



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES POR
COMPETENCIAS Y PERFIL DEL PUESTO DE LA INDUSTRIA
ALIMENTICIA GARCIA BALVERDE & LOPEZ REYPALETAS
CIA. LTDA. DE LA CIUDAD DE AMBATO, PROVINCIA DE
TUNGURAHUA.**

Trabajo de titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar el grado académico de:

INGENIERO DE EMPRESAS

AUTOR:

JORGE LUIS COROZO CORTEZ

Riobamba - Ecuador
2020



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES POR
COMPETENCIAS Y PERFIL DEL PUESTO DE LA INDUSTRIA
ALIMENTICIA GARCIA BALVERDE & LOPEZ REYPALETAS
CIA. LTDA. DE LA CIUDAD DE AMBATO, PROVINCIA DE
TUNGURAHUA.**

Trabajo de Titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar el grado académico de:

INGENIERO DE EMPRESAS

AUTOR: JORGE LUIS COROZO CORTEZ

DIRECTOR ING. ANGEL GERARDO CASTELO SALAZAR

Riobamba - Ecuador
2020

© 2020, **Jorge Luis Corozo Cortez**

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho del Autor.

Yo, Jorge Luis Corozo Cortez, declaro que el presente trabajo de titulación es de nuestra autoría y los resultados del mismo son auténticos. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Como autor asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación; el patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, 19 de Junio 2020

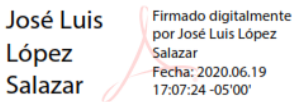




Jorge Luis Corozo Cortez

C.I.: 0604116632

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

El Tribunal del trabajo de titulación certifica que: El trabajo de titulación; Tipo: Proyecto de Investigación, **ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS Y PERFIL DEL PUESTO DE LA INDUSTRIA ALIMENTICIA GARCIA BALVERDE & LOPEZ REYPALETAS CIA. LTDA. DE LA CIUDAD DE AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA.**, realizado por el señor: **JORGE LUIS COROZO CORTEZ**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Trabajo de Titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

	FIRMA	FECHA
Lic. José Luis López Salazar PRESIDENTE DEL TRIBUNAL	 Firmado digitalmente por José Luis López Salazar Fecha: 2020.06.19 17:07:24 -05'00'	2020-06-19
Ing. Angel Gerardo Castelo Salazar DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN	 Firmado digitalmente por ANGEL GERARDO CASTELO SALAZAR Fecha: 2020.06.19 17:23:40 -05'00'	2020-06-19
Ing. Juan Carlos Castelo Yuquilema MIEMBRO DEL TRIBUNAL	 Firmado digitalmente por JUAN CARLOS POMAQUERO YUQUILEMA Fecha: 2020.06.19 17:20:43 -05'00'	2020-06-19

DEDICATORIA

Este trabajo de titulación se lo dedico a mi Dios por permitirme avanzar siempre cada paso a la vez, a mis padres Jorge y Roció que me han dotado de principios y valores y entregado todo su sacrificio día tras día permitiéndome vivir esta realidad, los cuales son entes principales para mi normal desarrollo como estudiante y ser humano y a mi esposa Lorena por impulsarme a mejorar cada día en todos los entornos en los que me desenvuelvo.

A mí mismo, por demostrarme que lo que uno se propone y quiere, lo tiene.

Jorge

AGRADECIMIENTO

El sueño de ser profesional es construido a base de perseverancia, fueron un sinnúmero de noches de desvelo y días llenos de satisfacción y alegría para la obtención de este objetivo de vida.

Expresar el máximo agradecimiento a mi familia, por ser mi principal apoyo y sustento durante mi vida politécnica.

Jorge

TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	xi
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xiii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xiv
RESUMEN.....	xv
ABSTRACT.....	xvi
INTRODUCCIÓN.....	1

CAPÍTULO I

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	2
1.1 Planteamiento del problema.....	2
1.2 Formulación del problema:.....	3
1.3 Sistematización del problema:.....	3
1.4 Objetivos:.....	3
1.4.1 <i>General:</i>	3
1.4.2 <i>Específicos:</i>	3
1.5 Justificación:.....	4
1.5.1 <i>Justificación teórica:</i>	4
1.5.2 <i>Justificación metodológica:</i>	4
1.5.3 <i>Justificación práctica:</i>	4

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....	6
2.1 Antecedentes de la investigación.....	6
2.1.1 <i>Descripción de la empresa.</i>	6
2.1.2 <i>Misión.</i>	6
2.1.3 <i>Visión.</i>	6
2.1.4 <i>Valores Institucionales.</i>	6
2.1.5 <i>Principios institucionales.</i>	7
2.1.6 <i>Políticas de Gestión.</i>	8
2.1.7 <i>Logotipo de la Empresa.</i>	10
2.1.8 <i>Ubicación de la Empresa.</i>	10

2.1.9	<i>FODA Rey Paletas</i>	11
2.2	Marco teórico y conceptual	11
2.2.1	<i>Historia de los manuales.</i>	11
2.2.2	<i>Presente de los Manuales.</i>	12
2.2.3	<i>Tipos de estructuras orgánicas</i>	12
2.2.4	<i>Organización lineal o militar</i>	13
2.2.5	<i>Organización funcional o de Taylor</i>	15
2.2.6	<i>Organización lineo-funcional</i>	16
2.2.7	<i>Organización Staff</i>	17
2.2.7.1	<i>Ventajas:</i>	17
2.2.7.2	<i>Desventajas:</i>	17
2.2.8	<i>Definición de empresa</i>	18
2.2.9	<i>Las funciones del puesto en la empresa</i>	18
2.2.10	<i>Definiciones de manual</i>	19
2.2.10.1	<i>Objetivos de los manuales</i>	20
2.2.11	<i>Manual de funciones en la empresa</i>	20
2.2.12	<i>Manual orgánico funcional</i>	21
2.2.13	<i>Objetivos del manual de funciones</i>	22
2.2.14	<i>Fines del manual de funciones</i>	23
2.2.15	<i>Niveles jerárquicos en la empresa</i>	23
2.2.15.1	<i>Nivel directivo</i>	23
2.2.15.2	<i>Nivel asesor</i>	23
2.2.15.3	<i>Nivel operativo</i>	24
2.2.15.4	<i>Nivel de apoyo</i>	24
2.2.15.5	<i>Nivel funcional</i>	24
2.2.16	<i>Estructura y análisis del puesto</i>	24
2.2.17	<i>Especificación del puesto de trabajo</i>	26
2.2.18	<i>Competencias laborales</i>	26
2.2.19	<i>Clasificación de competencias</i>	27
2.2.19.1	<i>Competencias básicas</i>	27
2.2.19.2	<i>Competencias conductuales</i>	27
2.2.19.3	<i>Competencias técnicas</i>	28
2.2.19.4	<i>Competencias de gestión</i>	28
2.2.19.5	<i>Competencias laborales</i>	28
2.2.20	<i>Enfoque de competencias laborales</i>	30
2.2.21	<i>La competencia a través de las tareas desempeñadas</i>	30
2.2.22	<i>Competencias laborales</i>	30

2.2.22.1	<i>Tipos de competencias</i>	32
2.2.22.2	<i>Adquisición de competencias</i>	33
2.2.23	<i>La Competencia en Términos de Atributos Personales</i>	34
2.2.24	<i>Trabajo en equipo:</i>	34
2.2.25	<i>Análisis y toma de decisiones:</i>	35
2.2.26	<i>Orientación hacia el cliente:</i>	35
2.2.27	<i>Perfil del puesto</i>	35

CAPÍTULO III

3.	MARCO METODOLÓGICO.	37
3.1	Enfoque de investigación.	37
3.1.1	<i>Cualitativo.</i>	37
3.2	Nivel de investigación.	37
3.2.1	<i>Correlacionar</i>	37
3.3	Diseño de investigación.	37
3.3.1	<i>Cuasi Experimental</i>	37
3.4	Tipo de estudio	37
3.4.1	<i>Diseño transversal.</i>	37
3.5	Población y muestra	38
3.5.1	<i>Población</i>	38
3.5.2	<i>Muestra.</i>	38
3.6	Métodos, técnicas e instrumentos de investigación.	38
3.6.1	<i>Métodos teóricos:</i>	38
3.6.2	<i>Técnicas:</i>	38
3.6.3	<i>Instrumentos:</i>	38
3.7	Análisis, interpretación y tabulación de resultados	39
3.7.1	<i>Tabulación y análisis de la información</i>	39
3.8	MARCO PROPOSITIVO	49
3.8.1	Titulo	49
3.9	Manual de funciones de la industria alimenticia Garcia Balverde & Lopez Reypaletas CIA. LTDA.	49
3.9.1	<i>Portada</i>	49
3.9.2	<i>Índice</i>	50
3.9.3	<i>Alcance del manual</i>	50
3.9.4	<i>Objetivos del Manual</i>	51
3.9.4.1	<i>Objetivo General</i>	51

3.9.4.2	<i>Objetivos Específicos</i>	51
3.9.5	<i>Organigrama</i>	52
3.9.5.1	<i>Organigrama funcional de la empresa industria alimenticia García Balverde & Lopez Reypaletas CIA. LTDA</i>	52
3.9.6	<i>Cuadro de áreas de trabajo por nivel Organizacional</i>	53
3.9.7	<i>Cuadro de puestos de trabajo según código de identificación</i>	53
3.9.8	<i>Descripciones del manual de funciones</i>	54
3.9.8.1	<i>Identificación del puesto</i>	54
3.9.8.2	<i>Naturaleza del Puesto</i>	54
3.9.8.3	<i>Perfil de competencias</i>	54
3.9.8.4	<i>Funciones Específicas</i>	54
3.9.9	<i>Responsabilidad del manual</i>	55
3.9.10	<i>Diseño del desarrollo del manual de funciones y perfil del puesto</i>	55
3.10	<i>Desarrollo del manual</i>	56
3.10.1	<i>Funciones del Gerente General</i>	56
3.10.2	<i>Funciones del Asesor Legal</i>	60
3.10.3	<i>Funciones del Gerente Comercial</i>	63
3.10.4	<i>Funciones del Gerente financiero</i>	67
3.10.5	<i>Funciones del Gerente de producción</i>	71
3.10.6	<i>Funciones del jefe de recursos humanos</i>	75
3.10.7	<i>Funciones del área logística</i>	78
3.10.8	<i>Funciones del área de tesorería</i>	81
3.10.9	<i>Funciones de jefe de producción</i>	85
3.10.10	<i>Funciones de psicología</i>	88
3.10.11	<i>Funciones del área de planificación</i>	92
3.10.12	<i>Funciones del área de marketing</i>	95
3.10.13	<i>Funciones del Área de Cartera</i>	98
3.10.14	<i>Funciones del Área de Atención Médica</i>	102
CONCLUSIONES		106
RECOMENDACIONES		107
BIBLIOGRAFÍA		
ANEXOS		

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-2:	Concepto y componentes de las competencias básicas distintivas.....	27
Tabla 2-2:	Análisis del Tipo de Competencias	29
Tabla 1-3:	Necesidad de un manual de Funciones.....	39
Tabla 2-3:	Funciones a Desempeñar.....	40
Tabla 3-3:	Actividades no Correspondientes	41
Tabla 4-3:	Ingreso a la Industria e Instrucciones o funciones Específicas	42
Tabla 5-3:	Inducción de Personal	43
Tabla 6-3:	Formación e Información del Puesto	44
Tabla 7-3:	Terminología	45
Tabla 8-3:	Niveles Jerárquicos	46
Tabla 9-3:	Restricción o Limitación	47
Tabla 10-3:	Sobrecarga Laboral	48
Tabla 11-3:	Áreas por nivel organizacional.....	53
Tabla 12-3:	Áreas por Código	53

