130 y Mercedes Noboa (sector Ponciano bajo).

### **1.01 Justificación**

El presente proyecto propone la elaboración de un manual funciones para el área administrativa de la Unidad Educativa Saint Patrick. El mal clima laboral ocasionado por la duplicidad de funciones y por ende la sobrecarga de actividades propicia la diserción laboral en la institución. La inexistencia de un manual de funciones que se promueva el eficaz y eficiente desempeño laboral para el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos.

Es de relevante importante desarrollar y ejecutar esta propuesta para el bien común, de todos los involucrados internos y externos que son partícipes del desarrollo institucional. El manual es un instrumento útil para planificar, organizar, dirigir, controlar y evaluar las funciones que ejercen los colaboradores internos.

En el Plan Nacional del Buen Vivir en el objetivos 9 expresa:

“Garantizar el trabajo digno en todas sus formas.

El trabajo no puede ser concebido como un factor más de producción, sino como un elemento mismo del buen vivir y como base para el despliegue de los talentos de las personas”.

Garantizar el trabajo digno em todas sus formas es imprescindible para la realización personal y la felicidad de los colaboradores, de su familia y de la sociedad, siendo este un mecanismo de integración social y de consolidación económica.

La familia es un involucrado que tiene interés en lo referente a estabilidad laboral, salario digno, beneficios laborales, para una sana y armoniosa convivencia en el hogar.

Es importante que el trabajador no pierda el compromiso y responsabilidad en la empresa para minimizar despidos intempestivos y pueda haber estabilidad laboral.

**Tabla N. 1 Matriz T**

| <b>Análisis de fuerzas T</b>                                                                                       |                                                       |           |          |           |                                                                                                            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|-----------|----------|-----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Situación Empeorada</b>                                                                                         | <b>Situación Actual</b>                               |           |          |           | <b>Situación Mejorada</b>                                                                                  |
| Delimitar las funciones en el área de trabajo sobre carga de trabajo, ineficiente desempeño y personal desmotivado | Duplicidad de funciones ineficiente desempeño laboral |           |          |           | Asignar funciones con diseño y descripción del cargo especificando lo que va a desarrollar el colaborador. |
| <b>Fuerzas impulsadoras</b>                                                                                        | <b>I</b>                                              | <b>PC</b> | <b>I</b> | <b>PC</b> | <b>Fuerzas bloqueadoras</b>                                                                                |
| Información oportuna sobre los cargos y puestos                                                                    | 2                                                     | 4         | 4        | 2         | Ineficiencia en la información de la empresa sobre los cargos y puestos.                                   |
| Correcta y asertiva comunicación en el equipo de trabajo.                                                          | 2                                                     | 4         | 4        | 2         | Escasa comunicación, integración y desarrollo del cargo.                                                   |
| Ejecución de trabajo de forma ordenada los siguientes procedimientos.                                              | 2                                                     | 4         | 5        | 2         | Insuficiencia en el conocimiento del colaborador de su rol dentro de la empresa.                           |
| Estabilidad laboral                                                                                                | 3                                                     | 4         | 5        | 2         | Alta rotación del personal.                                                                                |

**Fuente:** Investigación propia

**Autor:** Liliana Montenegro

### **1.03.01 Análisis de la matriz “T”**

Al analizar la Matriz T se pudo determinar que la situación empeorada se expande por la duplicidad de funciones, la sobrecarga laboral, han sido los detonantes para la desmotivación del personal. La enexistencia de un documento que determine con claridad y precisión las funciones a ejecutar para cumplir los requerimientos de los puestos y cargos a ocasionado alta rotación, bajos niveles de desempeño, y excasa responsabilidad y compromiso de los empleados.

Esta situación puede mejorar si se implementa un manual de funciones con diseño y descripción y determinación de funciones del cargo, las cuales en forma detallada especifiquen lo que va a desarrollar el colaborador, permitiendo obtener mejoras en el desempeño, amplios conocimientos en la ejecución de las tareas, compromiso y responsabilidad del personal, el cual formalizará el sistema de trabajo con liderazgo, desarrollando la competitividad con igualdad de condiciones.

La correcta asignación a los cargos y puestos de trabajo se determinaran con la implementación de políticas y procedimientos para consolidar la eficiencia y eficacia al momento de seleccionar el personal. Los procesos y servicios del departamento administrativo serán oportunos en función de una buena selección e inducción de los colaboradores

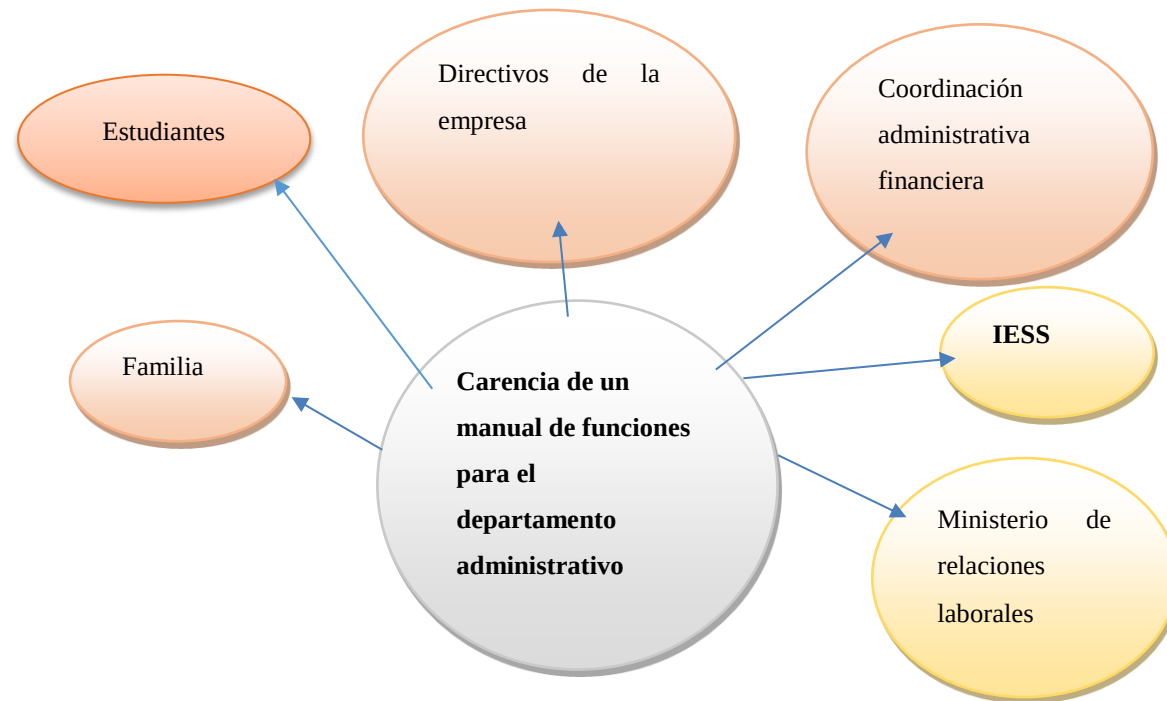
La comunicación asertiva, clara y precisa hacia los empleados, propiciará el trabajo colaborativo, dando seguridad al momento de la ejecución de las tareas.

La ejecución del trabajo se desarrollará de forma ordenada siguiendo, las normas y procedimientos obteniendo un mejoramiento en el desempeño de sus funciones y por ende el compromiso de trabajar para alcanzar los objetivos institucionales.

## CAPITULO II

### 2. Análisis de Involucrados

#### 2.01. Mapeo de Involucrados



**Figura N. 1** Mapeo de Involucrados

**Fuente:** Investigación propia

**Elaborado por:** Liliana Montenegro

### **2.02.01 Análisis de la Matriz de Involucrados**

El análisis de involucrados es identificar los intereses, capacidades y necesidades de los grupos afectados por el proyecto de inversión. Para luego usar dichas diferencias en la definición de problemas, análisis de objetivos y selección de alternativas.

El mapeo de involucrados es una herramienta metodológica para esbozar a los involucrados directos e indirectos en la situación planteada. Los principales involucrados en esta situación son el departamento financiero, los directivos de la institución, el Ministerio de Relaciones Laborales, el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, los estudiantes y la familia.

Para los Directivos empresariales es de alta prioridad mejorar o dar solución a la situación problemática que existe en la institución, ya que cualquier malestar, deficiencia, insatisfacción genera que los clientes busquen otras alternativas, provocando bajos ingresos e insuficiente rentabilidad.

El departamento Financiero es otro involucrado, los recursos económicos que incurren al momento de contratar o de finalizar un contrato generan un gasto.

El Ministerio de Relaciones Laborales y el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social es otro involucrado que tiene gran interés en la situación planteada, la esencia de estas instituciones es, trabajo digno en condiciones dignas, con sueldo y salarios que se ajusten a lo estipulado en la Ley, estabilidad laboral, y empleados con acceso a salud y a beneficios laborales dispuesto en la Constitución.

La familia es un involucrado que tiene interés en lo referente a estabilidad laboral, salario digno, beneficios laborales, para una sana y armoniosa convivencia en el hogar.

**Tabla N. 2** Matriz de analisis de involucrados

| Actores involucrados                   | Intereses sobre el problema central                                              | Problemas percibidos                            | Recursos mandatos y capacidades                              | Intereses sobre el proyecto                          | Conflictos potenciales                                   |
|----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| Directivos                             | Capacitación y ayuda para sus empleados.                                         | Desinterés de los trabajadores para capacitarse | Ministerio de Relaciones Laborales                           | Tener mejor desempeño de los trabajadores.           | Falta de comunicación                                    |
| Coordinación administrativa financiera | Disminución de gastos en contrataciones y despidos de Trabajadores y directivos. | Falta de organización                           | Código laboral                                               | Poca rotación del personal                           | Duplicidad de funciones.<br>Desconocimiento de funciones |
| Familia                                | Beneficios laborales para sus familiares                                         | Desmotivación de los colaboradores.             | Instituto ecuatoriano de Seguridad Social.<br>Código Laboral | Fomentar un mejor clima laboral.                     | Desinterés por parte de los directivos.                  |
| Ministerio de Relaciones Laborales     | Trabajadores con buenas condiciones labores                                      | Trabajadores con sobrecarga laboral             | Código Laboral                                               | Condiciones de trabajo.<br>Buen clima organizacional | Inexistencia de un manual de funciones.                  |

**Fuente:** Investigación propia

**Elaborado por:** Liliana Montenegro

---

### **2.02.01 Análisis de la Matriz de Involucrados**

A partir de la realización y análisis de la matriz de involucrados se puede considerar que la empresa Saint Patrick School, se encuentra en la siguiente situación:

Los Directivos tienen gran interés sobre el problema central que es Maximizar el rendimiento en los trabajadores para desempeñar las funciones cumpliendo las responsabilidades y funciones de cada cargo y puesto de trabajo, se reduce la duplicidad de esfuerzos en el lugar de trabajo, se optimiza el tiempo corrigiendo los errores y problemas con información eficiente y eficaz, trabajando de una manera proactiva y con sentido de pertenencia.

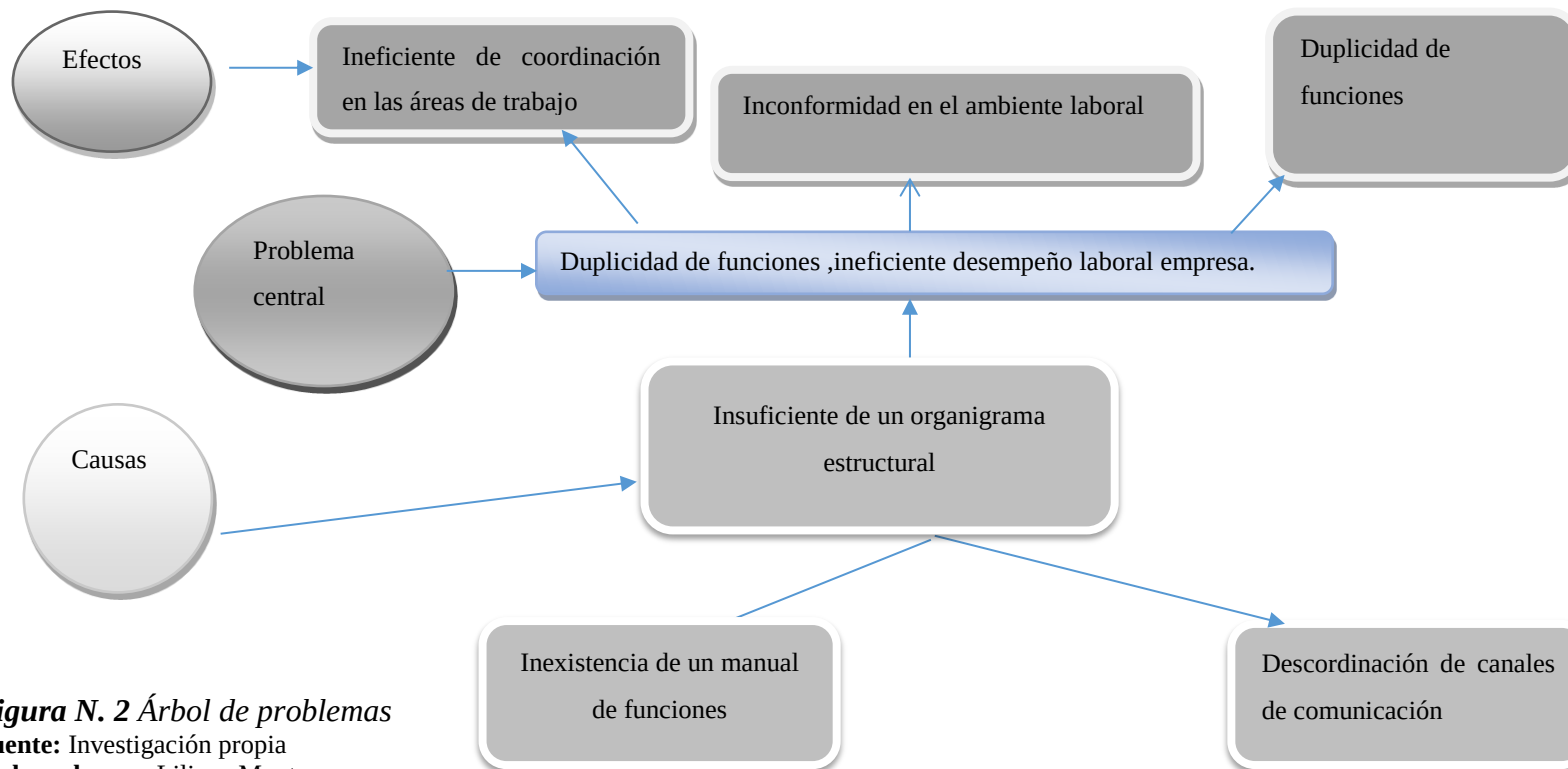
Se determinan los recursos, mandatos y capacitados servirán de mucho ya que se implementa conocimientos en las funciones, para cumplir los objetivos plantados con éxito y obtener una información asertiva hacia los colaboradores para generar buen ambiente laboral con el colaborador y no pierda el compromiso y responsabilidad en la empresa, Minimizando despidos intempestivos, generando estabilidad en los cargos, habilidades y destrezas, mejorando el clima laboral, reduciendo el conflicto potencial de despidos intempestivos, motivando el mejor desempeño, promoviendo el sentido de pertenencia para con la empresa.



