



**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS –
PERSONAL**

**DESARROLLAR UN MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS
CON EL FIN DE MEJORAR EL DESEMPEÑO EFICAZ DE LOS
COLABORADORES DE LA EMPRESA DISCIEM S.A., UBICADO AL SUR
DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, AÑO 2018**

**Proyecto I+D+I previo a la obtención del Título de tecnólogo en
Administración de Recursos humanos-personal**

Autor: Henry Manuel Suntaxi Tipan

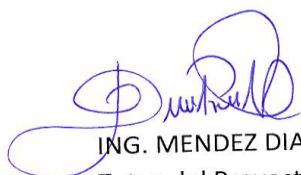
Director: Ing. Diana Méndez

Quito, Junio 2018

ACTA DE APROBACIÓN DEL PROYECTO DE GRADO

Quito, 14 de Mayo de 2018

El equipo asesor del trabajo de Titulación del Sr. (Srta.) SUNTAXI TIPAN HENRY MANUEL de la carrera de ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS - PERSONAL cuyo tema de investigación fue: DESARROLLAR UN MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS CON EL FIN DE MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA "DISCIEM" S.A UBICADA EN EL SECTOR SUR DEL D.M, DE QUITO EN EL PERIODO 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. MENDEZ DIANA
Tutor del Proyecto



ING. ALOMOTO TANIA
Lector del Proyecto



ING. FRANKLIN CEVALLOS
Director de Escuela



ING. GIOVANNI URBINA
Coordinador de la Unidad de Titulación

CAMPUS 1 - MATRIZ	CAMPUS 2 - LOGROÑO	CAMPUS 3 - BRACAMOROS	CAMPUS 4 - BRASIL	CAMPUS 5 - YACUAMBI
Av. de la Prensa N45-268 y Logroño Teléfono: 2255460 / 2269900 E-mail: instituto@cordillera.edu.ec Pág. Web: www.cordillera.edu.ec Quito - Ecuador	Calle Logroño Oe 2-84 y Av. de la Prensa (esq.) Edif. Cordillera Telfs.: 2430443 / Fax: 2433649	Bracamoros N15 - 163 y Yacuambi (esq.) Telf.: 2262041	Av. Brasil N46-45 y Zamora Telf.: 2246036	Yacuambi Oe2-36 y Bracamoros. Telf: 2249994

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

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



Henry Manuel Suntaxi Tipan

C.I: 171986861-2

LICENCIA DE USO NO COMERCIAL

Yo, Henry Manuel Suntaxi Tipan portador de la cédula de ciudadanía signada con el No. 171986861-2 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 Manual de funciones por perfiles de desempeño con fines académicos al Instituto Tecnológico Superior Cordillera.



Nombre: Henry Manuel Suntaxi Tipan

C.C: 171986861-2

Quito, 27/03/2018

AGRADECIMIENTO

Deseo agradecer en primer lugar a Dios, por darme la salud y la vida, por todas las bendiciones concedidas y por permitirme culminar una etapa de mi vida.

A la Ing. Diana Méndez quien fue mi tutora por el apoyo, comprensión y conocimientos impartidos que se han plasmado durante el desarrollo del presente proyecto.

Al Instituto Cordillera, sus autoridades y maestros, les agradezco por todo el apoyo manifestado en nuestra trayectoria estudiantil, por su amistad, por el tiempo y por los conocimientos impartidos.

Por ultimo a cada uno de mis amigos de clase, quienes formaron parte fundamental de mi desarrollo personal, por las anécdotas, el cariño, los buenos momentos compartidos, a lo largo de estos tres años.

DEDICATORIA

Dedico este proyecto de tesis a mis padres que
Han sido los pilares fundamentales en mi vida,
Quienes han velado por mi bienestar y educación
Siendo mí apoyo en todo momento.

A cada uno de mis hermanos, por la confianza
Depositada en cada reto que se me ha
Presentado a lo largo de mi vida,
Por su apoyo, amor,
Y consejos.

A cada una de las personas que creyeron en mí,
Y me motivaron para salir adelante.

A una persona muy especial que me ha apoyado
Durante todo este tiempo, mi novia Katherine.

INDICE GENERAL

DECLARACIÓN DE AUTORÍA.....	ii
LICENCIA DE USO NO COMERCIAL	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
DEDICATORIA	v
INDICE GENERAL.....	vi
INDICE TABLAS.....	xi
INDICE FIGURAS	xii
RESUMEN	xiii
ABSTRACT.....	xiv
CAPÍTULO I.....	2
ANTECEDENTES.....	2
1.01 Contexto.....	3
1.02 Justificación.....	6
1.03 Matriz “T”	8

1.04 Análisis de la Matriz “T”	9
CAPÍTULO II	12
INVOLUCRADOS.	13
2.01.01. Análisis de Mapeo de Involucrados.....	14
2.02. Matriz de análisis de involucrados	14
2.02.01. Análisis de la Matriz de Análisis de Involucrados.	16
CAPÍTULO III	17
PROBLEMAS Y OBJETIVOS	17
3.01. Árbol de problemas	17
3.01.01. Análisis del Árbol de problemas	19
3.02. Árbol de Objetivos.....	21
3.02.01. Análisis del Árbol de Objetivos.....	23
CAPÍTULO IV	25
ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS	25
4.01. Matriz de Análisis de Alternativas	25
4.01.01. Análisis de la Matriz de Análisis de Alternativas.....	27
4.02. Matriz de Análisis de Impacto de Objetivos	31
4.02.01. Análisis de la Matriz de Análisis de Impacto de Objetivos	32
4.03. Diagrama de Estrategias	36

4.03.01. Análisis del Diagrama de Estrategias	37
4.04. Matriz de Marco Lógico	40
4.04.01. Análisis de la Matriz de Marco Lógico.....	44
CAPÍTULO V	48
PROPUESTA	48
5.01. Antecedentes de la Propuesta.....	48
5.02. Justificación de la Propuesta	50
5.03. Objetivo General	52
5.04. Orientación para el Estudio	53
5.04.01. Concepto de Manual de funciones.....	53
5.04.02. Desempeño laboral	56
5.04.03. Competencias	56
5.04.04. Análisis y Descripción de Cargos.....	58
5.05. Relación de Contenidos	59
5.06. Metodología	62
5.06.01. Tipo de Investigación.....	62
5.07. Taller	80
5.07.01. Video de bienvenida	101
5.07.02. Reglas de Oro.	101

5.07.03. Objetivo.....	102
5.07.05. Beneficios del manual de funciones	104
5.07.06. Tiempo	105
5.07.07. Resultado.....	105
5.08. Retroalimentación.....	106
CAPÍTULO VI	107
ASPECTOS ADMINISTRATIVOS	107
6.01. Recursos para la realización del proyecto.....	107
6.01.01. Recursos Administrativos.	107
6.01.02. Recursos Humanos	108
6.01.03. Recursos Materiales	109
6.01.04. Recursos Tecnológicos	109
6.01.05. Recursos Financieros	110
6.02. Presupuesto	110
6.03. Cronograma.....	114
CAPÍTULO VII	115
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	115
7.01. Conclusiones.	115
7.02. Recomendaciones.	117

Bibliografía	119
--------------------	-----

INDICE TABLAS

Tabla 1 Matriz T	8
Tabla 2 Matriz de Análisis de Involucrados.....	15
Tabla 3 Matriz de Análisis de Alternativas	26
Tabla 4 Matriz de Análisis de Impacto de Objetivos.....	31
Tabla 5 Matriz de Marco Lógico	41
Tabla 6 Pregunta 1	70
Tabla 7 Pregunta 2	71
Tabla 8 Pregunta 3	72
Tabla 9 Pregunta 4	73
Tabla 10 Pregunta 5	74
Tabla 11 Pregunta 6	75
Tabla 12 Pregunta 7	76
Tabla 13 Pregunta 8	77
Tabla 14 Pregunta 9	78
Tabla 15 Pregunta 10	79
Tabla 16 Presupuesto	111
Tabla 17 Presupuesto	114

INDICE FIGURAS

Figura 1 Mapa de involucrados	13
Figura 2 Fuente: Investigación de campo	18
Figura 3 Árbol de Objetivos.	22
Figura 4 Diagrama de Estrategias.....	36
Figura 5 Pregunta 1.....	70
Figura 6 Pregunta 2.....	71
Figura 7 Pregunta 3.....	72
Figura 8 Pregunta 4.....	73
Figura 9 Pregunta 5.....	74
Figura 10 Pregunta 6.....	75
Figura 11 Pregunta 7.....	76
Figura 12 Pregunta 8.....	77
Figura 13 Pregunta 9.....	78
Figura 14 Pregunta 10.....	79

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación tiene como objetivo principal efectuar el levantamiento de información necesaria para el desarrollo e implementación de un manual de funciones por competencias, que contenga información selecta sobre las funciones, tareas y responsabilidades de cada puesto de trabajo, según el perfil de cada uno de los colaboradores de la empresa, con la finalidad de mejorar los niveles de rendimiento y desempeño laboral de los mismos y a su vez evitar el exceso de rotación del personal, beneficiando y esgrimiendo al máximo los recursos entregados por la misma, administrando el manejo de tiempos al ejecutar cada una de las tareas confiadas, a través de lo cual se verá reflejado el logro de metas y objetivos comunes programados a futuro por la empresa DISCIEM S.A., además esta indagación fue elaborada para dar solución a las falencias causadas por la carencia de un manual de funciones por competencias en la empresa Ciencia y Mundo DISCIEM S.A., de Quito, los favorecidos de la actual indagación abarca directamente a los directivos, colaboradores y clientes en general, la presente tesis se ha realizado en base a un trabajo de investigación arduo y de campo; en el cual se recalcan las falencias que afectan directamente a la empresa y los resultados que podrían exteriorizarse.

ABSTRACT

The main objective of this research is to collect the information necessary for the development and implementation of a competency-based function manual, which contains selected information on the functions, tasks and responsibilities of each job, according to the profile of each one. The collaborators of the company, in order to improve the levels of performance and work performance of the same and in turn avoid excessive staff turnover, benefiting and wielding the maximum resources delivered by it, managing time management at execute each of the tasks entrusted, through which it will be reflected the achievement of common goals and objectives programmed for the future by the company DISCIEM SA, in addition this inquiry was developed to solve the shortcomings caused by the lack of a manual of functions by competencies in the company Science and World DISCIEM SA, of Quito, those favored by the current inquiry directly covers managers, employees and customers in general, this thesis has been made based on a hard and field research work; which highlights the shortcomings that directly affect the company and the results that could be externalized. This research will be used as a guide to maximize the work performance of all members and will be of great help to all members who are part of the company in the development and progress of their duties, avoiding duplication of tasks between colleagues, as well it will be favorable to obtain new knowledge regarding the allocation of functions through the development of skills and competences that allow improving their performance and that achieve an adequate working environment for their members.

INTRODUCCIÓN

Esta investigación está enfocada en solucionar una de las problemáticas más evidentes en la empresa Ciencia y Mundo DISCIEM S.A., la cual está orientada en el desarrollo e implementación de un manual de funciones por competencias para todos los colaboradores de la organización, cuyo objetivo primordial está objetado en contribuir al crecimiento y desarrollo común de la empresa, a través de capacitaciones talleres continuos que fomenten el desarrollo de habilidades y competencias de los colaboradores, con la finalidad de adquirir resultados eficaces en cuanto a su actividad como tal.

El manual constituye una herramienta importante que posee toda la información necesaria para ayudar a los empleados de la empresa a definir sus funciones tanto generales como específicas al igual que los requisitos necesarios para desempeñar dichas tareas.

El manual de funciones de la empresa se empezó a definir, con el cargo en el cual se constituye el cronograma distribuido de la misma, de allí parte los perfiles y los requerimientos dados según cada cargo y puesto de trabajo, luego se continúa con las funciones generales, y por último las tareas específicas.

CAPÍTULO I

Antecedentes

En la ciudad de Quito, Provincia de Pichincha se encuentra ubicada la empresa DISCIEM S.A, que se dedicada a la venta y distribución de libros e insumos de papelería en todo tipo de establecimientos, cubriendo la demanda del sector productivo con eficiencia, tratando de utilizar al máximo todos los recursos que dispone la empresa.

Las consecuencias de no contar con un manual de funciones por competencias afectan directamente a cada uno de los miembros que conforma la empresa, por lo que se considera indispensable que los directivos o gerente a cargo de la misma, tome conciencia de la gran importancia de desarrollar e implementar un manual de funciones como ventaja competitiva en el mercado laboral y como beneficio para mejorar el clima laboral de la empresa.

El desarrollo del manual será de gran utilidad porque en la medida que se sitúe y se tome conciencia de moldear las competencias, destrezas y habilidades que se deben desarrollar para cada puesto de trabajo de acuerdo al perfil de los integrantes de la organización, de esta forma la empresa podrá alcanzar una mayor productividad y se lograra mejorar el rendimiento de sus colaboradores.

El manual de funciones consiste en la definición de la estructura organizativa de una empresa. Engloba el diseño y descripción de los diferentes puestos de

trabajo estableciendo normas de coordinación entre ellos. Es un documento que especifica requisitos para el cargo, interacción con otros procesos, responsabilidades y funciones. (Sanchez J. , 2013, p. 14)

Es decir que todas las empresas independientemente del giro del negocio al que estén dedicadas deben contar con un manual de funciones, ya que de esta manera se podrá llevar un control sobre las funciones, actividades y tareas que debe desempeñar el personal que conforma la empresa, constituyéndose así como un instrumento eficaz de ayuda para mejorar las competencias, habilidades y destrezas del personal.

1.01 Contexto

En nuestro país el Ecuador, varias empresas dedicadas a la distribución de libros y suministros de papelería no cuentan con un manual de funciones por competencias por lo que las tareas y actividades que se realizan en la empresa se ven directamente afectadas, debido a que el personal que la conforma no conoce con exactitud cuáles son sus tareas, deberes y compromisos que deben desempeñar de acuerdo al cargo y puesto donde los ubican. Por este motivo el no contar con un manual de funciones no solo ha desequilibrado a la empresa ciencia y mundo, sino también a otras sociedades que por no contar con este instrumento elemental, ha causado la duplicidad de las tareas asignadas, motivo por el cual la empresa no ha logrado alcanzar las metas planteadas. El manual de funciones es un instrumento indispensable y de gran ayuda para todas las empresas de país independientemente del giro del negocio al que se dediquen, porque a través de dicho manual tendrán la oportunidad de definir claramente las funciones de sus trabajadores, con la única

finalidad de optimizar las técnicas y procesos en cada una de las áreas de la empresa.

“El manual presenta sistemas y técnicas específicas. Señala el procedimiento a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas” (Graham, 2009, p. 15)

En la empresa DISCIEM S.A, situada en el Ecuador, es de gran importancia realizar esta investigación, debido a que a través de la misma se podrá lograr la implementación de un manual de funciones por competencias para mejorar el desempeño eficaz de los colaboradores de la empresa, mediante el cual se podrá garantizar el cumplimiento efectivo de cada una de las actividades que se llevan a cabo en cada uno de los departamentos que integra la empresa.

En la ciudad de Quito, la investigación del sector productivo sobre la elaboración de libros e insumos de papelería se realiza en la empresa DISCIEM S.A., que es una empresa familiar que nace hace 11 años atrás en el año de 2007, que comienza a mercantilizar la venta al por mayor y menor de todo tipo de material o suministros de papelería entre libros, revistas en distintos puntos, con la finalidad de dar a conocer su servicio a todos los usuarios interesados, junto con la colaboración del departamento de Recursos Humanos se efectuara e implementara el manual de funciones de la empresa lo que será de gran beneficio para todo el personal que la conforma.

Sin embargo a pesar de conocer los beneficios que se logra a través de la implementación de un manual de funciones, coexisten varias empresas que carecen de un manual, por tal motivo es que ha ido decreciendo denotadamente el

desempeño de los integrantes de la misma, pues la ausencia de un manual genera incomodidad en la organización ya que existe excesiva duplicidad de tareas y funciones a realizar.

La distribuidora Ciencia y Mundo DISCIEM S.A se encuentra ubicada en la ciudad de Quito, la cual aparece en el mercado productivo como una empresa de origen familiar, dedicada a la elaboración, producción y mercantilización al por mayor y menor de libros y de suministros de papelería, bazar, oficina con la finalidad de darse a conocer en el mercado laboral, en la actualidad la empresa cuenta con 10 colaboradores, que desempeñan tareas administrativas y 8 personas que se encargan del departamento operativo, esta investigación nace debido a que se percibió a través de una indagación exhaustiva que el problema central que esta atravesando la empresa actualmente es no contar con un manual de funciones por competencias por la falta de interés y desconocimiento de los mandos principales de la empresa, debido a que la carencia de una proyección de las responsabilidades que debe cumplir cada colaborador, induce a que los miembros de la empresa no cumplan con los objetivos particulares ni organizacionales, puesto que no tienen establecidos términos o metas para cada tarea a realizarse.

Por tanto al carecer del manual de funciones, que constituye un elemento fundamental en la organización se ve afectado directamente la calidad de servicio que se trata de brindar al usuario por una capacitación y conocimientos sobre las funciones de trabajo a desempeñar deficientes, lo cual influye en la disminución de la producción, genera un clima laboral inadecuado entre compañeros por no conocer a ciencia cierta cuáles son sus tareas y responsabilidades que deben cumplir en la organización, lo que por ende dificulta posicionarse en el mercado competitivo.

1.02 Justificación

Con la realización de esta investigación se pretende desarrollar un manual de funciones por competencias para la empresa DISCIEM S.A, con el fin de mejorar el desempeño laboral de los colaboradores que la conforman y de garantizar el cumplimiento de los objetivos planteados por cada área de la empresa.

El manual de funciones por competencias permite evaluar las competencias personales específicas para cada puesto de trabajo favoreciendo el desarrollo de nuevos conocimientos, saberes y destrezas para dominar situaciones laborales y obtener resultados esperados, las competencias además de ser capacidades reales, conductas observables y medibles, pueden ser modificadas y desarrolladas.

Es de gran importancia poner énfasis en el desempeño individual de cada colaborador, puesto que de ello depende el funcionamiento al cien por ciento de las actividades y tareas asignadas en cada área de trabajo, y por ende contribuye al trabajo en equipo, a tener un buen clima laboral, al cumplimiento y logro de metas grupales en pro de la empresa, al mismo tiempo que facilita la comunicación entre todos los integrantes que la conforman, lo cual constituye un beneficio claramente preciso para el desarrollo de la compañía, a través del progreso laboral de los trabajadores y por tanto conseguir usuarios satisfechos con el servicio que brinda la organización.

En la empresa Ciencia y Mundo DISCIEM S.A., coexiste una sucesión de desatinos en cuanto al desempeño de las actividades encomendadas a cada

colaborador, en la actualidad se percibe una alta demanda de rotación del personal y por ende acarrea un ambiente laboral inadecuado, lo que ha generado grandes pérdidas económicas para la empresa mayor y menos participación en el mercado competitivo.

Es así como en la empresa DISCIEM S.A se ha detectado un alto índice de ausentismo en los sitios de trabajo y un bajo desempeño en las distintas actividades laborales, por lo que se requiere la implementación de un manual de funciones, ya que funcionara como instrumento administrativo que contribuya al que hacer empresarial, puesto que la planificación, dirección, organización, función y control de una empresa, constituyen los principales componentes que se necesitan para el buen funcionamiento de las diversas tareas, así como para facilitar la adecuada relación entre las distintas áreas de la organización.

Cabe destacar que el propósito de este trabajo es la creación de un manual de funciones por competencias, el cual le servirá de esquema práctico para que los colaboradores hagan uso del mismo, puedan mejorar el desempeño de sus actividades y logren perfeccionar cada vez más las funciones que realizan en su área de trabajo, y por ende lograr los objetivos fijados y establecidos dentro de la empresa, para así optimizar el desempeño del talento humano, el desarrollo de la empresa y obtener mejores resultados para beneficio colectivo.

1.03 Matriz “T”

Tabla 1
Matriz T

SITUACIÓN EMPEORADA	SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN MEJORADA
Desorganización en las actividades de los colaboradores en realizar sus funciones afectando al logro de los objetivos empresariales.	Inexistencia de un manual de funciones por competencias en la empresa DISCIEM S.A, que afecta el desempeño eficaz de los colaboradores.				Distribución adecuada de funciones por competencias al personal idóneo de acuerdo al cargo a desempeñarse.
Fuerzas Impulsadoras	I	PC	I	PC	Fuerzas Bloqueadoras
Calificar las aptitudes de los colaboradores en cada uno de los cargos desempeñados mediante un estudio de gestión por competencias.	2	4	5	2	Indiferencia del personal por desarrollar competencias para mejorar el desempeño de sus actividades.
Determinar y precisar las funciones encomendadas a cada cargo del personal y detectar omisiones.	1	5	4	1	Carece de personal encargado de delegar las funciones correctas para cada puesto de trabajo.
Aplicar técnicas por parte del área de Talento Humano para que se desarrollen las funciones de acuerdo al cargo.	1	5	4	2	Deficiente rendimiento en las actividades laborales de los empleados.
Proponer planes de capacitación pertinentes para potenciar las competencias del personal de la empresa DISCIEM S.A.	1	5	4	1	Falta de conocimiento e inexperiencia en las funciones a desempeñar.
Fuente: Investigación de campo Elaborado por: Henry Suntaxi					

1.04 Análisis de la Matriz “T”

Una vez realizada la matriz “T” se logra deducir la situación actual de la empresa, que es la inexistencia de un manual de funciones por competencias en la empresa DISCIEM S.A, que afecta directamente al rendimiento eficaz de los colaboradores y que a su vez como situación empeorada determina que existe una gran desorganización en las actividades de los colaboradores para realizar sus funciones, afectando al logro de los objetivos empresariales, partiendo de esta causa se procura lograr una situación mejorada que consiga obtener la planificación idónea de las funciones por competencias al personal oportuno de acuerdo al cargo a desempeñarse.