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Grafico 1-1:	FODA Rey Paletas	11
Grafico 2-2:	Niveles Jerárquicos	13
Grafico 3-2:	Organización Lineal o Militar.....	13
Grafico 4-2:	Ventajas de la Organización Lineal	14
Grafico 5-2:	Desventajas de la Organización Lineal	14
Grafico 6-2:	Organización funcional o de Taylor.....	15
Grafico 7-2:	Ventajas de la Organización Funcional	15
Grafico 8-2:	Desventajas de la Organización Lineal.....	16
Grafico 9-2:	Organización lineo-funcional.....	16
Grafico 10-2:	Organización STAFF	17
Grafico 11-2:	Objetivos de los Manuales	20
Grafico 12-2:	Objetivos del Manual de Funciones.....	22
Grafico 13-2:	Fines del Manual de Funciones.....	23
Grafico 14-2:	Gestión por competencia laboral.....	31
Grafico 15-2:	Aspectos Importantes de las Competencias Laborales	32
Grafico 16-2:	Como se Adquiere una Competencia.....	34
Grafico 17-2:	Conocimientos de la competencia.....	35
Gráfico 1-3:	Necesidad de un manual de Funciones	39
Gráfico 2-3:	Funciones a Desempeñar	40
Gráfico 3-3:	Actividades no Correspondientes	41
Gráfico 4-3:	Ingreso a la Industria e Instrucciones o funciones Específicas	42
Gráfico 5-3:	Inducción de Personal	43
Gráfico 6-3:	Formación e Información del Puesto	44
Gráfico 7-3:	Terminología	45
Gráfico 8-3:	Niveles Jerárquicos	46
Gráfico 9-3:	Restricción o Limitación	47
Gráfico 10-3:	Sobrecarga Laboral	48
Gráfico 11-3:	Organigrama	52

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1-2: Logotipo de la Empresa.....	10
Figura 2-2: Ubicación de la Empresa.....	10
Figura 3-2: Contenido del manual de funciones	21
Figura 1-3: Portada.....	49

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A: CRONOGRAMA DE TRABAJO

ANEXO B: DICCIONARIO DE COMPETENCIAS LABORALES

RESUMEN

El objetivo del presente trabajo de titulación fue la elaboración de un manual de funciones por competencias para la Industria Alimenticia García Balverde & López Rey Paletas Cía. Ltda., con el fin de mejorar la gestión administrativa e inducir a sus colaboradores al cumplimiento de las actividades que desarrollan. El manual de funciones es una herramienta empresarial que agrega valor a la empresa el cual se realizó mediante técnicas de investigación como la encuesta, la entrevista y la observación directa las cuales fueron aplicadas tanto al personal administrativo como operativo de la entidad, para obtener información veraz y oportuna que permita alcanzar los objetivos propuestos por la empresa. El talento humano es el segmento más importante de cualquier empresa lo que conlleva a este trabajo a enfocarse en sus colaboradores para obtener un personal organizado, capacitado y comprometido en cumplir los objetivos planeados. En este trabajo se propone un manual de funciones y un manual de procedimientos en donde se identifica la alineación de los empleados, el desarrollo de sus actividades y las operaciones que deben realizar durante su jornada. Se recomienda aplicar la propuesta establecida para optimizar el tiempo y los recursos generados en los movimientos de la compañía.

Palabras clave: <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS> <GESTIÓN ADMINISTRATIVA> <TALENTO HUMANO> <MANUAL DE FUNCIONES> <TUNGURAHUA (PROVINCIA)>



1231-DBRA-UPT-2021

2021-06-21

ABSTRACT

Abstract

The objective of this degree work was the creation of a functions manual by competencies for the Food Industry García Balverde & López Rey Paletas Cía. Ltda., To improve administrative management and to encourage its collaborators to comply with the activities they develop. The functions manual is a business tool that increases the value to the company, which was carried out through research techniques such as the survey, the interview, and direct observation, which were applied to both the administrative and operational personnel of the entity, to obtain truthful and timely information that allows achieving the objectives proposed by the company. Human talent is the most important segment of any company, which leads to this work to focus on its collaborators to obtain an organized, trained, and committed staff for meeting the planned objectives. In this work, a functions manual and a process handbook are proposed where the alignment of employees, the development of their activities, and the operations that they must carry out during their working hours are identified. It is recommended to apply the established proposal to optimize the time and resources generated in the company movements.

Keywords: <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES> <ADMINISTRATIVE MANAGEMENT> <HUMAN TALENT> <FUNCTIONS MANUAL> <TUNGURAHUA (PROVINCE)>

INTRODUCCIÓN

El manual de funciones por competencias es una herramienta fundamental para la gestión del Talento Humano, de esta manera la Industria Alimenticia García Balverde & Lopez Rey Paletas Cía. Ltda., se encuentra en un problema de; diseño de un manual de funciones y su respectivo perfil del puesto de esta manera la investigación presente cumple con su objetivo general: que un manual de funciones por competencias y perfil del puesto permita optimizar el funcionamiento como la capacidad de gestión de la Industria Alimenticia García Balverde & López Rey Paletas Cía. Ltda. Para mejorar la calidad a nivel administrativo y operativo. Misma investigación se encuentra constituida en cuatro capítulos.

El primer capítulo: se puede leer, entender y comprender ampliamente el planteamiento del problema, la formulación del mismo y como se está justificando la información necesaria para continuar con la investigación ya que no existe un Manual de Funciones por Competencias, además habla del objetivo general que se cumplió a cabalidad y de la misma manera con los objetivos específicos que se han cumplido cada uno de ellos de manera cronológica.

El segundo capítulo: está conformado por el marco teórico con sus definiciones a cada concepto y un análisis personal del mismo, el cual es de gran ayuda para comprender lo necesario lo cual permite delimitar el problema, formular definiciones, fundamentar la idea a defender o las afirmaciones que más tarde tendrán que verificarse, e interpretar los resultados de estudio, adicionando la información de la Industria Alimenticia García Balverde & López Rey Paletas Cía.

Al mencionar el tercer capítulo: se habla sobre las modalidades de investigación conformando la población y muestra los métodos técnicas e instrumentos y en la cual se verifica la idea a defender, mediante las fases que se ejecutó en la investigación presente.

Como cuanto capitulo: refleja los resultados el cual se encuentra constituido por el manual y el perfil del puesto de cada cargo laboral, contando con un organigrama funcional en concordancia a las necesidades de Industria Alimenticia García Balverde & López Rey Paletas Cía. Finalizando de una manera correcta la presente investigación.

CAPÍTULO I

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento del problema

Para competir a nivel mundial las compañías ahora requieren de políticas, prácticas y sistemas que eliminen el desperdicio y logren crear valor para el cliente, donde el valor es percibido por los clientes como una combinación de costo, calidad, disponibilidad del producto, servicio, confiabilidad, tiempo de entrega etc. Ser de clase mundial significa que la compañía puede competir con éxito y lograr utilidades en un ambiente de competencia mundial en el momento y seguir haciéndolo mientras se proyecta al futuro.

Las empresas en Latino América se han caracterizado a lo largo de la historia por ser empresas de sector primario o extractivas, pero gracias a los avances tecnológicos y a la globalización se han convertido en empresas de sector secundario y terciario gracias a ello se constituyen como empresas de capital sólido, que apuestan al desarrollo de procesos y sistemas administrativos y operativos los cuales les permiten seguir apuntando al crecimiento sostenible de las mismas.

Las empresas, en el Ecuador se constituyen como entidades gubernamentales, privadas o mixtas mismas que ayudan a, satisfacer una necesidad que se genera con el diario vivir de un entorno determinado, de esta manera la empresa privada alimenticia tiene como funcionabilidad brindar servicios, abastecer a sus clientes con productos de consumo de calidad e inocuidad alimenticia, controlando cada aspecto de su cadena de producción, desde la compra de materias primas, el proceso industrial, el envasado y la logística de entrega. Este tipo de empresas también se encargan de implementar procesos de calidad en sus líneas de producción, de esta manera la Industria Alimenticia García Balverde & López Rey Paletas Cia. Ltda., no cuenta con un manual de funciones por competencias ni con una herramienta administrativa llamada perfil del puesto la cual permitirá resolver problemas en el momento de controlar, supervisar y delegar las actividades encomendadas por el jefe inmediato, ya que el colaborador conocerá específicamente y formalmente las funciones a desempeñar a diario en su lugar de trabajo, teniendo como resultado una mejor logística de entrega de productos y la calidad a nivel operativo como administrativo.

1.2 Formulación del problema:

¿Cómo incide la falta de un manual de funciones por competencias y perfil del puesto dentro de la INDUSTRIA ALIMENTICIA GARCIA BALVERDE & LOPEZ REYPALETAS CIA. LTDA a nivel Administrativo y Operativo?

1.3 Sistematización del problema:

El problema se encuentra en su efecto sistematizado a la viabilidad de diseñar un manual de funciones mismo que va a ser realizado en base a las competencias de los puestos de trabajo direccionando de manera correcta a los colaboradores, empleados o trabajadores de la INDUSTRIA ALIMENTICIA GARCIA BALVERDE & LOPEZ REYPALETAS CIA. LTDA. Para el periodo 2019, la industria se encuentra ubicada en la Ciudad de Ambato Provincia de Tungurahua: de esta manera se obtendrá como resultado un correcto y consistente desempeño laboral , además de una adecuada ejecución de actividades del puesto de trabajo y de la misma manera la consecución de las tareas encomendadas por el jefe inmediato con el fin de conocer la capacidad para resolver inconvenientes que existan en la industria permitiendo dar procedimientos acertados en la resolución de los problemas.

1.4 Objetivos:

1.4.1 General:

ELABORAR UN MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS Y PERFIL DEL PUESTO PERMITA OPTIMIZAR EL FUNCIONAMIENTO COMO LA CAPACIDAD DE GESTIÓN DE LA INDUSTRIA ALIMENTICIA GARCIA BALVERDE & LOPEZ REY PALETAS CIA. LTDA. PARA MEJORAR LA CALIDAD A NIVEL ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO.

1.4.2 Específicos:

- Fundamentar las bases teóricas y términos para la elaboración de un manual de funciones por competencia y perfil del puesto para la Industria Alimenticia García Balverde & López Rey Paletas Cía. Ltda para mejorar la calidad tanto a nivel administrativo y operativo.
- Diagnosticar mediante la metodología de investigación los perfiles del puesto para la Industria Alimenticia García Balverde & López Rey Paletas Cía. Ltda

- Elaborar un manual de funciones por competencias y perfil del puesto para la Industria Alimenticia García Balverde & López Rey Paletas Cía. Ltda la cual sirva como instrumento para la mejora continua de la empresa

1.5 Justificación:

1.5.1 *Justificación teórica:*

Esta investigación se realiza con el propósito de aportar conocimientos, en el presente manual de funciones y perfil del puesto para la Industria Alimenticia García Balverde & López Rey Paletas Cía. Ltda. Permitirá impedir que se confundan los roles administrativos financieros y operativos con ello las actividades y funciones desempeñadas serán las correctas y adecuadas de acuerdo al margen de un puesto determinado además podrán ser sujetas a procesos de evaluación de desempeños, cumplimiento de metas y proyecciones de carrera dentro de la Industria: la Industria actualmente posee ocho puestos administrativos y tres puestos operativos, cuenta con una nómina de 51 colaboradores que prestan sus servicios.

1.5.2 *Justificación metodológica:*

Al ejecutar la investigación permitirá encontrar información exacta y correcta, estableciendo la creación de herramientas administrativas para presentar el manual de funciones y perfil del puesto; el cual vaya a la par con las actividades que realizan, con el fin de dotar a la empresa de una herramienta técnica y moderna, para que brinde a sus clientes excelentes productos, atención de primer orden y sobre todo ayudara a mejorar la eficiencia y eficacia en el desempeño, la investigación permitirá mejorar de una manera relevante el área administrativa ya que con el organigrama estructural se propone estará realizado de acorde a las necesidades de la empresa y su funcionabilidad.

A su vez esta investigación permitirá estructurar correctamente la descripción de cargos y los perfiles de puestos que debe cumplir cada colaborador antes de ingresar a laborar siendo cumpliendo así con los estándares de reclutamiento y selección de personal.

1.5.3 *Justificación práctica:*

Existe la voluntad y colaboración del personal de la Industria Alimenticia García Balverde & López Rey Paletas Cía. Ltda. en facilitar toda la documentación y los medios necesarios para la elaboración de este proyecto de investigación, ya que con el mismo busca mejorar el desempeño

de las actividades que cada empleado debe realizar, sirviendo como herramienta indispensable dentro del departamento de Talento Humano de la empresa, a su vez se beneficia en calidad y eficacia de los logros esperados por cada departamento gerencial, permitiendo que exista una fluidez de información adecuada alcanzando los resultados esperados donde se evidenciaran los objetivos de la organización, y a su vez en la misión y visión de la empresa y de cada puesto laboral.

A su vez esta investigación permitirá estructurar correctamente la descripción de cargos y los perfiles de puestos que debe cumplir cada colaborador antes de ingresar a laborar cumpliendo así con los estándares de reclutamiento y selección de personal.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.