## CAPITULO III

### 3. Problemas y Objetivos

#### 3.01 Árbol de Problemas



**Figura N. 2** Árbol de problemas

**Fuente:** Investigación propia

**Elaborado por:** Liliana Montenegro

### **3.01.01 Análisis del Árbol de Problemas**

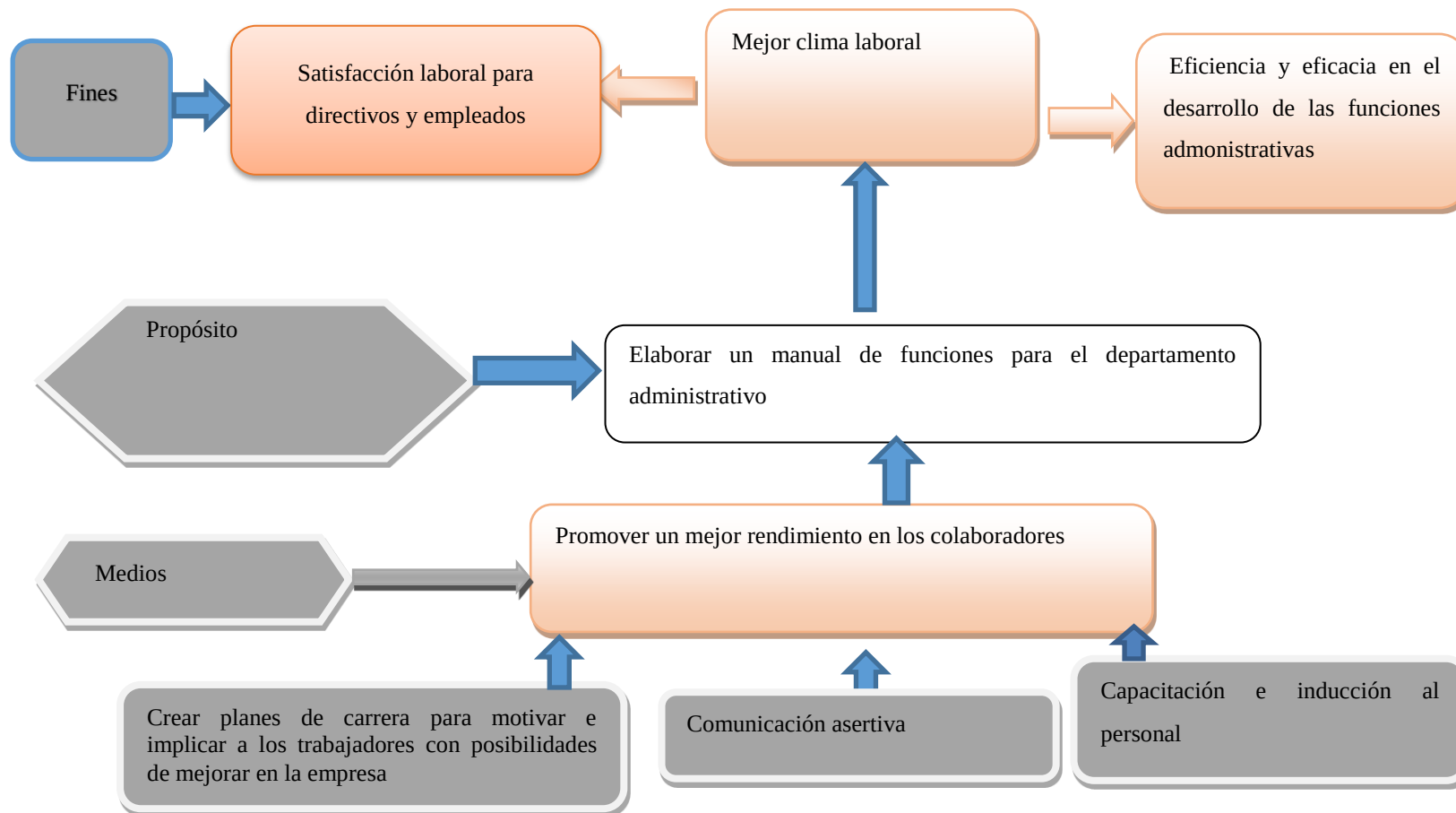
En el árbol de problemas los efectos que se genera por la falta de coordinación en las áreas de trabajo son: inconformidad y malestar en el ambiente de trabajo, duplicidad de funciones e ineficiencia en la empresa, con retrasos en los procesos esto puede perjudicar en los objetivos y propósitos como organización. La falta delimitación en los procedimientos para el cumplimiento de funciones y responsabilidades, el escaso compromiso para la ejecución de tareas, la inseguridad percibida por los colaboradores en la orientación del personal, ya que no se define claramente, firme y comprensible las actividades de la estructura de los procedimientos de la empresa.

El problema central se sustenta en la duplicidad de funciones, escaso control por descuido e inadvertencia en el desempeño laboral.

Las causas principales son: la inexistencia de un organigrama estructural e inexistencia de un manual de funciones para el departamento, esta causa es tan importante como la primera ya que el desconocimiento de las funciones provoca la duplicidad de funciones, conflictos laborales y por ende mal clima en la organización. Los despidos intempestivos la rotación alta por abandono de trabajo a generado insatisfacción por el servicio en los clientes internos como externos.

Otra causa también es falta de canales de comunicación en vez de dar solución al problema se genera más, obstaculizando la comunicación e información de los procesos, lo que es ineficiente el trabajo en equipo, gestionar y analizar con mesura las actividades del colaborador

## ÁRBOL DE OBJETIVOS



**Figura N. 3** Árbol de objetivos

**Fuente:** Investigación propia

**Elaborado por:** Liliana Montenegro

---

### **Análisis del Árbol de objetivos**

En el Árbol de objetivos los fines es la satisfacción laboral para directivos y empleados con la optimización de un mejor clima laboral facilitando un entorno laboral amigable y respetuoso, con un canal de comunicación directa entre el empleado, facilitando la eficiencia y eficacia en el desarrollo de las funciones administrativas.

Mejorando el liderazgo y la gestión de equipo.

Fortalecer la motivación y satisfacción del colaborador.

Desarrollar la innovación y mejora en los procesos como factores de competitividad.

Establecer con datos objetivos para la toma de decisiones en la empresa.

Empleados y directivos tendrán un rendimiento laboral con éxito, obteniendo mejor autoestima, satisfacción personal y profesional.

El propósito es elaborar un manual de funciones para el departamento administrativo para optimizar las funciones, informar capacitar al personal en los objetivos como alcanzarlos al puesto de trabajo, mejorando las relaciones de interdependencia laboral, e innovación en los procedimientos para la aprobación con calidad, cumpliendo las normas de comportamiento y desempeño laboral exitoso.

## CAPITULO IV

**Tabla N. 3 Matriz de análisis de alternativas**

| Objetivos                                                               | Impacto sobre el proyecto | Factibilidad técnica | Factibilidad financiera | Factibilidad social | Factibilidad política | Total | Categoría  |
|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------|----------------------|-------------------------|---------------------|-----------------------|-------|------------|
| Elaborar un manual de funciones para mejorar el rendimiento laboral     | 5                         | 5                    | 4                       | 4                   | 4                     | 24    | Media alta |
| Promover el desarrollo de las habilidades y destrezas del colaborador   | 4                         | 5                    | 5                       | 4                   | 4                     | 22    | Media alta |
| Optimizar la comunicación asertiva                                      | 5                         | 5                    | 4                       | 4                   | 4                     | 22    | Media alta |
| Difundir las competencias en las funciones desempeño de cada trabajador | 5                         | 5                    | 5                       | 4                   | 4                     | 23    | Media alta |

**Fuente:** Investigación propia

**Elaborado por:** Liliana Montenegro

#### **4.01. 01 Análisis de la Matriz de análisis de alternativas**

En la matriz de alternativas se ha percibido que en la actualización de recursos humanos se obtuvo un impacto sobre el proyecto ya que es factible puesto que se tiene la tecnología los recursos económicos necesarios para implementar un manual de funciones, con el apoyo de los Directivos y colaboración de todos los empleados.

1. El primer objetivo es elaborar un manual de funciones para mejorar el rendimiento laboral del personal administrativo, el impacto es 5 (Alto), porque es una herramienta necesaria para ayudar en las funciones del empleado. La factibilidad técnica de rango es 5 (Alto), la factibilidad financiera es de 4 (Alto), porque se tiene el presupuesto necesario, la factibilidad política es 4 (Alto), para obtener la productividad con eficiencia y eficacia.
2. El segundo objetivo es promover el desarrollo de las habilidades y destrezas del colaborador, el impacto sobre el proyecto es 4 (Alto), ya que permite valorar el desempeño del colaborador, la factibilidad técnica tiene un valor de 5 (Alto), porque se obtiene los recursos necesarios con la factibilidad social es tener un buen clima laboral, la factibilidad política es 4 (Alto), ya que es indispensable en la organización para tener éxito en lo laboral.
3. E tercer objetivo es optimizar la comunicación asertiva, el impacto sobre el proyecto es 4 (Alto), porque se puede manejar ideas y conocimientos, la factibilidad técnica tiene una ponderación de 5 (Alto), ya que está estipulado en los requerimientos de la empresa, la factibilidad financiera es de 5 (Alto), porque se dispone de los recursos económicos la factibilidad social es 4 (Alto), ya que se puede considerar un mejor clima laboral. La factibilidad política tiene un rango de 4(Alto), se aplica las normas, leyes y reglamentos internos y externos.
4. Promover las competencias en las funciones que desempeño cada trabajador, el impacto sobre el proyecto es 5 (Alto), ya que se puede establecer las actividades del empleado, la factibilidad técnica 5 (Alto), se analizó las competencias del colaborador, y se las potencializo es 5 (Alto), ya que se obtiene los recursos necesarios, la factibilidad social es 4 (Alto), porque se establece un mejor ambiente laboral, la factibilidad política tiene un rango 4 (Alto), porque se establece normas, leyes y reglamentos.