La primera fuerza impulsadora que se implantara es calificar las aptitudes de los colaboradores en cada uno de los cargos desempeñados mediante un estudio de gestión por competencias que técnicamente tiene una intensidad 2(media baja), debido a que en la empresa dicho estudio no existe, que con la realización de esta investigación, el potencial de cambio será de 4 (medio alto), así es como mediante el estudio de cada una de las competencias de los colaboradores se lograra distribuir de forma correcta las actividades y tareas a realizar, de esta manera se observara al personal que está comprometido a mejorar el desempeño de sus funciones a través de habilidades y competencias que prometan el bienestar personal e institucional. La fuerza bloqueadora es la Indiferencia del personal por desarrollar competencias para mejorar el desempeño de sus actividades, que tiene como intensidad 5(alto), que se constituye en un factor muy importante, puesto que podría inferir en la

implementación de dicho manual, lo cual afecta a la empresa, tomando en consideración este punto se lograra un potencial de cambio 2 (medio bajo) por lo que se pretende fomentar la participación e interés de cada uno de los colaboradores para que se efectúe y se implemente el manual de funciones por competencias que será de vital importancia para que la empresa siga creciendo y para que cada miembro que la conforma se sienta con total capacidad para desarrollar sus funciones.

Como segunda fuerza impulsadora se propone determinar y precisar las funciones encomendadas a cada cargo del personal y detectar omisiones, con una intensidad 1(baja), debido a que el personal que conforma la empresa DISCIEM S.A. no cuenta con el personal adecuado para realizar las funciones específicas de cada área, se empleara esta práctica obteniendo un potencial de cambio a 5(alta) lo cual se trata de determinar los perfiles por competencias para cada cargo de la empresa, dicha estrategia permitirá a la empresa ganar mayor credibilidad y a su vez contara con personal competente y eficaz para desarrollar las actividades netas de la empresa, la fuerza bloqueadora es la Carencia de personal encargado de delegar las funciones correctas para cada puesto de trabajo, con una intensidad de 4(media alta), esto debido a que en la empresa no se cuenta con un instrumentó de evaluación de desempeño por competencias basado en los perfiles deseados, lo cual genera la descoordinación de las funciones, actividades y tareas a realizar en las diferentes áreas de trabajo, una vez detectado este inconveniente el potencial de cambio será de 1(bajo), lo que permitirá enfocarse en las competencias de cada uno de los integrantes de la organización que cumplan plenamente con el rol encargado, a través de un alto rendimiento y desempeño en sus actividades.

La tercera fuerza impulsadora es el aplicar técnicas por parte del área de Talento Humano para que se desarrollen las funciones de acuerdo al cargo, con una intensidad de 1(baja) debido a la situación actual presentada creando en los colaboradores inconformidad con las tareas que desempeñan y por ende mayor rotación del personal con una intensidad de cambio a 5(alta) consiguiendo que los colaboradores desarrollen destrezas y competencias a través de técnicas de aprendizaje que permitan visualizar con claridad el perfil adecuado de cada integrante de la empresa. La fuerza bloqueadora es el deficiente rendimiento en las actividades laborales de los empleados, con una intensidad de 4(medio alto) y con un potencial de cambio a 1(bajo), que acrecentara el desempeño de los colaboradores teniendo claro cuáles son las funciones que le corresponden realizar de acuerdo al área al que pertenecen, así la empresa disminuirá la rotación continua del personal, existirá menor ausentismo en los puestos de trabajo y se contara con personal competitivo para desarrollar las diferentes actividades que son necesarias para el auge común de la empresa.

La cuarta y posteriormente la última fuerza impulsadora es proponer planes de capacitación pertinentes para potenciar las competencias del personal de la empresa DISCIEM S.A. con una intensidad de 1(baja) debido a que en la actualidad se ha descuidado de gran manera la capacitación continua del personal referente a las tareas que desempeñan en cada puesto de trabajo, con un potencial de cambio a 5(alta), que permita explotar al máximo las capacidades y competencias de los integrantes de la empresa mediante talleres y capacitaciones que permitan identificar el perfil adecuado a desempeñar según el cargo asignado. La fuerza bloqueadora es la falta de conocimiento e inexperiencia en las funciones a

desempeñar, con una intensidad de 4(media alta), y con un potencial de cambio a 1(bajo), tratando así de mejorar en primera instancia las competencias como equipo de trabajo, puesto que la empresa depende en gran medida de la formación, coordinación, y motivación que se brinde a los colaboradores para desarrollar sus funciones adecuadamente y poniendo énfasis en que cualquier iniciativa de cambio debe ser constante para que exista un compromiso de continuidad, constituyéndose las capacitaciones en una herramienta fundamental de conocimientos y aprendizaje esencial para estar al día con la información que se maneja en la empresa, solo así mejorara la calidad del desempeño de la ejecución de las funciones asignadas a cada colaborador.

CAPÍTULO II

Involucrados.

2.01. Mapeo de Involucrados

“El mapeo de involucrados es una metodología para evaluar y medir el impacto que provocan programas e iniciativas de apoyo, financiación y promoción, expresadas en forma de proyectos, actividades o estrategias que tienen algún interés en el desarrollo o los resultados del mismo” (Hernandez, 2014, pág. 8)

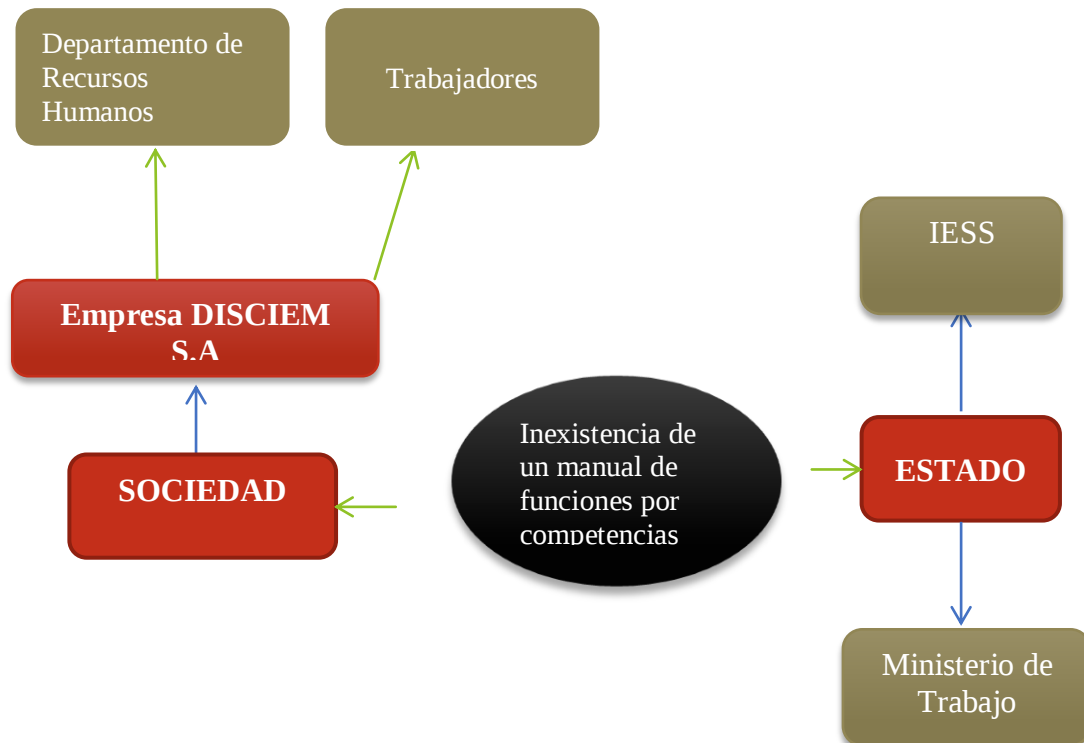


Figura 1 Mapa de involucrados
 Fuente: Investigación de campo
 Elaborado por: Henry Suntaxi

2.01.01. Análisis de Mapeo de Involucrados

Por lo que se puede deducir que la matriz de involucrados constituyen todas las personas, que tienen un interés en común en el desarrollo u obtención de resultados de la empresa, en este caso los actores involucrados son la empresa DISCIEM S.A, el departamento de Recursos Humanos, el Ministerio de Trabajo, el Instituto Tecnológico Cordillera, entre otros involucrados, además de identificar las capacidades y necesidades de los individuos afectados por el plan a ejecutar.

Esto con la finalidad de usar dichas diferencias en la definición del problema actual de la empresa, análisis de objetivos y selección de alternativas que permitirá elaborar estrategias apropiadas para conseguir resultados positivos y descartar algunos factores de riesgo, promoviendo un sentido de pertenencia y compromiso con la empresa.

2.02. Matriz de análisis de involucrados

La Matriz de análisis de involucrados permite analizar el comportamiento de los actores que tengan interés o papel o que sean afectados por las políticas y programas sociales para explorar la viabilidad socio-política de las mismas. Sirve de apoyo al diseño de estrategias factibles. (Arteaga, 2010, p. 8)

Tabla 2
Matriz de Análisis de Involucrados.

ACTORES INVOLUCRADOS	INTERÉS SOBRE EL PROBLEMA CENTRAL	PROBLEMAS PERCIBIDOS	RECURSOS MANDATOS Y CAPACIDADES	INTERÉS SOBRE EL PROYECTO	CONFLICTO POTENCIAL
EMPRESA DISCIEM S.A	Reducir el abandono de la organización por mejorar la gestión por competencias y asegurar la obtención y desempeño de los recursos humanos.	Inexistencia de los procesos de evaluación según el cargo. Capacitación deficiente.	Recurso material: manual de capacitación.	La generación de un proceso de mejora continua a través de la elaboración de una herramienta de evaluación de desempeño.	Escasa colaboración de los Jefes en el proceso de identificar las funciones de acuerdo a los perfiles por competencias para cada cargo.
DEP. DE RECURSOS HUMANOS	Minimizar la apatía del personal por involucrarse en el mejoramiento de su desempeño en las distintas funciones a realizar.	Desempeño insatisfactorio en las tareas y funciones asignadas.	Recurso Humano, tecnológico, financiero. Plan de capacitación a sus colaboradores.	Incitar al personal a desarrollar competencias para mejorar el desempeño de sus actividades y precisar las funciones encomendadas a cada cargo del personal.	Falta de capacitaciones y evaluaciones de desempeño para potenciar competencias basados en los perfiles del personal.
MINISTERIO DE TRABAJO	Cumplir a cabalidad los reglamentos internos de la empresa, regidos por los estatutos del ministerio de trabajo.	Que no se apliquen correctamente las inspecciones de trabajo	Acuerdo ministerial MRL-2013- 0093 CAPITULO II Del sistema de talento humano Art...4._ de los componentes literal 8 evaluación de desempeño	Se apliquen de forma oportuna las reformas establecidas.	Contratación errónea Incumplimiento de leyes

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Henry Sntaxi

2.02.01. Análisis de la Matriz de Análisis de Involucrados.

Una vez plasmada la matriz de análisis de involucrados se puede evidenciar que la inexistencia de un manual de funciones por competencias en la empresa DISCIEM S.A, afecta el desempeño eficaz de los colaboradores y consiente observar de forma detallada toda la indagación almacenada en el distrito donde se está efectuando la investigación.

Luego de verificar y analizar los actores involucrados dentro del problema se puede deducir que se toma en cuenta los entes directos sobre el problema central.

El principal actor involucrado es la empresa DISCIEM S.A, debido a que el problema influye directamente en ella, el interés sobre el problema central es el reducir la apatía del personal por involucrarse en el mejoramiento de su desempeño en las distintas funciones a realizar, de esta manera los problemas que se han percibido en la organización, tales como la inexistencia de los procesos de evaluación según el cargo, hacen indispensable la utilización de recursos como el manual de capacitación, herramientas que tienen como interés primordial, incitar al personal a desarrollar competencias para mejorar el desempeño de sus actividades y precisar las funciones encomendadas a cada cargo del personal, con esto se lograra disminuir el conflicto potencial de la empresa y restar la escasa colaboración de los jefes u autoridades de la empresa en el proceso de identificar las funciones de acuerdo a los perfiles por competencias para cada cargo.

CAPÍTULO III

Problemas y Objetivos

3.01. Árbol de problemas

El árbol de problemas es una técnica que permite identificar todas las causas y efectos de un fallo o desperfecto, aportando una visión general que ayudara a comprender el contexto en torno al proyecto a realizar y el cual condescenderá planificar una solución que permita maximizar las garantías de éxito (Garcia A., 2008, p. 6)

Árbol de problemas

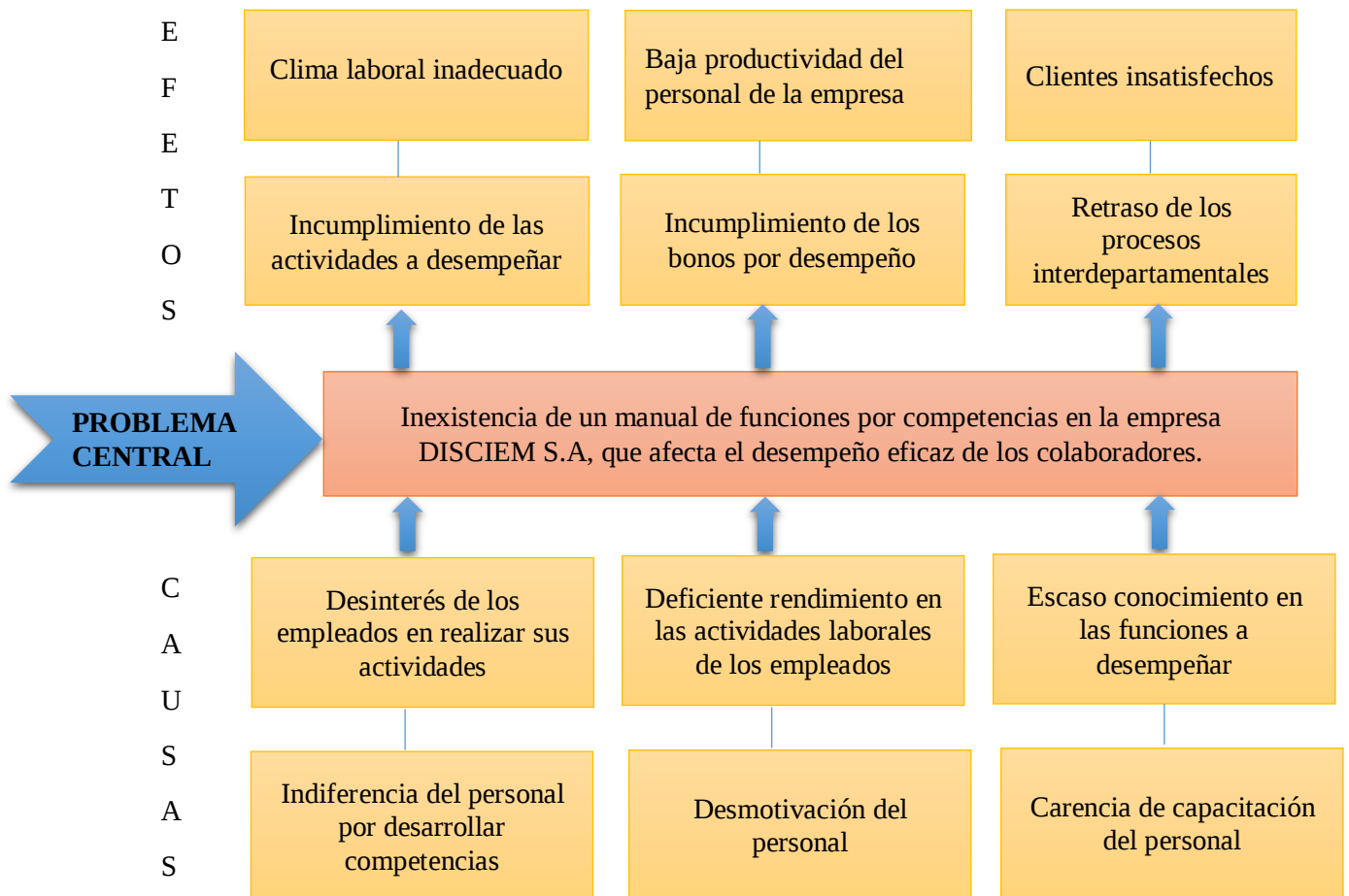


Figura 2 Fuente: Investigación de campo
Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Henry Suntaxi

3.01.01. Análisis del Árbol de problemas

Se evidencia que la empresa DISCIEM SA., tiene varias causas principales que afectan en gran medida al desarrollo eficaz de la empresa como: la indiferencia del personal por desarrollar competencias, debido a las competencias no establecidas, que causan la falta de interés y participación por parte de los trabajadores en el desarrollo de prácticas y destrezas útiles para un desarrollo eficaz de sus tareas, lo que incide en el desinterés de los empleados en realizar sus actividades diarias ocasionando un deficiente rendimiento y por ende la desmotivación del personal que conforma la empresa, provocado por el escaso conocimiento en las funciones a desempeñar, lo cual genera la indiferencia del personal por involucrarse en el mejoramiento del proceso por competencias. Por la carencia de capacitación, que origina que se apliquen incorrectamente los procesos de aprendizaje y desarrollo que no generan un crecimiento empresarial, y por tanto el descontento del personal que conforma la misma.

Estas falencias que son evidentes en la empresa nos derivan al problema central y situación actual de la empresa que se ve reflejado en la inexistencia de un manual de funciones por competencias en la empresa DISCIEM S.A, que afecta el desempeño eficaz de los colaboradores.

Lo que provoca efectos negativos en el cumplimiento de objetivos empresariales tales como un clima laboral inadecuado, manifestado en el incumplimiento de las actividades a desempeñar, la baja productividad del personal, disminuyendo el rendimiento y la posibilidad de crecer en el mercado y por ende la falta de incentivos a los colaboradores, lo que genera clientes insatisfechos causando pérdidas económicas y a su vez conflictos laborales que no permiten el crecimiento profesional de los trabajadores por el retraso de los procesos interdepartamentales que producen frustración a toda la organización que la conforma.

3.02. Árbol de Objetivos.

Es un diagrama utilizado para definir criterios de evaluación de las distintas soluciones a un problema, también llamado árbol de medios y fines o árbol de soluciones, esta herramienta nos permite transformar el árbol de problemas las causas (raíces) en medios y los efectos (hojas) en fines, además de guiarnos hacia el análisis de alternativas llevando los medios a estrategias. (Garcia A. , 2008, p. 10)

Árbol de Objetivos.



Figura 3 Árbol de Objetivos.
Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Henry Suntaxi

3.02.01. Análisis del Árbol de Objetivos

El árbol de objetivos es el que permite obtener una síntesis de la situación deseada a futuro de la organización, la cual envuelve medios, objetivos y fines a lograr, siendo así que todos las causas y efectos planteados en el árbol de problemas se transforman en objetivos positivos que ayudaran a identificar los recursos necesarios para alcanzar los fines esperados y equiparar las necesidades más importantes de la organización.

A través del análisis del árbol de medios y fines se visualizara la situación futura en torno a la resolución de los problemas antes detectados, tales como el alto interés del personal por desarrollar actividades por competencias, lo cual impulsara a los mismos a generar destrezas personales, que faculta a la realización adecuada de sus tareas y consolidar el trabajo adecuado entre sus integrantes, de esta forma se lograra motivar al personal y se incentivara a los colaboradores a incrementar el rendimiento eficiente en sus actividades laborales y por ende el cumplimiento con las expectativas que desea alcanzar la empresa, a través del elevado desempeño de labores al contar con un personal capacitado continuamente y con excelentes conocimientos en las funciones a desempeñar que permitirá incrementar la productividad a través del empleo de capacitaciones adecuadas con información actualizada sobre los procesos que maneja la empresa.

Todos estos medios se desarrollan con la finalidad de alcanzar un propósito positivo que se constituye en implementar un manual de funciones por competencias en la empresa DISCIEM S.A, para mejorar el desempeño eficaz de los colaboradores a través de fines apropiados como es el alcanzar un clima laboral

adecuado que permita al personal constituir un lazo de unión que permita fomentar ideas a través de competencias claves que ayuden al auge de la empresa, alcanzando una alta productividad del cumplimiento de las actividades que se desarrollan a diario en la misma, lo cual lograra acuerdos y compromisos laborales, mediante el cumplimiento de los bonos por desempeño según las metas alcanzadas por cada miembro de la empresa que beneficien al colaborador y que no afecten a la empresa, esto puede ser a través de la retribución y concesión de ampliaciones económicas que tienen el propósito de estimular al empleado, es así como el desempeño eficaz en los procesos interdepartamentales se fortalecerá y finalmente alcanzara a cumplir con los estándares apropiados para satisfacer la demanda del mercado competitivo y por ende lograr clientes satisfechos con la atención e información brindada por parte del personal capacitado con altas competencias.

CAPÍTULO IV

Análisis de Alternativas

4.01. Matriz de Análisis de Alternativas

El análisis de alternativas consiste en identificar las posibles soluciones del problema social abordado por el proyecto, permite a la entidad formuladora del proyecto identificar los medios posibles para la solución del problema y seleccionar, luego, aquellos que resulten más adecuados para el logro del objetivo del proyecto. (Sanchez D. , 2016, p. 6)

Tabla 3
Matriz de Análisis de Alternativas

OBJETIVOS	IMPACTO SOBRE EL PROPÓSITO	FACTIBILIDAD TÉCNICA	FACTIBILIDAD FINACIERA	FACTIBILIDAD SOCIAL	FACTIBILIDAD POLÍTICA	TOTAL	CATEGORÍA
Implementar un manual de funciones por competencias en la empresa DISCIEM S.A, para mejorar el desempeño eficaz de los colaboradores.	5	5	4	4	5	23	A L T A
Generar un eficiente rendimiento en las actividades laborales por competencias de los empleados	5	4	5	4	4	22	A L T A
Aumentar los conocimientos por parte del personal en las funciones a desempeñar	5	4	5	5	4	23	A L T A
Alcanzar una alta productividad del personal de la empresa	5	4	5	4	4	22	A L T A
Emplear de un clima laboral adecuado	5	4	5	4	5	23	A L T A
TOTAL	25	21	24	21	22	113	

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Henry Suntaxi

4.01.01. Análisis de la Matriz de Análisis de Alternativas

Se determinan cinco objetivos relevantes en la matriz de análisis de alternativas relacionados con la obtención del propósito principal, que es el implementar un manual de funciones por competencias en la empresa DISCIEM S.A, para mejorar el desempeño eficaz de las actividades realizadas por parte de los colaboradores, constituyéndose en la finalidad del proyecto.