2.1 Antecedentes de la investigación.

2.1.1 *Descripción de la empresa.*

La Empresa REY DE LAS PALETAS inició sus actividades económicas en la ciudad de Ambato, en el año 2014, bajo la razón social del gerente propietario GARCIA DANY, con un nombre comercial “REY DE LAS PALETAS”, nombre que fue tomado para dar un mayor enfoque a sus productos de producción y comercialización, destacándose por vender paletas congeladas de alta calidad en toda la línea de productos producidos. En la actualidad trabaja con proveedores externos que abastece a la misma como LA FABRIL, manteniendo un stock completo en todas las líneas de materias que se necesitan para su respectiva elaboración.

2.1.2 *Misión.*

Ser la empresa líder en el mercado Ecuatoriano dedicada a la elaboración y venta de helados con sabores innovadores.

2.1.3 *Visión.*

Expandir la marca en el Ecuador con 22 locales hasta el final del año 2020 e internacionalmente con dos locales más.

2.1.4 *Valores Institucionales.*

- Honestidad: Fortalecer la rectitud de los funcionarios en los actos propios de sus funciones.
- Respeto: Relaciones interpersonales que comienzan en el individuo, es la consideración y reconocimiento mutuo de los funcionarios que tiene que ver con la moral y ética personal. Consiste en saber valorar los intereses y necesidades de otro individuo en un espacio de acción.

- **Responsabilidad:** Orientar las acciones hacia el logro de los objetivos, la correcta ejecución de las funciones y la protección de los derechos, respondiendo por las actuaciones y omisiones.
- **Solidaridad:** Valor humano que representa la colaboración mutua entre los socios de la empresa, sentimientos que mantiene a las personas unidas en todo momento, y más aún en vivencias y experiencias difíciles de las que no resulta fácil salir.

2.1.5 Principios institucionales.

- **Equidad:** Igualdad de oportunidades para todos los servidores públicos de la institución y ciudadanía; y el acceso a los servicios que ofrece la compañía.
- **Coordinación y corresponsabilidad:** Todos los niveles organizacionales tienen responsabilidades compartidas, cumpliendo obligaciones y trabajando de una manera articulada, aplicando normativas y leyes para la gestión de las competencias institucionales.
- **Subsidiariedad:** La empresa enfoca su accionar en la aplicación de políticas públicas para la población, con la finalidad de elevar la calidad, eficacia y servicio de acuerdo a las competencias que le corresponden.
- **Complementariedad:** La Compañía articula su plan de desarrollo de acuerdo a los planes de desarrollo de todos los niveles de Gobierno, gestionando las competencias de una manera complementaria y haciendo efectivos los derechos de la ciudadanía, retroalimentando la información para evaluar los impactos, producto de los proyectos ejecutados.
- **Participación ciudadana:** La institución promueve y facilita la participación que permite que la ciudadanía decida sobre la correcta aplicación de las políticas públicas, planes, proyectos, ejecución de presupuestos participativos de la institución y control social, respetando los derechos de la colectividad. Mediante este principio se aplica la interculturalidad, plurinacionalidad, equidad de género, garantizando los derechos de la población.
- **Transparencia:** De acuerdo a los principios institucionales se garantiza la transparencia y rendición de cuentas, esto significa que se muestra y sustenta a los colaboradores la gestión realizada de una manera oportuna, abriendo espacios para que la misma ejerza la veeduría y el control pertinente.

- **Adaptación al cambio:** La institución formula nuevas herramientas de gestión administrativa y operativa que promueven innovar e implementar metodologías de trabajo y tecnologías, permitiendo romper paradigmas y viejas formas de trabajo. Por lo cual la institución se enfoca a mantener espacios de capacitación al personal y así permitir la adopción de nuevas formas de trabajo eficiente eficaz y con calidez.
- **Interculturalidad:** Respeta la diversidad de culturas, donde concibe que ningún grupo cultural esté por encima del otro, favorece en todo momento la integración, convivencia entre culturas y el enriquecimiento mutuo.
- **Compromiso:** Conocer y cumplir con empeño, profesionalismo y sentido de pertenencia los deberes y obligaciones. Hacer propios los objetivos institucionales, actuar con disposición permanente y entregar lo mejor de cada uno.
- **Servicio:** Satisfacer las necesidades de los usuarios y la ciudadanía con la debida calidad, cumpliendo la normatividad que rige a la Entidad.

2.1.6 Políticas de Gestión.

- **Liderazgo:** Principio fundamental para la correcta orientación de la organización, manteniendo un ambiente interno para alcanzar los objetivos, este principio se manifiesta como la representación del pueblo que ha generado propuestas de participación, cambio, con visión de futuro de acuerdo a las exigencias del entorno económico social, con capacidad y flexibilidad en la toma de decisiones de la administración.
- **Organización enfocada al Sistema Integrado de Gestión:** Conjunto de funciones y componentes que integran metodologías estratégicas enfocadas a la calidad, talento humano y seguridad laboral que permite desarrollar un modelo nuevo de gestión institucional.
- **Automatización:** La gestión por procesos se orientara a la automatización, es decir, la utilización de herramientas tecnológicas para la implementación de los procesos estandarizados y optimizados, enfocados en la planificación y la obtención de resultados (productos o servicios)
- **Compromiso con la Institución y la comunidad:** Identidad institucional, capacidad para responder y atender demandas, necesidades de productos y servicios, contribuyendo al

mejoramiento de la calidad de vida de los Tungurahuenses respetando parámetros de cumplimiento y satisfacción.

- **Mejoramiento continuo:** Actividades que permiten corregir y mejorar procesos que se ejecutan en la institución para brindar un buen servicio y productos, estas actividades se enfocan en cuatro principios que son: planificar, hacer, verificar y actuar, que corresponde metodológicamente al ciclo de calidad, permitiendo responder las dinámicas, expectativas y requerimientos del entorno.
- **Toma de decisiones basadas en datos:** Es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las opciones o datos para resolver diferentes situaciones institucionales (utilizando metodologías cuantitativas que brinda la administración). Esta medición de la información de las acciones estratégicas y operativas, sustenta la eficiente y eficaz toma de decisiones institucionales.
- **Relaciones mutuamente beneficiosas con las partes interesadas:** Prioridad en la integración y aprovechamiento vinculado de objetivos, metas, compromisos e intereses de los actores institucionales. Simplicidad y descentralización administrativa.- Generación permanente de nuevas ideas y alternativas para analizar la naturaleza de los retos; y, capacidad organizacional de delegar responsabilidades en los diferentes niveles de trabajo en procura de consolidar los fines y objetivos institucionales.
- **Desarrollo:** Contribuir con el desarrollo social, económico y cultural de la provincia Tungurahua de sus pueblos y nacionalidades indígenas, mediante el desarrollo de la visión y la misión de la institución.
- **Estímulos:** Incentivar al personal de la institución, cuando el colaborador de la fundación alcance sus metas de acuerdo a la planificación institucional y de acuerdo a su compromiso con la institución.

2.1.7 *Logotipo de la Empresa.*



Figura 1-2: Logotipo de la Empresa

Fuente:(<http://rey-paletas.com/>)

2.1.8 *Ubicación de la Empresa.*

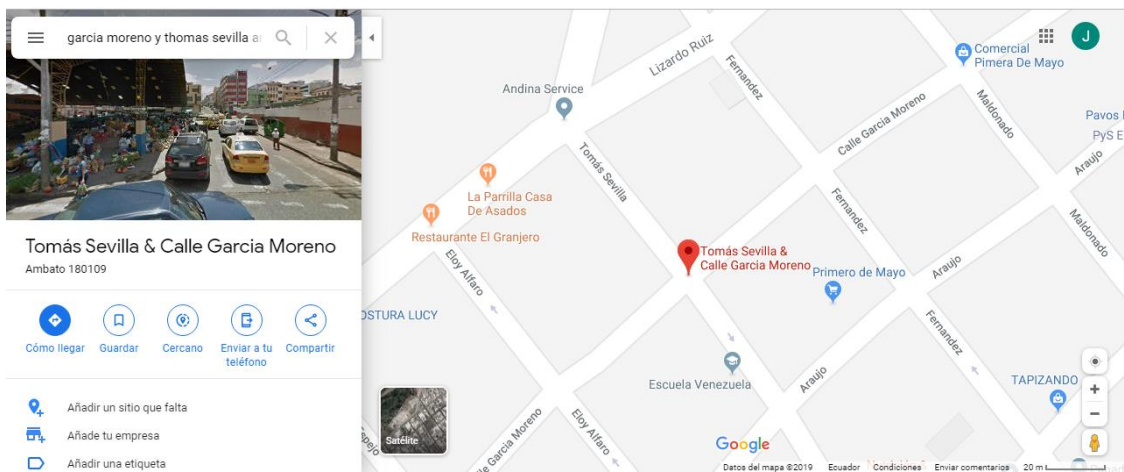


Figura 2-2: Ubicación de la Empresa

Fuente:(<https://www.google.com.ec/maps>)

2.1.9 FODA Rey Paletas



Grafico 1-1: FODA Rey Paletas

Fuente: (Rey Paletas 2019)

Realizado por: Corozo, J. 2020

2.2 Marco teórico y conceptual

2.2.1 Historia de los manuales.

Para el sitio web (books.google.com) que menciona a **Joaquín Rodríguez Valencia (2002)**, la historia de los manuales como herramienta en la administración es bastante reciente, y a Guerra Mundial. No obstante, se tiene conocimiento de que ya existían algunas publicaciones en organizaciones que proporcionaban información e instrucciones al personal sobre ciertas formas de operar (circulares, memorándums, instrucciones internas, etc.). La necesidad de personal capacitado durante la guerra dio lugar a que se formularan manuales detallados.

Con la llegada de estos instrumentos se posibilitó la práctica de control de personal, de políticas internas, de estructura funcional, de procedimientos y otras prácticas organizacionales de manera sencilla, directa, uniforme y autorizada.

Los primeros manuales adolecían de defectos técnicos, pero sin duda, fueron de gran utilidad en el adiestramiento de nuevo personal.

Con el transcurrir de los años los manuales se adaptaron para ser más técnicos, claros, concisos, y prácticos, y comenzaron a aplicarse a diversas funciones operacionales de las empresas, como es el caso de: productos, ventas, finanzas, etc.

2.2.2 *Presente de los Manuales.*

Para el sitio web (rus.ucf.edu.cu, 2017) que menciona a **Vivanco Vergara, M. E. (2017)**, en la actualidad las organizaciones a nivel Regional y Mundial se mueven mediante procesos estructurados y nace la necesidad de controlar cada proceso para que este se desarrolle de una manera eficiente por lo que es importante el control interno aplicado a manuales de procedimientos, los que al mismo tiempo son guías operativas para el proceso que se asigna a una persona o actividad dentro de una organización. El control interno y los manuales de procedimiento como herramienta del mismo. Estos van a dar una visión general de la importancia de estas dos herramientas, posibilitan el encuentro de la base teórica del control interno y los manuales de procedimiento. Se ofrece, además, una guía de los eslabones que tiene un manual óptimo y cómo se compactan estas dos teorías, al ser el control interno base fundamental para desarrollar un manual de procedimientos en una entidad.

2.2.3 *Tipos de estructuras orgánicas*

Para (elmayorportaldegerencia), **Jerarquización-Jerarquía** proviene del griego hierarjes (jerarca), que significa superior y principal en la jerarquía eclesiástica. El término jerarquía fue empleado, originalmente, para describir el sistema de gobierno.

Los niveles jerárquicos son el conjunto de órganos agrupados de acuerdo con el grado de autoridad y responsabilidad que posean, independientemente de la función que realicen.