**Tabla N. 4 Matriz de Análisis de Impacto de los Objetivos**

| Objetivos                                                                      | Factibilidad de lograrse                                                                                       | Impacto de Genero                                       | Impacto Ambiental                                                        | Relevancia                                                                             | Sostenibilidad                                                                  | Total | Categoría  |
|--------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|-------|------------|
| <b>Elaborar un manual de funciones para mejorar el rendimiento laboral</b>     | Los Directivos promueven la aceptación del manual de funciones (4)                                             | Respeto y trato por igual en los puestos de trabajo (4) | Adecuado uso en las capacitaciones (4)                                   | Seleccionar el personal adecuado para ocupar las funciones de acuerdo a los cargos (5) | Mantener una constante inducción al personal entrante(5)                        | 22    | Media alta |
| <b>Promover el mejorar el rendimiento en los trabajadores</b>                  | Dispone de recursos económicos para la capacitación del personal (4)                                           | No discriminar los puestos de trabajo (4)               | Desarrollo de las evaluaciones digitales (4)                             | Tener personal apto para laborar con conocimiento de su trabajo(4)                     | Realizar evaluación cada 2 meses (4)                                            | 20    | Media alta |
| <b>Optimizar la comunicación asertiva</b>                                      | Se define los puestos y funciones                                                                              | Igualdad de derecho (5)                                 | El mejoramiento de una infraestructura adecuado para los trabajadores(5) | Motivar a los empleados a seguir preparándose(5)                                       | Motivar a las capacitaciones constantemente(4)                                  | 23    | Media alta |
| <b>Difundir las competencias en las funciones desempeño de cada trabajador</b> | Determinar las herramientas necesarias y recursos económicos para implementación de un manual de funciones (5) | No marginar dar oportunidad s.(4)                       | Ambiente adecuado de trabajo para los empleados (5)                      | Estabilidad laboral(5)                                                                 | Manejo adecuado de un manual de funciones para seleccionar mejor al personal(5) | 24    | Media alta |

**Fuente:** Investigación propia  
**Elaborado por:** Liliana Montenegro

#### **4.02 Análisis del Impacto de los objetivos**

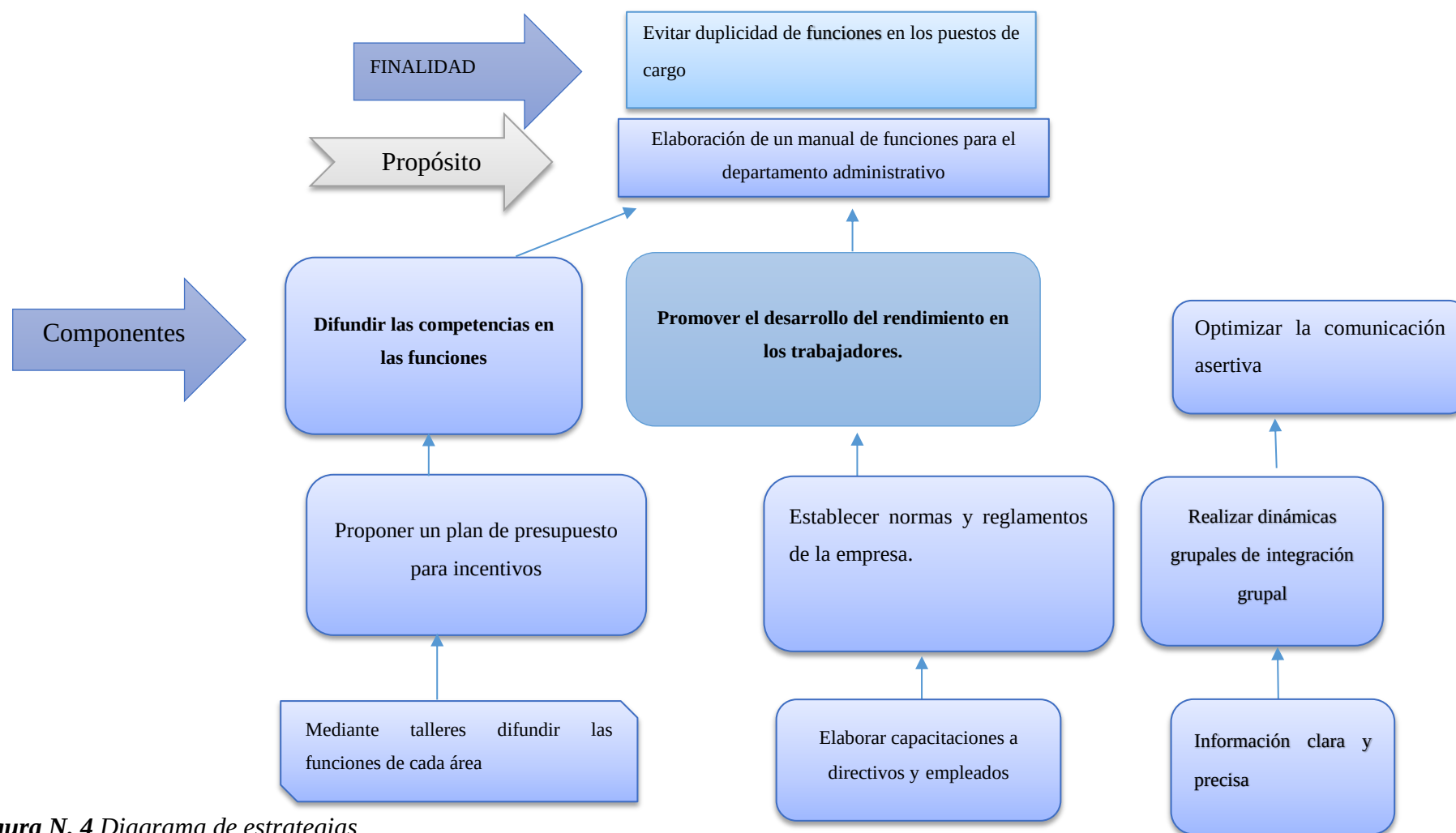
En la actualización la empresa Saint Patrick el departamento de recursos se dispone aceptar un manual de funciones, por lo que no se encuentra reacio al cambio por lo que es factible para lograr los objetivos planteados en la empresa con dedicación, respeto y trato por igual en los puestos de trabajo para ocupar los cargos que se requiere con una capacitación adecuada con relevancia para la toma de decisiones, orden en la empresa y dividir el trabajo con responsabilidades. De acuerdo a las funciones para profundizar la evaluación, modificación y actualización de nuevas estrategias que permite una mejor selección y desempeño del personal y aplicar la cultura organizacional, lo que es indispensable en toda empresa.

Al elaborar un manual de funciones para cada trabajador mejorando así el rendimiento laboral la factibilidad a lograrse es (4), porque el departamento de Recursos Humanos dispone aceptar un manual de funciones con impacto de género de respeto y trato por igual en los puestos de trabajo con el ambiente adecuado para ocupar los cargos adecuados es (5), con sostenibilidad de mantener una constante inducción al personal entrante es (5), con la calificación 22, que es media alta.

Promover el desarrollo del rendimiento en los trabajadores que conforman la organización siendo un mejor desempeño es factible a lograrse para la empresa es (4), por disponer los recursos económicos para la capacitación del personal con el impacto de género es (4), donde no se discrimina por los puestos de trabajo, para obtener un desarrollo de las evaluaciones digitales es (4). Para tener personal apto para laborar con conocimiento de su trabajo por realizar evaluación cada 2 meses es (4), que la calificación es de 20, que significa media alta.

Difundir las competencias en las funciones desempeño de cada trabajador, resolver comportamientos inestables de los empleados y directivos que tiene estableciendo los puestos que se requiere es (4), con igualdad de derecho es (4), para que se lleve a cabo el mejoramiento de una infraestructura adecuada para los trabajadores es (5), y poder motivar a los empleados a seguir preparándose es (4), y determinar con capacitaciones constantemente. Es (4), que todo esto da un valor de 23, que es media alta.





**Figura N. 4** Diagrama de estrategias

**Fuente:** Investigación propia

**Elaborado por:** Liliana Montenegro

#### **4.03.01 Análisis de Diagrama de Estrategias**

En la matriz de diagrama de estrategia se obtiene información adecuada para mejorar y aplicar las siguientes actividades:

Se determina tres objetivos generales que son:

1. Proporcionar a los colaboradores mediante trípticos sus respectivas competencias mediante talleres difundir las funciones de cada área en el personal porque permite tener las actividades, tareas y responsabilidades del personal en su puesto.
2. Así mismo Permite proponer un plan de presupuesto para incentivos, así como también elaborar capacitaciones de desarrollo a directivos y empleados.
3. También se puede realizar dinámicas grupales de integración en la empresa, como reuniones semanales para organizar el trabajo y realizar paseos recreacionales para directivos y colaboradores.

Así mismo la finalidad es de conocer que los empleados y directivos tendrán un mejor rendimiento laboral.

Los objetivos específicos son los siguientes:

1. Elaborar un manual de funciones para el departamento administrativo
2. Promoviendo un mejor rendimiento en los colaboradores.
3. Determinando una comunicación asertiva.

**Tabla N. 3** Matriz de marco lógico

| <b>FINALIDAD</b>                                                  | <b>INDICADORES</b>                                                                                                      | <b>MEDIOS DE VERIFICACION</b>                                                                  | <b>SUPUESTOS(+)(-)</b>                           |
|-------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|
| Elaborar un manual de funciones en el departamento administrativo | A finalizar el año 2018 se contara con el 100% de un manual de funciones con conocimientos destrezas y habilidades      | Realizar encuestas al personal que labora en la empresa sobre el conocimiento de las funciones | Sobrecarga laboral                               |
| Difundir las competencias en las funciones                        | Al finalizar el año 2018 se aplicara el 50% para destacar la creatividad destreza para comunicarse y trabajar en equipo | Informes de la evaluación del trabajador                                                       | Desinterés en los directivos de la empresa.      |
| Promover el desarrollo del rendimiento en los trabajadores.       | Al finalizar el año 2018 se aplicara el 60% en evaluar el desempeño del personal                                        | Verificar las evaluaciones realizadas a los trabajadores                                       | Ineficiencia del rendimiento en los trabajadores |
| Optimizar la comunicación asertiva                                | Al finalizar el año 2018 se aplicara el 80% en estimular el buen clima                                                  | Encuestas a cada trabajador promoviendo el buen clima laboral                                  | Reacio al cambio                                 |

| ACTIVIDAD                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | RESUMEN DE PRESUPUESTO                        | MEDIOS DE VERIFICACION                                                              | SUPUESTOS(+)(-)                                                                                                                       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.01 Aportar el mejoramiento continuo del trabajo del personal<br>1.02 Desarrollando funciones de evaluación del desempeño<br>2.01 Proponer un presupuesto para el plan de incentivos<br>2.02 Capacitación al mejor trabajador<br><br>3.01 Ejercitar el clima laboral en un entorno amable y armonioso<br><br>3.02 Ejemplificar tareas, actividades y responsabilidades | <b>Gastos</b><br>\$25<br>\$400<br>\$8<br>\$25 | ✓ Facturas<br>✓ Comprobantes<br>✓ recibos<br>✓ Retenciones<br>✓ Informes realizados | Desinterés en la asistencia<br>Desinterés en los directivos<br>Ineficiencia en la organización<br>Desestimar el presupuesto requerido |

**Fuente:** Investigación propia

**Elaborado por:** Liliana Montenegro

### **4.03 Análisis del marco lógico**

En el análisis se determinó que los empleados y directivos tendrán un mejor rendimiento laboral, mediante un manual de funciones para cada trabajador en el área asignada mejorando así en rendimiento laboral, a finales del 2018 se obtendrá el 50% además se ha cumplido con los objetivos en la empresa.

También al finalizar el año 2018 se cuenta con el 100% de un manual de funciones con conocimientos destrezas y habilidades, para desarrollar en todas las áreas de manera correcta las actividades.

Así mismo difundir las competencias en finales del año 2018 se aplicará el 50% para destacar la creatividad destreza de comunicarse y trabajo en equipo por medio de informes de la evaluación del trabajador para cumplir con éxito lo esperado en la organización.

Promover el desarrollo del rendimiento en los trabajadores, al finalizar el año 2018 se aplicará el 60% para evaluar el desempeño del personal, y también verificar las evaluaciones realizadas a los trabajadores, que se ejecuta de una mejor manera.

Así mismo para optimizar la comunicación asertiva, al finalizar el año 2018 se obtendrá el 80% estimular el buen clima laboral y compañerismo de los empleados

Para la realización de este proyecto se ha planificado las siguientes actividades:

- Aportar el mejoramiento continuo del trabajo del personal.
- Desarrollando funciones de evaluación del desempeño
- Proponer un presupuesto para el plan de incentivos
- Capacitación al mejor trabajador
- Ejercitar el clima laboral en un entorno amable y armonioso
- Ejemplificar tareas, actividades y responsabilidades.

Además se debe tener el presupuesto a continuación detallado:

### **Gastos corrientes**

- Horario tutorial
- Impresiones

### **Sueldos y salarios**

- Presupuesto
- Gastos de inversión
- Asesoría
- Refrigerio
- Capacitación

### **Aportes**

- Institución
- Usuarios del proyecto
- Impresoras Canon 610
- Impresiones \$25
- Flash \$8

Teniendo como respaldo para la verificación de todo lo gastado mediante los documentos que son:

- Facturas
- Comprobantes
- Recibos
- Retenciones
- Informes realizados;

También se toma en cuenta los problemas que se pueden presentar al momento de elaborar un manual de funciones:

- Desinterés a la asistencia
- Desinterés en los directivos
- Ineficiencia en la organización
- Desestimar el presupuesto requerido

## CAPÍTULO V



### Propuesta

#### 1. Antecedentes de la propuesta

Se quiere realizar en la unidad educativa Saint Patrick un manual de funciones que defina con claridad y precisión en los puestos y cargos que requiere la empresa puesto que este desde hace tiempo no dispone con este manual y eso ha producido problemas dentro de la organización, como es descoordinación en las áreas de trabajo, inconformidad en el ambiente laboral y duplicidad de funciones.

Lo cual es ineficiente en los cargos que desempeñan en la organización y por lo tanto afecta la economía y los recursos en los procesos que se están llevando a cabo en la empresa.

## **5.1 Filosofía empresarial**

### **5.1.1 Visión**

Saint Patrick se proyecta hacia el futuro con una escolaridad completa e integradora en sus diferentes niveles para solidar la formación de hombres y mujeres autónomos, con capacidad de liderazgo, con valores éticos morales y cívicos, con solida preparcion austentada en un Bachillerato General Bilingüe, que les permita acceder a estudios universitarios en Instituciones de prestigio y afronten con éxito la vida, con una identidad nacional mas justa, solidaria y democratica, basados en un sistema de seguridad y salud integrador en donde el bienestar integral de nuestro personal se refleje em los resultados de la institución.

### **5.1.2 Misión**

Formar Estudiantes, críticos, investigadores, autónomos globales y bilingües en un ambiente democrático, con valores de respeto, honestidad, solidarida, preparados en un marco de bienestar integral basado en un sistema de Seguridad y Salud efectivo.

## **2. Justificación de la propuesta**

El manual de funciones en el departamento administrativo se elabora por falta de un organigrama estructural, inexistencia de un manual de funciones y falta de canales de comunicación, lo cual permite desarrollar, sustentar, organizar y normalizar las operaciones para el crecimiento laboral y generar empoderamiento en los colaboradores.