El primer objetivo trata sobre la implementación de un manual de funciones por competencias en la empresa DISCIEM S.A, para mejorar el desempeño eficaz de los colaboradores., el cual genera un impacto sobre el propósito con una estimación de 5 (alto), que será de gran utilidad para la empresa y los colaboradores que la conforman donde se plasmaran parámetros y estatutos que deberán ser cumplidos por todo el personal, con criterios de eficiencia y eficacia para lograr cumplir con la misión, visión y objetivos planteados en orden del beneficio grupal, la viabilidad técnica posee una valoración de 5 (alto), los recursos como los conocimientos y habilidades en el manejo de técnicas, funciones y competencias se han constituido en una herramienta primordial para la ejecución del proyecto, la factibilidad financiera tiene una ponderación de 4 (medio alto), ya que permitirá esquematizar numéricamente todos los aspectos desarrollados en el plan de las actividades comerciales y la inversión que se va a utilizar, por otra parte la factibilidad social tiene una valoración de 4(media alta), porque contribuirá a que los colaboradores desarrollen competencias y habilidades que les permitan enfocarse netamente en sus funciones en beneficio del usuario al brindar

información real y un servicio de calidad y la factibilidad política tiene una apreciación de 5 (alta), porque el manual se enfocara en la estandarización de los procesos y permitirá respetar los acuerdos y estatutos internos relacionados con la ejecución del proyecto, de lo cual se obtiene un puntaje total de 23 con una categoría alta.

El eficiente rendimiento en las actividades laborales por competencias de los empleados, es el segundo objetivo, el impacto que tiene sobre el propósito tiene una apreciación de 5 (alta), generado gracias a la motivación constante del personal para desarrollar habilidades que permitan mejorar el desempeño de las labores que se efectúan a diario en las distintas áreas de trabajo, la perspectiva técnica tiene una apreciación de 4(media alta), es una herramienta primordial para la realización del manual, el emplear metodologías que permitan desplegar información correcta, la factibilidad financiera tendrá una estimación de 5(alta), para el soporte de los integrantes de la empresa y aspectos económicos que se presenten en el desarrollo del proyecto, la factibilidad social tiene una valoración de 4(media alta), que impulsara el trabajo grupal y toma de decisiones adecuadas que benefician al giro del negocio y por ende que se logre un cliente satisfecho por la obtención de un servicio de calidad y por último la factibilidad política tiene una valoración de 5 (alta), cumpliendo con las medidas establecidas por políticas internas de la compañía para desempeñar a cabalidad el propósito planteado desde un inicio, con lo cual se alcanza un puntaje total de 22 con una categoría alta.

Excelentes conocimientos por parte del personal en las funciones a desempeñar el mismo que cuenta con un impacto sobre el propósito con una estimación de 5 (alto), generado a través de las capacitaciones continuas y talleres que permiten estar actualizados y al día con la información necesaria para el

desarrollo del negocio , la factibilidad técnica, que posee una apreciación de 4(medio alto), debido a que el desarrollo de estas habilidades y competencias se deben a la formación incesante del personal que conforma la empresa, la factibilidad financiera posee una valoración de 5 (alto), ya que se a puesto énfasis en apoyar al cien por ciento un presupuesto destinado únicamente a la capacitación constante del personal en condiciones adecuadas y horarios establecidos con anticipación para que no se vea afectada la productividad de la misma, por otra parte la factibilidad social tiene una estimación de 5(alto), porque al contar con personal netamente capacitado se lograra un servicio de calidad y una imagen empresarial positiva que acarreará la buena opinión sobre la empresa por parte de la sociedad y la factibilidad política que tiene una valoración de 4 (medio alto), porque los parámetros y normas establecidas en el manual se enfocan como punto de partida principal encargarse de capacitar de forma adecuada y a tiempo al personal que es parte de la empresa, con lo cual se obtiene un puntaje total de 23 con una categoría alta.

Como cuarto objetivo se enfatiza la progresiva productividad del personal de la empresa, que tiene un impacto sobre el propósito con una valoración de 5(alta), logrado a través de habilidades que se desplegaran de los colaboradores altamente competentes que estarán enfocados en alcanzar las metas propuestas y colaborar a mejorar la productividad diaria para el surgimiento colectivo, la factibilidad técnica con una valoración de 4 (media alta), con el manejo de herramientas claves como la preparación y el entrenamiento adecuado que permitirá el perfeccionamiento técnico del personal, la factibilidad financiera con una apreciación de 5(alta), que alcanzara optimizar la ganancia y producción de la empresa, la factibilidad social con una estimación de 4(media alta), permitiéndole

posicionarse como una empresa fortalecida con bases y personal apto para prevenir y solucionar problemas que se presentan por parte del cliente, y finalmente la factibilidad política con una estimación de 4(media alta), enfatizada en el bienestar colectivo de la organización , consiguiendo una categoría de 22 alta.

El objetivo final es el fomentar un clima laboral adecuado en la empresa, con sus beneficiarios y con la sociedad que la rodea con un impacto sobre el propósito de 5 (alta), esto a través del progreso trascendental promotor de las labores diarias en equipo logrando la integración y el respeto sobre los distintos puntos de vista generando confianza y a su vez destrezas que permitan convivir en un lugar de trabajo adecuado que inspire satisfacción y ganas de trabajar, la factibilidad técnica con una estimación de 4(media alta), que aceptará integrar las destrezas, sapiencias y prácticas de cada uno de sus integrantes, la factibilidad financiera con una ponderación de 5(alto), a través de incentivos económicos según el desarrollo de las actividades realizadas, la factibilidad social con una estimación de 4(media alta), a través de compromisos laborales que beneficien el bienestar del usuario y la factibilidad política con una estimación de 5 (alta), con normas cabalmente establecidas, que conllevan a la obtención del propósito colectivo, alcanzado a través de la intervención de todo el personal que conforma la empresa, con lo que se obtiene un puntaje total de 22 que corresponde a la categoría alta.

4.02. Matriz de Análisis de Impacto de Objetivos

Tabla 4

Matriz de Análisis de Impacto de Objetivos

OBJETIVOS	FACTIBILIDAD DE LOGRARSE	IMPACTO GÉNERO	IMPACTO AMBIENTAL	RELEVANCIA	SOSTENIBILIDAD	TOTAL	CATEGORÍAS
Implementar un manual de funciones por competencias en la empresa DISCIEM S.A. para mejorar el desempeño eficaz de los colaboradores.	Concretar las funciones y tareas establecidas para el personal con ética profesional(4)	Se fortalece la intervención del personal, fomentando la equidad de género(5)	Establecer un sentido de pertenencia y progreso laboral(4)	Reconoce y logra desarrollar una adecuada gestión del talento humano.(5)	Fomenta el trabajo en equipo. (4)	22	ALTA
Eficiente rendimiento en las actividades laborales por competencias de los empleados	Promover y acrecentar la productividad de los empleados(5)	Consiente el reconocimiento del trabajo justo(4)	Incrementa el compromiso del personal con la empresa(4)	Prioridad de aprobación de competencias genéricas(5)	Permite tomar decisiones más oportunas para(5)	23	ALTA
Excelentes conocimientos por parte del personal en las funciones a desempeñar	Cuenta con personal especializado para impartir capacitaciones continuas(4)	Favorece a la participación de genero sin discriminación (4)	Optimizará el entorno social del lugar de trabajo(5)	Se conseguirá personal altamente competente(4)	Se fortalecerá el conocimiento colectivo del recurso humano con el que cuenta la empresa.(5)	22	ALTA
Alta productividad del personal de la empresa	Integrará personal instruido y exitoso para optimar la productividad de la empresa(5)	Beneficia el crecimiento profesional de hombres y mujeres(4)	Acrecienta la oportunidad para progresar en el mercado(5)	Los resultados son positivos para la evaluación de competencias(4)	Procura el acatamiento de los objetivos empresariales(5)	23	ALTA
Clima laboral adecuado	Emplear conocimientos e información correcta al cliente(5)	Aumenta la comunicación en línea tanto en hombres como en mujeres(4)	Los materiales para el proyecto ocasionan un mínimo impacto ambiental(5)	Mejora la calidad de vida de los integrantes de la empresa (4)	Contribuir con un plan de incentivos para los colaboradores.(4)	22	ALTA

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Henry Suntaxi

4.02.01. Análisis de la Matriz de Análisis de Impacto de Objetivos

El impacto sobre el propósito principal es la implementación de un manual de funciones por competencias en la empresa DISCIEM S.A, para alcanzar el desempeño eficaz de los colaboradores, en donde la factibilidad es la disponibilidad de todos los recursos que sean necesarios para llevar a cabo el propósito planteado, con la finalidad de acrecentar los conocimientos, habilidades y competencias necesarias para ampliar la productividad colectiva de quienes conforman la empresa.

Se plasma uno de los objetivos de la matriz de análisis de alternativas que tiene que ver con la implementación de un manual de funciones por competencias en la empresa DISCIEM S.A, para mejorar el desempeño eficaz de los colaboradores, la factibilidad de lograrse tiene una apreciación de 4(media alta), al concretar las funciones y tareas establecidas para el personal con ética profesional, por otra parte se fortalecerá la intervención del personal, fomentando la equidad de género con una estimación de 5(alto), que lograra tener en cuenta los diferentes puntos de vista sobre un tema en particular que beneficie a la organización independientemente del género, el impacto ambiental con una estimación de 4 (medio alto), al establecer un sentido de pertenencia y progreso laboral lo cual permitirá alcanzar un ambiente adecuado donde sea posible acoplarse al ritmo de trabajo diario, la relevancia con una categoría de 5 (alto), que reconoce y logra desarrollar una adecuada gestión del talento humano, y por último la sostenibilidad con un rango de 4(medio alto), que fomentara el trabajo en equipo, con una estimación de 22 puntos, que alcanza la categoría de alto.

Como segundo objetivo se plantea el eficiente rendimiento en las actividades laborales por competencias de los empleados, para promover y acrecentar la productividad de los mismos con una estimación de 5(alta), que admitirá a la empresa florecer entre otras que tienen el mismo giro de negocio, por otra parte el impacto de genero consiente el reconocimiento del trabajo justo con una apreciación de 4(medio alto), lo cual favorece la protección y el bienestar social de todos los integrantes de la empresa, el impacto ambiental con una apreciación de 4(media alta), que incrementa el compromiso del personal con la empresa, la relevancia que quiere conseguir el manual de funciones es el reconocer y lograr el desarrollo de una adecuada gestión del talento humano alcanzando una estimación de 5 (alto), la sostenibilidad trata de fomentar el trabajo en equipo logrando el beneficio colectivo con una estimación de 5(alta), a través de estos medios se obtendrán resultados positivos en pro de la empresa, los trabajadores y por ende la retención de los usuarios mediante el servicio brindado con lo que se consigue un puntaje final de 22 con una categoría alta, lo que demuestra que este objetivo es factible para alcanzar la meta deseada.

El tercer objetivo trata de emplear excelentes conocimientos por parte del personal en las funciones a desempeñar en donde la perspectiva para lograrse con una apreciación de 4(media alta), en donde se cuenta con el personal especializado para impartir capacitaciones continuas con una estimación de 4 (medio alto), lo que servirá de motivación para alcanzar no solo las metas corporativas sino también laborales y personales, por otro lado el impacto ambiental con una apreciación de 5 (alto), que optimizará el entorno social del lugar de trabajo, la relevancia se conseguirá a través de personal altamente competente obteniendo una puntuación de 4 (medio alto), que aumenta la calidad de vida de los empleados y la

sostenibilidad en donde se fortalecerá el conocimiento colectivo del recurso humano con el que cuenta la empresa obteniendo una valoración de 5 (alta), que permite el cumplimiento de los objetivos corporativos, con un rango de 22 con categoría alta.

El cuarto objetivo planteado será la alta productividad del personal de la empresa, en donde la factibilidad para lograrse es integrar al personal instruido y exitoso para optimar la productividad de la empresa con una apreciación de 5(alto), el impacto de genero beneficiara al crecimiento profesional de hombres y mujeres con una estimación de 4 (medio alto) puesto que constituye una de los factores principales para establecer relaciones positivas que permitan el incremento de la productividad de la empresa, el impacto ambiental que acrecienta la oportunidad para progresar en el mercado que mejorara la convivencia entre los trabajadores a través del desarrollo de nuevas capacidades y competencias con una estimación de 5(alto), la relevancia alcanza una valoración de 4(medio alto), ya que los resultados son positivos para la evaluación de competencias y la sostenibilidad que procura el acatamiento de los objetivos empresariales con una valoración de 5(alta), consiguiendo una puntuación de 23 con una categoría alta.

El último objetivo se constituye en emplear un clima laboral adecuado que alcanza una estimación de 5 (alta), donde la factibilidad a lograrse es alta permitiendo emplear conocimientos e información correcta hacia el cliente, el impacto de género tiene un rango de 4 (media alta), lo que permite aumentar la comunicación en línea tanto en hombres como en mujeres, el impacto ambiental es (alto) con una estimación de 5, debido a que los recursos y materiales para el proyecto producen un mínimo impacto circunstancial, que intervienen directamente en el bienestar de los empleados, la relevancia tiene una valoración de 4(medio

alto), incrementando la calidad de vida de los integrantes de la empresa con una apreciación de 4(medio alto), lo que favorecerá con un plan de alicientes para los colaboradores, para el buen avance Y progreso de sus actividades con una puntuación total de 22 que logra una facilidad alta.

4.03. Diagrama de Estrategias

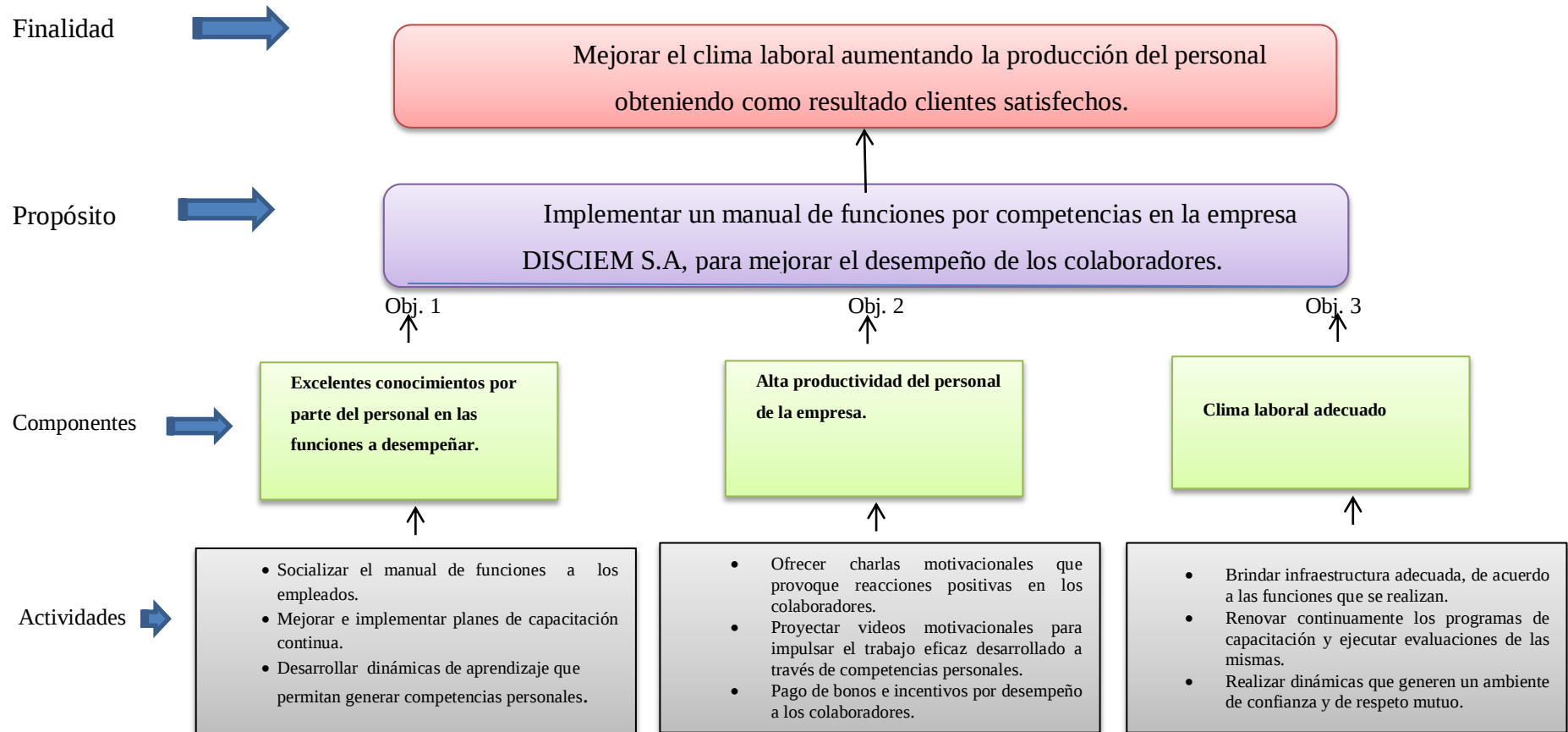


Figura 4 Diagrama de Estrategias

4.03.01. Análisis del Diagrama de Estrategias

El diagrama de estrategias conserva aspectos sustanciales que consienten el logro de una visión clara de los objetivos que se pretenden obtener, en este caso se procura mejorar las funciones y tareas por competencias para generar mayor productividad en beneficio de los colaboradores y de la empresa, a través de la capacitación continua y el desarrollo de destrezas y habilidades que fomenten el interés laboral por brindar un servicio eficiente.

En este caso la finalidad del diagrama de estrategias es mejorar el clima laboral aumentando la producción del personal, para obtener como resultado clientes satisfechos, lo que deriva al objetivo principal que es implementar un manual de funciones por competencias en la empresa DISCIEM S.A, para mejorar el desempeño de los colaboradores.

El primer objetivo que se establece en el diagrama es el desarrollar excelentes conocimientos por parte del personal en las funciones a desempeñar, que contribuya al progreso personal, que definitivamente intervendrá en el desarrollo profesional de los colaboradores debido a que el trabajo del medio es viable gracias al adiestramiento e intercambio de ideas, este objetivo se plantea como uno de los más importantes, debido a que el mantener personal constantemente capacitado es significativo e indispensable para obtener el éxito en la empresa, por lo que se desplegaran actividades que admitan adquirir el aprendizaje necesario para contar con colaboradores competentes en la empresa a través de el :

- Socializar el manual de funciones a los empleados.
- Mejorar e implementar planes de capacitación continua.

- Desarrollar dinámicas de aprendizaje que permitan generar competencias personales.

El segundo objetivo tiene que ver con la alta productividad del personal de la empresa donde se efectuaran actividades tales como:

- Ofrecer charlas motivacionales que provoque reacciones positivas en los colaboradores.
- Proyectar videos motivacionales para impulsar el trabajo eficaz desarrollado a través de competencias personales
- Pago de bonos e incentivos por el buen desempeño de los colaboradores.

El último objetivo es de generar un clima laboral adecuado, debido a que es necesario instaurar compendios que favorezcan al progreso de las relaciones interpersonales entre todos los miembros que conforman la empresa, para suministrar el proceso de un entorno laboral adecuado donde predomine la ejecución de las distintas habilidades del grupo de trabajo, mediante relaciones satisfactorias, a través de lazos de confianza, mediante actividades como:

- Brindar infraestructura adecuada, de acuerdo a las funciones que se realizan.
- Renovar continuamente los programas de capacitación y ejecutar evaluaciones de las mismas.
- Realizar dinámicas que generen un ambiente de confianza y de respeto mutuo.

A través de estos objetivos y actividades planteadas como el impulsar la motivación en el grupo de trabajo, para que las funciones sean desempeñadas con eficacia, al fomentar estrategias ajustables al desarrollo de las tareas asignadas y

realizar evaluaciones continuas de los aprendizajes impartidos, los objetivos plasmados en el diagrama de estrategias permitirán alcanzar un nivel de productividad eficaz requerido por parte del cliente externo y el éxito y estabilidad organizacional.

4.04. Matriz de Marco Lógico

Es una herramienta para facilitar el proceso de conceptualización, diseño ejecución y evaluación de proyectos. Su énfasis está concentrado en la orientación por objetivos, la orientación hacia grupos beneficiarios y el facilitar la participación y la comunicación entre las partes interesadas. (Pacheco, 2005, p. 13)

Tabla 5
Matriz de Marco Lógico

FINALIDAD	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
Mejorar el clima laboral aumentando la producción del personal para obtener como resultado clientes satisfechos	La prestación del servicio que brinda la empresa llegara al 100% de satisfacción en beneficio del cliente, aumentando así la confianza en el servicio que se brinda, fomentando la ampliación de clientes y por lo tanto el aumento de ingresos.	- Solicitud de reportes e informes individuales al personal - Evaluaciones de desempeño por competencias	Interés por parte de las autoridades y administración general en el desarrollo y cumplimiento del programa.
PROPÓSITO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
Implementar un manual de funciones por competencias en la empresa DISCIEM S.A, para mejorar el desempeño eficaz de los colaboradores.	Disminuir un 80 % el ausentismo y rotación del personal en los puestos de trabajo.	- Cumplimiento de metas - Clientes externos satisfechos - Bitácoras de control	-La rotación de personal se reduce porque se encuentra motivado en su cargo
COMPONENTES	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
Aumentar los conocimientos por parte del personal en las funciones a desempeñar.	Aumentar al 70 % las capacitaciones continuas y concretas a los empleados de la organización.	Inspecciones habituales sorpresas de los diferentes departamentos del área de dirección de la empresa.	-Contratar capacitadores externos para impartir foros en la empresa.
Alcanzar una alta productividad del personal de la empresa.	Incrementar al 80 % la productividad de los empleados.	- Ascensos y cambio de áreas por el desempeño en su puesto de trabajo - Acrecentamiento de la motivación laboral	-La selección de personal por competencias promete confianza para fortalecer la reciprocidad como socio estratégico

Clima laboral adecuado	Fortalecer día a día en un 90% el trabajo grupal y fomentar el compañerismo y la confianza entre los miembros de la empresa.		Control trimestral por parte del departamento de Talento Humano, referente al clima organizacional.	- Las herramientas utilizadas generan más confianza y son objetivas
ACTIVIDADES	INDICADORES		MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
1.1 Socializar el manual de funciones a los empleados.	Se contara con el siguiente presupuesto: Actividad 1.1 \$90.00		Informes contables de ingresos y egresos de la empresa	A través de las capacitaciones y evaluaciones por competencias que se le realice periódicamente, se incrementara el rendimiento de los colaboradores de la empresa, además del acrecentamiento de la productividad.
1.2 Mejorar e implementar planes de capacitación continua.	Actividad 1.2 \$145.00		Datos estadísticos de encomiendas para los empleados	
1.3 Desarrollar dinámicas de aprendizaje que permitan generar competencias personales.	Actividad 1.3 \$65.00			
2.1 Ofrecer charlas motivacionales que provoquen reacciones positivas en los colaboradores.	Actividad 2.1 \$115.23 Actividad 2.2 \$50.80		Evaluaciones de trabajo en equipo	
2.2 Proyectar videos motivacionales para impulsar el trabajo eficaz desarrollado a través de competencias personales.	Actividad 2.3 \$150.00		Recibos, facturas, notas de ventas, cheques, comprobantes de pago, instrumentos para llevar a cabo la capacitación.	Realizar dinámicas interdepartamentales para mejorar las comunicaciones
2.3 Pago de bonos e incentivos por desempeño a los trabajadores.				