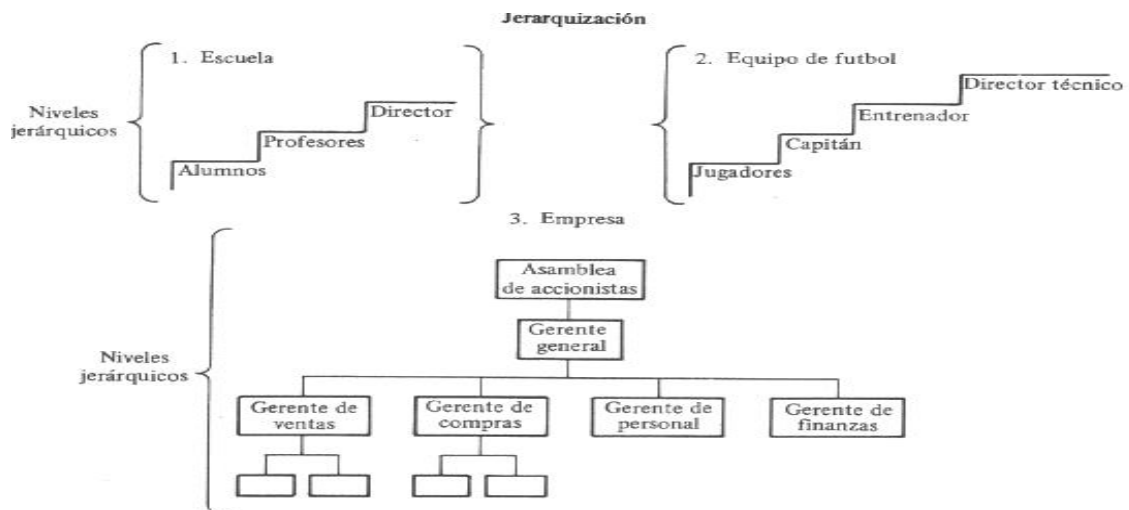


Grafico 2-2: Niveles Jerárquicos

Fuente: (www.elmayorportaldegerencia.com)

Tipos de las Organigramas: Se refiere a los distintos tipos, sistemas o modelos de estructuras organizacionales que se pueden implantar en un organismo social. La determinación de la clase de organización más adecuada, depende de factores tales como el giro y magnitud de la empresa, recursos, objetivos, tipo y volumen de producción, entre otros.

“Los organigramas son una parte fundamentales dentro de una organización, ya que mediante los mismos se determina y formaliza la estructura organizacional de la misma y los empleados cumplen con sus funciones, roles y responsabilidades respetando a sus jefes inmediatos”.

Para (Munch G, 2013), menciona varios tipos de organización la cual cito a continuación;

2.2.4 Organización lineal o militar

Se caracteriza porque la actividad decisional se concentra en una sola persona, quien toma todas las decisiones y tiene la responsabilidad básica del mando. El jefe superior asigna y distribuye el trabajo a los subalternos, quienes a su vez reportan a un solo jefe.

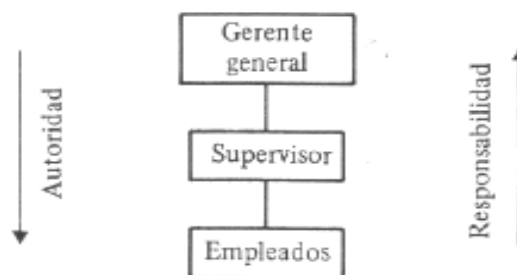


Grafico 3-2: Organización Lineal o Militar

Fuente: (Munch, Administración para las Organizaciones, 2013) (Pág.96)

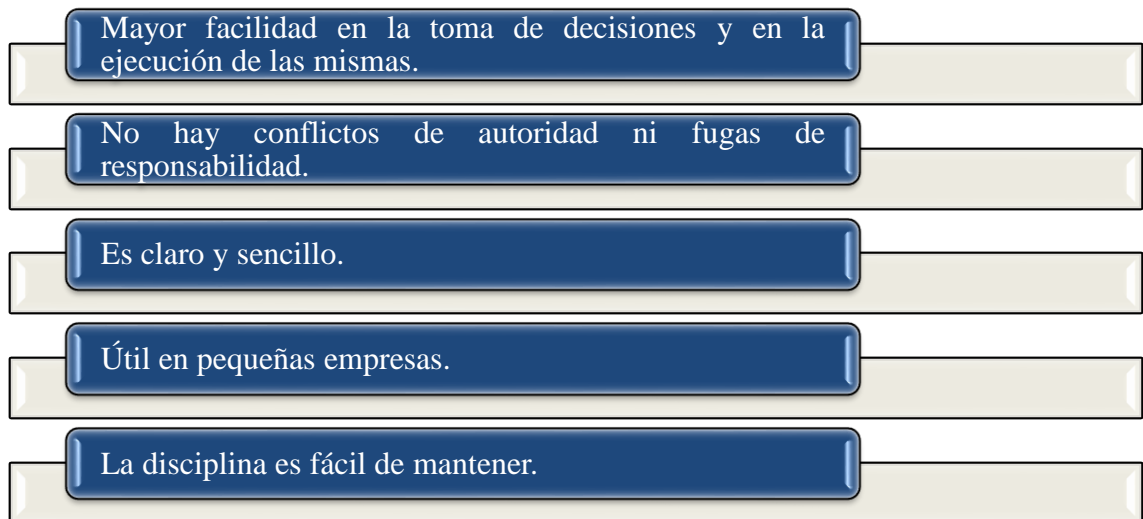


Grafico 4-2: Ventajas de la Organización Lineal

Fuente: (Munch, Administración para las Organizaciones, 2013).

Realizado por: Corozo, J. 2020

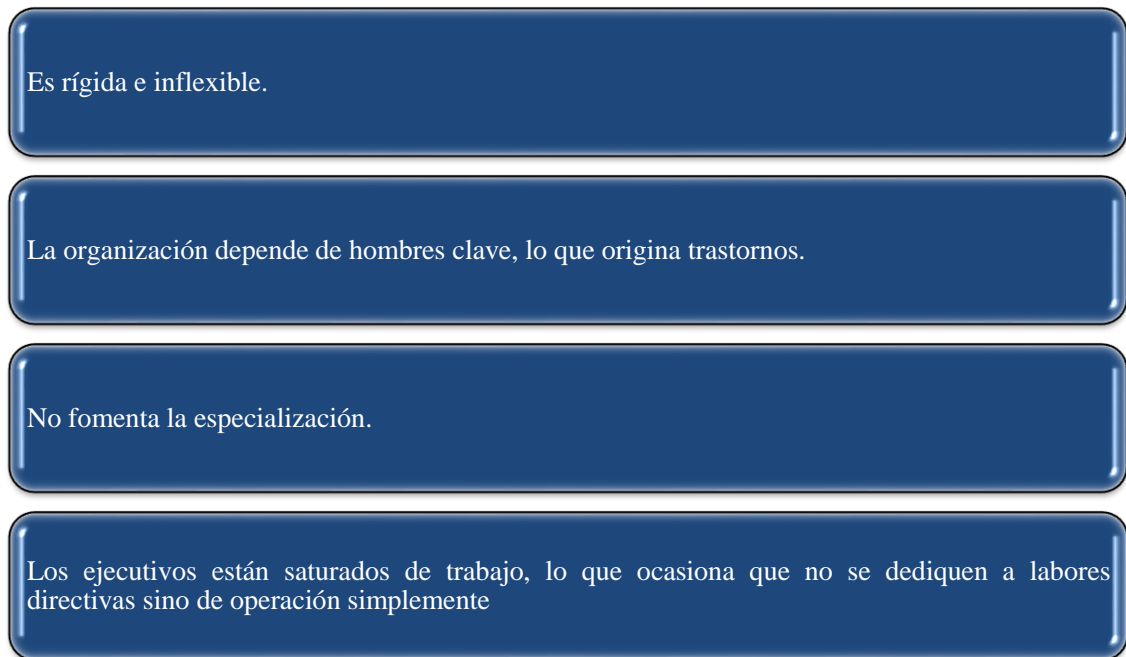


Grafico 5-2: Desventajas de la Organización Lineal

Fuente: (Munch, Administración para las Organizaciones, 2013).

Realizado por: Corozo, J. 2020

2.2.5 Organización funcional o de Taylor

Su creador fue Frederick Taylor, quien observó que la organización lineal no propiciaba la especialización; propuso que el trabajo del supervisor se dividiera entre ocho especialistas, uno por cada actividad principal, y que los ocho tuvieran autoridad, cada uno en su propio campo, sobre la totalidad del personal que realizaba labores relacionadas con su función.

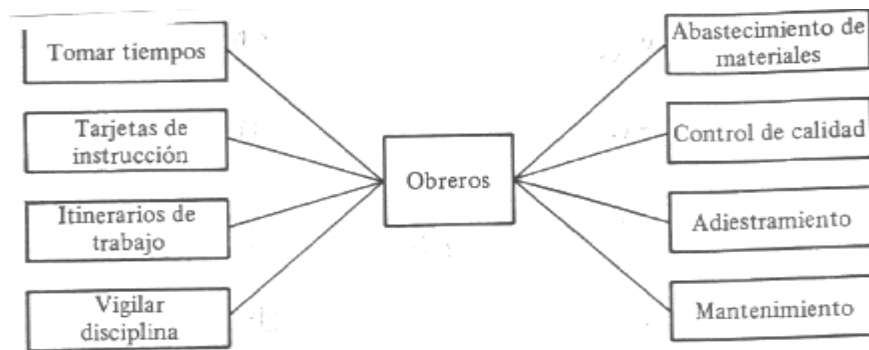


Grafico 6-2: Organización funcional o de Taylor
Fuente: (Munch, Administración para las Organizaciones, 2013) (Pág.98)

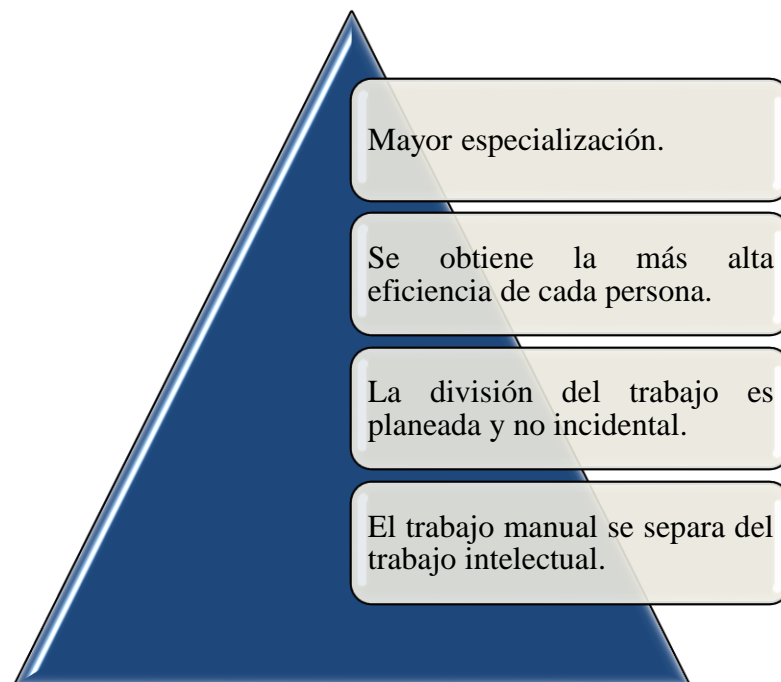


Grafico 7-2: Ventajas de la Organización Funcional
Fuente: (Munch, Administración para las Organizaciones, 2013).
Realizado por: Corozo, J. 2020

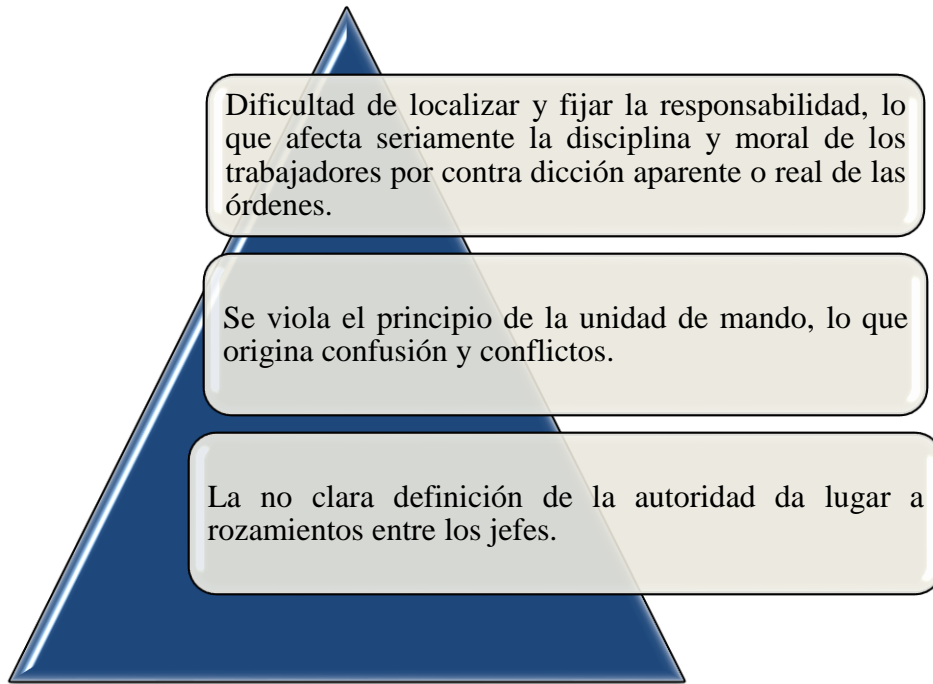


Grafico 8-2: Desventajas de la Organización Lineal

Fuente: (Munch, Administración para las Organizaciones, 2013).
Realizado por: Corozo, J. 2020

2.2.6 Organización lineo-funcional

En ésta se combinan los dos tipos de organización estudiados, aprovechando las ventajas y evitando las desventajas inherentes a cada una, de ahí el nombre de organización lineo-funcional, ya que se conserva:

- a. De la organización lineal o militar, la autoridad y responsabilidad que se transmite a través de un solo jefe para cada función en especial. (Cadena de mando.).
- b. De la funcional, la especialización de cada actividad en una función.