## **3. Objetivo general**

Definir con eficiencia y eficacia el desarrollo de las funciones, teniendo así un ambiente y satisfacción laboral de los directivos y trabajadores, cumpliendo los objetivos y generando utilidad a la empresa.



#### **4. Objetivos específicos**

Elaborar una fuente de información que facilite a los empleados la correcta ejecución de sus funciones, responsabilidades y competencias inherentes a cada puesto de trabajo.

Generar estabilidad laboral para los empleados de la empresa mejorando su calidad de vida y de sus familias.

#### **5. Relación de contenido**

El manual de funciones es un instrumento o herramienta que permite conocer cargos, puestos y funciones lo cual mejora la comunicación asertiva, capacitación e inducción al personal con información y conocimientos en el rol de los colaboradores.

También es importante el análisis de puesto con descripción de tareas, y especificaciones de funciones que requiere cada puesto.

#### **6. Metodología utilizada**

La metodología propuesta para elaborar un manual de funciones es realizar encuestas al personal de la Unidad Educativa Saint Patrick ya que sirve para recopilar datos, planificar, llevar a cabo los objetivos del departamento administrativo

Se obtendrá la información suficiente, necesaria para conocer todas las falencias que existe en el área administrativa, fomentando el liderazgo, orden, trabajo en equipo y lograr un alto desempeño laboral.

También se crea funciones específicas de su cargo y empoderamiento del colaborador.

### **5.2.1 Poblacion y muestra**

En la Unidad Educativa Saint Patrick, la investigación se realiza a colaboradores teniendo una población mínima y no se aplica la fórmula de escoger un mínimo de muestra, solo se requiere saber sobre un manual de funciones si está afectando el no saber de una forma precisa y clara los puestos asignados para los cargos en la organización.

**Encuesta de manual de funciones para el departamento administrativo del Centro Educativo Saint Patrick**

I. ¿Sabe que es un manual de funciones?

SI ☐NO ☐

2.- ¿Conoce que funciones debe desarrollar en el puesto de trabajo?

SI ☐NO ☐

3.- ¿Conoce las funciones específicas de su cargo?

SI ☐NO ☐

4.- ¿Está satisfecho con las funciones que desempeña a diariamente?

SI ☐NO ☐

5.- ¿Usted ya conoció el aporte de sus funciones en el trabajo?

SI ☐NO ☐

6.- ¿La capacitación proporciona información relevante para conocer las normas, reglamentos y procesos que debe ejecutar en su cargo?

SI ☐NO ☐

7.- ¿Cree usted que el manual de funciones que eliminó la sobre carga laboral?

SI ☐NO ☐

8.- ¿El manual de funciones evita la duplicidad de funciones?

SI ☐NO ☐

9.- ¿Le gustaría recibir capacitaciones para mejorar el desempeño de funciones encomendadas?

SI ☐NO ☐

**GRACIAS POR LA COLABORACIÓN**

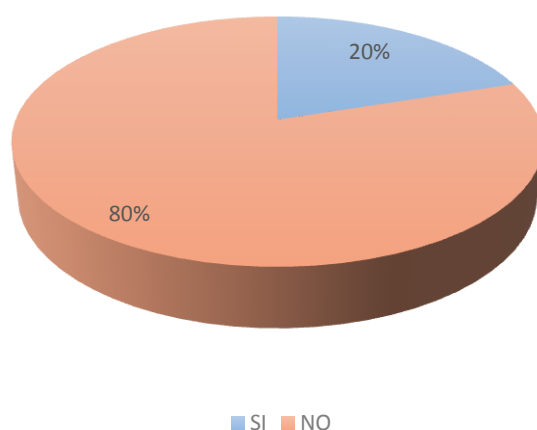
1.- ¿Conoce usted sobre un manual de funciones?

**Tabla N. 6 Pregunta 1**

| ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|-------------|------------|------------|
| SI          | 2          | 20%        |
| NO          | 8          | 80%        |
|             | 10         | 100%       |

**Fuente:** Investigación propia

**Elaborado por:** Liliana Montenegro



**Figura N. 5 Pregunta 1**

**Fuente:** Investigación propia

**Elaborado por:** Liliana Montenegro

## ANÁLISIS

En la pregunta uno se obtuvo la siguiente información: el 80% no conoce un manual de Funciones, y el 20% conoce sobre un manual de funciones.

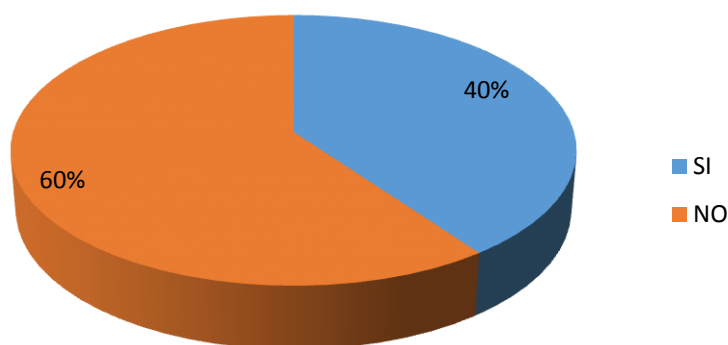
2.- ¿Conoce que funciones debe realizar en el puesto de trabajo?

**Tabla N. 4** *Pregunta 2*

| ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|-------------|------------|------------|
| SI          | 4          | 40%        |
| NO          | 6          | 60%        |
|             | 10         | 100%       |

**Fuente:** Investigación propia

**Elaborado por:** Liliana Montenegro



**Figura N. 6** *Pregunta 2*

**Fuente:** Investigación propia

**Elaborado por:** Liliana Montenegro

## ANÁLISIS

Los datos de esta encuesta el 60% la mayoría de colaboradores dice que no conocen las funciones en el puesto de trabajo, y la otra parte de 40% conoce las funciones.

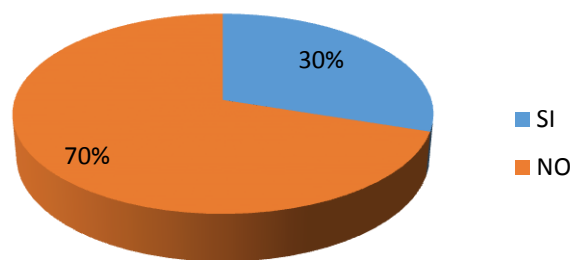
3.-¿ Realiza funciones específicas de su cargo?

**Tabla N. 8 Pregunta 3**

| ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|-------------|------------|------------|
| SI          | 3          | 30%        |
| NO          | 7          | 70%        |
|             | 10         | 100%       |

**Fuente:** Investigación propia

**Elaborado por:** Liliana Montenegro



**Figura N. 7 Pregunta 3**

**Fuente:** Investigación propia

**Elaborado por:** Liliana Montenegro

#### ANALISIS

De acuerdo a las encuestas el 70% no conoce las funciones De De acuerdo a las encuestas el 53% no conoce las funciones específicas,30% del personal dice si Conoce las funciones.

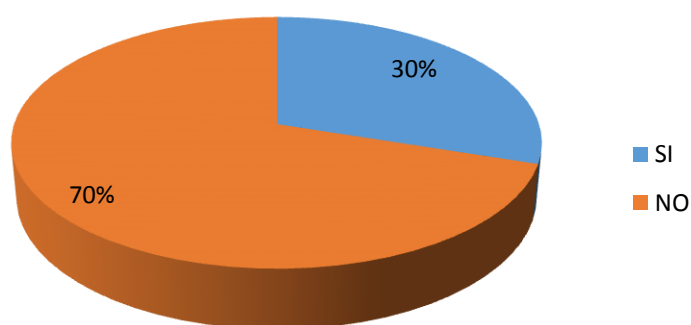
4.- ¿Cree que las funciones del cargo que desempeñe están debidamente asignadas?

**Tabla N. 5** *Pregunta 4*

| ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|-------------|------------|------------|
| SI          | 3          | 30%        |
| NO          | 7          | 70%        |
|             | 10         | 100%       |

**Fuente:** Investigación propia

**Elaborado por:** Liliana Montenegro



**Figura N. 8** *Pregunta 4*

**Fuente:** Investigación propia

**Elaborado por:** Liliana Montenegro

## ANÁLISIS

En el análisis que pudimos percibir al realizar las encuestas, el 70% dice que las funciones del cargo no están debidamente asignadas, y los demás el 30% dice que sí.

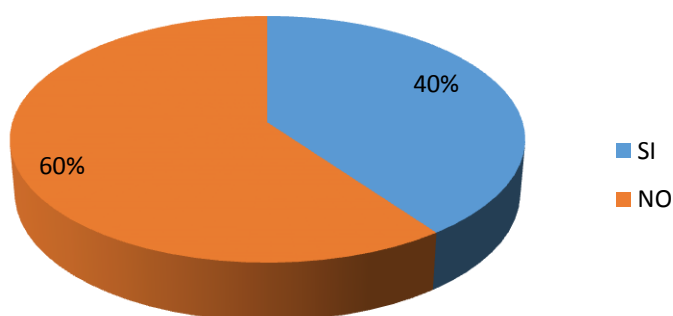
5.- ¿Está conforme con las funciones que realiza en el puesto de trabajo?

**Tabla N. 6** *Pregunta 5*

| ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|-------------|------------|------------|
| SI          | 4          | 40%        |
| NO          | 6          | 60%        |
|             | 10         | 100%       |

**Fuente:** Investigación propia

**Elaborado por:** Liliana Montenegro



**Figura N. 9** *Pregunta 5*

**Fuente:** Investigación propia

**Elaborado por:** Liliana Montenegro

## ANÁLISIS

Los resultados obtenidos al momento de realizar las encuestas el 60% están inconforme con las funciones que se realiza en el puesto de trabajo, el 40% dice que sí.



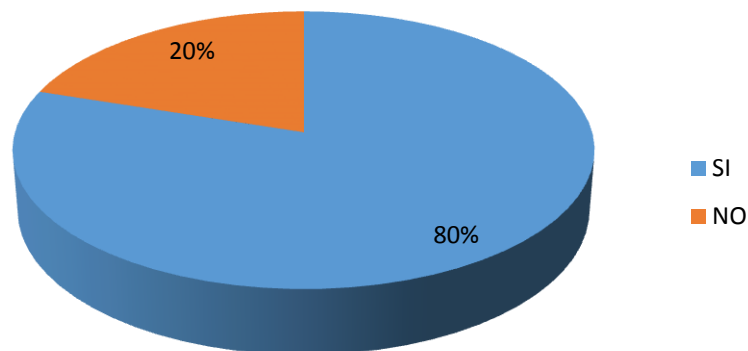
6.-¿Con la información proporcionada conoce las funciones, tareas de su cargo?

**Tabla N. 7** Pregunta 6

| ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|-------------|------------|------------|
| SI          | 9          | 90%        |
| NO          | 1          | 10%        |
|             | 10         | 100%       |

**Fuente:** Investigación propia

**Elaborado por:** Liliana Montenegro



**Figura N. 10** Pregunta 6

**Fuente:** Investigación propia

**Elaborado por:** Liliana Montenegro

## ANÁLISIS

Los resultados obtenidos al momento de realizar las encuestas el 90% cree que la información, proporcionada sirve de mucho para conocer más las funciones, el 10% conoce la información.

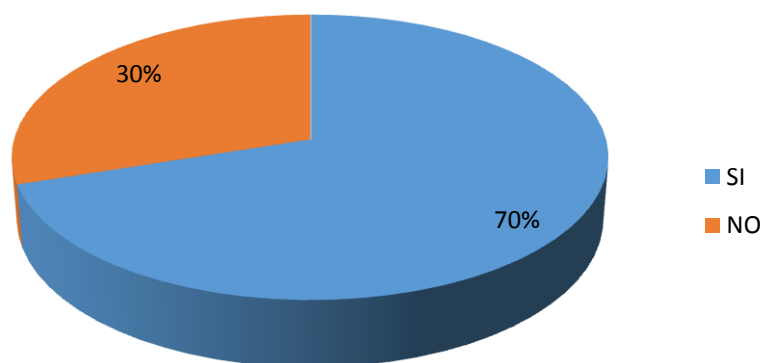
7. -¿Cree usted que el manual de funciones elimino la sobrecarga laboral?

**Tabla N. 8** Pregunta 7

| ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|-------------|------------|------------|
| SI          | 7          | 70%        |
| NO          | 3          | 30%        |
|             | 10         | 100%       |

**Fuente:** Investigación propia

**Elaborado por:** Liliana Montenegro



**Figura N. 11** Pregunta 7

**Fuente:** Investigación propia

**Elaborado por:** Liliana Montenegro

## ANÁLISIS

En las encuestas el 70% cree que es importante un manual de funciones para eliminar la sobre carga laboral. El 30% conoce del tema.

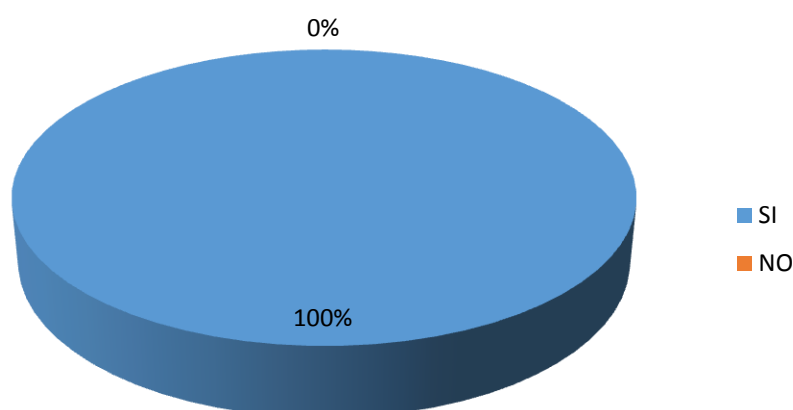
8.-¿Cree que el manual de funciones evita la duplicidad de funciones?