3.1 Brindar infraestructura adecuada, de acuerdo a las funciones que se realizan.	Actividad 3.1 \$150.00		
3.2 Renovar continuamente los programas de capacitación y ejecutar evaluaciones de las mismas.	Actividad 3.2 \$160.00	• Informes contables de los recursos empleados para la mejora en el proceso de aprendizaje .	Apoyo y aprobación de la gestión con el presupuesto necesario para la realización de capacitaciones y beneficios para el bienestar del personal
3.3 Realizar dinámicas que generen un ambiente de confianza y de respeto mutuo.	Actividad 3.3 \$75.00 La empresa cuenta con laptops, proyector, materiales de papelería y suministro. Otros: Refrigerios ocasionales por dinámicas realizadas \$50.00 Imprevistos: 40\$ Movilización: 80\$		

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Henry Sntaxi

4.04.01. Análisis de la Matriz de Marco Lógico

El marco lógico constituye una de las herramientas más útiles del proyecto, se define como una síntesis de lo que se intenta adquirir con la investigación, destacando aspectos claves que favorecen la gestión eficaz de las competencias y destrezas que logran facilitar el proceso de aprendizaje sobre el tema a desarrollar, además del diseño y cumplimiento del tema propuesto, nace como respuesta a problemas comunes que se identifican en la empresa, consiguiendo fortalecer la comunicación entre empleados y el trabajo grupal a través de información relevante para la práctica, monitoreo y evaluación del propósito que se plantea.

Se plasma en el marco lógico una síntesis de los objetivos y actividades que se llevarán a cabo, adicional existe información como indicadores que en concreto se relacionan con los resultados específicos que se desean alcanzar, se plantea también los medios de verificación y los supuestos que constituyen todos los factores o medios externos que implican riesgos para la ejecución del proyecto

Como finalidad se planea mejorar el clima laboral lo que permitirá aumentar la producción del personal con la finalidad de obtener como resultado positivo clientes satisfechos, a través de los lazos de unión de los colaboradores y el respeto a los ideales y diferentes puntos de vista de cada uno de los integrantes de la empresa, en este caso como indicador principal se propone que la prestación del servicio que brinda la empresa llegue al 100% de satisfacción en beneficio del cliente, aumentando así la confianza en el servicio que se brinda, fomentando la ampliación de clientes y por lo tanto el aumento de ingresos, a través de medios de verificación tales como solicitudes de reportes e informes individuales al personal y

evaluaciones de desempeño por competencias que permitan estimar las habilidades desarrolladas por cada colaborador, por otra parte los supuestos se plantean como puntos que consideran la perspectiva interna y externa, como es el caso de tratar de generar interés por parte de las autoridades y administración general en el desarrollo y cumplimiento del programa para llegar a cumplir los objetivos de la empresa del proyecto.

El propósito de la investigación es el implementar un manual de funciones por competencias en la empresa DISCIEM S.A, para mejorar el desempeño eficaz de los colaboradores., constituyéndose en el objetivo concreto del proyecto, logrando disminuir un 80 % el ausentismo y rotación del personal en los puestos de trabajo y por ende reducir los costos administrativos de la empresa a través de medios de verificación tales como el cumplimiento de metas con lo que conseguirá clientes externos satisfechos mediante bitácoras de control incrementando la utilidad de la empresa.

Los componentes son considerados como todos las investigaciones planes y programas que deben alcanzarse para que una vez terminados todos estos estudios se logre el propósito a través de excelentes conocimientos por parte del personal en las funciones a desempeñar, alta productividad del personal de la empresa y un buen clima laboral, a través de indicadores que permitan aumentar al 70 % las capacitaciones continuas y concretas a los empleados de la organización, incrementar al 80 % la productividad de los empleados y fortalecer día a día en un 90% el trabajo grupal, fomentando el compañerismo y la confianza entre los miembros de la empresa utilizando medios de verificación como inspecciones habituales sorpresas de los diferentes departamentos del área de dirección de la empresa, ascensos, cambio de áreas por el desempeño en su puesto de trabajo que

lograra acrecentar la motivación laboral y el control trimestral por parte del departamento de Talento Humano, referente al clima organizacional y como supuesto contratar capacitadores externos para impartir foros en la empresa, la selección de personal por competencias promete confianza para fortalecer la reciprocidad como socio estratégico y las herramientas utilizadas generan más confianza y son objetivas.

Las actividades en síntesis forman parte de cada macro actividad y en conjunto permiten la consecución de cada planteamiento o estudio para alcanzar el objetivo deseado, es decir que involucran el uso de recursos para llevar a cabo cada tarea asignada, para lo cual se ha elaborado una serie de gestiones donde se estima el siguiente presupuesto:

- Actividad 1.1 \$90.00
- Actividad 1.2 \$145.00
- Actividad 1.3 \$65.00
- Actividad 2.1 \$ 115.23
- Actividad 2.2 \$50.80
- Actividad 2.3 \$150.00
- Actividad 3.1 \$150.00
- Actividad 3.2 \$160.00
- Actividad 3.3\$ 75.00
- Otros: Refrigerios ocasionales por dinámicas realizadas \$50.00
- Imprevistos: 40.00\$
- Movilización: 80.00\$

Los indicadores sintetizan los factores que se intentan medir en el proyecto con el propósito de exteriorizar que se ha logrado el objetivo de mejorar el clima laboral aumentando la producción del personal para obtener como resultado clientes satisfechos, el presupuesto aproximado que se utilizara para la realización de cada una de las actividades detalladas en el proyecto genera un valor de \$1171.03,00 tomado en cuenta el IVA con el porcentaje del 12% y adicional un 5% de para algún imprevisto que ocurra en o se presente algún escenario de emergencia en el desarrollo del manual de funciones, por lo cual se emplearan los medios de verificación adecuados en el proceso de las actividades a realizar como evaluaciones de trabajo en equipo y el uso de suministros como recibos, facturas, notas de ventas, cheques, comprobantes de pago, instrumentos para llevar a cabo las capacitación, informes contables de los recursos empleados para la mejora en el proceso de aprendizaje y el compromiso de los colaboradores en beneficio del bienestar colectivo.

CAPÍTULO V

Propuesta

5.01. Antecedentes de la Propuesta

La empresa DISCIEM S.A., es una entidad privada, administradora de la mercantilización y distribución de libros, textos y suministros de papelería, la cual se ha posicionado en el mercado laboral por más de 11 años, dotada de experiencia a nivel nacional, hoy en día se revela que el ambiente corporativo que manifiesta la empresa no está enfocado primordialmente en las funciones por competencias de los integrantes de la empresa, debido a que existen errores en lo que corresponde a la asignación de cargos y funciones a desempeñar de acuerdo al perfil de los empleados, la escasa capacitación al personal y la falta de motivación que hace que se labore en un ambiente laboral inadecuado, por lo que se desea corregir estas falencias, fomentando el compromiso con la organización por parte del personal tratando de alinear el propio comportamiento a las necesidades, prioridades y metas colectivas, demostrando el sentido de pertenecía en todas las actividades que desempeñan para alcanzar el propósito a través de información veraz, ecuánime y apoyada en hechos reales.

El manual de funciones es un instrumento que busca el beneficio colectivo de los integrantes de la empresa, elaborados por el área de talento humano a través de

encuestas dirigidas al personal el cual conserva particularidades como su factible aplicación donde se trata de plasmar competencias que demanda el colaborador, con la única finalidad de conseguir la eficacia, eficiencia y confianza en el puesto de trabajo de acuerdo al cargo que se ejecuta, en síntesis es una herramienta de trabajo que contiene normas, tareas y funciones que realiza cada funcionario en sus actividades diarias sin obstaculizar las capacidades intelectuales, la libertad propia de cada uno de los colaboradores que integran la empresa que permitan tomar las decisiones más apropiadas apoyados por las normas de establecidas por parte de la gestión administrativa, constituyendo con claridad el compromiso, las obligaciones que cada uno de los cargos conlleva, de acuerdo a sus perfiles para desempeñar a cabalidad la funciones asignadas en el cargo que se designe según los requisitos solicitados.

Por tal razón al no contar con un Manual de Funciones el personal realiza cierto número de funciones y el resto del día se dedican a realizar otras actividades ajenas a su puesto de trabajo, razón por la que es indispensable crear un Manual de Funciones por competencias que determine los deberes, funciones y responsabilidades, que cada persona debe cumplir en sus respectivos puestos de trabajo.

De tal forma que la investigación de este proyecto se fundamenta sobre la base de los antecedentes actuales que atraviesa la empresa DISCIEM S.A., actualmente el personal requiere de capacitaciones constantes que logren mejorar sus habilidades y competencias de acuerdo al cargo que corresponda y al desarrollo eficaz de sus funciones obteniendo el compromiso colectivo de cada uno de los

miembros que conforman la empresa, para su acrecentamiento en favor de todos quienes la conforman, orientados a los resultados positivos, cumpliendo a cabalidad con los objetivos y metas establecidas, asumiendo la responsabilidad del cumplimiento de sus funciones por sus resultados, ligando recursos y tiempos para optimizar la productividad tomando las medidas necesarias para minimizar los riesgos.

En fin lo que se pretende es implementar un manual de funciones por competencias en la empresa DISCIEM S.A, para mejorar el desempeño eficaz de los colaboradores, a través de competencias que generen habilidades tales como proporcionar información veraz, objetiva y basada en el servicio actual que brinda la empresa, facilitando el acceso a la información, utilizando los medios que posee la empresa para el progreso de las labores y la prestación de los servicios, logrando adquirir y desarrollar persistentemente destrezas y habilidades con el fin de conservar altos estándares de eficacia corporativa.

5.02. Justificación de la Propuesta

Desde estos últimos años la empresa DISCIEM S.A., ha presentado un bajo rendimiento y un alto índice de rotación de personal alcanzando un desfase financiero, por ello nace la necesidad de esta investigación debido a que la empresa atraviesa una época de complejidades y cambios constantes, su importancia radica en que se debe definir las funciones que los empleados realizan en sus puestos de trabajo de acuerdo al perfil de cada colaborador.

Es transcendental y de gran importancia ejecutar el proyecto para corregir este problema, empleando los conocimientos y enseñanzas obtenidos ya que en un

futuro se alcanzaran resultados positivos en pro de la empresa y de sus integrantes, reconociendo que el personal es la parte fundamental para que una organización crezca exitosamente, por lo que es de vital importancia informar e indicar correctamente todas las obligaciones y derechos con los que cuentan los empleados; para que más adelante no existan secuelas irreparables, de tal forma que se lograra cubrir los vacíos o escasos conocimientos que conciernen a la designación de las tareas, funciones y responsabilidades que se deben desempeñar en el cargo establecido.

El objetivo primordial es la implementación de un manual de funciones por competencias en la empresa DISCIEM S.A, para mejorar el desempeño eficaz de los colaboradores, donde el propósito principal es ayudar a mejorar el rendimiento laboral de los empleados en una función determinada a través de competencias y habilidades para lograr la eficacia de los procesos internos de la empresa, obteniendo un servicio de calidad que garantice ser competitivos en el mercado, logrando satisfacer los requerimientos de los usuarios.

La implementación del manual de funciones por competencias en la empresa generara un impacto positivo en el giro del negocio que es la distribución de libros, suministros y materiales de papelería, oficina entre otros, a través del manejo adecuado de la gestión administrativa y el compromiso por parte de los colaboradores, obteniendo niveles más altos y escalando a pasos agigantados en el sector productivo, marcando la diferencia ante otras empresas.

El propósito que se alcanzara a través del manual de funciones es factible de realizar porque se cuenta con los recursos, materiales y tiempo necesario para la recolección de datos adecuados para la realización de la investigación, adicional la empresa cuenta con recursos humanos, económicos y científicos indispensables para lograr el objetivo planteado que es el minimizar la rotación del personal y mejorar las funciones por competencias de los empleados que conforman la empresa, además el manual de funciones constituye uno de los requisitos claves para el buen funcionamiento de una organización, por lo que este proyecto se torna novedoso ya que permite crear estrategias para potencializar el talento humano a través de la utilización adecuada de esta herramienta mejorando la productividad de la empresa.

Finalmente se constituyen como beneficiarios principales de este proyecto todos los miembros que integran la empresa DISCIEM S.A., los cuales serán beneficiados al obtener capacitaciones continuas que permitan realizar sus tareas y responsabilidades con eficacia dependiendo del cargo al que estén designados, consiguiendo el compromiso total de cada uno de los integrantes con la empresa y la innovación continua en el mercado.

5.03. Objetivo General

Desarrollar un Manual de Funciones por competencias, para la empresa DISCIEM S.A., en el cual, se definan las funciones, actividades y perfil de acuerdo al cargo, de tal forma que los colaboradores desempeñen con eficacia las tareas específicas, logrando un ambiente de trabajo positivo hacia la formación y el desarrollo continuo del personal.

5.04. Orientación para el Estudio

La orientación para el estudio se define como “El requerimiento desde las primeras etapas de la educación para generar en el individuo el conocimiento sobre sí mismo y sus posibilidades, para su vida futura y profesional” (Martos, 2017, p. 32)

En síntesis la orientación para el estudio de las personas a descubrir el camino hacia su futura profesión, constituyéndose en el desarrollo vocacional, alcanzando la visualización de las funciones que pueden desempeñar de acuerdo a su perfil a través de la toma de decisiones, formando colaboradores independientes y con criterios bien formados, posicionándose como un proceso progresivo, en las diferentes etapas de la vida de las personas que laboran en una organización.

5.04.01. Concepto de Manual de funciones

Mediante la investigación realizada se puede definir que el manual de funciones es necesario específicamente para mejorar el desempeño laboral del conjunto de empleados de la empresa puesto que a través de dicha herramienta el personal contara con capacitaciones continuas que fomentaran el aprendizaje y la motivación, potencializando el desarrollo productivo de la empresa mediante estándares de conducta apropiados y capacidad para asumir las responsabilidades de su cargo.

El manual presenta sistemas y técnicas específicas. Señala el procedimiento a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro

grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas. Un procedimiento por escrito significa establecer debidamente un método estándar para ejecutar algún trabajo. (Fernandez, 2001, p. 213)

El manual de funciones constituye un instrumento de gran valor para el desarrollo de la empresa, que faculta la obtención de beneficios realizados por el área de talento humano a través de la investigación y la encuesta como herramienta clave para conocer la opinión de los colaboradores, el manual de funciones ostenta particularidades de fácil ejecución, el mismo está compuesto por requisitos, objetivos, competencias, tareas que necesitan los empleados, con la finalidad de obtener un desarrollo de sus actividades con eficacia, eficiencia y confianza en el cargo estipulado.

Además es una herramienta de trabajo indispensable para el buen funcionamiento de una organización, en él se plasman las pautas y tareas que va a desempeñar cada integrante en sus actividades diarias, el cual será elaborado técnicamente, partiendo de los ordenamientos, métodos, políticas orientadas al desarrollo continuo de todo el personal que conforma DISCIEM S.A.

Sin duda el manual no obstruirá ni interferirá en las capacidades intelectuales, ni en la libertad de expresión propia e independencia competitiva de cada uno de los colaboradores de la empresa, se motivara a los empleados a respetar los diferentes puntos de vista lo cual permitirá tomar en conjunto decisiones más acertadas apoyados en los criterios de quienes llevan la tutela de la empresa, e instaurando con claridad el compromiso y los deberes que cada uno de los cargos conlleva, sus requisitos y perfiles para no tener problema al momento de ocupar un puesto de trabajo.

Importancia del manual de funciones

Los manuales de funciones son documentos escritos que concentran en forma sistemática una serie de elementos administrativos con el fin de informar y orientar la conducta de los integrantes de la empresa, unificando los criterios de desempeño y cursos de acción que deberán seguirse para cumplir con los objetivos trazados. (Zegarra, 2008, p. 12)

El manual de funciones es importante porque su propósito principal radica en orientar sobre la forma en que la empresa se establece para llegar a su objetivo, identificar las responsabilidades de las áreas que la componen a través de pautas y reglamentos que se han ido instaurando día a día, constituyéndose como un instrumento de soporte no solo para la empresa sino también para lograr en trabajo grupal a través de una comunicación clara y concisa , que brinde información adecuada lo que será de gran ayuda para lograr una eficiente gestión.

También el manual de funciones es sustancial que permite el control del trabajo a través de la regulación de las funciones a desempeñar, evitando la duplicidad de tareas, favoreciendo la labor de la auditoría que se realiza en la organización.

Ventajas del manual de funciones

- Es una herramienta de gran utilidad para toda organización.
- Ayuda a identificar y clarificar los grados de responsabilidad de cada uno de los cargos que se ejecuta en la empresa.
- Favorece la toma de decisiones acertadas y el cumplimiento de las mismas.

- No existen problemas de mando ni fugas de responsabilidad por parte del personal.
- Contiene información clara, concisa y de fácil interpretación.

5.04.02. Desempeño laboral

“Es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos”
(Chiavenato, 2000, p. 23)

Es decir que el desempeño laboral constituye el nivel de cumplimiento alcanzado por los colaboradores de una empresa en el logro de las metas y propósitos planteados en un tiempo y espacio determinado, a través de la eficacia y desarrollo de competencias que ayudan a realizar de forma adecuada las actividades asignadas logrando la satisfacción laboral.

5.04.03. Competencias

Ayudan a facilitar la supervisión del trabajo mediante la normalización de las actividades, evitando la duplicidad de funciones y los pasos innecesarios dentro de los procesos, facilitan la labor de la auditoría administrativa, la evaluación del control interno y su vigilancia. (Zubillaga, 2007, p. 29)

Las competencias laborales se pueden definir en síntesis como la capacidad para responder adecuadamente una petición por parte del personal a través de la realización de tareas desarrolladas eficazmente, además las competencias laborales constituyen la capacidad real y demostrada a través de habilidades y aptitudes

necesarias para cumplir de manera exitosa la realización de las actividades de trabajo específicas que se desarrollan en el ambiente cotidiano.

Mediante la competencia laboral se busca responder al desafío de identificar y construir nuevos ámbitos de saberes, desde una perspectiva que permita al trabajador(a) una real capacidad de respuesta para asumir, reflexionar y actuar sobre las diferentes situaciones que se le presentan, y de ese modo transformar las condiciones de vida para hacerlas más dignas tanto a sí mismo como a su entorno social. (Marroquin, 2004, p. 13)

Finalmente se puede concluir que las competencias laborales constituyen la capacidad práctica de llevar a cabo una actividad o tarea plenamente identificada según el perfil de cada empleado, estableciéndose como un objetivo real.

¿Por qué evaluar por competencias?

Es importante la evaluación por competencias porque genera énfasis en el desempeño laboral más que en la persona, porque hace referencia a un saber proceder, a través de promover un lenguaje habitual, centrado en las labores que conllevan al efectivo cumplimiento de las tareas asignadas en el puesto de trabajo de acuerdo al perfil de cada colaborador.

A través de esta evaluación no solamente se pretende valorar los resultados de los objetivos que se intentan lograr sino también una evaluación rigurosa sobre el progreso de las funciones realizadas por parte del área gerencial, sin dejar de lado las competencias que se encuentran presentes en la etapa de evaluación de la actividad de cada uno de los colaboradores de las diferentes áreas, las cuales podrían ser concluyentes para el logro de resultados positivos para la organización.

5.04.04. Análisis y Descripción de Cargos

Un buen análisis y descripción de puestos ha de recoger toda la información relativa a los puestos de la organización: el espacio físico, ambiente o entorno de trabajo, herramientas a utilizar, funciones y tareas del puesto, responsabilidades, conocimientos etc.; es decir, todo lo que directamente o indirectamente influye o puede influir en el correcto desempeño de un puesto de trabajo. (Garcia P. , 2001, p. 15)

Por lo tanto se puede deducir que la descripción del cargo hace directamente referencia al conjunto de labores, actividades y responsabilidades de un puesto de trabajo, que tiene el objetivo de sintetizar las funciones que lo conforman y que lo distinguen de otros cargos que se desarrollan en la empresa, llegando a la conclusión de que un cargo constituye un conjunto de tareas y compromisos cotidianos que componen la labor asignada a un miembro de trabajo.

Mejoramiento Continuo

“El mejoramiento continuo es un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo” (Cardenas, 2015, p. 32)

Es decir que el mejorar un proceso radica en que con su diligencia se logre favorecer al mejoramiento de las debilidades que se presentan de acuerdo a las labores realizadas por parte de los empleados permitiendo establecer fortalezas y la búsqueda de nuevas oportunidades para el surgimiento continuo de la empresa.