Este tipo de organización es la más aplicada en la actualidad, por ser la más ventajosa.

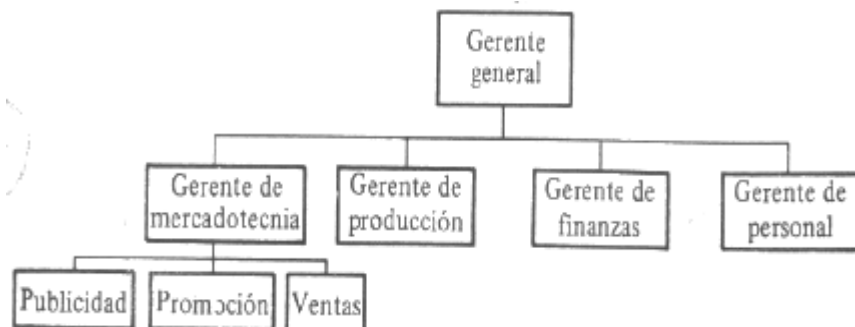


Grafico 9-2: Organización lineo-funcional

Fuente: (Munch, Administración para las Organizaciones, 2013) (Pág.105)

2.2.7 Organización Staff

La organización staff surge como consecuencia de las grandes empresas y del avance de la tecnología, lo que origina la necesidad de contar con ayuda en el manejo de detalles, y de contar con especialistas capaces de proporcionar información experta y de asesoría a los departamentos de línea, este tipo de organización no disfruta de autoridad de línea o poder para imponer sus decisiones.

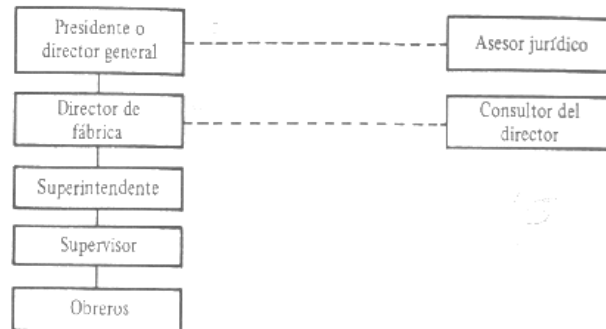


Grafico 10-2: Organización STAFF

Fuente: (Munch, Administración para las Organizaciones, 2013) (Pág.109)

2.2.7.1 Ventajas:

- Logra que los conocimientos expertos influyan sobre la manera de resolver los problemas de dirección.
- Hace posible el principio de la responsabilidad y la autoridad indivisible, y al mismo tiempo permite la especialización del staff.

2.2.7.2 Desventajas:

- Si los deberes y responsabilidades de la asesoría no se delimitan claramente por medio de cuadros y manuales, puede producirse una confusión considerable en toda la organización.
- Suele ser muy lineal y si no se dispone de línea de mando suele perderse el orden en la misma.

“Según mi opinión los diferentes tipos de organización auxilian a las empresas a decidir qué tipo de organización escoger para lograr el éxito y correcto desarrollo de las mismas y así hacen cumplir las funciones y responsabilidades a los colaboradores sin tener problemas de dirección y control”.

2.2.8 Definición de empresa

Empresa según (Romero R, 2008), “El organismo formado por personas, bienes materiales, aspiraciones y realizaciones comunes para dar satisfacciones a su clientela”.

Empresa según (García J, 1994), “Entidad que, mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados”.

Empresa según (Munch Galindo, 2013), “Grupo social en el que, a través de la administración del capital y el trabajo, se producen bienes y/o servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de la comunidad”.

“Con base en las definiciones anteriores puedo concluir que; empresa es un conjunto de personas con necesidades habilidades y destrezas en el cual involucra la administración con el fin de, prever, planificar, organizar, integrar, dirigir y controlar el desarrollo de la misma con la finalidad de brindar un producto o servicio de calidad que satisfaga a la sociedad”.

2.2.9 Las funciones del puesto en la empresa

Al hablar de empresas y puestos que utilizan las organizaciones según sea su necesidad para clasificar según el nivel jerárquico e identificar sus funciones en la página web (elmayorportaldegerencia), con varios autores concluyen que funciones son:

Según Agustín Reyes Ponce (2007). “Es la estructura de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados”.

Según Roben Beckles, Rónala Carmichael y Bernard Sarchet (2007), “Estructura de relaciones entre personas, trabajo y recursos”.

Según Harold Koontz y Cyril O'Donnell. (2005). “El puesto en una empresa es agrupar las actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos, asignar a cada grupo un administrador con la autoridad necesaria para supervisarlos y coordinar tanto en sentido horizontal como vertical toda la estructura de la empresa”.

“De esta manera puedo manifestar que; un puesto es fundamental dentro de la empresa u organización ya que representa un conjunto de actividades, responsabilidades y obligaciones que lo distinguen de los demás puestos, ningún puesto puede ser igual a otro ya que ocasionaría incomprendiones en las labores a realizar por los colaboradores, por lo cual sus actividades deben ser claras y precisas para lograr el cumplimiento de los objetivos de la Empresa, organización u institución sea esta pública o privada ”.

2.2.10 Definiciones de manual

Para (Duhat Kizatus M, 2011) menciona que es: “Un documento que contiene, en una forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y procedimiento de una empresa, que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo”.

Para (Rodriguez E, 2011) un manual es: “Un documento en el que se encuentran de manera sistemática las instrucciones, bases o procedimientos para ejecutar una actividad”.

Según (Terry G, 2014) un manual es: “Un registro inscrito de información e instrucciones que conciernen al empleado y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de un empleado en una empresa”.

Por lo tanto (Continolo G, 2012) menciona que: Una expresión formal de todas las informaciones e instrucciones necesaria para operar en un determinado sector; es una guía que permite encaminar en la dirección adecuada los esfuerzos del personal operativo”.

“Mediante las definiciones de los autores anteriores puedo mencionar que; un manual es una herramienta, registro o documento en el cual están plasmadas las actividades, funciones y responsabilidades que debe cumplir cada empleado acorde al cargo que desempeña para un mejor desenvolvimiento dentro de las actividades que desempeña en su puesto de trabajo, las mismas que son plasmadas en base a políticas y normas de acuerdo a cada empresa o institución”.

2.2.10.1 *Objetivos de los manuales*

Los objetivos que persigue los manuales en generas según (Rodriguez E, 2011) son los siguientes:

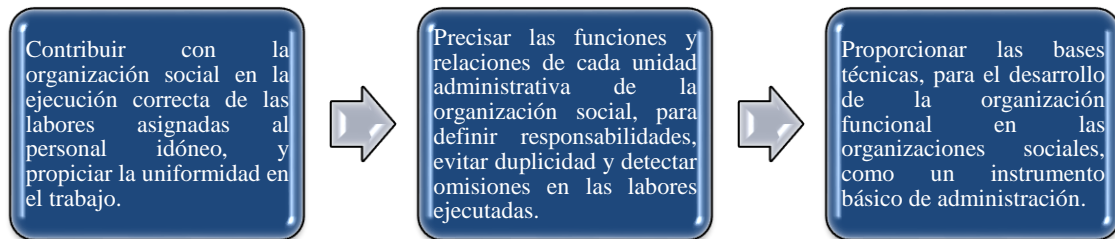


Gráfico 11-2: Objetivos de los Manuales

Realizado por: Jorge Corozo.

Fuente: (Munch, Administración para las Organizaciones, 2013).

2.2.11 *Manual de funciones en la empresa*

Para el sitio web (ri.ufg.edu.sv/jspui/bitstream) muestra que una vez elaborada los procedimientos de cada área de trabajo y las operaciones respectivas se procede a elaborar el manual de funciones mismo que tendrá como base principal los formatos únicos donde las columnas de responsabilidad y puesto se trasladan al respectivo manual de funciones, como lo explican varios autores.

Según Graham K, (2005), “El manual de funciones 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”.

Para Continolo G, (2010), “Un manual de funciones es una expresión formal de todas las informaciones e instrucciones necesarias para operar en un determinado sector; es una guía que permite encaminar en la dirección adecuada los esfuerzos del personal operativo”.

Según Reyes I, (2012), “Un folleto, libro, carpeta, etc., en los que de una manera fácil de manejar (manuable) se concentran en forma sistemática, una serie de elementos administrativos para un fin concreto: orientar y uniformar la conducta que se presenta entre cada grupo humano en la empresa”.

2.2.12 Manual orgánico funcional

Para (Reyes Ponce A, 1976) es el documento de gestión que permite a los diferentes niveles jerárquicos un conocimiento integral de la organización y las funciones generales de cada cargo, contribuyendo de esta manera mejorar los canales de comunicación y coordinación; así como determinar las funciones específicas, responsabilidades y requisitos mínimos de cada uno de los cargos asignados a los diferentes órganos dentro de la estructura orgánica.

Para (García, 2015) El Manual de Organización y Funciones, más conocido como MOF por sus siglas, es un documento formal que las empresas elaboran para plasmar parte de la forma de la organización que han adoptado, y que sirve como guía para todo el personal. El MOF contiene esencialmente la estructura organizacional, comúnmente llamada Organigrama, y la descripción de las funciones de todos los puestos en la empresa. También se suele incluir en la descripción de cada puesto el perfil y los indicadores de evaluación. Hoy en día se hace mucho más necesario tener este tipo de documentos, no solo porque todas las certificaciones de calidad (ISO, OHSAS, etc), lo requieran, sino porque su uso interno y diario, minimiza los conflictos de áreas, marca responsabilidades, divide el trabajo, umenta la productividad individual y organizacional.

“En mi opinión un manual de funciones es en un instrumento de trabajo que contiene un conjunto de reglas, acciones y actividades ordenadas sistemáticamente que debe cumplir cada empleado de acuerdo al cargo que desempeña, para así evitar duplicidad de funciones, déficit de eficiencia y conflictos entre compañeros de trabajo”.

CARGO _____	CODIGO _____	GRADO _____
UBICACION DEL CARGO _____	DIVISION _____	SECCION _____
UNIDAD _____		
O CLASIFICACION POR PLANTA MOVIBLE _____	SALARIO BASICO _____	
PRESTACIONES BÁSICAS _____		
PERFIL _____		
REQUISITOS _____	ESTUDIO-HOMOLOGACIONES Y/O _____	
EXPERIENCIA _____	ANTECEDENTES _____	
(INTERNO Y EXTERNO) _____		
FUNCIONES BÁSICAS (BASADO EN PROCEDIMIENTO) _____		
FUNCIONES ADICIONALES PERMANENTES O TEMPORALES _____		
RESPONSABILIDADES _____		
OBLIGACIONES Y DEBERES (RENDIMIENTO Y _____		
ELEMENTOS) _____	DERECHOS _____	(DE CAPACITACION Y _____
EVALUACION) _____		
DEBERES: _____		
FECHA DE ELABORACION _____	EVALUACIONES 1ª _____	2ª _____
APROBACION POR EL JEFE JERARQUICO _____		FIRMA DEL _____
EMPLEADO EN SEÑAL DE CONOCIMIENTO Y ACUERDO _____		
OBSERVACIONES _____		

Figura 3-2: Contenido del manual de funciones

Fuente: www.virtual.unal.edu.co/cursos/.../manuales/manualdefunciones.doc

2.2.13 *Objetivos del manual de funciones*

De acuerdo con la clasificación y grado de detalle que obtienen las organizaciones sociales, los manuales permiten cumplir con los siguientes objetivos:

Instruir al personal de las organizaciones sociales con aspectos tales como: objetivos, funciones, relaciones laborales, políticas, procedimientos, normas, etc.

Precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa de la organización social, para definir responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones en las labores ejecutadas.

Contribuir con la organización social en la ejecución correcta de las labores asignadas al personal idóneo, y propiciar la uniformidad en el trabajo.

Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas funciones operacionales de la organización social.