**Tabla N. 9** *Pregunta 8*

| ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|-------------|------------|------------|
| SI          | 10         | 100%       |
| NO          | 0          | 0%         |
|             | 10         | 100%       |

**Fuente:** Investigación propia

**Elaborado por:** Liliana Montenegro



**Figura N. 12** *Pregunta 8*

**Fuente:** Investigación propia

**Elaborado por:** Liliana Montenegro

## ANÁLISIS

En la encuesta realizada el 100% si se evitó la duplicidad de funciones lo que proporciona mayor conocimiento en el rol de la empresa con integración y el 0% conoce sobre el tema.

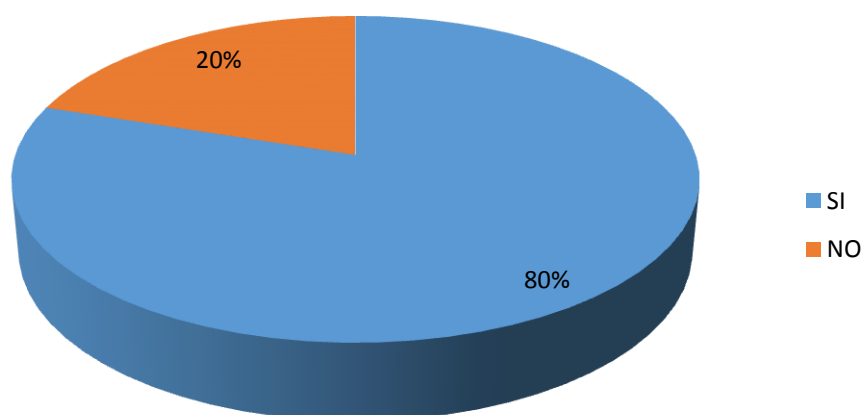
9.-¿ Le gustaría recibir capacitaciones para mejorar el desempeño de funciones?

**Tabla N. 10** Pregunta 9

| ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|-------------|------------|------------|
| SI          | 8          | 80%        |
| NO          | 2          | 20%        |
|             | 10         | 100%       |

**Fuente:** Investigación propia

**Elaborado por:** Liliana Montenegro



**Figura N. 13** Pregunta 9

**Fuente:** Investigación propia

**Elaborado por:** Liliana Montenegro

## ANÁLISIS

En las encuestas el 80% está dispuesto a recibir capacitaciones para mejorar el desempeño en las funciones y cargos, el resto que es el 20% no le gustaria recibir información sobre el tema.

---

## **TALLER # 1 DIRIGIDO PARA TODO EL PERSONAL**

### **7.01 Video de bienvenida**

Un video que ayuda al relax del personal que va ser capacitado

Para este se ha estimado un tiempo de (3 minutos)

<https://www.youtube.com/watch?v=onJAfJAYpE4>

Nombre del video: video para fortalecer las habilidades y destrezas

### **7.02 Reglas de oro**

- Apagar los celulares
- Cualquier inquietud hacer levantando la mano
- No conversar

### **7.03 Video actividad para iniciar la exposición**

Para este se ha estima un tiempo de (5 minutos)

<http://www.cornejoonline.com/>

Nombre del video: Comunicación asertiva para el personal.

### **7.04 Video para difundir las funciones de desempeño para el trabajador**

Tiempo estimado (3 minutos).

[http:// For The Birds \(1080p\) \(Pixar Short Films\) \(2001\)](http://ForTheBirds.com)

Nombre del video: for the birds

7.05 Video que es un manual de funciones para el personal

Tiempo estimado (3) minutos.

---

## **CAPÍTULO 2 NOMBRE DEL VIDEO: MANUAL DE FUNCIONES EN UNA ORGANIZACIÓN**

### **¿Qué es un manual de funciones?**

- ✓ Motivación al personal a que asistan al taller (escuchando sugerencias antes de comenzar el taller)
  - ✓ Comunicación asertiva al momento de impartir los conocimientos
  - ✓ Exponer conceptos básicos de lo que es un manual de funciones
  - ✓ Presentación en power point del tema a tratarse
  - ✓ Realizar un debate con el personal presente en el taller **Descripción del manual de funciones de cada cargo**
- 
- Cambio de actividades
  - Preparar folletos para los participantes
  - Realizar elementos visuales
  - Realizar una sección de preguntas y respuestas

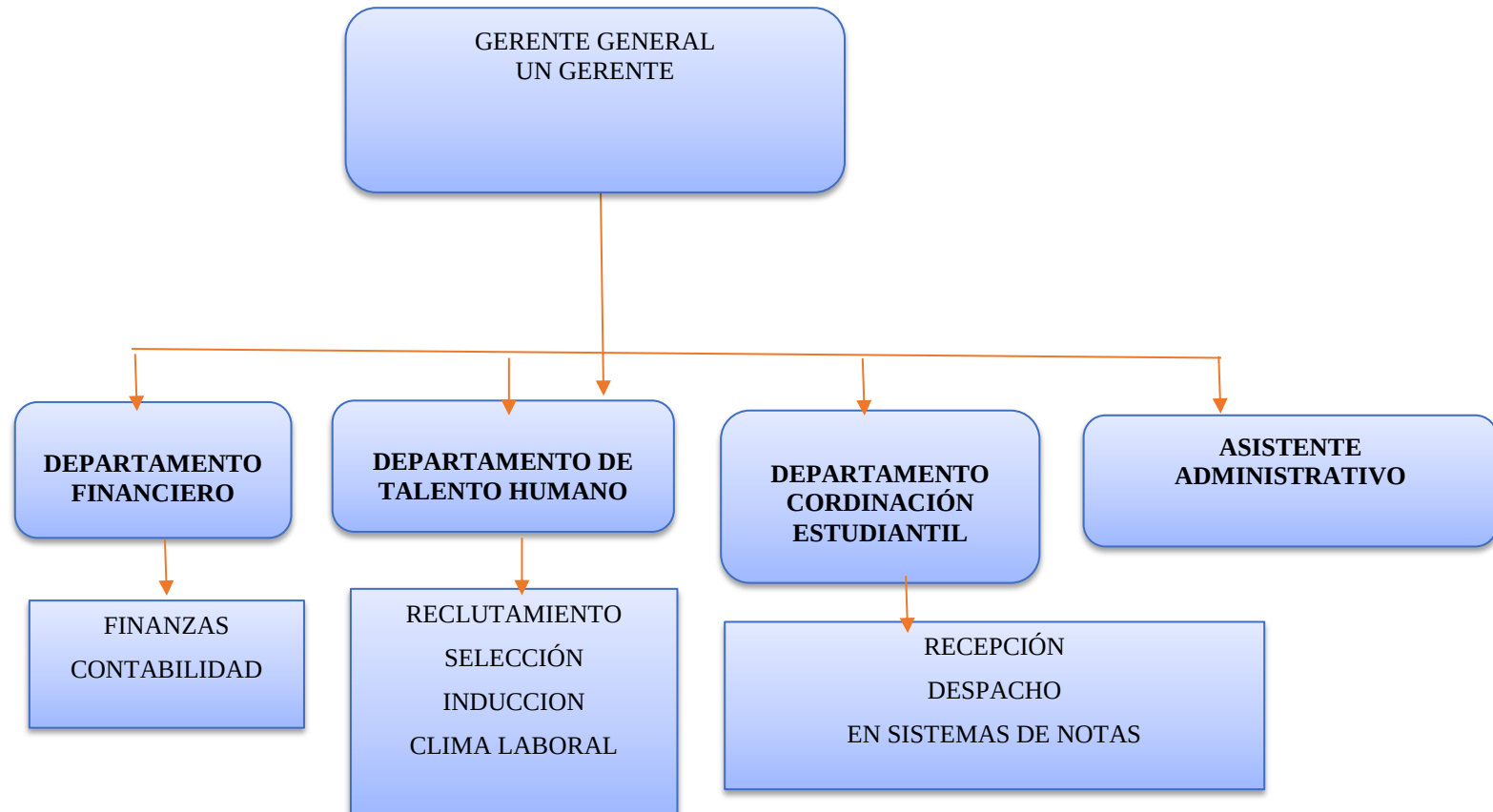
### **Promover el desarrollo de habilidades y destrezas del colaborador**

- Presentación
- Crear un ambiente adecuado
- Participación activa y resolución de conflictos de conflictos
- Resumir el aprendizaje y retroalimentación

**Comunicación asertiva para el personal**

- Motivación al personal a que asistan al taller (escuchando sugerencias antes de comenzar el taller)
- Comunicación asertiva al momento de impartir los conocimientos
- Exponer conceptos básicos de lo que son las competencias laborales
- Presentación en power point del tema a tratarse
- Responder dudas y las preguntas de los empleados