La productividad de la empresa será posible gracias al mejoramiento continuo, alcanzando un nivel altamente competitivo y posicionándose en el

mercado, por otra parte las organizaciones deben examinar los métodos empleados, de tal forma que si se presenta algún problema logre mejorarse y obtenga como resultado crecer a pasos agigantados hasta llegar a ser líderes ante otras organizaciones.

Además este proceso involucra también la inversión en nuevos recursos y equipos de alta tecnología, el mejoramiento continuo de la calidad del servicio que se brinda a los clientes, el acrecentamiento en los niveles de desempeño de los colaboradores que forman parte de la empresa a través de la formación continua y desarrollo eficaz que permita a la empresa estar al día con las nuevas técnicas, conocimientos y tecnología avanzada.

Clima laboral adecuado

“Es el conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado.” (Cardenas, 2015, p. 38).

Se puede deducir que el clima organizacional posee una existencia real que afecta directamente en todo lo que sucede dentro de una empresa y que a su vez se ve afectado por todo lo que sucede dentro la misma, dicho ambiente despliega dominio directo en la conducta y el comportamiento de sus integrantes definiéndose así como el reflejo de la cultura más recóndita de una empresa.

5.05. Relación de Contenidos

Dentro de este tema se debe enfatizar que toda empresa independientemente del giro de negocio al que se dedica tiene que contar con un manual de funciones,

sobre todo aquellas empresas que son extensas, de esta forma se lleva a cabo un control exhaustivo sobre las tareas que tiene asignada cada integrante que conforma la empresa, constituyéndose en una herramienta eficaz de ayuda para alcanzar el propósito deseado a través de estrategias positivas que determinen y concreten los perfiles necesarios para cada área de trabajo, este manual abarca el diseño y descripción de los distintos cargos de trabajo que se requieren en la empresa para el buen funcionamiento de la misma buscando el bienestar colectivo, estableciendo normas y pautas de relación entre sí mismos, el cual se plasma en un instrumento que detalla los requisitos necesarios para ocupar un cargo, la interacción con otros procesos, responsabilidades y ocupaciones, que motivan al compromiso de los integrantes de la empresa a través de un registro riguroso que permita detectar posibles errores que se puedan cometer en el proceso de ejecución del cargo con el fin de mejorarlos.

Ahora el diseño y desarrollo de un manual de funciones es favorable para la obtención de beneficios como establecer y concretar los campos de desempeño de cada colaborador, haciendo posible que los colaboradores interactúen con mayor facilidad desempeñando su rol dentro de la empresa, lo que fomentara el progreso en el proceso de aprendizaje, integración y desarrollo efectivo de las actividades a través de talleres y capacitaciones oportunas que impulsen al desarrollo y desempeño eficaz y efectivo de las funciones de la empresa.

Por otro lado el manual de funciones ayuda a excluir inestabilidades en los cargos de trabajo y la duplicidad de funciones en un cargo, por lo que una vez más se puede destacar que el manual es un material muy útil para proyectar el futuro y la mejora de la empresa y la posible disminución de rotación de los puestos de trabajo, así como para puntualizar procedimientos de carrera, las cuales se pueden exhibir al

elaborar el manual de funciones, el proceso de capacitación también ayuda a desplegar competitividades y métodos fundamentales para efectuar un cargo asignado, a través del desarrollo de habilidades necesarias para el puesto de trabajo que desempeña el personal de la empresa DISCIEM S.A.

Por este motivo la empresa debe enfatizar la capacitación de sus trabajadores a través del manual, con la única finalidad de contar con colaboradores altamente entrenados para ocupar un cargo a través del desarrollo de competencias y habilidades, que fortalezcan la comunicación entre compañeros, la confianza con los altos mandos y alcanzar el desarrollo de un buen clima laboral, permitiendo alcanzar sus objetivos colectivos a través de:

Bosquejos de capacitación cabalmente constituidos, debido a que actualmente los colaboradores no se sienten capacitados totalmente al ejercer un cargo en la empresa, por tal razón la función primordial del manual de funciones es prometer programas de capacitación donde se explique cuál es el rol y la función a desempeñar de cada uno de los integrantes de la organización.

Ofrecer charlas motivacionales que generen reacciones positivas en los colaboradores a través de la proyección de videos motivacionales para impulsar el trabajo eficaz desarrollado a través de competencias personales, por esta razón es que la implementación del manual de funciones favorecerá las habilidades y técnicas de los empleados para llegar al éxito colectivo de la empresa, mediante actividades como estrategias de aprendizaje y también el reconocimiento del trabajo mediante el pago de bonos e incentivos por desempeño de los colaboradores.

5.06. Metodología

La metodología es el análisis sistemático y teórico de los métodos aplicados al campo de estudio. Comprende el análisis teórico del conjunto de métodos, así como sus principios asociados, en un ámbito de conocimiento determinado. En general, engloba conceptos diferentes pero complementarios como el paradigma, el modelo teórico, las fases y técnicas cuantitativas y cualitativas. (Egas, 2015, p. 16)

Es decir que la metodología de la investigación se cimienta en los principios de indagación directamente en el personal de la empresa DISCIEM S.A., que en la actualidad exponen su insatisfacción por la insuficiencia de conocimientos y las escasas capacitaciones brindadas por parte del área de talento humano de la empresa, lo que genera falta de desempeño en las distintas actividades que realizan los colaboradores y la desmotivación constante por la falta de incentivos, por tal razón la indagación se fundamenta en reconocer el bajo rendimiento laboral del personal para llevar a cabo sus tareas, además se pone énfasis en la recolección de datos que han sido logrados a través de encuestas realizadas netamente para el personal de la empresa, en donde la interpretación de los resultados posteriores permitirán tomar medidas claves que ayuden a fortificar el trabajo realizado por cada miembro de la empresa a través del incremento de competencias, habilidades y destrezas de gran utilidad para la empresa.

5.06.01. Tipo de Investigación

Investigación de campo es aquella que se aplica extrayendo datos e informaciones directamente de la realidad a través del uso de técnicas de

recolección (como entrevistas o encuestas) con el fin de dar respuesta a alguna situación o problema planteado previamente. (Azman, 2016)

En el trayecto de la investigación se utiliza la investigación de campo para proporcionar la recolección de datos y la concerniente ratificación con cada uno de los empleados involucrados por la inexistencia de un manual de funciones por competencias en la empresa DISCIEM S.A, que afecta el desempeño eficaz de los colaboradores debido a la carencia de capacitaciones constantes que permitan el desarrollo eficiente de las tareas y funciones que realizan en cada cargo independientemente del área al que pertenezcan.

Por otra parte el uso de los distintos tipos de investigación instituyen uno de los apoyos más básicos para llevar a cabo un excelente proyecto investigativo, tomando en cuenta dos tipos de metodología la cualitativa que pone énfasis en el conocimiento de un fenómeno desde un punto de vista más profundo y claro y por otro el método cuantitativo que se acerca a una gran número de personas utilizando técnicas como la encuesta, que han sido de gran utilidad para conocer el problema real de esta investigación.

Métodos de la Investigación

Se puede deducir que tanto el método deductivo como el método inductivo son dos perspectivas opuestas en una indagación, pues cada técnica tiene sus preeminencias y su uso obedecerá los escenarios a indagar, el campo que se quiera investigar o el punto de vista que se quiera obtener.

Inductivo

“El método inductivo es un método científico que obtiene conclusiones generales a partir de premisas particulares” (Pineda, 2004)

En la empresa DISCIEM S.A., se aplicara este procedimiento desde el punto de vista del análisis de cada uno de los componentes internos y externos que inducen el deficiente desempeño laboral, con el propósito de lograr una solución exhaustiva ante la problemática proyectada, que en este caso sería el desarrollo de un manual de funciones por competencias con el fin de mejorar el desempeño eficaz de los colaboradores.

Deductivo

“El razonamiento deductivo funciona trabajando desde lo más general hacia lo más específico. Se puede comenzar pensando en una teoría sobre algún tema de interés. Luego se reduce a alguna hipótesis específica que se quiera probar” (Pineda, 2004)

Para lograr esta averiguación se ha partido del deficiente desempeño laboral de los empleados en sus puestos de y la rotación constante del personal como contenido de investigación general y en consecuencia examinar de forma particular el desempeño de funciones y actividades que se ejecutan en los departamentos que constituyen la empresa.

Enfoque de la investigación

Para el cumplimiento de este proyecto se emplea el modelo de investigación, desarrollo e innovación I+D+I que logre establecer y detectar la problemática real de la empresa, este modelo de indagación posee como técnica al marco lógico que

facilita la conceptualización, cumplimiento y evaluación; conjuntamente con la deducción de esta investigación se podrá concretar y equilibrar los cargos que ostenta la estructura organizacional de la empresa y con ello lograr delinear un manual de funciones para el para fortalecer el desempeño laboral de los empleados mediante competencias que permitan el crecimiento adecuado de la organización.

Para el presente proyecto se considera una población correspondiente a 5 colaboradores del área administrativa de la empresa DISCIEM S.A, debido a que este personal palpa y vive día a día la situación de malestar por los escasos conocimientos referente a las competencias que se deben desarrollar para ejecutar un cargo en la empresa.

Población

Es el conjunto total de individuos, objetos o medidas que poseen algunas características comunes observables en un lugar y en un momento determinado.

Cuando se vaya a llevar a cabo alguna investigación debe de tenerse en cuenta algunas características esenciales al seleccionarse la población bajo estudio.

(Wigodski, 2010)

Muestra

“La muestra es un subconjunto fielmente representativo de la población”

(Wigodski, 2010)

Es importante para el investigador ya que no siempre es posible encuestar o entrevistar a todo el personal de una población, es por este motivo que al seleccionar una muestra se hace posible el estudio de una pequeña parte, pero que a la vez sea totalmente representativa, para que luego pueda trascender con seguridad e información real de los problemas que se presenten en la organización.

Instituto Tecnológico Superior Cordillera**ENCUESTA****Objetivo**

Identificar el escaso conocimiento sobre las funciones a desempeñar de acuerdo al cargo de los colaboradores de la empresa DISCIEM S.A, con el fin de alcanzar medidas que permitan definir las tareas a realizar según el perfil de cada colaborador.

Instrucciones: Lea detenidamente las preguntas y señale con una X la alternativa que considere apropiada.

Por favor llenar los datos solicitados:

Nombre: _____

Fecha: _____

1. ¿Usted cree que es necesaria la implementación de un manual de funciones para mejorar el desempeño eficaz de los colaboradores en la empresa DISCIEM S.A.?

Si
No

2. ¿Considera usted que la carencia de un manual de funciones afecta el desempeño laboral y evolución de la empresa DISCIEM S.A?

Si
No

3. ¿Las funciones y responsabilidades que realiza a diario se encuentran relacionadas a su perfil de trabajo?

Si
No

4. ¿Cree usted que las actividades y tareas que realiza en la empresa se ejecutan de acuerdo al cargo que usted desempeña actualmente?

Si
No

5. ¿Le gustaría a usted conocer acerca de los beneficios que ofrece la implementación de un manual de funciones?

Si
No

6. ¿Para establecer cambios en las funciones que desempeñan a diario, se necesitan capacitaciones continuas?

Si
No

7. ¿Cree que el área de trabajo donde realiza sus funciones cotidianas, es propicia para desarrollar sus tareas?

Si
No

8. ¿Conoce a cabalidad las funciones a realizar en su determinado puesto de trabajo?

Si
No

9. ¿Cree usted que el desempeñarse en el área según su perfil profesional disminuiría la rotación del personal?

Si
No

10. ¿Cree usted que con la implementación del manual de funciones la empresa va a tener mayores utilidades?

Si
No

Análisis de la Encuesta.

Pregunta 1.

1. ¿Usted cree que es necesaria la implementación de un manual de funciones para mejorar el desempeño eficaz de los colaboradores en la empresa DISCIEM S.A.?

Tabla 6
Pregunta 1

ALTERNATIVAS	NÚMERO DE PERSONA ENCUESTADAS	PORCENTAJE
SI	4	80%
NO	1	20%
TOTAL	5	100%

Fuente: Investigación de Campo.
Realizado por: Henry Suntaxi

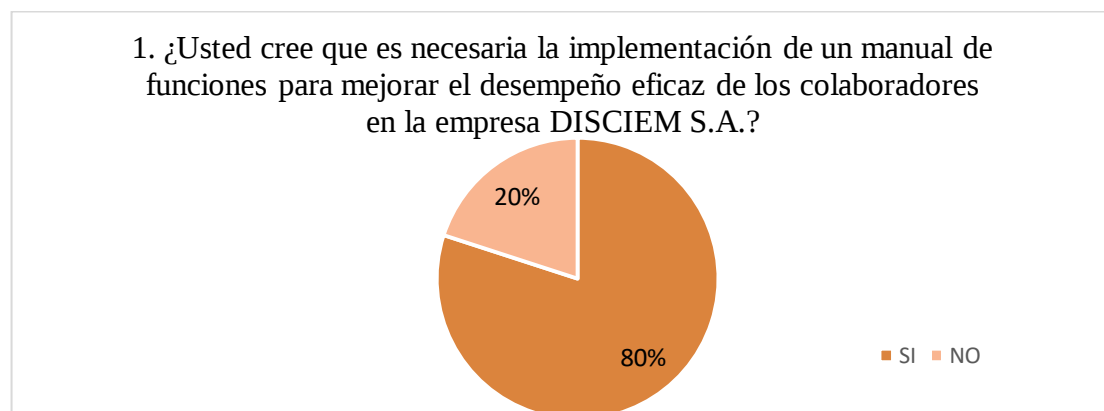


Figura 5 Pregunta 1
Fuente: Investigación de Campo.
Realizado por: Henry Suntaxi

Análisis.

Del 100% de los encuestados, un 80 % afirma que si se considera diseñar e implementar el manual de funciones y un 20 % respondió que no es considerable realizar el manual para realizar las actividades diarias.

Pregunta 2

2. ¿Considera usted que la carencia de un manual de funciones afecta el desempeño laboral y evolución de la empresa DISCIEM S.A?

Tabla 7
Pregunta 2

ALTERNATIVAS	NÚMERO DE PERSONA ENCUESTADAS	PORCENTAJE
SI	4	80%
NO	1	20%
TOTAL	5	100%

Fuente: Investigación de Campo.
Realizado por: Henry Suntaxi

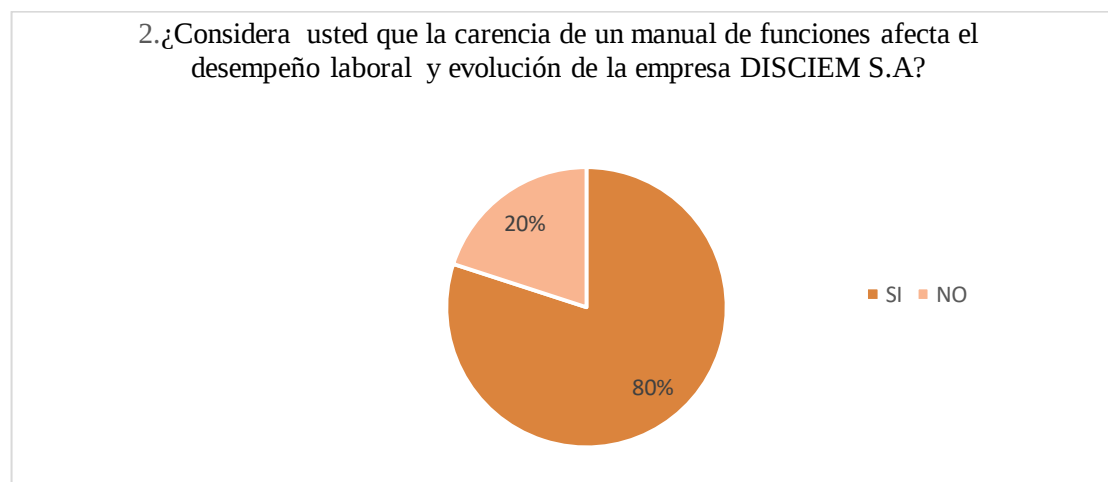


Figura 6 Pregunta 2
Fuente: Investigación de Campo.
Realizado por: Henry Suntaxi

Análisis:

Una vez realizada la encuesta el 80% del personal de la empresa marca que SI afecta la inexistencia del manual de funciones para el desempeño, mientras que el 20% señalan que no afecta la falta del manual.

Pregunta 3

3. ¿Las funciones y responsabilidades que realiza a diario se encuentran relacionadas a su perfil de trabajo?

Tabla 8
Pregunta 3

ALTERNATIVAS	NÚMERO DE PERSONA ENCUESTADAS	PORCENTAJE
SI	3	60%
NO	2	40%
TOTAL	5	100%

Realizado por: Henry Suntaxi

Fuente: Investigación de Campo

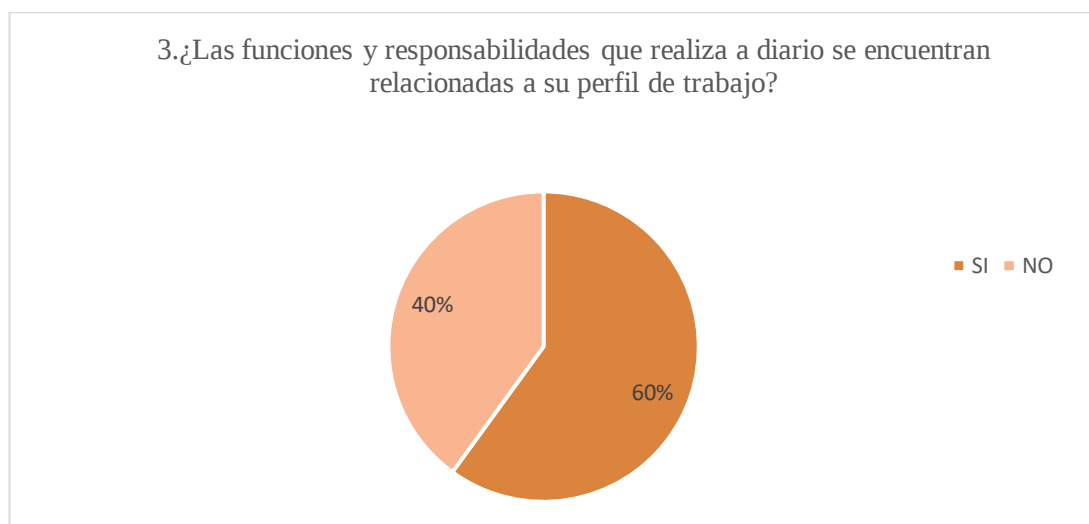


Figura 7 Pregunta 3

Fuente: Investigación de Campo.

Realizado por: Henry Suntaxi

Análisis:

Una vez desarrollada la encuesta de un 60% de los trabajadores, contestan con un SI a la interrogante, ya que indican que si realizan las funciones según el cargo que desempeñan y un 40% responden que NO ya que los trabajadores realizan funciones que no corresponden a sus tareas.

Pregunta 4

¿Cree usted que las actividades y tareas que realiza en la empresa se ejecutan de acuerdo al cargo que usted desempeña actualmente?

Tabla 9
Pregunta 4

ALTERNATIVAS	NÚMERO DE PERSONA ENCUESTADAS	PORCENTAJE
SI	1	20%
NO	4	80%

Fuente: Investigación de Campo.
Realizado por: Henry Suntaxi.

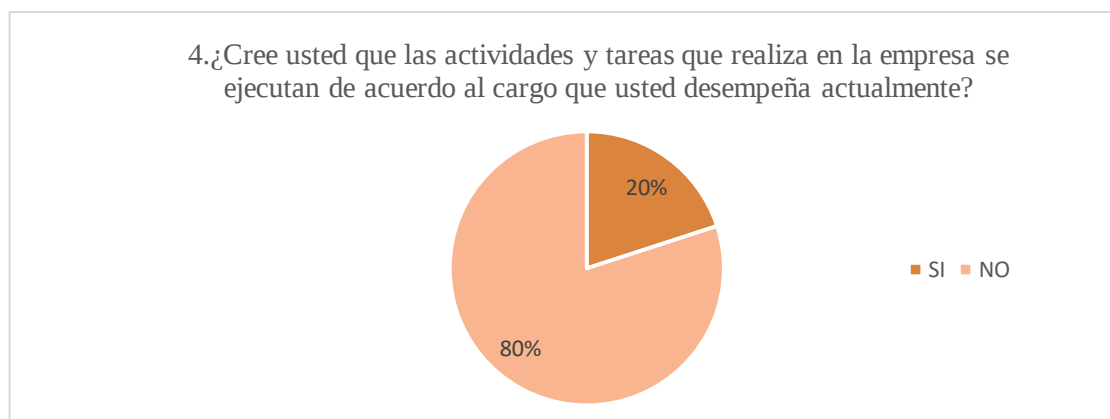


Figura 8 Pregunta 4
Fuente: Investigación de Campo.
Realizado por: Henry Suntaxi

Análisis:

Según el desarrollo de la investigación sobre la muestra encuestada se determina que el 20% de los colaboradores encuestados responden que SI, que están ubicados en las áreas que estudiaron y que si realizan actividades de acuerdo al cargo que desempeñan, mientras que el 80% de la población encuestada responde que NO realizan actividades de acuerdo con el cargo que desempeñan.

Pregunta 5

¿Le gustaría a usted conocer acerca de los beneficios que ofrece la implementación de un manual de funciones?

Tabla 10
Pregunta 5

ALTERNATIVAS	NÚMERO DE PERSONA ENCUESTADAS	PORCENTAJE
SI	5	100%
NO	0	0%
TOTAL	5	100%

Fuente: Investigación de Campo.
Realizado por: Henry Suntaxi.