Proporcionar información básica para la planeación e implementación de reformas administrativas que ayuden a las organizaciones sociales a desarrollarse de manera correcta.

Grafico 12-2: Objetivos del Manual de Funciones

Fuente: (Reyes Ponce A, 1976)

Realizado por: Corozo, J. 2020

2.2.14 Fines del manual de funciones

A continuación, se presentan los propósitos que se esperan obtener con los manuales:

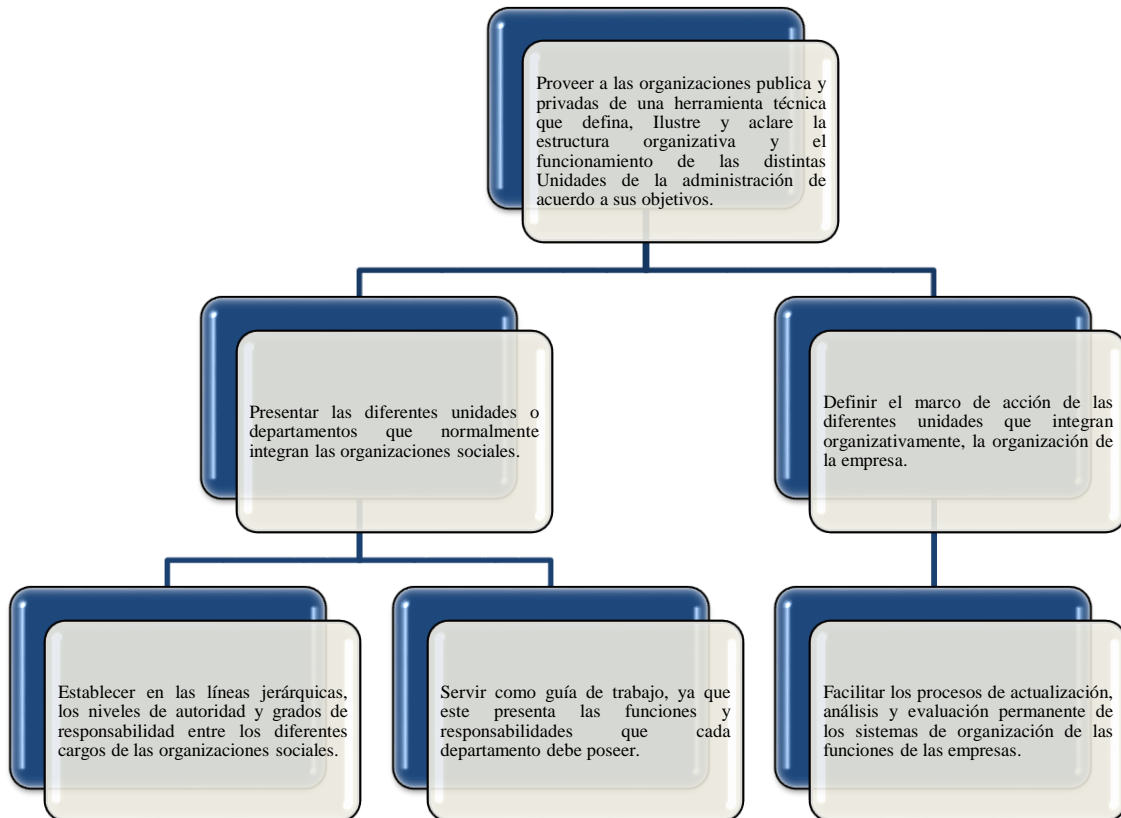


Grafico 13-2: Fines del Manual de Funciones

Fuente: (Reyes Ponce A, 1976).

Realizado por: Corozo, J. 2020

2.2.15 Niveles jerárquicos en la empresa

2.2.15.1 Nivel directivo

Para (Mondy W, 1997) Señala que el **Nivel Directivo** Constituyen los puestos cuyo rol es de dirección, coordinación y control en la permanencia, rentabilidad y crecimiento integral de la organización y forma parte de los procesos gobernantes. Es el encargado de direccionar a la organización para el cumplimiento de su misión.

2.2.15.2 Nivel asesor

Según (Mondy W, 1997) menciona al Nivel Asesor Constituyen los puestos cuyo rol es proporcionar asesoría o asistencia técnica específica, para la toma de decisiones y la solución de problemas organizacionales.

2.2.15.3 *Nivel operativo*

Según (Mondy W, 1997) el Nivel Operativo Constituyen cuyo rol es de dirección, coordinación y control en la permanencia, rentabilidad y crecimiento integral de la organización. Es el encargado de la ejecución de los productos que están directamente relacionados con el cliente externo.

2.2.15.4 *Nivel de apoyo*

Según (Mondy W, 1997) el Nivel de Apoyo Constituye los puestos encargados de proporcionar apoyo y logístico, entregando oportunamente recursos a la organización y permitiéndole alcanza sus objetivos y que forman parte de los procesos habilitantes.

2.2.15.5 *Nivel funcional*

Según (Mondy W, 1997) el Nivel Funcional Es el margen jerárquico de la organización dentro del cual se ubica un conjunto de procesos analógicos.

2.2.16 *Estructura y análisis del puesto*

Para (Chiavenato I, 2011), la estructura y análisis del puesto establece que se debe completar con ciertas características particulares que reúne varios requisitos como:

“Conforme a la definición del autor se puede mencionar que, la estructura y el análisis del puesto debe cumplir con varios requisitos y pasos fundamentales, ya que un empleado sin conocimientos, habilidades o buen estado físico no podrá desarrollar sus actividades de forma adecuada lo cual provocara que desempeñe un cargo dentro de una empresa de manera ineficaz, por lo que ocasionaría conflictos en el desempeño de las labores”.

1. **Requisitos Intelectuales:** Tienen que ver con las exigencias del puesto en lo referente a los requisitos intelectuales que el ocupante debe poseer para desempeñar el cargo de manera adecuada, éstos son:

- Instrucción básica.
- Experiencia básica.
- Adaptabilidad al puesto.
- Iniciativa.

2. **Requisitos Físicos:** Tienen que ver con la cantidad y la continuidad de energía y de esfuerzos físico mental requeridos, y la fatiga provocada, así como la constitución física que necesita el empleado para desempeñar el cargo adecuadamente, los cuales se mencionarán a continuación:
 - Esfuerzo físico necesario.
 - Capacidad visual.
 - Destreza o habilidad.
 - Constitución física necesaria.

3. **Responsabilidades Implícitas:** Se refieren a la responsabilidad que tiene el ocupante del cargo, además del trabajo normal y de sus funciones, tales como:
 - Supervisión de personal.
 - Material, herramientas o equipo.
 - Dinero, títulos valores o documentos.
 - Contactos internos o externos.
 - Información confidencial.

4. **Condiciones de Trabajo:** Se refieren a las condiciones ambientales del lugar donde se desarrolla el trabajo, y sus alrededores, que pueden hacerlo desagradable, molesto o sujeto a riesgos, lo cual exige que el ocupante del cargo se adapte bien para mantener su productividad y rendimiento en sus funciones, estos son:
 - Ambiente de trabajo.
 - Riesgos.

“El autor manifiesta que la estructura del puesto debe reunir varios requisitos, por lo que comparto parte de mi criterio con él y estoy de acuerdo ya que sin estos requerimientos las empresas se verían en varias situaciones fuera del lugar normal del desenvolvimiento laboral con los empleados y ocasionaría conflictos en las actividades que realizan los colaboradores, por lo que son fundamentales para el desarrollo de toda empresa”.

2.2.17 Especificación del puesto de trabajo

La especificación del puesto según (Morales J, 2011) se centra en las características necesarias que debe tener la persona que vaya a ocupar el puesto, o la descripción de las cantidades que han de poseer los titulares de los mismos para desempeñarlo correctamente.

“En mi opinión la especificación del puesto es fundamental y clave ya que cada puesto es diferente y debe ser especificado acorde al cargo y actividades que va ocupar el empleado, así cumplirá, desempeñara y se desenvolverá con éxito sus actividades y responsabilidades”.

2.2.18 Competencias laborales

Para (Alles M, 2009) “Es una característica de personalidad venida de comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto trabajo”.

Sin embargo, se puede mencionar que no es algo nuevo ya que su origen ha de atribuirse, principalmente, a **David Mc Clelland** quien cita en su libro de La Estrategia de la Empresa (Santos F, 2001) definiendo a la competencia como: “la característica esencial de la persona y que es la causa de su rendimiento eficiente en el trabajo”.

La Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA, 1999) acuña el término competencia básica distintiva como sinónimo de competencia nuclear y distingue cuatro clases.

“Según mi criterio en base a las competencias laborales las características que tienen los empleados de las empresas son distintas, por lo que deben ser valoradas de acuerdo al desempeño laboral de cada colaborador ya que cada una de esas cualidades o competencias hacen crecer a la empresa de forma concreta y organizada”

Tabla 1-2: Concepto y componentes de las competencias básicas distintivas

<u>Competencias</u>	<u>Concepto</u>	<u>Componentes</u>
Organizativa	La coordinación de los generadores de valor a través de la estructura organizativa de la empresa.	Diseño de tareas. Rutinas o métodos. Estructura de poder. Sistema de información.
Personal	El conjunto de capacidades de las personas, conocidas o no y utilizadas o no.	Aptitudes o conocimientos: lo que sabe hacer. Oficio o habilidades: lo que puede hacer. Actitudes o comportamientos: lo que quiere hacer.
Tecnología	La capacidad de diseñar, comprar, fabricar y vender.	Stock de tecnologías. Know-how para aplicarlas. Capacidades de innovación.
Estrategia	La existencia de un proyecto de estrategia corporativa que tiene en cuenta los grupos de interés y combina las actividades para crear valor añadido.	Visión, misión y objetivos: lo que quiere ser la empresa. Recursos: lo que es y lo que sabe hacer. Capacidades: lo que es capaz de ser y hacer.

Fuente: (Sáenz A, 2000)

Elaborado por: Corozo, J. 2020

2.2.19 Clasificación de competencias

Para (Aranda V, 2006), menciona cuatro competencias mismas que conceptualizan en la siguiente clasificación:

2.2.19.1 Competencias básicas

“Son alusivas a las conductas elementales asociados a la educación formal e involucran destrezas mínimas para conseguir y mantenerse en rol productivo, como la capacidad de lectura, la expresión, de comunicación oral, de escritura, de análisis, de síntesis, de evaluación”.

2.2.19.2 Competencias conductuales

Están referidas a comportamientos y actitudes común es a diversas funciones productivas y a diversas áreas, estas competencias son habilidades y destrezas metodológicas y sociales que son diferenciadoras de un alto desempeño.

2.2.19.3 *Competencias técnicas*

Están referidas a comportamientos laborales y a índole técnico vinculados a un área ocupacional determinada y asociados a un área laboral técnica y que está además relacionadas con el uso de instrumentos de lenguaje técnico. El levantamiento de las competencias técnicas representa un desafío importante para implementación de un sistema de competencias y requiere la participación de personas que puedan contribuir con su conocimiento y experiencia a establecer cada uno de los componentes que constituyen una determinada competencia.

2.2.19.4 *Competencias de gestión*

Están referidas a comportamientos laborales de índole técnico vinculadas a capacidades de gestión transversales, con el uso de herramientas y lenguajes técnicos, por ejemplo, incluyen la capacidad de negociar, de planificar, organizar, coordinar, resolver problemas, controlar procesos, tareas y costos.

Estas se asocian a las personas en distintos niveles de desarrollo según la naturaleza de la función o actividad utilizándose tres niveles.

- No competente
- Competente
- Experto

2.2.19.5 *Competencias laborales*

Según (Spencer J, 2006), mediante el consejo de normalización y certificación de competencia laboral mexicano. “Competencia laboral es la capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos habilidades o destrezas en abstracto; es decir, la competencia es la integración entre el saber, el saber hacer y el saber ser”.

Tabla 2-2: Análisis del Tipo de Competencias

N°	Tipo de competencia	Análisis
1	Competencias Básicas	Prácticamente las competencias básicas están direccionadas a una formación académica de carácter formal, el cual involucra la: lectura, comunicación oral y su capacidad para analizar varios temas que se estén tratando en su entorno.
2	Competencias Conductuales	Están centradas en los actos que realiza para poder ejecutar alguna función encomendada por el jefe inmediato, poniendo en juego su capacidad para indagar la información y a la vez el procesamiento de la misma.
3	Competencias Técnicas	Al hablar de un tema técnico involucra el desarrollo de actividades laborales en un entorno de trabajo, el cual interactúa con personas profesionales que aporten con ideas para determinar las características que construyan una determinada competencia.
4	Competencias de Gestión	Al mencionar la palabra gestión engloba el desarrollo de actividades laborales la misma que involucra la formación académica que ha recibido el funcionario, y de acuerdo a ello tener una valoración de: Experto, Competente y No Competente, mediante una herramienta técnica que sea confiable.
5	Competencias Laborales	Es su resultado laboral de un colaborador en un tiempo determinado, mediante su desempeño que viene realizando, prácticamente es la combinación entre el saber, el saber hacer y el saber ser, ya que ello demuestra su desenvolvimiento y utilización de los recursos que dispone la empresa para poder realizar el trabajo.