## ORGANIGRAMA



**Figura N. 14** Organigrama

**Fuente:** Investigación propia

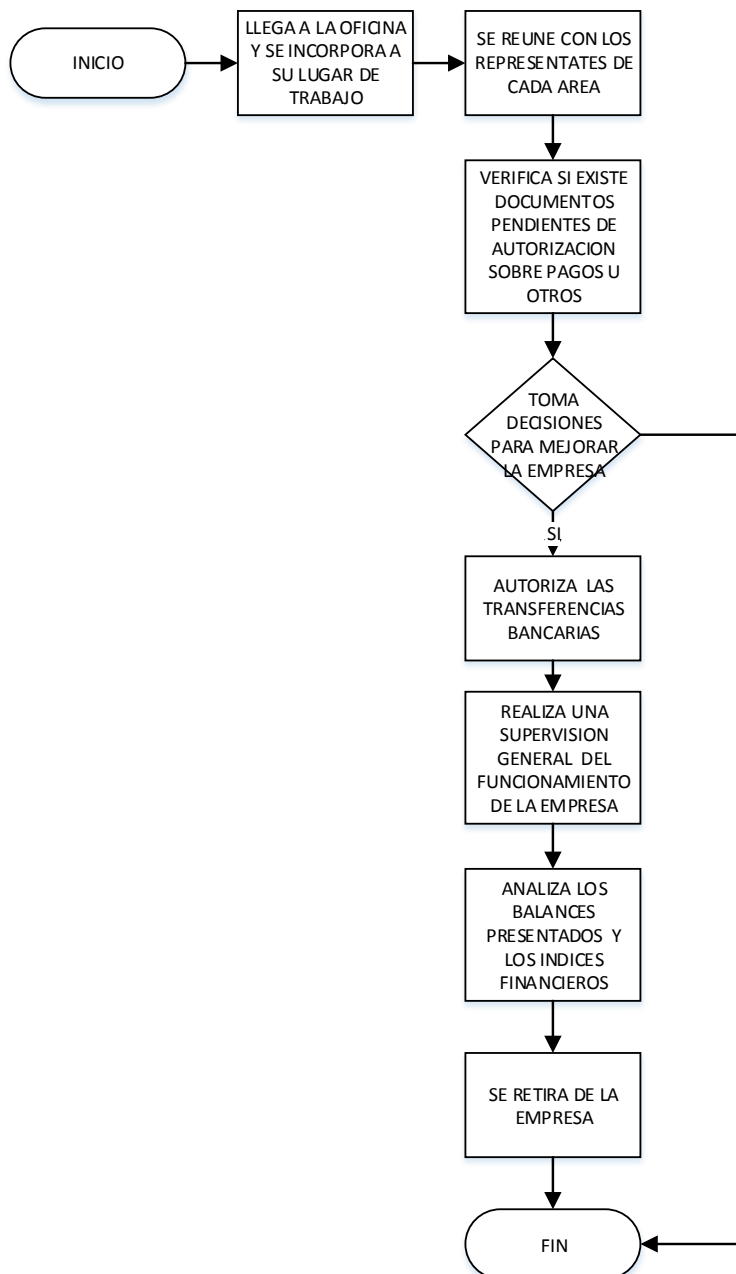
**Elaborado por:** Liliana Montenegro



## FLUJOGRAMA DE PROCEDIMIENTOS

### Flujograma 1

#### PROCEDIMIENTO: GERENTE GENERAL



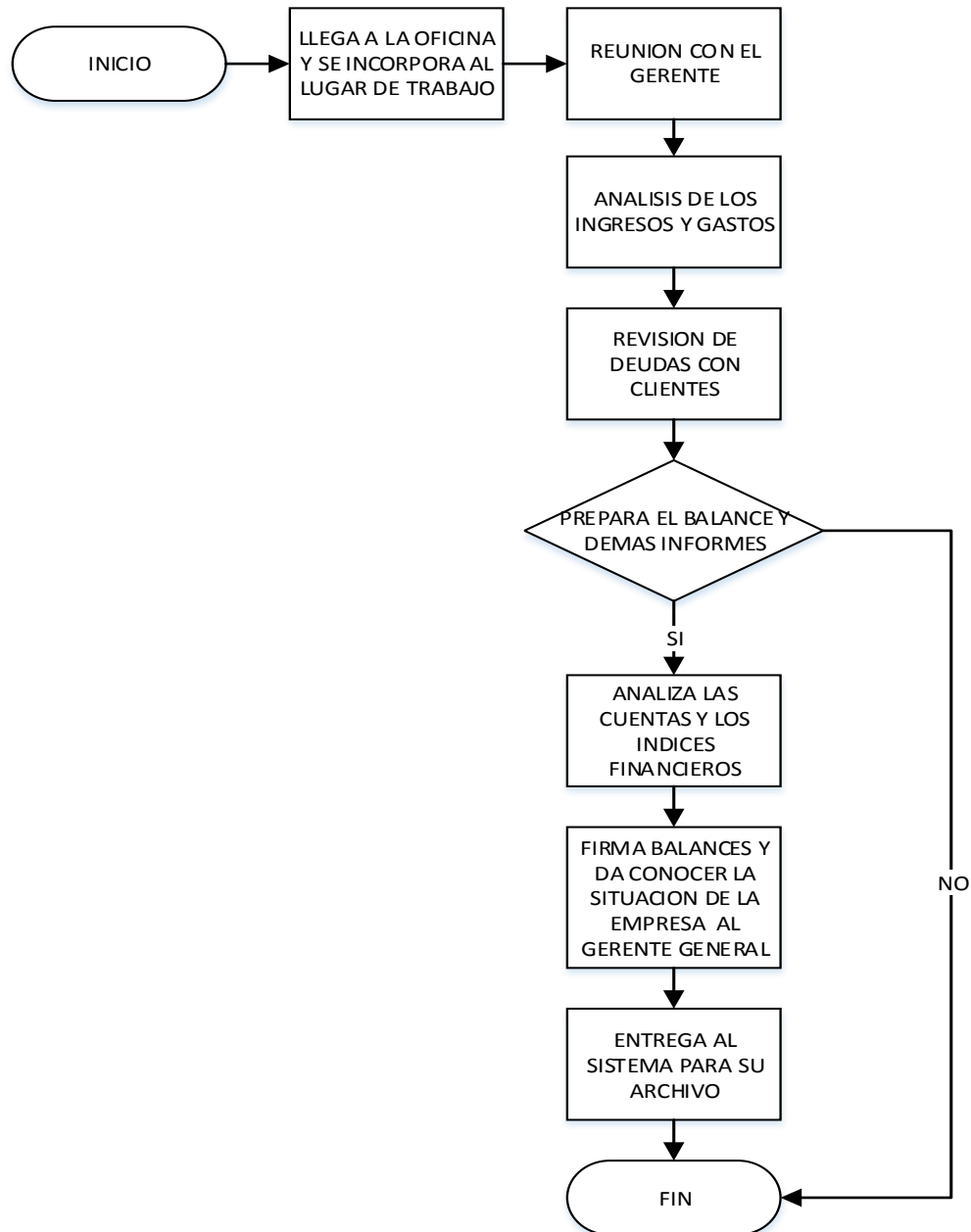
**Figura N. 15** *Flujograma 1 Procedimiento Gerente General*

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Liliana Montenegro

## Flujograma 2

### Procedimiento: Contador



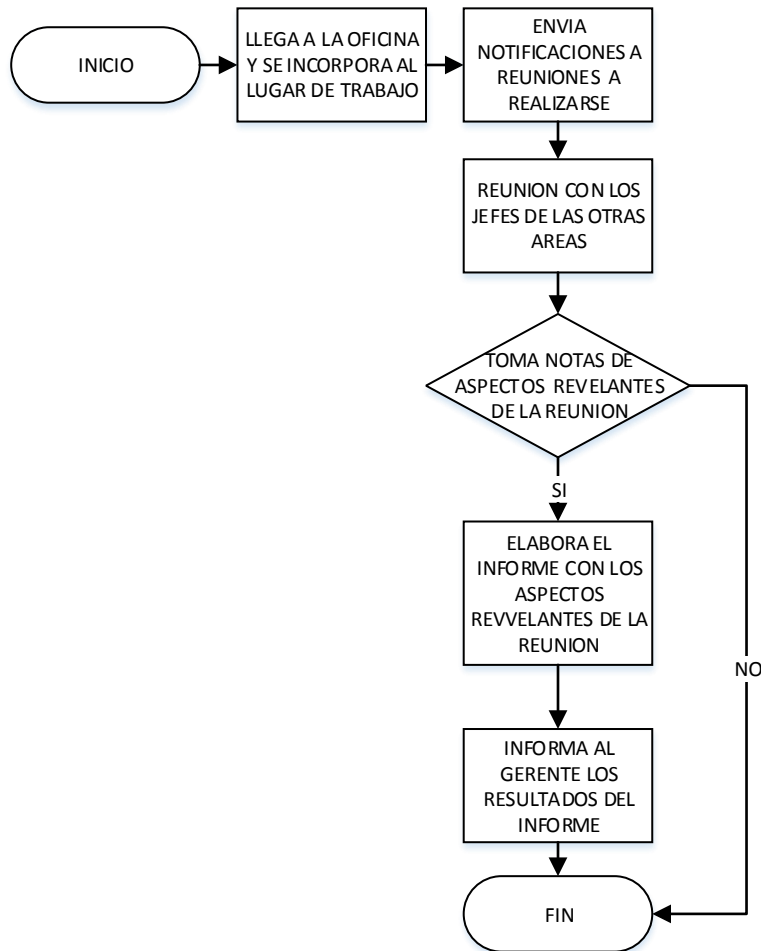
**Figura N. 16** *Flujograma 2 Procedimiento Contador*

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Liliana Montenegro

### Flujograma 3

#### Procedimiento: Secretaria



**Figura N. 17** Flujograma 3 Procedimiento Secretaria

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Liliana Montenegro

---

## **Manual de funciones**

Son documentos escritos que se basan en una serie de elementos administrativos con el fin de informar y orientar la conducta de los empleadores de la empresa, unificando los criterios de desempeño y cursos de acción que deberán seguirse para cumplir con los objetivos trazados. (Garcés, 2018)

También forman parte las normas legales, reglamentarias y administrativas que se ejecutan en el tiempo de acuerdo a la relación de las funciones y de la empresa.

Sirven como una guía práctica de soporte para la organización y comunicación que contiene información ordenada en la cual se establecen clara y precisa los objetivos, políticas y procedimientos que es de mucha utilidad para lograr una eficiente administración.

Es fundamental para la toma de decisiones porque es eficaz en la administración para el aprendizaje, proporcionar la orientación específica ya que trata de ejecutar con una buena fuente de información y mejorar los esfuerzos de cada colaborador.

La elaboración depende de la información y el puesto requerido según las necesidades de la empresa y las exigencias en el puesto de trabajo.

Es un instrumento de trabajo que incluye, tareas para que desarrolle el colaborador basadas en procedimientos y sistemas. Permite mejorar la productividad, optimizar recursos y tomar decisiones asertivas con claridad y precisión de acuerdo a los requerimientos del puesto, para evitar duplicidad de funciones en el desarrollo de las actividades de la empresa.

El manual es una herramienta administrativa donde se ejecuta las habilidades, destrezas y se pone en práctica conocimientos que han sido recopilados por la experiencia y el apoyo tecnológico.

En las áreas del departamento administrativo se utiliza para sustentar, organizar y normalizar las operaciones para el crecimiento y desarrollo de la empresa con estabilidad y solidez. (Garcés, 2018)

### **Importancia de un manual de funciones**

Permite la inducción y orientación del personal a las funciones que el cargo requiere, aplica funciones específicas en la estructura organizacional de cada dependencia.

Determina información de las funciones especificando la dependencia y coordinación para el cumplimiento de funciones. (Consultoria en Mi Pymes, 2018)

### **Beneficios de manual de funciones**

1. Especifica la información para la toma de decisiones y cumplir objetivos.
2. Orden y eficacia en el trabajo.
3. Información a los directivos sobre los cargos que están bajo supervisión.
4. Proporciona a cada colaborador mayor conocimiento en el rol dentro de la empresa con comunicación, integración y desarrollo.
5. Elimina sobre cargas de trabajo, omisión, duplicidad de funciones y circuitos de trabajo irracionales.
6. Permite la planificación de recursos humanos anticipándose a la posible variación de puestos. (Garcés, 2018)

### **Manual Administrativo**

Son documentos escritos de forma sistemática en una serie de elementos administrativos, para informar y orientar a los colaboradores en criterios y desempeños para cumplir los objetivos. (Consultoria en Mi Pymes, 2018)

Sirve como una herramienta para el soporte de la organización para reducir recursos y optimizar el tiempo, determina los procedimientos estableciendo normas, políticas de una forma concreta y coherente para el alcance de objetivos departamentales. (Consultoría en Mi Pymes, 2018)

### **Beneficios y objetivos de los Manuales Administrativos**

1. Ejecuta procesos, procedimientos y sistemas administrativos de la organización
2. Establece políticas, estructuras y funciones de cada colaborador de la organización
3. Define las funciones y responsabilidades de cada unidad administrativa.
4. Aplica la comunicación asertiva al personal con información oportuna para ejecutar labores que se encomienda en los procedimientos de trabajo.
5. Permite optimizar, reducir o elimina el esfuerzo de los colaboradores.
6. Reduce recursos humanos y materiales, en la ejecución de las tareas.
7. Facilita la selección de nuevos empleados y proporciona lineamientos necesarios para el desempeño de sus labores.
8. Constituye una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas y procedimientos.
9. Analizar la instrucción y capacitación del personal.
10. Determina la responsabilidad de cada cargo y puesto de trabajo y relación con los demás integrantes de la organización
11. Delimita claramente las responsabilidades de cada área de trabajo y evita los conflictos laborales. (Orozco, 2018)

---

## **Manual de normas y procedimientos para el departamento administrativo**

En este manual se definen las tareas de trabajo con la descripción de los procedimientos con una secuencia lógica, haciendo uso eficaz y eficiente de los recursos económicos y humanos.

Establece la supervisión del trabajo normalizando las actividades, evitando la duplicidad de funciones y procesos innecesarios para facilitar la auditoría administrativa y evaluar de control interno.

La descripción de procedimientos cuenta con la siguiente información:

Identificación del procedimiento

Nombre

Área de desempeño

Codificación

Descripción genérica (objetivo)

Normas generales

Responsable de cada una de las actividades que lo integran

Número de Paso o Sub-paso (secuencia de las actividades)

Descripción de cada una de las actividades que lo integran. (Orozco, 2018)

## **Condiciones en la elaboración de manuales administrativos**

- El diseño y actualización tiene un alto costo en términos de tiempo y dinero.
- Ejercen un efecto limitante de la iniciativa del personal debido a que en algunas ocasiones son excesivamente rígidos y formales.

- Los objetivos de los Manuales Administrativos pueden causar confusión por ser muy amplios en su contenido (Orozco, 2018)
- Algunos de ellos son difíciles de interpretar y comprender, lo cual puede causar confusiones dentro del personal al momento de realizar sus funciones
- Resistencia del personal a utilizar los manuales por ser poco atractivos y en la mayoría de los casos voluminosos en contenido
- En algunos casos los sindicatos utilizan a los Manuales como herramienta para proteger sus derechos, es decir que no hacen nada adicional sino está establecido debidamente en el Manual. (Consultoria en Mi Pymes, 2018)

### **Interpretación y diseño de la información**

La interpretación y diseño de la información, no es más que darle forma a la información recopilada bajo lineamientos técnicos y el criterio del personal encargado de elaborarlos.

Interpretar la información significa analizar en todos los datos recopilados, su importancia y aporte al diseño del Manual, probablemente mucha de la información no será necesario incluirla dentro del documento por considerar que no agrega ningún valor para los usuarios directos, pero también se puede determinar que aún hacen falta algunos otros datos y que es necesario realizar una segunda etapa de recopilación de información. (Orozco, 2018)

Es en esta etapa en donde se confrontan los resultados de la información recopilada verbalmente contra la información que proviene de las respuestas a los cuestionarios y de lo observado durante la primera etapa. (Garcés, 2018)

La depuración y complemento de información es muy importante para no elaborar documentos administrativos que se alejen de la realidad, por lo que toda la información al momento de ser diseñada es importante que sea revisada por los entrevistados y aprobada por los funcionarios superiores de cada uno de ellos. (Hofacker, 2008)



El diseño del Manual es darle forma a la información para crear un borrador que permita visualizar claramente el contenido del documento y realizar los ajustes necesarios para su mejor comprensión. (Consultoria en Mi Pymes, 2018)

### **Elaboración del manual**

La elaboración del Manual es simple se realiza mediante un documento con lineamientos claros y homogéneos, utilizando una comunicación asertiva para obtener la comprensión adecuada en las funciones para que pueda ser utilizada por los directivos y empleados.

Debe evitarse el uso de tecnicismos exagerados a menos de que se trate de un manual específico para una tarea de tipo técnico. (Garcés, 2018)

La elaboración del manual es importante tomar en cuenta las conclusiones y recomendaciones para facilitar la interpretación de las funciones.

### **Aprobación y actualización del manual**

La aprobación de los Manuales debe ser de acuerdo al objetivo que requiere la empresa ya que es de vital importancia el manual de funciones para fomentar una buena cultura en la organización.

Como en toda organización la aprobación empieza desde el Gerente General, el Jefe de la dependencia, un departamento y/o comité específico para el efecto. (Garcés, 2018)

El manual debe ser realizado de una forma formal, para que se ejecute de una forma correcta para que sea respetado por los colaboradores de la empresa.

Los manuales deben realizarse con conocimientos reglas y políticas para que la elaboración no se torne tediosa ni haya gastos innecesarios.

En un manual de funciones cuando se realice un cambio debe ser avisado al personal responsable para no crear inconvenientes en el lugar de trabajo, tomando en cuenta los respaldos que lo acreditan a dicho cargo.