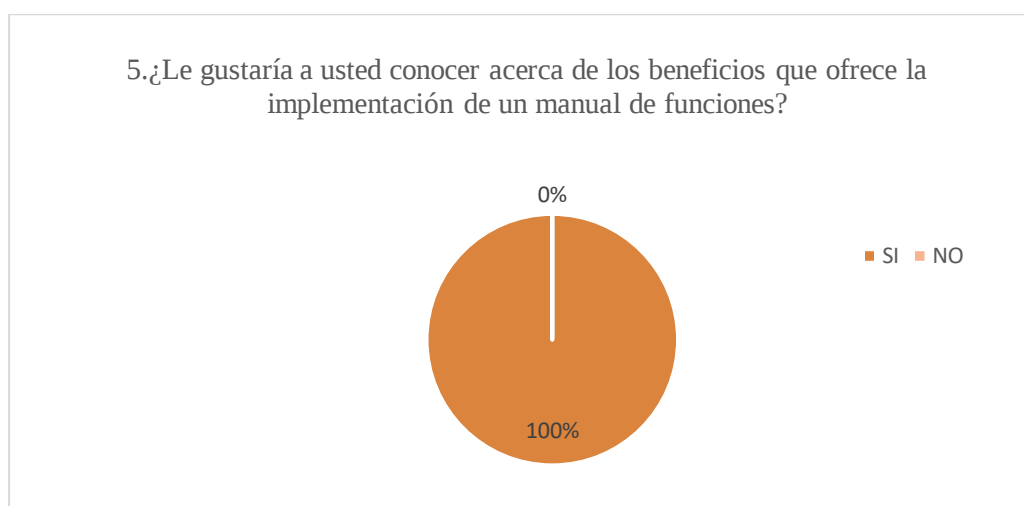


Figura 9 Pregunta 5
Fuente: Investigación de Campo.
Realizado por: Henry Suntaxi.

Análisis:

A través de la aplicación de la encuesta al personal de la empresa DISCIEM S.A, el 100% de la población afirma que si es necesario conocer sobre los beneficios y aportes que ofrece el manual de funciones para mejorar el desempeño de los colaboradores y para alcanzar objetivos que favorezcan al acrecentamiento de la competitividad de la organización.

Pregunta 6

¿Para establecer cambios en las funciones que desempeñan a diario, se necesitan capacitaciones continuas?

Tabla 11
Pregunta 6

ALTERNATIVAS	NÚMERO DE PERSONA ENCUESTADAS	PORCENTAJE
SI	5	100
NO	0	0
TOTAL	5	100%

Realizado por: Henry Sntaxi
Fuente: Investigación de Campo.

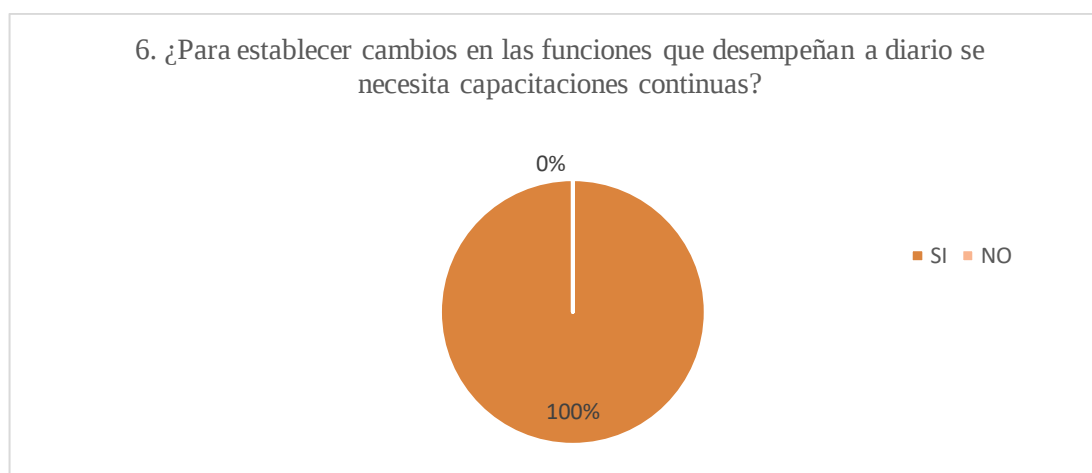


Figura 10 Pregunta 6
Fuente: Investigación de Campo.
Realizado por: Henry Sntaxi.

Análisis:

Según el desarrollo de la investigación se determina que el 100% de los encuestados responden que SI es necesario realizar capacitaciones continuas para ejecutar de manera correcta las nuevas funciones asignadas a cada colaborador que integra la empresa.

Pregunta 7

¿Cree que el área de trabajo donde realiza sus funciones cotidianas, es propicia para desarrollar sus tareas?

Tabla 12
Pregunta 7

ALTERNATIVAS	NÚMERO DE PERSONA ENCUESTADAS	PORCENTAJE
SI	1	20%
NO	4	80%
TOTAL	5	100%

Fuente: Investigación de Campo.
Realizado por: Henry Suntaxi.

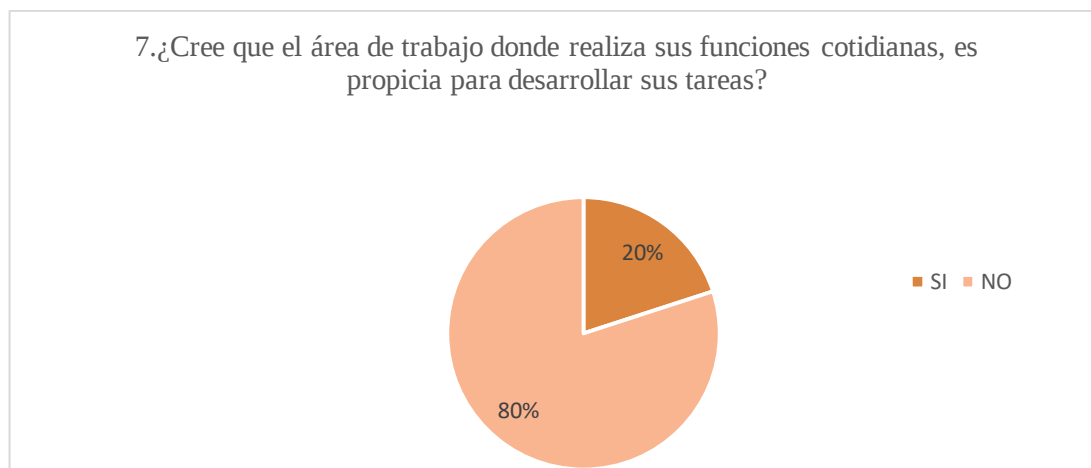


Figura 11 Pregunta 7
Fuente: Investigación de Campo.
Realizado por: Henry Suntaxi.

Análisis:

Del 100% de los encuestados el 20% indica que SI es apropiado el lugar en donde laboran a diario, mientras que el 80% de los encuestados responde que NO es adecuado el sitio de trabajo para realizar las funciones cotidianas, ya que la infraestructura de ciertas áreas no es la adecuada para desempeñar sus funciones a cabalidad.

Pregunta 8

¿Conoce a cabalidad las funciones a realizar en su determinado puesto de trabajo?

Tabla 13
Pregunta 8

ALTERNATIVAS	NÚMERO DE PERSONA ENCUESTADAS	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	5	100%
TOTAL	5	100%

Fuente: Investigación de Campo.
Realizado por: Henry Suntaxi.

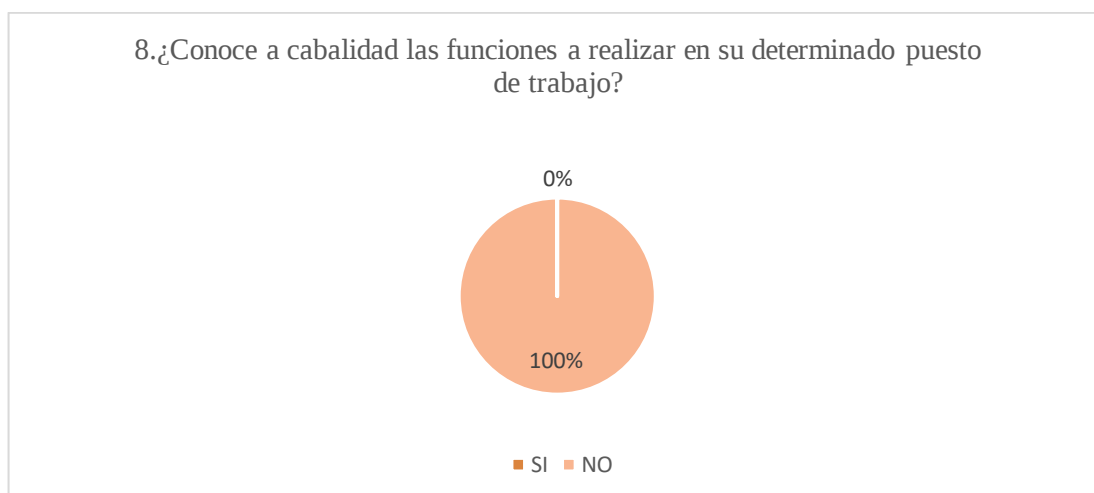


Figura 12 Pregunta 8
Fuente: Investigación de Campo.
Realizado por: Henry Suntaxi.

Análisis:

El 100 % de los encuestados respondieron que NO conocen a cabalidad las tareas que deben realizar a diario, es por esta razón que ha puesto énfasis en realizar el manual de funciones, con el objetivo de tener claro las funciones que se ejecutan a diario en sus puestos de trabajo, cumplir con sus metas mensuales y disminuir el ausentismo en los puestos de trabajo.

Pregunta 9

¿Cree usted que el desempeñarse en el área según su perfil profesional disminuiría la rotación del personal?

Tabla 14
Pregunta 9

ALTERNATIVAS	NÚMERO DE PERSONA ENCUESTADAS	PORCENTAJE
SI	4	80%
NO	1	20%
TOTAL	5	100%

Fuente: Investigación de Campo.
Realizado por: Henry Suntaxi.

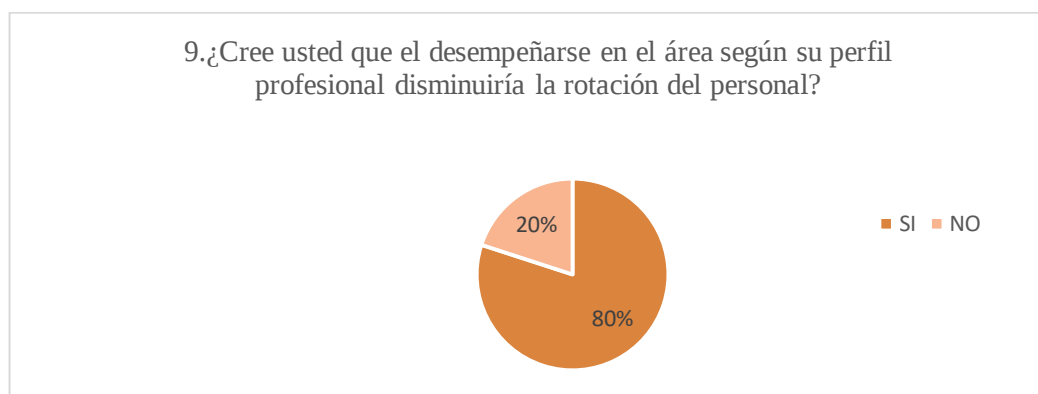


Figura 13 Pregunta 9
Fuente: Investigación de Campo.
Realizado por: Henry Suntaxi.

Análisis:

Según el desarrollo de la investigación el 80 % de los encuestados respondió que el desempeñarse en un cargo según su perfil profesional contribuirá a la disminución de la rotación del personal en la empresa y por otra parte el 20 % indicó que NO considera necesario trabajar en un área específica o que tenga que ver directamente con sus estudios para que exista rotación de empleados frecuentemente.

Pregunta 10

¿Cree usted que con la implementación del manual de funciones la empresa va a tener mayores utilidades?

Tabla 15
Pregunta 10

ALTERNATIVAS	NÚMERO DE PERSONA ENCUESTADAS	PORCENTAJE
SI	5	100%
NO	0	0%
TOTAL	5	100%

Fuente: Investigación de Campo.
Realizado por: Henry Suntaxi.

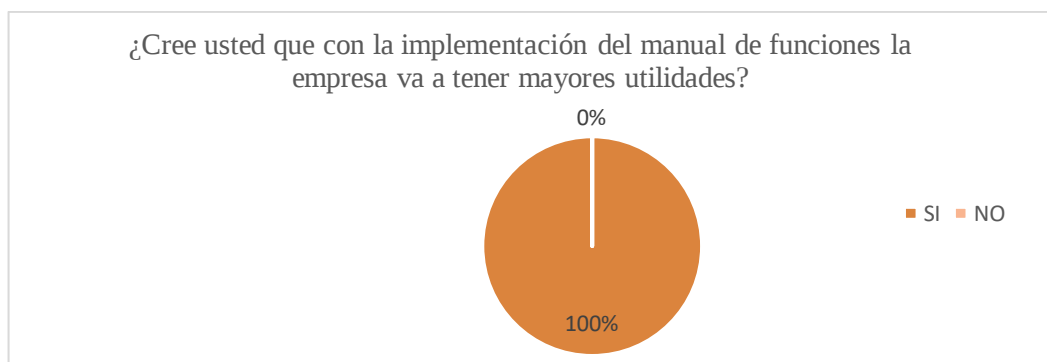


Figura 14 Pregunta 10
Fuente: Investigación de Campo.
Realizado por: Henry Suntaxi.

Análisis:

Conforme a los resultados es una respuesta de 100% que SI va tener mayor utilidad la empresa con el manual de funciones ya que cada empleado va a tener en claro las funciones que deben realizar cada colaborador de la organización, se va a mejorar los procedimientos, la relación interdepartamentales y se va a cumplir todas la metas establecidas por la empresa y así generar más ingresos para todos los miembros de la empresa.

5.07. Taller

Se sintetiza que el taller es un medio de instrucción y aprendizaje colectivo que armoniza la teoría y la práctica sobre cierto tema, beneficiando la experiencia del personal de la empresa y carentes capacitaciones en este caso sobre las competencias que se deben desarrollar para mejorar el desempeño laboral de cada uno de los integrantes. Son participes del taller un número definido de personas que ejecutan de manera colectiva e interactiva una labor dinámica, concisa, exacta y metódica, mediante la utilización de pautas e intercambio de ideales, discusiones, y demás cualidades creativas, que ayuden a formar puntos de vista que permitan tolerar alternativas a las falencias que se encuentran en la empresa.

Una vez definidos e identificados todos los problemas e inconsistencias que se presentan para los empleados dentro de la empresa DISCIEM S.A., se desarrolla un manual de funciones por competencias con el fin de mejorar el desempeño laboral de los y las empleadas que conforman la organización, a través de este material se permitirá inducir al personal a desarrollar competencias personales que fomenten un trabajo en equipo basado en el compromiso grupal para alcanzar una alta productividad y por tanto alcanzar estabilidad laboral para la mayor parte del personal, una vez establecidas estas pautas se adquirirá eficiencia en la labor desempeñada por parte del personal demostrado a través del compromiso de servicio satisfactorio para el usuario y el elevado desempeño de funciones a través de personal altamente capacitado a través del uso de herramientas tales como talleres, programas de capacitación continuos, charlas motivacionales que fomenten el buen desempeño de sus funciones y de incentivos por el trabajo bien realizado.



MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO EFICAZ DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA DISCIEM S.A.

Introducción

El Manual de funciones constituye una herramienta administrativa que representa funciones, tareas, actividades de cada colaborador que forma parte de la empresa así como también para conocer el perfil que se pretende para aspirar a los diferentes cargos.

El presente manual, reconoce la personalización, los objetivos, las exigencias, las funciones generales y específicas, las competencias y habilidades necesarias y los compromisos de cada puesto de trabajo estudiado y que podría servir para los futuros procesos de reclutamiento, selección, capacitación y evaluación de desempeño de cada colaborador, que necesitan desenvolver en toda empresa que desea brindar un óptimo servicio, motivo por el cual se puede sintetizar que el presente Manual de Funciones sirve de base para la elaboración de otras herramientas de gestión, a través del cual se permite obtener una visión clara de las actividades que se deben realizar en todos los cargos, así como también permite que los administradores de una empresa conocer a cabalidad la descripción del perfil adecuado.

Por tal motivo nace la necesidad de presentar esta propuesta que tiene como propósito principal implementar un manual de funciones por competencias para mejorar el desempeño eficaz de los colaboradores de la empresa DISCIEM S.A., con el fin de lograr resultados positivos para la organización.

Objetivo del manual de funciones

Objetivo general

Describir y especificar con claridad todas las funciones a realizar de cada cargo y puesto de trabajo de la empresa DISCIEM S.A, con el fin de evitar la duplicidad de tareas, a través de un manual de funciones por competencias.

Objetivos específicos

- Identificar las actividades de cada empleado para su desenvolvimiento
- Establecer las funciones encomendadas a cada trabajador para el mejor desempeño.
- Desempeñar las actividades de cada trabajador para disminuir los ausentismos en los puestos de trabajo.

Filosofía corporativa

Misión

Somos una empresa dedicada a la comercialización y distribución de libros de cultura y entretenimiento, orientada a satisfacer las exigencias y anhelos de nuestros clientes, estableciendo relaciones a largo plazo a través del establecimiento de estrategias administrativas y de procesos que proporcionen las herramientas necesarias para la óptima asignación de funciones, atribuciones y responsabilidades que permitan fortalecer de manera efectiva los accionares y capacidades del talento humano.

Visión

Ser en un futuro una empresa líder en la distribución de libros y suministros de papelería, que constituyan una herramienta favorable para estudiantes, oficinistas y que su agrado sea nuestra meta y adicional para el año 2019 contar con un instrumento técnico administrativo útil que permita orientar a los colaboradores a cumplir con sus funciones de manera efectiva.

Importancia

- Suministra un proceso de inducción del personal eficiente.
- Facilita el poder orientar sobre las responsabilidades y funciones para que puedan desenvolverse de manera eficiente en el cargo al que han sido asignados.

Valores institucionales

- Respeto
- Puntualidad
- Integridad
- Veracidad
- Ética profesional

Políticas institucionales

La empresa DISCIEM S.A. deberá contar con políticas que favorezcan al logro de los objetivos y metas planteadas, y deberá tener la potestad de hacerlas cumplir en bienestar de sí misma como también del personal a su cargo, para así conseguir logros organizacionales:

Las políticas instituidas son las siguientes:

- Detectar las necesidades del personal y establecer capacitaciones o talleres permanentes que permitan sociabilizar el manual de funciones por competencias.
- Realizar evaluaciones continuas con indicadores o estadísticas donde se identifique los resultados obtenidos.
- Efectuar inspecciones mensuales para saber si las capacitaciones sobre las funciones a desempeñar están generando resultados positivos.
- Responsabilidad social
- Seguridad y salud ocupacional

Normativa

El presente manual es una herramienta técnica administrativa que norma y da lineamientos claros a cerca del manejo organizacional de la empresa, es por ello que todo el personal que labora la empresa Ciencia y Mundo DISCIEM S.A., está obligado a desempeñar y hacer cumplir todo lo expuesto en el presente manual, a fin de cumplir con las metas y objetivos planteados y con ello ser más eficientes y productivos, y; así fortalecer el compromiso que se mantiene con el desarrollo organizacional de la organización.

Alcance

El presente manual de funciones por competencias, cubre la distribución de todo el personal de la empresa DISCIEM S.A., constituyendo su ámbito de aplicación todo el personal que la conforma, contando desde la Gerencia, los Jefes de las áreas de Ventas y Cobranzas, Administrativa Financiera y Talento Humano, hasta el personal operativo que labora en los diferentes departamentos.

Competencias Del Puesto

Se estudia cada puesto con determinación para poder determinar a cada empleado el puesto idóneo donde pueda desarrollar de la mejor manera sus conocimientos y habilidades utilizando la evaluación y análisis del puesto.

Se pueden desarrollar tres tipos de competencias más importantes como son el conocimiento, solución de problemas y la responsabilidad.

Identificación de las competencias

Se puede identificar las competencias basándose en la realidad del trabajo desempeñado, por lo cual es importante la participación de los trabajadores, se puede utilizar diferentes métodos para identificar las competencias como el análisis funcional.

Análisis funcional

Se lo utiliza para determinar las competencias laborales dentro de la función Productiva, es flexible se da por medio de una estrategia deductiva que inicia cuando el propósito principal de la función productiva bajo análisis se pregunta continuamente qué funciones hay que llevar a cabo para permitir que la función precedente se realice.

Unidad De La Competencia

Es la agrupación de funciones identificadas en el nivel productivo, además tiene valor en el ejercicio del trabajo, incluye no solo funciones relacionadas con el trabajo sino también de salud, seguridad calidad y relaciones de trabajo.

Elemento De La Competencia

Se realiza la descripción de la competencia que debe lograr el empleado en su puesto de trabajo como es su comportamiento, una acción que se de en su cargo laboral.

Técnicas para determinar un perfil por competencias

Panel de expertos. - Transforma los retos y estrategias a las que se enfrenta la organización -teniendo en cuenta factores socio-políticos, económicos, tecnológicos, entre otros- en formas de conductas requeridas para lograr un desempeño exitoso en el individuo.

Entrevistas. – Se obtiene información importante de los empleados, con ello también se puede decir que es una buena manera de saber de forma empírica de competencias superiores o diferentes y poder definir las en el puesto de trabajo

Entrevistas focalizadas. - se puede precisar con exactitud los niveles de desarrollo de la competencia en los empleados mediante una estrategia estructurada de preguntas.