Fuente: (Aranda V, 2006)

Elaborado por: Corozo. J. 2020

“Los tipos de competencias contribuyen a mejorar desempeño laboral ya que a través de las competencias básicas se evalúa al colaborador su formación académica, las competencias conductuales se centran en el cumplimiento de las actividades asignadas, las competencias técnicas determinan el aporte de ideas para que la empresa cumpla con sus metas, las competencias de gestión involucra la formación académica, mediante la cual se establece si el colaborador es apto para desempeñar un cargo puesto dentro de la organización, mientras que

las competencias laborales se refiere al desenvolvimiento utilización de los recursos y medios de la empresa para ejecutar su trabajo”.

2.2.20 *Enfoque de competencias laborales*

Para (Nélida Ruíz de Castilla, 2004), indica que las competencias laborales vienen a ser una capacidad, medible y demostrable por lo que a continuación se citara algunas apreciaciones:

2.2.21 *La competencia a través de las tareas desempeñadas*

Este modelo se sostiene en la representación de competencias basadas en conductas visibles, la competencia es creada en términos de comportamientos asociados con la realización de tareas. Ignora los procesos de grupos, además relaciona el currículum de educación y capacitación directamente relacionada con las conductas y tareas específicas.

Es la descripción de las grandes tareas independientes que realiza un trabajador en su puesto de trabajo. Es a la vez, la suma de pequeñas tareas llamadas sub competencias. La totalidad de las competencias es la descripción total de las tareas de un puesto de trabajo.

- Ejemplo de competencias laborales como tareas:
- Inspeccionar el equipo de soldadura.
- Identificar y sustituir los focos dañados.
- Probar, limpiar y reparar el sistema de frenos hidráulicos.
- Reparar herramientas eléctricas.

“Según mi análisis o criterio las competencias a través de las tareas desempeñadas involucra cumplir y hacer cumplir las funciones, acciones y responsabilidades acorde al cargo que desempeña”.

2.2.22 *Competencias laborales*

Para (Instituto Técnico de Capacitación y Productividad, 2003) actualmente representa un factor clave para la competitividad de las instituciones y empresas que quieren estar a la vanguardia y así hacer negocios en los mercados globales.

En Recursos Humanos, hablamos comúnmente de aptitudes, intereses y rasgos de personalidad para representar parámetros según los cuales podamos diferenciar a las personas. Es la habilidad

para desempeñar un conjunto de actividades de manera competente. Sin embargo, hoy día es cada vez más común encontrar las descripciones de puestos, o los requerimientos de nuestros superiores en términos de competencia.

En otra definición se describe a la Competencia Laboral como “El conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas u actitudes que son aplicables al desempeño de una función productiva a partir de los requerimientos de calidad y eficiencia esperados por el sector productivo”.

Es conocida también como un “conjunto de actividades, destrezas, habilidades y conocimientos requeridos para ejecutar con calidad determinadas funciones productivas en un ambiente de trabajo.

Se debe destacar en esta última definición tres puntos importantes de las competencias laborales, el saber que se determina a través de los conocimientos, el saber hacer que es la aplicación de los conocimientos, a través de las destrezas y habilidades, y que también incluye el saber crear e innovar vinculado con las experiencias; el último punto pero no menos importante es el saber ser que involucra las actitudes y los valores de la persona en el trabajo, los cuales son muy importantes ya que la ausencia de estos no permite el desempeño de las funciones productivas con calidad.

Lo cual implica que las competencias laborales son de suma importancia, ya que permite verificar las habilidades destrezas o actitudes que tiene cada uno de los colaboradores de la institución, así ubicarlos acorde a las mismas, existiendo así un buen clima laboral y cumplimiento de metas y objetivos.

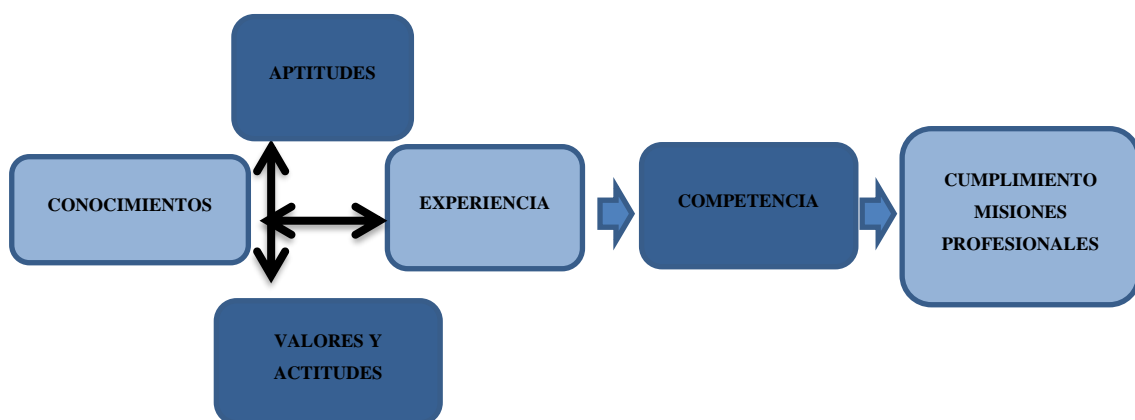


Grafico 14-2: Gestión por competencia laboral

Elaborado por: Jorge Corozo.

Fuente: Gestión por competencia laboral (INTECAP)

Para definir con términos sencillos algunos de los conceptos utilizados en los párrafos anteriores, podemos decir que los conocimientos no son más que los datos e información adquirida por vías formales o no y que nos ayudan a entender determinados hechos, las destrezas o habilidades son conductas automatizadas por la práctica, las capacidades o aptitudes se refieren al potencial innato con que venimos dotados al nacer y nuestras actitudes puedan definirse como manifestaciones conductuales de nuestra disposición hacia algo. (Instituto Técnico de Capacitación y Productividad, 2003)

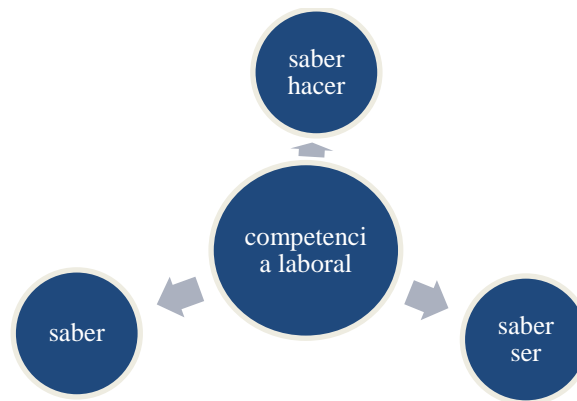


Grafico 15-2: Aspectos Importantes de las Competencias Laborales
Fuente: Gestión por competencia laboral (INTECAP)
Elaborado por: Corozo, J. 2020

2.2.22.1 Tipos de competencias

Para Spencer y Spencer son cinco los principales tipos de competencias:

1. **Motivación.** Los intereses que una persona considera o desea consistentemente.

Las motivaciones “dirigen, conllevan y seleccionan” el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y lo aleja de otros.

2. **Características.** Características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información. Los motivos y las características son operarios intrínsecos o “rasgos supremos” propios que determinan cómo se desempeñan las personas a largo plazo en sus puestos sin una supervisión cercana.
3. **Concepto propio o concepto de uno mismo.** Las actitudes, valores o imagen propia de una persona. Los valores de las personas son motivos reactivos que corresponden o predicen cómo se desempeñaran en sus puestos a corto plazo y en situaciones donde otras personas están a cargo.

4. **Conocimiento.** La información que una persona posee sobre áreas específicas.

El conocimiento es una competencia compleja. En general, las evaluaciones de conocimiento no logran predecir el desempeño laboral porque el conocimiento y las habilidades no pueden medirse de la misma forma en que se utilizan en el puesto. En primer lugar, muchas evaluaciones de conocimiento miden la memoria cuando lo que realmente importa es la información. La memoria de los hechos específicos es menos importante que saber cuáles son los hechos relevantes para un problema determinado, y dónde encontrarlos cuando se necesitan. En segundo lugar, las evaluaciones de conocimiento son “respondedoras”. Miden la habilidad de las personas para determinar cuál es la respuesta adecuada entre una variedad de respuestas, pero no miden si una persona puede actuar en base al conocimiento.

5. **Habilidad.** La capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental. Las competencias mentales o cognoscitivas incluyen pensamiento analítico (procesamiento de información y datos, determinación de causa y efecto, organización de datos y planos) y pensamiento conceptual (reconocimiento de características en datos complejos).

2.2.22.2 *Adquisición de competencias*

La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, es una capacidad real y demostrada. Esta se adquiere a lo largo de la vida productiva del individuo, por lo que juega un papel importante la experiencia y la capacitación.

Las competencias no son una simple aptitud o un conjunto de éstas, como se dio anteriormente, se refiere a aptitudes, destrezas, actitudes y conocimientos en diferentes situaciones de trabajo. La persona, entonces, debe tener la capacidad de regular sus actividades para poder desarrollarlas.

Las competencias laborales pueden adquirirse por medio de dos fuentes principalmente: la primera por capacitación y la segunda a través de la experiencia adquirida en el trabajo por observación, tradición o prueba y error.

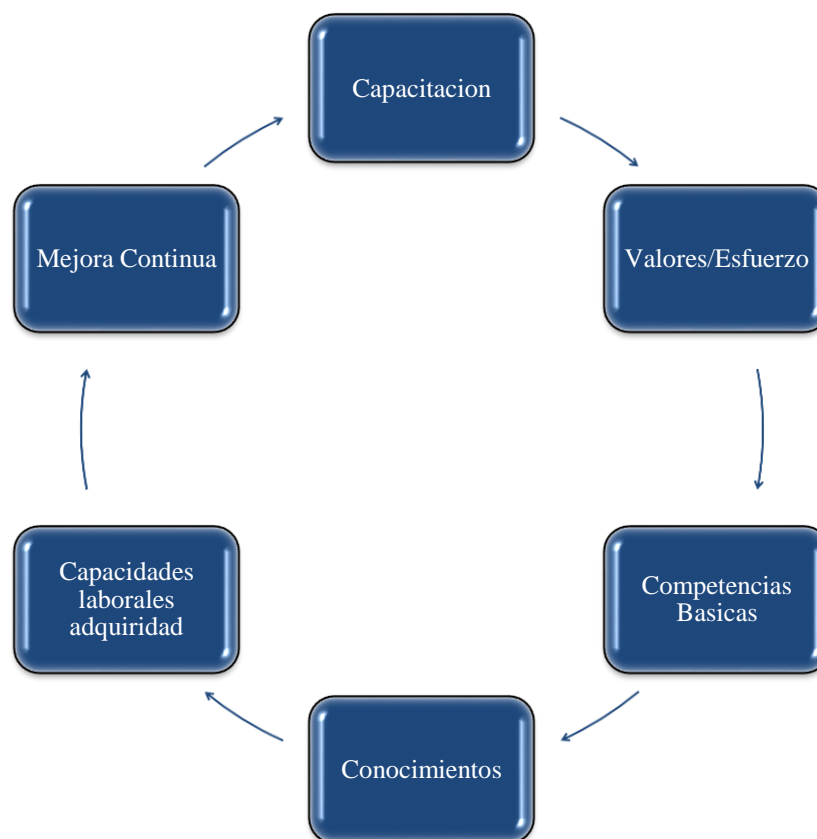


Grafico 16-2: Como se Adquiere una Competencia

Fuente: Gestión por competencia laboral (INTECAP)

Elaborado por: Corozo, J. 2020

2.2.23 La Competencia en Términos de Atributos Personales

La competencia laboral está definida no solo en el ámbito de lo que la persona sabe hacer y puede hacer sino también en el campo de lo que quiere hacer, esto destaca el comportamiento orientado hacia un trabajo bien hecho.

Ejemplos de competencias laborales como atributos.