### **Clima Laboral**

El clima laboral influye directamente en la satisfacción de los colaboradores y también en la productividad empresarial, lo cual es tomado en cuenta para el éxito en toda empresa.

Un mal ambiente de trabajo puede ocasionar situaciones de conflictos y malestar lo que crea un bajo rendimiento laboral.

Los directivos forman una parte fundamental, generando un buen ambiente de trabajo con liderazgo eficiente y condiciones favorables aceptables hacia los colaboradores.

También es indispensable que los directivos los motiven a los empleados en sus tareas realizadas, para lograr un óptimo clima laboral y no haya fuga de talentos.

Las políticas del personal se deben ejecutar por parte de recursos humanos con técnicas precisas para tener un buen clima laboral.

En un ambiente laboral es mejor evitar los malos comentarios, preferible dialogar con la persona que está creando el conflicto, asignar responsabilidades que se puedan compartir y trabajar en equipo.

---

## **La eficiencia y la eficacia en el desarrollo de las funciones en la parte administrativa**

Eficiencia: Alcanzar las metas establecidas en la empresa.

Eficacia: Lograr las metas con la menor cantidad de recursos.

En las funciones administrativas existe la planeación, organización, integración, la personal dirección y control.

La administración aplica la eficiencia y la eficacia para la productividad que desempeña cada individuo logrando que sus funciones vayan de la mano y alcanzar el éxito en la empresa.

Eficiencia: es lograr que la productividad sea favorable o sea es lograr el máximo resultado con una cantidad determinada o mínima de insumos o recursos, lograr los resultados predeterminados o previstos con un mínimo de recursos. (Quintero, 2018)

Eficacia: es el grado en que el producto o servicio satisface las necesidades reales y potenciales o expectativas de los clientes o destinatarios. (Quintero, 2018)

### **Satisfacción laboral**

En la empresa es importante en que forma puede satisfacer las necesidades de los colaboradores, que no tengan la necesidad de faltar, y que siempre estén gozosos con buena salud.

Desde el punto de vista de la psicología, el trabajo proporciona salud física y mental, entretenimiento, prestigio, contactos sociales y es un fuente de realización personal (Gamero, 2003).

La satisfacción laboral tiene que ver con el contenido del trabajo y funciones que se le asignen, esto puede optimizar o disminuir la competencia laboral del trabajador.

El colaborador no tendrá el mismo entusiasmo de tener oportunidades de aprendizaje, se debe mejorar sus funciones, el salario y las condiciones de trabajo en la empresa para lograr una satisfacción laboral.

## GERENTE GENERAL

*Tabla N. 11 Gerente General*

|                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Jefe directo:</b>                                                                 | Gerente General                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Supervisión a ejercer:</b>                                                        | No cuenta con personal a su cargo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Formación académica:</b>                                                          | Diplomado o Bachiller en Administración de Empresas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Años de experiencia:</b>                                                          | 1-2 años                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Idiomas:</b>                                                                      | Inglés: Intermedio. Deseable                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Objetivos del puesto:</b>                                                         | Asistir al Administrador de la Agencia o Sucursal a realizar las labores cotidianas.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Conocimientos o competencias obligatorias:</b>                                    | Conocimiento en la legislación laboral del país. Debe conocer técnicas efectivas para el manejo de personal. Debe ser una persona estrictamente ordenada para llevar la agenda de su jefe directo. Es indispensable que maneje en un 80% las herramientas tecnológicas como son las hojas de cálculo, las hojas de trabajo y de presentación, al igual que el correo electrónico e internet. Trabaje en equipo.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Habilidades deseables:</b>                                                        | Persona proactiva y con el suficiente liderazgo para afrontar situaciones inusuales dentro del trabajo.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Funciones principales del puesto (responsabilidades primordiales del puesto):</b> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Realizar la revisión previa antes de iniciar labores.</li> <li>2) Revisar la agenda diaria de su jefe inmediato, e informar de las actividades del día.</li> <li>3) Digitar la facturación de proveedores o el ingreso de suministros o materia prima a la sucursal.</li> <li>4) Archivar la documentación de forma diaria para concretar el orden dentro de la sucursal.</li> <li>5) Coordinar con las personas involucradas la recolección de la información y documentos necesarios para la elaboración de los reportes que realiza el Administrador de la Sucursal.</li> <li>6) Elaborar los comunicados internos para el departamento o sucursal. De igual manera, elaborar los comunicados de cambios a los clientes o proveedores.</li> <li>7) Asistir al jefe directo en la preparación de reuniones o actividades para el desarrollo de la buena y asertiva comunicación entre el grupo de trabajo. Efectuar la coordinación de dichas actividades.</li> <li>8) Asistir con la información a su jefe directo para que los reportes de la sucursal se emitan sin ningún problema.</li> <li>9) Asistir a su jefe directo en momentos en que la operación cuente con alguna baja en el personal.</li> <li>10) Revisar que la documentación esté en orden y remitirla a los departamentos correspondientes.</li> </ol> |
| <b>Funciones adicionales del puesto</b>                                              | Asistir a reuniones con su jefe directo, al igual que encargarse de la operación de la sucursal en ausencia de su superior.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |

**Fuente:** Investigación propia

**Elaborado por:** Liliana Montenegro

## **ASISTENTE CONTABLE**

*Tabla N. 12 Asistente contable*

|                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|--------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Jefe directo</b>                                                                  | Contador                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Supervisión a ejercer</b>                                                         | No cuenta con personal a su cargo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Formación académica</b>                                                           | Diplomado o Bachiller en Contabilidad o Administración de Empresas.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Años de experiencia</b>                                                           | 2-4 años                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Idiomas:</b>                                                                      | Inglés: Intermedio. (Deseable)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>Objetivos del puesto</b>                                                          | Realizar la parte mecánica de la contabilidad para la realización de los estados financieros de la compañía.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Conocimientos o competencias obligatorias:</b>                                    | Indispensable que cuente con el conocimiento de todo el ciclo contable. Debe ser una persona sumamente ordenada y apegada a los procedimientos, con amplio análisis numérico. Debe conocer el giro del negocio para entender los asientos contables de la Compañía, y los movimientos de los gastos, compras e ingresos.<br>Debe manejar muy bien los programas de contabilidad y manejar muy bien las hojas de cálculo.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Habilidades deseables:</b>                                                        | Deseable conocimiento en las normas internacionales de Contabilidad y estar actualizado con las normativas de contabilidad.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Funciones principales del puesto (responsabilidades primordiales del puesto):</b> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Ordenar la documentación para realizar la contabilidad.</li> <li>2) Revisar y solicitar la documentación de respaldo necesaria para la contabilidad a los otros departamentos.</li> <li>3) Realizar la digitación de las facturas al sistema contable dentro de los asientos correspondientes.</li> <li>4) Revisar la digitación de las facturas a los asientos contables, para chequear por errores antes de imprimir los reportes.</li> <li>5) Imprimir los reportes de la contabilidad para la revisión del contador.</li> <li>6) Realizar las conciliaciones de las cuentas bancarias de la compañía, de manera que todos los egresos e ingresos estén documentados dentro de la contabilidad.</li> <li>7) Elaborar los reportes tributarios de acuerdo con los estados financieros emitidos por el contador al finalizar el año fiscal.</li> <li>8) Supervisar que los inventarios se lleven a cabo de la manera correcta, para que la información sea veraz.</li> <li>9) Revisar con Tesorería y Planillas para los pagos de los impuestos mensuales por concepto de salarios o impuestos gubernamentales mensuales o trimestrales.</li> <li>10) Imprimir los estados financieros al finalizar el mes, para que el contador pueda revisarlos y pasar la información a los gerentes de la compañía.</li> </ol> |
| <b>Funciones adicionales del puesto</b>                                              | Esporádicamente deberá realizar inventarios físicos en las sucursales. Funcionalmente, dará soporte al departamento de cobros o de tesorería en caso de ser necesario.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |

**Fuente:** Investigación propia

**Elaborado por:** Liliana Montenegro

## CONTADOR

*Tabla N. 13 Contador*

|                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|--------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Jefe directo</b>                                                                  | Contador General                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Supervisión a ejercer</b>                                                         | No cuenta con personal a su cargo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>Formación académica</b>                                                           | Licenciatura en Contabilidad                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Años de experiencia</b>                                                           | 2-4 años                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Idiomas:</b>                                                                      | Inglés: Intermedio                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Objetivos del puesto</b>                                                          | Supervisar y Realizar la contabilidad de los proyectos asignados. Elaborar todas las herramientas contables para la toma de decisiones de la empresa.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Conocimientos o competencias obligatorias:</b>                                    | Debe ser una persona preparada en la contabilidad, y analítica. Debe ser una persona muy ordenada y organizada en su tiempo. Debe de saber llevar las relaciones interpersonales que le permita mantener un buen flujo de información. Debe de conocer los programas contables actuales y las normativas contables internacionales.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Habilidades deseables:</b>                                                        | Deseable que cuente con conocimientos financieros, de nóminas y tributarios.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Funciones principales del puesto (responsabilidades primordiales del puesto):</b> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Realizar las revisiones mensuales de la información contable.</li> <li>2) Revisar los costos y avalúos de los activos de la empresa y controlar las depreciaciones de los activos.</li> <li>3) Firmar los estados financieros mensuales previamente revisados y corregidos.</li> <li>4) Realizar la revisión y corrección de los estados financieros emitidos durante el mes.</li> <li>5) Velar por que la contabilidad de la empresa se mantenga al día.</li> <li>6) Emitir los reportes tributarios y realizar las presentaciones de dichos pagos tributarios.</li> <li>7) Revisar que la contabilidad se mantenga sobre los lineamientos financieros mundiales.</li> <li>8) Realizar las revaloraciones de los activos cuando la empresa así lo requiera.</li> <li>9) Revisar que se mantenga el orden de los respaldos contables que le dan sustento a la contabilidad mensual.</li> <li>10) Revisar el catálogo de cuentas y modificarlo cuando sea necesario.</li> </ol> |
| <b>Funciones adicionales del puesto</b>                                              | Asistir a capacitaciones en contabilidad y a capacitaciones realizadas por la empresa. Entrenar al personal nuevo del área de contabilidad.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

**Fuente:** Investigación propia

**Elaborado por:** Liliana Montenegro

## **GERENTE DE RECURSOS HUMANOS**

**Tabla N. 14** Gerente de recursos humanos

|                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|--------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Jefe directo:</b>                                                                 | Gerente General                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Supervisión a ejercer:</b>                                                        | Todo el departamento de Recursos Humanos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Formación académica:</b>                                                          | Maestría en Administración de Recursos Humanos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Años de experiencia:</b>                                                          | 15-20 años                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Idiomas:</b>                                                                      | Inglés: Intermedio                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Objetivos del puesto:</b>                                                         | Dirigir el departamento de Recursos Humanos de la compañía. Crear políticas para mejorar los aspectos del personal; enfocando la eficacia, satisfacción del personal y rentabilidad de la empresa.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Conocimientos o competencias obligatorias:</b>                                    | Indispensable tener experiencia en el manejo gerencial de un departamento. Debe de conocer todas las funciones de Recursos Humanos. Debe ser una líder innato, carismático y con actitud de servicio. Debe ser amplio conocedor de la Legislación Laboral del país. Es fundamental que maneje las herramientas tecnológicas, hojas de cálculo, hojas de trabajo y de presentación. Debe ser una persona ordenada, orientada a resultados y con convicciones fuertes. Es indispensable que sepa manejar cargas altas de trabajo y esté acostumbrado a trabajar bajo presión.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Habilidades deseables:</b>                                                        | Deseable que maneje varios programas de Recursos Humanos. Además, que tenga conocimientos de Psicología Laboral.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Funciones principales del puesto (responsabilidades primordiales del puesto):</b> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Liderar las decisiones del Departamento de Recursos Humanos.</li> <li>2) Crear e implementar políticas que mejoren y promuevan el mejoramiento constante del clima laboral de la empresa.</li> <li>3) Crear las métricas de valoración de la eficacia de todo el Departamento de Recursos Humanos.</li> <li>4) Desarrollar los programas de implementación de cultura y sentido de pertenencia de la empresa.</li> <li>5) Crear los lineamientos de Desarrollo de Talento del Personal de la Empresa.</li> <li>6) Liderar los estudios salariales del mercado y de la industria en donde se encuentra la empresa.</li> <li>7) Realizar los reclutamientos, capacitaciones y entrenamiento del equipo Gerencial de la Empresa.</li> <li>8) Identificar las cargas de trabajo y el "head count" de la empresa, para determinar las estrategias a seguir para cubrir los picos altos de trabajo.</li> <li>9) Revisar anualmente el paquete de compensación y beneficios de la compañía.</li> <li>10) Crear las políticas internas y el reglamento interno de la compañía en conjunto con la Gerencia General.</li> <li>11) Preparar y manejar el presupuesto anual del departamento.</li> <li>12) Supervisar las evaluaciones de desempeño y crear los reportes de estas evaluaciones para la Gerencia General.</li> <li>13) Velar por los programas y actividades de bien social que realice la compañía.</li> </ol> |
| <b>Funciones adicionales del puesto:</b>                                             | Participar en las reuniones gerenciales y preparar los informes correspondientes. Participar en las actividades de la empresa donde se involucre todo el personal.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |

**Fuente:** Investigación propia

**Elaborado por:** Liliana Montenegro



## **CAPÍTULO VI**

### **6 Aspectos administrativos**

#### **6.01 Recursos**

En el proyecto los recursos que se necesita para lograr el desarrollo del proyecto con éxito son los siguientes:

##### **Tecnológicos**

- ✓ Equipos de computo
- ✓ Suministros
- ✓ Impresoras
- ✓ Económicos
- ✓ Políticos
- ✓ Humanos