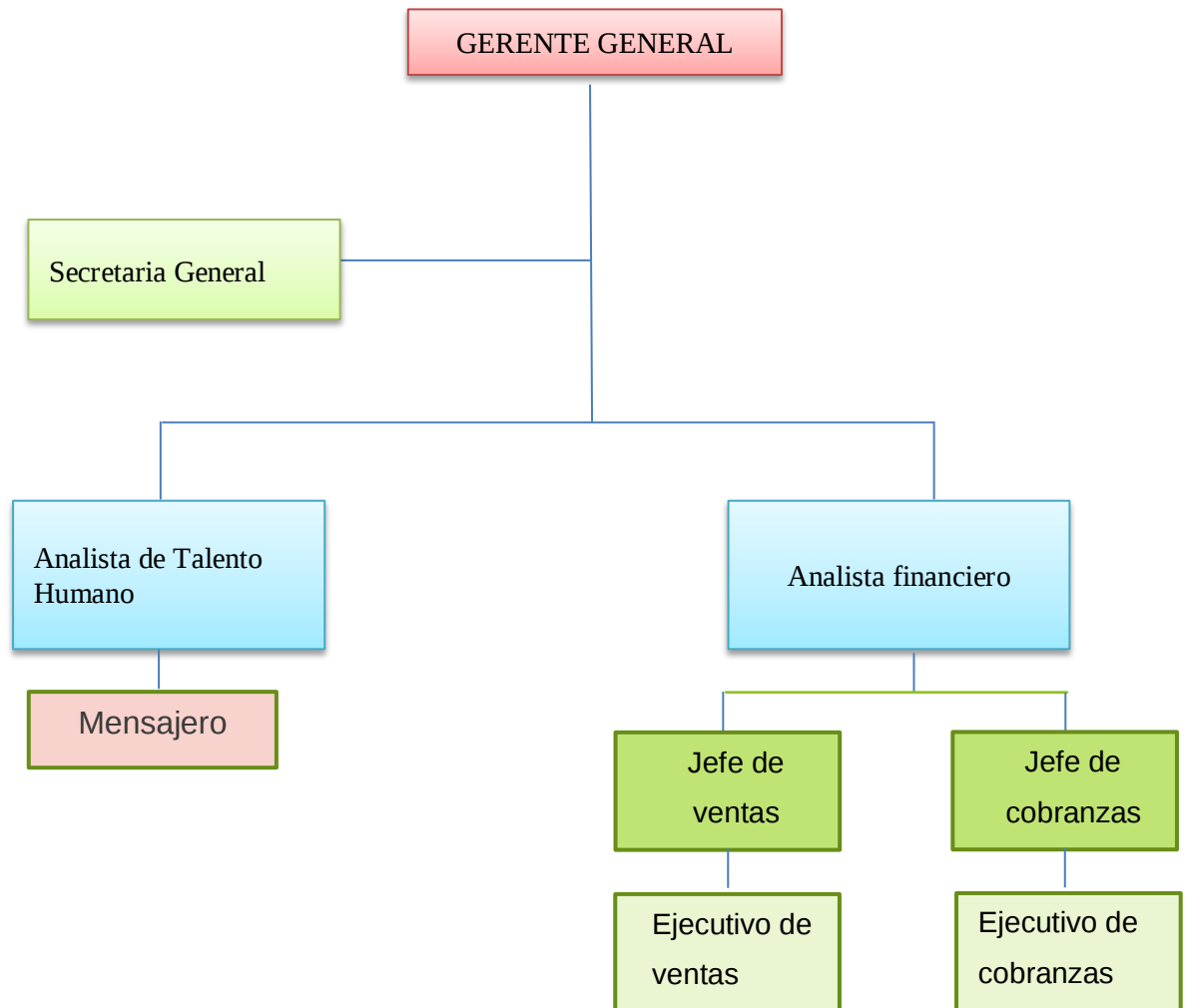
Gestión Del Talento Humano Por Competencias

Es una herramienta que implica al capital humano ya que ayuda a evaluar el grado de perfección de las competencias de cada empleado de la empresa. Por medio de este la empresa pone énfasis en las necesidades del empleado para poder ayudarlos a su desarrollo profesional.

Se debe realizar una evaluación de forma independiente para poder precisar el desarrollo de los empleados, y poder distinguir las necesidades que tiene la empresa como son los requisitos del cargo y la cultura empresarial, para posteriormente evaluar a los empleados o a los candidatos a una vacante frente a esos criterios.

Se debe usar un modelo de competencias que no es más que un conjunto de características y comportamiento que definen a una persona, para así poder saber la realidad del rendimiento, pues aquí conlleva el entorno del trabajador (sociedad, familia, amigo), es por ello que permite flexibilidad y precisión para poder ayudarlo en su desarrollo profesional

Organigrama



Cargo: Gerente General

Nombre del cargo	Gerente General
Líder inmediato	Junta directiva
Personal a cargo	Todos los colaboradores de la empresa
Perfil	
Educación	Título Profesional en Administración o carreras afines relacionadas
Experiencia	Cinco años en niveles directivos, conocimientos en procesos empresariales.
Competencias	Comunicación, creatividad, autocontrol, iniciativa, intuición, capacidad para planificar, liderazgo.
Objetivo del cargo	
Planear, proponer, aprobar, dirigir, coordinar y controlar las actividades administrativas, comerciales, operativas y financieras de la Empresa, así como resolver los asuntos que requieran su intervención de acuerdo con las facultades delegadas por el Directorio.	
Funciones.	
• Ejercer la dirección administrativa, operativa y financiera de la Empresa de acuerdo con el estatuto de la misma, las facultades otorgadas por el Directorio y las leyes, las prácticas y procedimientos que regulan de la empresa. • Informar al Directorio las acciones tomadas así como elevar a su consideración el plan operativo y presupuesto anual de ingresos y egresos, informando los resultados de las evaluaciones periódicas. • Elevar para aprobación del Directorio los estados financieros, la memoria anual de la Empresa, el Reglamento de Organización y Funciones y Cuadro de Asignación de Personal, obteniendo la aprobación para su difusión. • Aprobar el Manual de Organización y Funciones elaborado por la Gerencia de Desarrollo Corporativo. • Aprobar el Cuadro de Perfiles de la Empresa elaborado por la Gerencia de Administración de Recursos. • Proponer y sustentar ante el Directorio las operaciones de crédito que superen las facultades crediticias que le han sido conferidas. • Supervisar las operaciones de la sociedad, los libros de contabilidad, cuidar que dicha contabilidad esté al día y suscribir la correspondencia de la sociedad, cuando sea necesario. • Velar por el cumplimiento de las metas y objetivos. • Nombrar, promover, amonestar, suspender y despedir de acuerdo a las disposiciones vigentes a los empleados, así como conceder licencia al personal de acuerdo a la normatividad interna establecida.	

Cargo: Analista de Recursos Humanos

Nombre del cargo	Analista de Recursos Humanos
Líder inmediato	Gerente General
Personal a cargo	Todo el personal de la empresa
Perfil	
Educación	Ingeniero en Recurso Humanos, psicología industrial.
Experiencia	Tres (3) año de experiencia progresiva de carácter operativo, en el área de Administración de Recursos Humanos.
Competencias	Capacidad de resolución de problemas, desempeño bajo presión, habilidades de comunicacionales oral y escrito, liderazgo, capacidad para panificar, organizar controlar y evaluar procesos.
Objetivo del cargo	
Ejecutar actividades de apoyo en el desarrollo del sistema integrado en la Gestión del Talento Humano a través de la colaboración eficiente en los subsistemas que lo integran.	
Funciones.	
• Analiza solicitudes de aumento de sueldos y salarios, para ascensos, traslados, promociones y/o decretos. • Realiza análisis y descripciones de cargos. • Realiza valoración de cargos. • Recibe y analiza solicitudes de empleo. • Realiza entrevistas a los aspirantes a cargos. • Realiza la evaluación de requisitos mínimos. • Verifica y analiza las referencias de los aspirantes a cargos. • Administra y corrige pruebas para la selección de personal. • Ejecuta el proceso de inducción al candidato seleccionado.	

Cargo: Analista Financiero

Nombre del cargo	Analista financiero
Líder inmediato	Gerente general
Personal a cargo	Jefes de la empresa
Perfil	
Educación	Deseable, Ingeniero Comercial, Contador Auditor o carrera afín de a lo menos 10 semestres de duración
Experiencia	Al menos 3 años de experiencia en instituciones del sistema financiero, u organismos fiscalizadores de mercados financieros vinculadas a labores de evaluación de riesgo, estudios y protección al consumidor
Competencias	Conocimiento del Mercado Financiero, conocimiento de Normativa Bancaria, aplicación de herramientas computacionales estadísticas y base de datos.
Objetivo del cargo	
Apoyar en el análisis del mercado financiero, revisando, observando y examinando la información de productos y servicios, a fin de levantar los informes correspondientes. De acuerdo a los procedimientos establecidos, lineamientos institucionales y normativa vigente.	
Funciones.	
• Participar en el levantamiento, aplicación de métodos y sistematización de información del mercado financiero. • Análisis técnico y elaboración de informes sobre el mercado financiero. • Monitorear diversos aspectos relacionados con el cumplimiento normativo de las instituciones financieras • Análisis de Bases de Datos • Efectúa los cálculos necesarios para el análisis de los informes financieros. • Asesora sobre consultas técnicas en el área de su competencia. • Realizar capacitaciones y talleres en caso de ser programadas. • Realizar toda otra tarea que le sea encomendada por su Jefatura, en el ámbito de sus funciones.	

Cargo: Jefe de Ventas

Nombre del cargo	Jefe de ventas
Líder inmediato	Gerente
Personal a cargo	Ejecutivo de ventas.
Perfil	
Educación	Estudios de Especialización en áreas relacionadas con las funciones del cargo como ventas, marketing.
Experiencia	Dos (2) años ocupando cargos de alto compromiso misional, del nivel ejecutivo, comercial o directivo, con habilidad en el direccionamiento de equipos comerciales y cumplimiento de presupuestos y metas.
Competencias	Habilidades y experiencia en la gerencia de personas. Uso de un proceso de ventas efectivo con resultados comprobables. Relacionar a nivel administración, finanzas y directores generales de su cartera de clientes y/o habilidades para interactuar con la persona anterior. Experiencia en la negociación y cierre de proyectos. Seguimiento y cierre de ventas. Establecimiento de presupuestos, planes y programas.
Funciones.	
Identificar las necesidades y oportunidades de apoyo para las ventas, realizar investigación de mercados y ser generador de ideas. Manejar y dirigir la planeación, del grupo de vendedores para alcanzar las metas planteadas por el gerente general.	
Responsabilidades Generales	
• Aplicar conocimientos, principios y técnicas de su disciplina académica para lograr los fines de la dependencia. • Supervisar el departamento de ventas • Expandir nuevos mercados • Manejo y administración de las diferentes marcas de la empresa • Cumplimiento de monto de ventas con su equipo de trabajo • Presentar mensualmente ante el gerente los informes de ventas. • Establecer mecanismos para efectuar y evaluar la eficacia de los resultados de las ventas.	

Cargo: Jefe de Cobranzas

Nombre del cargo	Jefe de cobranzas
Líder inmediato	Gerente
Personal a cargo	Ejecutivo de cobranzas
Perfil	
Educación	Título profesional en ciencias Administrativas, Financieras, Contaduría Pública, Economía o afines.
Experiencia	Dos (2) años ocupando cargos de alto compromiso misional, del nivel ejecutivo, comercial o directivo, con habilidad en el direccionamiento de equipos comerciales y cumplimiento de presupuestos y metas.
Competencias	Aptitud para tomar decisiones, aptitudes para el liderazgo aptitudes para la planificación, aptitudes para la supervisión, aptitudes para redactar informes, capaz de tomar la iniciativa, capaz de trabajar bajo presión, conocimientos de contabilidad, conocimientos de legislación empresarial.
Objetivo del cargo	
Administrar, evaluar y controlar la facturación, registro y recaudo de la cartera en forma clara, completa y fidedigna de acuerdo a los lineamientos establecidos en los procesos, procedimientos.	
Funciones.	
- Proponer estrategias para asegurar el retorno y cumplimiento de las condiciones de las ventas a crédito. - Citar y participar en el Comité de Cartera para su estudio y análisis y responder por la elaboración del acta. - Controlar el estado de la cartera de los diferentes servicios de la Caja y gestionar el cobro de todos los créditos que se aprueban. - Presentar mensualmente ante el gerente los informes de cartera, recaudo y las gestiones realizadas para el cobro de las mismas - Establecer mecanismos para efectuar y evaluar la eficacia de los resultados de cobranzas. - Elaborar el Plan Operativo y presupuesto de ingresos y gastos del Área de Cartera efectuando el debido control presupuestal - Controlar y supervisar la modalidad de crédito	

Cargo: Ejecutivo de Cobranzas

Nombre del cargo	Ejecutivo de cobranzas
Líder inmediato	Jefe de Cobranzas
Personal a cargo	Ninguna
Perfil	
Educación	Estudios Universitarios
Experiencia	Mínimo 2 años en Ventas o Similares
Competencias	Pro actividad, creatividad, flexibilidad, confiabilidad, optimismo, trabajo en equipo,
Funciones.	
Planificar las gestiones de normalización y ejecutar las acciones de cobranzas de la empresa en coordinación con el jefe de cobranzas, en función de las metas establecidas.	
Responsabilidades Generales	
• Organizar las acciones de cobranza, programándolas por períodos. • Controlar los avances en las actividades de normalización prejudicial. • Programar periódicamente las acciones de cobranza con la ayuda del Sistema. • Realizar permanentemente gestiones de cobranza telefónica, remisión de correspondencia y visitas en terreno.	

Cargo: Ejecutivo de Ventas

Nombre del cargo	Ejecutivo de ventas
Líder inmediato	Jefe de ventas
Personal a cargo	Ninguna
Perfil	
Educación	Estudios Universitarios
Experiencia	Mínimo 2 años en Ventas o Similares
Competencias	Pro actividad, creatividad, flexibilidad, confiabilidad, optimismo, trabajo en equipo,
Objetivo del cargo	
Responder por toda la gestión de ventas y desarrollar una labor Cobertura asistiendo los clientes asignados y visitando clientes potenciales.	
Funciones.	
• Tomar los pedidos en los clientes de acuerdo a las rutas establecidas y número de clientes asignados, Tomar inventario de productos en los clientes. • Asesorar a los clientes en la venta. • Informar sobre las actividades promocionales a los clientes. • Responder por el desarrollo de la zona asignada.	

Cargo: Mensajero

Nombre del cargo	Mensajero
Líder inmediato	Secretaría general
Personal a cargo	Ninguna
Perfil	
Educación	Título Bachiller
Experiencia	Administración documental, tres meses de mensajería
Competencias	Orientación al servicio, adaptabilidad al cambio, dinamismo, manejo técnico de la información,
Objetivo del cargo	
Recibir, verificar, radicar, clasificar y entregar los mensajes, documentos, bienes y elementos al interior de la Corporación, de acuerdo al procedimiento de distribución de documentos y del Sistema de Gestión Documental.	
Funciones.	
• Radicar y registrar toda la documentación en el formato de registro de correspondencia • Verificar que todos los documentos recibidos se encuentren debidamente registrados en el formato de recibo de documentos. • Entregar a quien corresponda las comunicaciones para realizar la respectiva distribución • Realizar el recorrido por las dependencias entregando las comunicaciones y solicitar la firma de recibido en el formato de recibo de documentos. • Informar oportunamente irregularidades y eventualidades presentadas en la recepción y distribución de la correspondencia. • Participar activamente en las reuniones, comités, mesas de trabajo, eventos y demás actividades a las que sea citado.	

Cargo: Secretaria General

Nombre del cargo	Secretaria General
Líder inmediato	Gerente
Personal a cargo	El control de todo el personal de la empresa
Perfil	
Educación	Preparación de estudios universitarios. Cuarto a quinto semestre aprobado en carreras afines.
Experiencia	Experiencia en implementación y uso de sistemas de gestión, con experiencia mínima de un año en el cargo de secretaria. Justificar con certificado laboral.
Competencias	Visión estratégica, planeación operativa y financiera, análisis y solución integral de problemas, dirección y desarrollo de personas, comunicación efectiva.
Objetivo del cargo	
La Secretaría General tiene como misión coordinar y ejecutar las acciones de carácter administrativo y las relaciones con las diferentes dependencias de la Administración de la empresa, que contribuyan a la calidad y oportunidad en la toma de decisiones por parte del gerente y en la ejecución de las mismas.	
Funciones.	
• Realizar y receptar llamadas para el gerente • Manejar la agenda del gerente • Receptar información de valija y documentos del exterior • Custodiar y administrar el archivo de Gerencia General • Coordinar los viajes al exterior de la Presidencia • Gestionar la firma de todo tipo de documentos • Asistir a actos protocolarios • Atender las visitas del gerente	

Mecanismos de Control y Seguimiento

Evaluación de 360°

Se puede inducir que una de las herramientas más utilizadas es la evaluación 360 grados, por medio de la cual se obtiene la percepción del desempeño de un empleado por parte de jefes, compañeros de trabajo y subordinados, lo que permite identificar desde varios ángulos las fortalezas y debilidades del trabajador frente a las competencias y comportamientos que la empresa ha definido como fundamentales para el desempeño de un cargo.

“Esta evaluación se basa en las relaciones que tiene el empleado, de tal manera que la retroalimentación es un factor clave para evaluar el desempeño de los colaboradores, los equipos y las organizaciones en la que se encuentran” (Azman, 2016)

Es decir que dicha evaluación constituye uno de los retos más importantes de las empresas en la actualidad desarrollar las habilidades y competencias de su talento humano, para este fin cuentan con un instrumento muy útil que es la evaluación 360 grados la cual ha ido tomando importancia gracias a que permite obtener retroalimentación del desempeño de los colaboradores de manera más amplia proveniente de distintas fuentes.

Evaluación de 360 Grados

I. Datos del Evaluado

Fecha:

Nombres:		Cargo:	
Área:		Ubica. Física	

II. Datos del Evaluador

Relación con el evaluado:(Marcar con una x)

Evaluador:		Jefe Inmediato:		Supervisado:		Colega:		Cliente interno:	
------------	--	-----------------	--	--------------	--	---------	--	------------------	--

III. Indicadores de Gestión (Marcar con una “X” en un recuadro apropiado)

	CALIFICACION					COMENTARIOS
Calidad Administrativa: Conserva conocimientos y habilidades que le permiten ejercer efectivamente su puesto.						
Trabajo en equipo: Solicita la participación de todo el nivel en el desarrollo de las acciones de la empresa.						
Control interno: Controla de forma cuidadosa su trabajo, buscando siempre la excelencia.						
Compromiso de servicio: Posee alta calidad de servicio y cumple con los plazos previstos, promoviendo el buen servicio en todo el nivel.						
Control Interno: Controla de forma adecuada y constante su labor buscando siempre la excelencia.						
Sentido Costo Beneficio: Uso efectivo y posesión de los recursos de la empresa.						
Toma de decisiones y solución de problemas: Identifica los problemas y busca soluciones en un tiempo y manera apropiada.						

IV. Destrezas y habilidades (Marcar con una “X” en un recuadro apropiado)

	CALIFICACION					COMENTARIOS
Comunicación a todo el nivel: Se dirige al personal con respeto, desarrollando efectivas relaciones de trabajo con los jefes colegas y clientes.						
Integridad: Es honesto en los dice y hace, asume la responsabilidad de las acciones colectivas e individuales asegura la transparencia de la administración de los recursos.						
Iniciativa y excelencia: Toma la iniciativa para emprender nuevas habilidades y extender sus horizontes para alcanzar niveles óptimos de desempeño						
Apertura para el cambio: Solicita y aprovecha la retroalimentación recibida de sus colegas y clientes.						
Supervisión: Compromete al personal a desarrollar el máximo de sus habilidades.						

5.07.01. Video de bienvenida para la socialización del manual de funciones



<https://www.youtube.com/watch?v=Ff3CKVtQgV0>

5.07.02. Reglas de Oro.

Las reglas de oro que se tomarán en cuenta en el siguiente taller son las siguientes:

- Hacer total silencio
- No hacer uso de celulares y cámaras



- Prohibido comer en la sala



- No fumar dentro de la sala



- Tomar en cuenta todas las ideas creativas
- Aportar una sola idea por turno

5.07.03. Objetivo

El objetivo del presente taller es brindar a todo el personal de la empresa DIESCIEM S.A., conocimientos primordiales que permitan conocer que el manual de funciones constituye una herramienta eficaz de ayuda para el progreso y alcance de los objetivos y metas planteadas de una empresa, ya que determina los campos de actuación de cada puesto de trabajo.

De tal manera que también permitirá exhibir en forma ordenada las funciones necesarias de cada colaborador con la finalidad de acrecentar la productividad laboral en bienestar de todos quienes conformar la organización.

5.07.04 Importancia de un manual de funciones

El manual de funciones por competencias es importante porque pone énfasis en el esclarecimiento de la estructura organizativa de una empresa, englobando el esquema y descripción de los distintos puestos de trabajo establecido por políticas, normas y pautas de relación entre ellos, además se constituye como un instrumento que define requerimientos y obligaciones para el cargo y la interacción con otros conocimientos.

El desarrollo de un manual de funciones se constituye de algunos pasos importantes como:

Inspección a la empresa y la entrevista directa con los altos mandos de la organización, para la recopilación e indagación de datos sobre: la estructura de la empresa, el propósito que se plantea y las características de los distintos puestos de trabajo que se desempeñan en la misma.

Investigación y observación del estado de la alineación de la empresa.

Elaboración y formulación de un ante proyecto del manual de funciones.

Disentir el contenido del ante proyecto con los colaboradores de la empresa.

Expediente general y detallado del estado actual de DISCIEM S.A.

Presentación y exposición del manual de funciones de la empresa.

5.07.05. Beneficios del manual de funciones

- Al establecer y concretar los campos de actuación de cada empleado, se logra que las personas se desenvuelvan con facilidad e interactúen entre sí, con conocimientos claros sobre su rol y funciones a desarrollar dentro de la empresa, lo que favorece el proceso de comunicación, unificación y desempeño.
- Excluye la duplicidad en la carga de trabajo, y desempeño de funciones.
- Es una herramienta ventajosa que permite una investigación exhaustiva de la empresa y la posible diversificación de los puestos de trabajo.
- Al elaborar el manual de funciones se puede ostentar los conocimientos específicos de la empresa.

Perfil por Competencias

Responde a qué concibe, cómo se forma y para qué se crea el manual, tomando en cuenta lo que se requiere para el puesto, las circunstancias y el conocimiento organizacional de la empresa, de acuerdo a estos parámetros, se reconoce un buen perfil de competencias que sin duda logrará un mayor rendimiento laboral dentro de la organización, ya que al contar con un modelo de competitividades es más factible desarrollar las funciones asignadas a través de procedimientos estratégicos y la capacitación y aprendizaje sobre la filosofía empresarial de la empresa.

Recolección de información sobre el perfil

Se puede recolectar información sobre el perfil deseado para un cargo de trabajo al coexistir una descripción detallada del puesto a ocupar, tomando en

cuenta que las cuestiones iniciales al cliente interno servirán para ratificar los fundamentos allí establecidos y examinar las discrepancias del momento real que se palpa en la empresa. De allí que la administración por técnicas hace referencia a cinco mecanismos vitales para la organización como las tareas y actividades que realiza la empresa, la estructura somática que posee, las personas que trabajan y forman parte de ella y los métodos y tecnología que utiliza.