##### **RECURSOS AUDIO VISUALES**

- ✓ Impresora
- ✓ Computador portátil
- ✓ Memory flash
- ✓ Pantalla
- ✓ Infocus

## 6.02 Presupuesto

**Tabla N. 15 SUMINISTROS**

| CANT                          | DESCRIPCION | V UNITARIO | V.TOTAL |
|-------------------------------|-------------|------------|---------|
| <b>4 RESMAS DE PAPEL BOND</b> | 75 gramos   | 3,50       | 14      |
| <b>3 ESFEROS</b>              | bic         | 0,35       | 1.05    |
| <b>2 LÁPIZ</b>                | Mongol hb   | 0,25       | 0,50    |
| <b>2 BORRADORES</b>           | pelikan     | 0,30       | 0,60    |
| <b>1 CORRECTOR</b>            | bic         | 0,50       | 0,50    |
| <b>1 GRAPADORA</b>            | eagle       | 2,50       | 2,50    |
| <b>1 CAJA DE GRAPAS</b>       | eagle       | 1,00       | 1,00    |
| <b>1 CUADERNO</b>             | estilo      | 1,00       | 1,00    |
| <b>4 ANILLADOS</b>            | papelería   | 1,50       | 6,00    |
| <b>1 CAJA DE CLIPS</b>        | eagle       | 0,80       | 0,80    |
| <b>12000 COPIAS</b>           | papelería   | 0,02       | 240,00  |
| <b>IMPRESIONES</b>            | papelería   | 0,05       | 5,00    |
| <b>INTERNET NEFLITE</b>       |             |            | 150,00  |

**Tabla N. 16 MAQUINARIAS Y EQUIPOS**

| CANT          | DESCRIPCION      | V,UNITARIO | V,TOTAL |
|---------------|------------------|------------|---------|
| 1 computadora | sync master 2243 | 950.00     | 950.00  |
| 1 impresora   | lexmark          | 100,00     | 100,00  |

### 6.03 Cronograma

Tabla N.22 Cronograma

| Mes                                                                                                                            | Noviembre |   |   |   | Diciembre |   |   |   | Enero |   |   |   | Febrero |   |   |   | Marzo |   |   |   |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|---|---|---|-----------|---|---|---|-------|---|---|---|---------|---|---|---|-------|---|---|---|
|                                                                                                                                | 1         | 2 | 3 | 4 | 1         | 2 | 3 | 4 | 1     | 2 | 3 | 4 | 1       | 2 | 3 | 4 | 1     | 2 | 3 | 4 |
| CAPITULO I<br>Antecedentes<br>Contexto<br>Justificación<br>Marco T<br>Correccion capitulo 1                                    |           |   |   |   |           |   |   |   |       |   |   |   |         |   |   |   |       |   |   |   |
| CAPITULO 2<br>Analisis de involucrados<br>Mapeo de involucrados<br>Matriz de Analisis de involucrados<br>Correccion capitulo 2 |           |   |   |   |           |   |   |   |       |   |   |   |         |   |   |   |       |   |   |   |
| CAPITULO 3<br>Problemas y objetivos<br>Arbol de problemas<br>Correccion capitulo 3                                             |           |   |   |   |           |   |   |   |       |   |   |   |         |   |   |   |       |   |   |   |
| CAPITULO 4<br>Analisis de Alternativas<br>Correccion capitulo 4                                                                |           |   |   |   |           |   |   |   |       |   |   |   |         |   |   |   |       |   |   |   |
| CAPITULO 5<br>Propuesta<br>Antecedentes de la propuesta<br>Elaboracion de um manual<br>Correccion capitulo 5                   |           |   |   |   |           |   |   |   |       |   |   |   |         |   |   |   |       |   |   |   |
| C APITULO 6<br>Aspectos Administrativos<br>Correccion capitulo                                                                 |           |   |   |   |           |   |   |   |       |   |   |   |         |   |   |   |       |   |   |   |
| Capitulo 7<br>Conclusiones<br>Recomendaciones                                                                                  |           |   |   |   |           |   |   |   |       |   |   |   |         |   |   |   |       |   |   |   |

Fuente: Investigación propia

## CAPÍTULO VII

### 7.01 Conclusiones

Se ha determinado que los objetivos del proyecto en un manual de funciones, permite gestionar y analizar con medida las actividades en el puesto de trabajo de una forma ordenada y sin contratiempos.

También se mejora los procesos de cada función del personal administrativo, siendo así un buen clima laboral, información precisa y clara.

Promoviendo un mejor rendimiento laboral, con eficiencia y eficacia en el desarrollo de las funciones.

El manual de funciones en la empresa para el beneficio del directivo y del colaborador para que haya estabilidad laboral, y calidad de trabajo en las funciones, cumpliendo las normas de comportamiento y desempeño laboral con éxito.

Se definen las funciones de cada dirección, en el departamento de recursos humanos, para evitar la duplicidad de funciones.

Donde haya una armonía familiar de cada trabajador, ya que el colaborador ya no tendrá sobrecarga de trabajo.

---

## 7.02 Recomendaciones

Este proyecto que es un manual de funciones, se debe aplicar de una manera correcta conociendo las habilidades y destrezas de cada colaborador, al fin de optimizar tiempo, recursos económicos y humanos.

Como recomendación que se siga fomentando una información precisa y clara de puesto de trabajo, para un buen desempeño laboral.

También permite maximizar el rendimiento laboral en los trabajadores, con conocimientos específicos del cargo.

Se recomienda seguir impulsando el plan de carreras, para que el trabajador tenga empoderamiento, liderazgo y trabajo en equipo en la institución y por ende que siga cumpliendo con éxito los objetivos.

---

## BIBLIOGRAFÍA

- Consultoria en Mi Pymes. (17 de 01 de 2018). *La importancia del manual de organización y funciones*. Recuperado el 18 de febrero de 2018, de <http://enfineg.com>:  
<http://enfineg.com/la-importancia-del-manual-de-organizacion-y-funciones-mof/>
- Garcés, M. (7 de 01 de 2018). *Definición de manual administrativo*. Recuperado el 12 de enero de 2018, de <http://pangea.me/>: <http://pangea.me/que-es-un-manual-administrativo/>
- Hofacker, A. (2008). *Rapid lean construction - quality rating model*. Manchester: s.n.
- Koskela, L. (1992). *Application of the new production philosophy to construction*. Finland: VTT Building Technology.
- Orozco, A. (15 de 01 de 2018). *Manual de funciones, procesos y procedimientos*. Recuperado el 29 de enero de 2018, de <http://repositorio.utp.edu.co/>:  
<http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/handle/11059/906/658306O74.pdf;sequence=1>
- Quintero, A. L. (23 de 03 de 2018). *Eficiencia, eficacia y efectividad en la calidad empresarial*. Recuperado el 17 de enero de 2018, de <https://www.gestiopolis.com/>:  
<https://www.gestiopolis.com/eficiencia-eficacia-y-efectividad-en-la-calidad-empresarial/>

# ANEXOS

## ANEXOS

### Anexo N. 1 Encuesta

Encuesta de manual de funciones para el departamento administrativo del Centro Educativo Saint Patrick

1.- ¿Conoce usted sobre un manual de funciones?

SI ☐

NO ☐

2.- ¿Conoce que funciones debe realizar en el puesto de trabajo?

SI ☐

NO ☐

3.- ¿Realiza funciones específicas de su cargo?

Si ☐

NO ☐

4.- ¿Cree que las funciones del cargo que desempeña están debidamente asignadas?

SI ☐

NO ☐

5.- ¿Está conforme con las funciones que realiza en el puesto de trabajo?

SI ☐

NO ☐

6.- ¿Conoce el aporte de sus funciones que desarrolla en la empresarial?

SI ☐

NO ☐

7.- ¿Recibe órdenes para realizar funciones que están fuera de su cargo?

SI ☐

NO ☐

8.- ¿Cree usted importante en la Unidad Saint Patrick se elabore un manual de funciones para el departamento administrativo?

SI ☐

NO ☐

9.- ¿Está de acuerdo que las funciones estén establecidos por normas y procedimientos documentados?

SI ☐

NO ☐

10.- ¿Usted está de acuerdo en recibir capacitaciones de puestos y funciones cargos del cargo?

SI ☐

NO ☐



**Encuesta de manual de funciones para el departamento administrativo del Centro Educativo Saint Patrick**

II. ¿Sabe que es un manual de funciones?

SI ☐NO ☐

2.- ¿Conoce que funciones debe desarrollar en el puesto de trabajo?

SI ☐NO ☐

3.- ¿Conoce las funciones específicas de su cargo?

SI ☐NO ☐

4.- ¿Está satisfecho con las funciones que desempeña a diariamente?

SI ☐NO ☐

5.- ¿Usted ya conoció el aporte de sus funciones en el trabajo?

SI ☐NO ☐

6.- ¿La capacitación proporciona información relevante para conocer las normas, reglamentos y procesos que debe ejecutar

en su cargo?

SI ☐NO ☐

7.- ¿Cree usted que el manual de funciones que eliminó la sobre carga laboral?

SI ☐NO ☐

8.- ¿El manual de funciones evita la duplicidad de funciones?

SI ☐NO ☐

9.- ¿Le gustaría recibir capacitaciones para mejorar el desempeño de funciones encomendadas?

SI ☐NO ☐

**GRACIAS POR LA COLABORACIÓN**

**ASISTENTE CONTABLE***Tabla N. 17 Asistente contable*

|                                                                                      |  |
|--------------------------------------------------------------------------------------|--|
| <b>Jefe directo</b>                                                                  |  |
| <b>Supervisión a ejercer</b>                                                         |  |
| <b>Formación académica</b>                                                           |  |
| <b>Años de experiencia</b>                                                           |  |
| <b>Idiomas:</b>                                                                      |  |
| <b>Objetivos del puesto</b>                                                          |  |
| <b>Conocimientos o competencias obligatorias:</b>                                    |  |
| <b>Habilidades deseables:</b>                                                        |  |
| <b>Funciones principales del puesto (responsabilidades primordiales del puesto):</b> |  |
| <b>Funciones adicionales del puesto</b>                                              |  |

**Fuente:** Investigación propia**Elaborado por:** Liliana Montenegro



Quito, 02 de mayo del 2018

Señores

**INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR CORDILLERA**

Presente.

De mi consideración:

Me permito emitir el siguiente certificado correspondiente a la entrega e implementación de Manual de funciones en el Instituto Tecnológico Superior Cordillera, ya que ha cumplido con los requisitos solicitados por parte de nuestra institución, para el departamento administrativo, promoviendo un mejor desempeño de los trabajadores en la Unidad Educativa Saint Patrick.

El trabajo sobre la Gestión Documental mediante un sistema de información para el Gobierno de la Parroquia de Cotacollao, se encuentra terminado e implementado satisfactoriamente en la institución.

Es todo lo que puedo decir en honor a la verdad.

Atentamente,

Jefe Recursos Humanos

Silvana Galarraga

**INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR CORDILLERA**  
**ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS-PERSONAL**

**ORDEN DE EMPASTADO**

Una vez verificado el cumplimiento de los requisitos establecidos para el proceso de Titulación, se **AUTORIZA** realizar el empastado del trabajo de titulación, del alumno(a) **LILIANA VERÓNICA MONTENEGRO ALOMOTO**, portador de la cédula de identidad N° **1716397771**, previa validación por parte de los departamentos facultados.

Quito, 02 de Mayo del 2018.



02 MAY 2018

Sra. Mariela Balseca  
CAJA INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR  
"CORDILLERA"  
CONSEJO DE CARRERA

Marketing Interno y Externo  
Psic. Fabián Jara  
DELEGADO DE LA UNIDAD DE TITULACIÓN



Ing. William Parra  
BIBLIOTECA



INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR  
"CORDILLERA"

03 MAY 2018

4.16 JS  
COORDINACIÓN PRÁCTICAS

Ing. Samira Villalba  
PRÁCTICAS PREPROFESIONALES



INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR  
"CORDILLERA"

DIRECCIÓN DE CARRERA  
Ing. Franklin Cevallos  
DIRECTOR DE CARRERA



INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR  
"CORDILLERA"

Ing. Samantha Prado  
SECRETARÍA ACADÉMICA

## Urkund Analysis Result

|                           |                                           |
|---------------------------|-------------------------------------------|
| <b>Analysed Document:</b> | TESIS MODIFICADO LILIANA.docx (D37082229) |
| <b>Submitted:</b>         | 3/29/2018 8:23:00 PM                      |
| <b>Submitted By:</b>      | lilianamont2010@hotmail.com               |
| <b>Significance:</b>      | 6 %                                       |

### Sources included in the report:

Proyecto MAJO.docx (D26740929)  
DAYANA AREVALO (1).docx (D23381487)  
URREA YEPEZ EVELYN ISAURA.docx (D19952071)  
CORREA TOAPANTA LORENA ALEXANDRA.docx (D23324415)  
Tesis Ramos Tania.docx (D19494536)  
[http://bibliotecadigital.usb.edu.co/bitstream/10819/3880/3/Manual\\_funciones\\_Empresa\\_Vanegas\\_2015.pdf](http://bibliotecadigital.usb.edu.co/bitstream/10819/3880/3/Manual_funciones_Empresa_Vanegas_2015.pdf)

### Instances where selected sources appear:

20

A handwritten signature in blue ink, which appears to be "Julia", is written over a circular stamp. Below the signature, the date "29-05-2018" is written in blue ink. To the right of the date, the name "Angélica Albarz" is written in blue ink.