La Motivación

En este proyecto se plasma como una actividad primordial la motivación personal y laboral como la capacidad que posee la empresa DISCIEM S.A., para conservar el compromiso positivo de sus colaboradores en correspondencia a todas las tareas y actividades que ejecutan para llevar a cabo el propósito de las mismas. Instituyéndose como el éxito de toda organización al lograr que el personal en conjunto con los altos mandos conceda que los objetivos empresariales de ésta, se rectifican con sus propios objetivos personales, con la finalidad de llenar sus expectativas.

5.07.06. Tiempo

El tiempo de permanencia o duración del presente taller será de 2 horas y media.

5.07.07. Resultado

Como resultado del taller se espera lograr personal altamente capacitado y comprometido con la empresa DISCIEM S.A y conforme con las

funciones a desempeñar en su puesto de trabajo, a través de la adecuada distribución de tareas y actividades, lo que consentirá alcanzar el acrecentamiento de los métodos productivos idóneos para cada área y de esta forma mejorar el ambiente laboral y las relaciones interpersonales de cada uno de los integrantes de la empresa.

5.08. Retroalimentación.

La retroalimentación se constituye como una técnica que sirve para encaminar los conocimientos adquiridos durante el progreso de los talleres, lo que estimulara a los colaboradores a analizar los puntos que consideren más significativos con el único propósito de que lo pongan en práctica en el desempeño de sus actividades laborales y adicional se facilitara la entrega de un ejemplar del manual de funciones por competencias para mejorar el desempeño eficaz de cada uno de los colaboradores y que adicional servirá de guía para el desarrollo y buen funcionamiento de las competencias laborales, que forjen convencimiento en el personal y que promuevan la mejora y el empleo de buenas prácticas a través de las capacitaciones continuas y el aprendizaje adquirido en el transcurso de los talleres implementados en la empresa.

CAPÍTULO VI

Aspectos Administrativos

6.01. Recursos para la realización del proyecto

Para la realización y desarrollo de la presente propuesta se utilizaron los siguientes recursos:

6.01.01. Recursos Administrativos.

Un recurso económico constituye toda cosa material o intangible, que tiene la capacidad de cubrir las necesidades de una persona o del colectivo que conforma la empresa, y que es necesario para la recolección adecuada de información para la elaboración e investigación del proyecto tales como:

- Estudios y análisis de cada puesto de trabajo
- Indagaciones
- Levantamiento de información
- Recolección de datos
- Escudriñamiento del problema
- Realización de la propuesta
- Observación de necesidades para la ejecución de las capacitaciones
- Consentimientos para la implementación del manual.

6.01.02. Recursos Humanos

El recurso humano en el desarrollo de un proyecto, constituye la parte más esencial de una empresa ya que para lograr el éxito de la misma es importante contar con un equipo de trabajo unido y acoplado a las necesidades específicas del momento.

En el transcurso del proyecto se toma en cuenta la colaboración de los miembros del área administrativa y operativa de la empresa, así como la intervención del personal a cargo de impartir las capacitaciones para la ejecución del presente proyecto.

En la realización del proyecto se contó con la participación de:

- | | |
|--------------------------------------|---|
| • Gerente de la Empresa DISCIEM S.A. | 1 |
| • Responsables de la capacitación | 3 |
| • Responsable de Talento Humano | 1 |
| • Responsable del área Financiera | 1 |
| • Responsable de la investigación | 1 |
| • Jefe de ventas | 1 |
| • Ejecutivos de ventas | 2 |
| • Ejecutivos de cobranzas | 2 |

6.01.03. Recursos Materiales

Para el desarrollo de la investigación, se utilizó el recurso material que en conclusión hace referencia a los medios físicos y precisos, como materias primas, herramientas, instalaciones entre otros, que facilitan el logro de un objetivo, en esta investigación se utilizó el siguiente material detallado a continuación:

- Pizarra
- Marcadores
- Esferográficos
- Carpetas
- Material de escritorio
- Copias
- Impresiones
- Resmas de papel bond
- Calculadora
- Anillados

6.01.04. Recursos Tecnológicos

- Impresora
- Laptop
- Celular
- Unidad USB

6.01.05. Recursos Financieros

Los recursos financieros son medios utilizados para el desempeño de las distintas actividades que tiene previsto efectuar la empresa para el progreso, expansión y ejecución de la herramienta técnica administrativa del manual de funciones, constituido por recursos propios, que son calificados como una transformación en beneficio del fortalecimiento y auge de la empresa.

6.02. Presupuesto

El presupuesto de un proyecto es la suma total de dinero asignado con el propósito de cubrir todos los gastos del proyecto durante un periodo de tiempo específico. El fin de la gerencia del presupuesto es controlar los costos del proyecto dentro del presupuesto aprobado y entregar las metas esperadas del proyecto. (Díaz, 2009, p. 2)

El desarrollo y elaboración del presupuesto conforma un elemento esencial en la investigación de este proyecto, puesto que a través del mismo se lograra establecer la transformación que la organización requiere para llevar a cabo las capacitaciones con el personal de la empresa en un ambiente adecuado, además el presupuesto permitirá a la empresa constituir de forma adecuada los recursos que serán consignados para cada una de los talleres que se llevaran a cabo para la socialización del manual.

El presupuesto consignado para la inversión del proyecto es de \$ 1171.03, 00 tomando en cuenta el escenario actual de la empresa, mediante datos examinados escrupulosamente.

Tabla 16
Presupuesto

Nº	DENOMINACIÓN	CANTIDAD	V. UNITARIO	V. TOTAL
1	CAPACITADORES	2	140,00	280,00
2	LAPTOP	1	290,00	290,00
3	MESAS	2	15,00	30,00
4	MANUAL DE FUNCIONES	15	10,00	160,00
5	RESMA DE PAPEL BOND	1	4,50	4,50
6	PROSPECTOS	5	1,50	7,50
7	TRIPTICOS	5	1,25	6,25
8	INTERNET	1	20,00	20,00
9	FOTOCOPIAS	10	4,75	4,75
10	IMPRESIONES	100	15,65	15,65
11	ANILLADO	2	1,62	3,24
12	EMPASTADO	1	25,00	25,00
13	PROYECTOR/ IN FOCUS	1	55,00	55,00
14	TRANSPORTE	1	80,00	80,00
15	ACTIVIDADES VARIAS	1	15,00	15,00
SUB TOTAL				996,89
IVA 12%				119,63
IMPREVISTO				54,51
TOTAL				1.171,03

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Henry Suntaxi

Bibliografía

(s.f.).

Arteaga, I. (2010). *Herramientas para la formación de políticas. El análisis de los actores*.: España: Fondo España-PNUD.

Azman, L. (21 de Enero de 2016). *Definicion de investigacion de campo*.
Obtenido de Definicion de investigacion de campo:
<https://definicion.mx/investigacion-campo/>

Barreto, L. (2006). *Sustenaible sanitation and water management*. Obtenido de <http://www.cerlalc.org/documentos/ecua01.htm>

Buestan, A. (1998). Obtenido de
<http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/1148/1/PG%20251TESIS%20MBA%20MANUAL%20DE%20SERVICIO%20AL%20CLIENTE.pdf>

Cardenas, I. (2015). *El manual de organizaciones, funciones y el rendimiento laboral del personal operativo*. Ambato.

Chiavenato, A. (2000). *El manual de organizaciones, funciones y el rendimiento laboral del personal operativo* . Ambato: linec-0018.

Diaz, P. (19 de Octubre de 2009). *Gestion del presupuesto del proyecto*.
Obtenido de Gestion del presupuesto del proyecto:
<http://www.gestionsocial.org/archivos/00000830/PM4DEV.1.pdf>

Egas, A. (22 de Septiembre de 2015). *Metodologia, definicion,caracteristicas y tipos*. Obtenido de Metodologia, definicion,caracteristicas y tipos:
http://comofuncionaque.com/que-es-la-metodologia/#Definicion_principal

Fernandez, O. (2001). *Gestion del talento*. España: Peter- Edit.

Garcia, A. (2008). *Arbol de problemas*. Brasil: Editora Rocco.

Garcia, P. (2001). *Aanalisis y descripcion de cargos*. Madrid-España:
350.9861 A 73 m ed.

- Graham, K. (15 de 02 de 2009). *MANUAL DE FUNCIONES*. Obtenido de MANUAL DE FUNCIONES:
<http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/13034/1/FCHE-PSIC-119.pdf>
- Hernandez, J. (2014). *Matriz de involucrados de un proyecto*. Colombia: Edina.
- Licha, I. (2009). *Herramientas para la formación de políticas. El análisis de los actores*.: España: Fondo España-PNUD.
- Marroquin, H. (2004). *La formacion por competencias laborales*. Lima: Time publicidad.
- Martos, M. (2017). *El reto cirricular de la orientacion*. España: Univercidad de Granada. Tesis doctorales. Obtenido de <https://hera.ugr.es/tesisugr/26443582.pdf>
- Miranda, E. (2005). *Matriz de analisis de Alternativas*. Obtenido de Pasos para realizar un proyecto: <https://prezi.com/onqigxjuy3xm/matriz-de-analisis-de-alternativas/>
- Montes, A. (01 de Abril de 2009). *Ecuador Contemporaneo*. Obtenido de Análisis y alternativas actuales: <https://www.amazon.es/Ecuador-Contemporaneo-An%C3%A1lisis-alternativas-actuales/dp/8483718332>
- Pacheco, O. &. (2005). Marco logico. *Importancia del marco logico generalidades*, 9.
- Pineda, G. (2004). *Metodo deductivo e inductivo*. Obtenido de Slide Share: <https://es.slideshare.net/pikaragabriela/metodologa-de-la-investigacin-35727551>
- Sanchez, D. (2016). *Matriz de analisis de alternativas*. Madrid: Publicaciones Adventure Works.

Zubillaga, A. (2007). *Un enfoque de sistemas a las competencias*. Mexico.

MES	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO
SEMANA	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4
ANTECEDENTES - CONTEXTO						
MACRO-MICRO-JUSTIFICACIÓN						
ANÁLISIS Y ELABORACIÓN DE MATRIZ "T"						
CAPITULO II - MAPEO DE INVOLUCRADOS- ANÁLISIS MATRIZ DE INVOLUCRADOS						
ÁRBOL DE OBJETIVOS - ÁRBOL DE PROBLEMAS- CAPITULO III						
CAPITULO IV - ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS						
ANÁLISIS DE MATRIZ DE IMPACTO DE OBJETIVOS - DIAGRAMA DE OBJETIVOS						
MARCO LÓGICO						
CAPITULO V ANTECEDENTES - JUSTIFICACIÓN - OBJETIVO GENERAL - OBJETIVOS ESPECÍFICOS -						
ORIENTACIÓN PARA EL ESTUDIO - METODOLOGÍA - TABULACIONES (ANTES Y DESPUÉS DE SOCIALIZAR) TALLER						
CAPITULO VI RECURSOS						

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Henry Sntaxi

CAPÍTULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.01. Conclusiones.

- En consecuencia, el desarrollo del Manual de Funciones por competencias, la investigación y la recolección de datos a través de la encuesta, conllevan a la conclusión de que en la empresa DISCIEM S.A., concurre una alta rotación del personal, debido a que existe duplicidad de funciones y por ende un mal clima laboral por la escasa relación entre miembros de trabajo, debido a la falta de capacitación y conocimiento de sus funciones.

- La ejecución propicia de las funciones desempeñadas en un cargo, son un medio imprescindible a nivel empresarial, debido a que lograra favorecer el desarrollo positivo de las tareas y actividades propias del puesto de trabajo asignado, con un mayor grado de eficiencia, el cual se verá reflejado en el incremento de la producción y satisfacción laboral, lo que conllevara al personal al cumplimiento y realización de las actividades que servirán de beneficio para la organización.
- A través de la indagación realizada se llegó a la conclusión de que el manual de funciones es indispensable para toda empresa independientemente del giro del negocio, gracias al manual se conseguirá una mayor efectividad de los recursos administrativos, humanos y tecnológicos, que favorecen el crecimiento colectivo de la organización, por lo que mientras más clara sea la definición del puesto y las funciones a realizar menor serán los conflictos y la productividad y el compromiso de los colaboradores se incrementara.
- Finalmente se reconoce la importancia del desarrollo de capacitaciones continuas para socializar el manual de funciones, e impartir conocimientos acerca de las funciones, actividades y tareas que deben cumplir, incentivando al personal a desarrollar habilidades y competencias en pro del beneficio colectivo y de sí mismos con la finalidad de obtener mayor rendimiento laboral.

7.02. Recomendaciones.

- Con el desarrollo de un proyecto tan esperado como lo fue esta investigación, siempre es necesario fomentar la mejora continua, por lo que una vez finalizado el manual de funciones por competencias se recomienda a la gerencia y al departamento de talento humano como involucrados directos convocar al personal a asistir a una socialización para que todo el personal tenga claras sus funciones y así evitar duplicidad y sobrecargas de responsabilidad logrando que los resultados sea más eficientes y que los procesos se simplifiquen.
- Se recomienda realizar retroalimentaciones en un periodo de tipo semestral en donde se tome en cuenta los distintos puntos de vista de los responsables de cada puesto de trabajo con el fin de que el manual de funciones genere procesos de mejora continua, a través de la planificación, verificación y determinación de las funciones a ejecutar.
- También se recomienda realizar programas de capacitación continuos dirigidos al personal de la empresa encaminados a cada una de las funciones asignadas de

acuerdo al cargo, fomentando el desarrollo de competencias y habilidades lo que conllevará a fortalecer los conocimientos y relaciones entre los integrantes de la empresa.

- Por último y no menos importante, se recomienda que la empresa efectúe un programa de incentivos para todo el personal que trate de desempeñar con éxito sus funciones en el día a día, impulsando a los colaboradores a que realicen de forma adecuada sus funciones logrando que se sientan satisfechos y altamente productivos en sus puestos de trabajo, el reto de la administración se fundamenta en ampliar estrategias a través de valores corporativos.

Bibliografía

(s.f.).

Arteaga, I. (2010). *Herramientas para la formación de políticas. El análisis de los actores*.: España: Fondo España-PNUD.

Azman, L. (21 de Enero de 2016). *Definicion de investigacion de campo*.
Obtenido de Definicion de investigacion de campo:
<https://definicion.mx/investigacion-campo/>

Barreto, L. (2006). *Sustenaible sanitation and water management*. Obtenido de <http://www.cerlalc.org/documentos/ecua01.htm>

Buestan, A. (1998). Obtenido de
<http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/1148/1/PG%20251TESIS%20MBA%20MANUAL%20DE%20SERVICIO%20AL%20CLIENTE.pdf>

Cardenas, I. (2015). *El manual de organizaciones, funciones y el rendimiento laboral del personal operativo*. Ambato.

Chiavenato, A. (2000). *El manual de organizaciones, funciones y el rendimiento laboral del personal operativo* . Ambato: linec-0018.

Diaz, P. (19 de Octubre de 2009). *Gestion del presupuesto del proyecto*.
Obtenido de Gestion del presupuesto del proyecto:
<http://www.gestionsocial.org/archivos/00000830/PM4DEV.1.pdf>

Egas, A. (22 de Septiembre de 2015). *Metodología, definicion,caracteristicas y tipos*. Obtenido de Metodología, definicion,caracteristicas y tipos:
http://comofuncionaque.com/que-es-la-metodologia/#Definicion_principal

- Fernandez, O. (2001). *Gestion del talento*. España: Peter- Edit.
- Garcia, A. (2008). *Arbol de problemas*. Brasil: Editora Rocco.
- Garcia, P. (2001). *Aanalisis y descripcion de cargos*. Madrid-España:
350.9861 A 73 m ed.
- Graham, K. (15 de 02 de 2009). *MANUAL DE FUNCIONES*. Obtenido de
MANUAL DE FUNCIONES:
[http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/13034/1/FCHE-
PSIC-119.pdf](http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/13034/1/FCHE-PSIC-119.pdf)
- Hernandez, J. (2014). *Matriz de involucrados de un proyecto*. Colombia:
Edina.
- Licha, I. (2009). *Herramientas para la formación de políticas. El análisis de
los actores:*. España: Fondo España-PNUD.
- Marroquin, H. (2004). *La formacion por competencias laborales*. Lima: Time
publicidad.
- Martos, M. (2017). *El reto cirricular de la orientacion*. España: Univercidad
de Granada. Tesis doctorales. Obtenido de
<https://hera.ugr.es/tesisugr/26443582.pdf>
- Miranda, E. (2005). *Matriz de analisis de Alternativas*. Obtenido de Pasos
para realizar un proyecto: [https://prezi.com/onqigxjuy3xm/matriz-de-
analisis-de-alternativas/](https://prezi.com/onqigxjuy3xm/matriz-de-analisis-de-alternativas/)
- Montes, A. (01 de Abril de 2009). *Ecuador Contemporaneo*. Obtenido de
Análisis y alternativas actuales: [https://www.amazon.es/Ecuador-
Contemporaneo-An%C3%A1lisis-alternativas-
actuales/dp/8483718332](https://www.amazon.es/Ecuador-Contemporaneo-An%C3%A1lisis-alternativas-actuales/dp/8483718332)
- Pacheco, O. &. (2005). Marco logico. *Importancia del marco logico
generalidades*, 9.
- Pineda, G. (2004). *Metodo deductivo e inductivo*. Obtenido de Slide Share:
[https://es.slideshare.net/pikaragabriela/metodologa-de-la-investigacin-
35727551](https://es.slideshare.net/pikaragabriela/metodologa-de-la-investigacin-35727551)

Sanchez, D. (2016). *Matriz de analisis de alternativas*. Madrid: Publicaciones Adventure Works.

Sanchez, J. (23 de Junio de 2013). *Jobandtalent*. Obtenido de El manual de funciones de la empresa: <https://blog.jobandtalent.com/el-manual-de-funciones-de-la-empresa/>

Wigodski, J. (14 de JULIO de 2010). *Metodologia de la Investigacion*. Obtenido de Investigacion Continua: <http://metodologiaeninvestigacion.blogspot.com/2010/07/poblacion-y-muestra.html>

Zegarra, J. (LunesS, 24 de Noviembre de 2008). *Gestiopolis*. Obtenido de Gestiopolis: <http://humans-talent.blogspot.com/2008/11/manual-de-organizacin-y-funciones.html>

Zubillaga, A. (2007). *Un enfoque de sistemas a las competencias*. Mexico.

ANEXOS





DISTRIBUIDORA CIENCIA Y MUNDO DISCIEM CIA. LTDA.

CERTIFICADO

Quito 03 de abril del 2018

Estimados.-

A quien corresponda:

En calidad de Presidenta de la empresa DISCIEM S.A. con número de RUC: 1792288630001, yo Ing. Nathaly Dávila Sinmaleza, hago constar que se ha revisado y aprobado el proyecto de tesis con el tema **DESARROLLAR UN MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS CON EL FIN DE MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA DISCIEM S.A. UBICADA EN EL SECTOR SUR DEL D.M., DE QUITO**, el cual fue elaborado por el Sr. Henry Manuel Suntaxi Tipan con cedula de identidad 171986861-2, estudiante del Instituto Tecnológico Superior Cordillera, de acuerdo a los parámetros de investigación acordados por la empresa.

El presente documento se expide para fines que la interesada crea conveniente.



Atentamente
Ing. Nathaly Sinmaleza
Presidenta

Dirección: Sector Quitumbe, S41 A-30 Oe 2 Edif. Casa A30 Quito, Ecuador, Telefono: 022693470/ Correo electrónico: Disciem@hotmail.com /



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) **HENRY MANUEL SUNTAXI TIPAN**, portador de la cédula de identidad N° 1719868612, previa validación por parte de los departamentos facultados.

Quito, 03 de mayo del 2018


INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR
"CORDILLERA"
03 MAY 2018
Sra. Mariela Balseca
CAJA VISTO FINANCIERO
"CORDILLERA"
CONSEJO DE CARRERA
.....
Intervención Interna y Externa
Psic. Fabián Jara
DELEGADO DE LA UNIDAD DE TITULACIÓN


BIBLIOTECA
INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR
"CORDILLERA"
Ing. William Parra
BIBLIOTECA


INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR
"CORDILLERA"
07 MAY 2018
993 185
COORDINACIÓN PRÁCTICAS

Ing. Samira Villalba
PRÁCTICAS PREPROFESIONALES


INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR
"CORDILLERA"
DIRECCIÓN DE CARRERA

Ing. Franklin Cevallos
DIRECTOR DE CARRERA


INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR
"CORDILLERA"
2018
Ing. Samantha Prado
SECRETARIA ACADÉMICA



Urkund Analysis Result

Analysed Document: HENRY SUNTAXI.docx (D37158154)
Submitted: 4/3/2018 2:44:00 AM
Submitted By: hsuntaxi@gmail.com
Significance: 10 %

Sources included in the report:

KATHERINE TOAQUIZA.docx (D26798021)
PROYECTO PARA PASAR POR SIS urkund.docx (D26708002)
PROYECTO DE INVESTIGACION..docx (D37009638)
Tesis Ramos Tania.docx (D19494536)
[http://www.plazamayor.com.co/sites/default/files/documentos/
manual_especifico_de_funciones_y_competencias_laborales_version_2015.pdf](http://www.plazamayor.com.co/sites/default/files/documentos/manual_especifico_de_funciones_y_competencias_laborales_version_2015.pdf)
[http://www.dspace.cordillera.edu.ec/bitstream/123456789/2166/1/102-EMP-
RH-16-16-1721061966.pdf](http://www.dspace.cordillera.edu.ec/bitstream/123456789/2166/1/102-EMP-RH-16-16-1721061966.pdf)
[http://www.dspace.cordillera.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/123456789/2520/
RHP-16-17-1722920368.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://www.dspace.cordillera.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/123456789/2520/RHP-16-17-1722920368.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Instances where selected sources appear:

43



DIRECTORA: Diana Patricia Méndez Neisa

1718706979