Liderazgo: Motiva, guía y entrena a otros hacia el logro.

2.2.24 Trabajo en equipo:

Trabaja y colabora demostrando compromiso hacia el logro de objetivos de grupo. Entiende las necesidades es y objetivos de los otros, adaptando sus propios puntos de vista y conducta.

2.2.25 *Análisis y toma de decisiones:*

Comparte y analiza información, oportunidades y problemas. Toma decisiones precisas y efectivas en forma oportuna.

2.2.26 *Orientación hacia el cliente:*

Se asegura de que la perspectiva del cliente este en el corazón de la identificación y provisión del servicio.



Grafico 17-2: Conocimientos de la competencia

Fuente: (Nélida Ruíz de Castilla, 2004)

Elaborado por: Corozo, J. 2020

2.2.27 *Perfil del puesto*

Para (Condrau, 2017) el perfil del puesto permite identificar las aptitudes, cualidades y capacidades que, conforme a su descripción, son fundamentales para la ocupación y desempeño del mismo.

Asimismo, y de conformidad sus elementos en el perfil del puesto son:

- **Escolaridad y/o Áreas de Conocimiento.-** El nivel, grado y/o área de estudios requerido para alcanzar los objetivos específicos del puesto.
- **Experiencia.-** Conocimientos y habilidades generados a través del tiempo, considerando entre otros elementos, el orden y duración en los puestos desempeñados en el sector público, privado o social, el nivel de responsabilidad, de remuneración y la relevancia de las funciones o actividades encomendadas.

- **Condiciones de trabajo.-** Requerimientos específicos para el desempeño del puesto, tales como, disponibilidad para viajar o laborar en horarios, lugares o bajo situaciones especiales de acuerdo con las funciones del puesto.
- **Capacidades.-** Los conocimientos, habilidades, actitudes y valores expresados en comportamientos requeridos para el desempeño del puesto, se identificarán por su denominación y se describirán de manera general.

“En mi opinión el perfil del puesto es la herramienta principal dentro de un manual de funciones ya que establece las bases las cualidades las capacidades y elementos que debe de tener el personal para ocupar un puesto de trabajo dentro de la organización.”

CAPÍTULO III

3. MARCO METODOLÓGICO.

3.1 Enfoque de investigación.

3.1.1 *Cualitativo.*

El presente trabajo de titulación tendrá un enfoque “**cualitativo**” ya que basaremos el estudio en la recolección de datos tipo descriptivos y de observaciones para descubrir de manera ágil el problema y las posibles soluciones del mismo.

3.2 Nivel de investigación.

3.2.1 *Correlacionar*

El presente trabajo de investigación tendrá un nivel de investigación “**correlacional**” ya que buscamos entender las causas y efectos del problema en la empresa **INDUSTRIA ALIMENTICIA GARCIA BALVERDE & LOPEZ REYPALETAS CIA. LTDA.** Para así poder entregar una herramienta correcta administrativa correcta que permita enmendar las dificultades que tiene la industria.

3.3 Diseño de investigación

3.3.1 *Cuasi Experimental*

En el presente trabajo de investigación se utilizara el diseño “**cuasi experimental**” ya que no se trabajara en laboratorio alguno.

3.4 Tipo de estudio

3.4.1 *Diseño transversal*

En el presente trabajo de investigación se utilizara como tipo de estudio el “**diseño transversal**” ya que esta investigación se realizar en un tiempo fijo establecido y además este tipo de diseño nos permitirá visibilizar diferentes variables en un solo momento.

3.5 Población y muestra

3.5.1 Población

La población de la empresa **INDUSTRIA ALIMENTICIA GARCIA BALVERDE & LOPEZ REYPALETAS CIA. LTDA.** Es de 51

Colaboradores activos los mismos que son trabajadores y empleados

3.5.2 Muestra

Para la presente muestra se tomara en cuenta todos funcional que posee la empresa por poseer una población limitada **INDUSTRIA ALIMENTICIA GARCIA BALVERDE & LOPEZ REYPALETAS CIA. LTDA.**

3.6 Métodos, técnicas e instrumentos de investigación.

3.6.1 Métodos teóricos:

Histórico: Debido a que existe constitución de la empresa y en ella se especifica los puestos de trabajo, la misma no se posee de manera técnica su ubicación y clasificación.

3.6.2 Técnicas:

Entrevista: Aplicar una entrevista al personal de la empresa, y en especial al Gerente General en el cual se conocerá el estado de satisfacción y conocimientos frente a las funciones que realiza en la empresa.

Observación Directa: Observar el cumplimiento de las funciones que estipulan en su contrato y varias que no se contemplan mientras que el colaborador se encuentra realizando actualmente, de esta manera permita realizar su correcta clasificación del puesto de acorde al nivel en el cual se encuentre ubicado.

3.6.3 Instrumentos:

Checklist (Hoja de Comprobación): Verificar las actividades que realizan los colaboradores de la empresa **INDUSTRIA ALIMENTICIA GARCIA BALVERDE & LOPEZ**

REYPALETAS CIA. LTDA. Comprobando el cumplimiento de las funciones de manera cronológica; misma realizadas por los empleados de la empresa.

3.7 Análisis, interpretación y tabulación de resultados

Mediante la aplicación del método histórico que fue el utilizado en la presente investigación; se acude a la Industria Alimenticia García Balverde & Lopez Rey Paletas Cía. Ltda. Para obtener e indagar la información verídica para la presente investigación, de esta manera son acogidas varias actividades que se encuentran establecidas en los contratos de trabajo la empresa cuenta con 51 empleados mismos que fueron entrevistados en su totalidad bajo el siguiente modelo de encuesta.

3.7.1 Tabulación y análisis de la información

1. ¿Cree que es necesario el diseño de un manual de funciones?

Tabla 1-3: Necesidad de un manual de Funciones

OPCIONES	SI	NO	TOTAL
RESULTADOS	45	6	51
PORCENTAJES	88%	12%	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Corozo, J. 2020

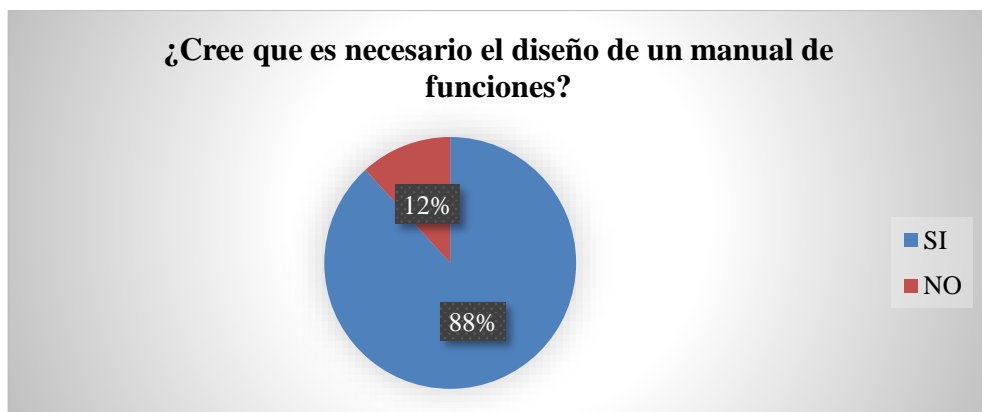


Gráfico 1-3: Necesidad de un manual de Funciones

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Corozo, J. 2020

Análisis: Mediante la tabulación de la entrevista aplicada al personal de la Industria Alimenticia García Balverde & Lopez Rey Paletas Cía. Ltda. se encontraron los siguientes porcentajes; el 12 % mencionan que no es necesario diseñar un manual de funciones, mientras que el 88 % refleja que si es necesario diseñar un manual de funciones

2. ¿Conoce con detalle cuáles son sus funciones?

Tabla 2-3: Funciones a Desempeñar

OPCIONES	SI	NO	TOTAL
RESULTADOS	6	45	51
PORCENTAJES	12%	88%	100%

Elaborado por: Corozo, J. 2020

Fuente: Encuesta

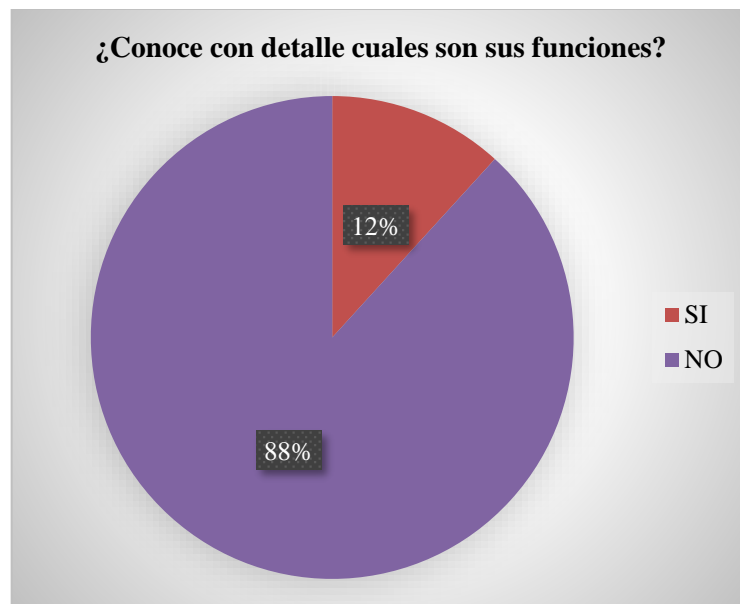


Gráfico 2-3: Funciones a Desempeñar

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Corozo, J. 2020

Análisis: Mediante la tabulación de la entrevista aplicada al personal de la Investigación realizada en la Industria Alimenticia García Balverde & Lopez Rey Paletas Cía. Ltda. Se encontraron los siguientes porcentajes; el 12 % mencionan que si conoce a detalle sus funciones, mientras que el 88 % refleja que no conoce a detalle sus funciones.

3. ¿Alguna vez ha realizado actividades que no correspondan a su cargo?

Tabla 3-3: Actividades no Correspondientes

OPCIONES	SI	NO	TOTAL
RESULTADOS	20	31	51
PORCENTAJES	39%	61%	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Corozo, J. 2020

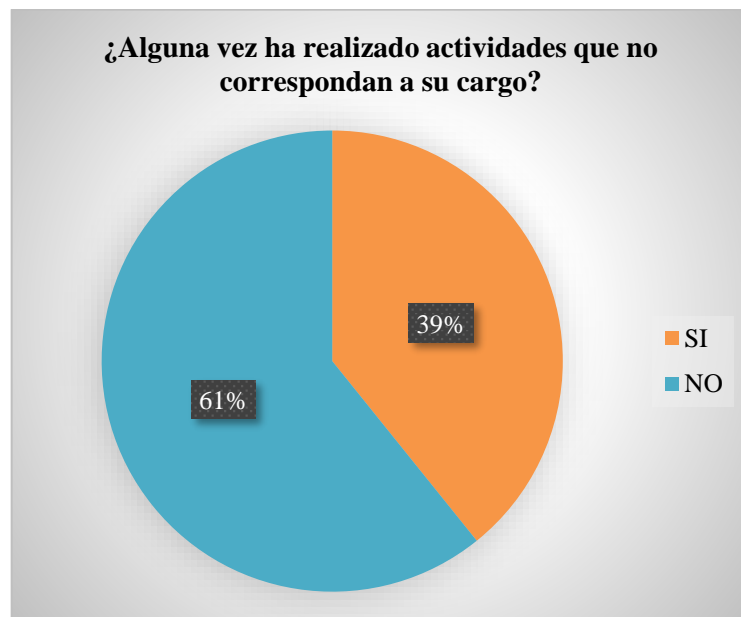


Gráfico 3-3: Actividades no Correspondientes

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Corozo, J. 2020

Análisis: Mediante la tabulación de la entrevista aplicada al personal de la Industria Alimenticia García Balverde & Lopez Rey Paletas Cía. Ltda. Se encontraron los siguientes porcentajes; el 39% mencionan que no ha realizado actividades no correspondientes a sus funciones, mientras que el 61% dice que si ha realizado otras actividades no correspondientes a su cargo

4. ¿En el momento que ingreso a la Industria Alimenticia García Balverde & Lopez Rey Paletas Cía. Ltda se le entrego instrucciones o funciones específicas a cerca de las actividades a ser ejecutadas?

Tabla 4-3: Ingreso a la Industria e Instrucciones o funciones Específicas

OPCIONES	SI	NO	TOTAL
RESULTADOS	12	39	51
PORCENTAJES	76%	24%	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Corozo, J. 2020

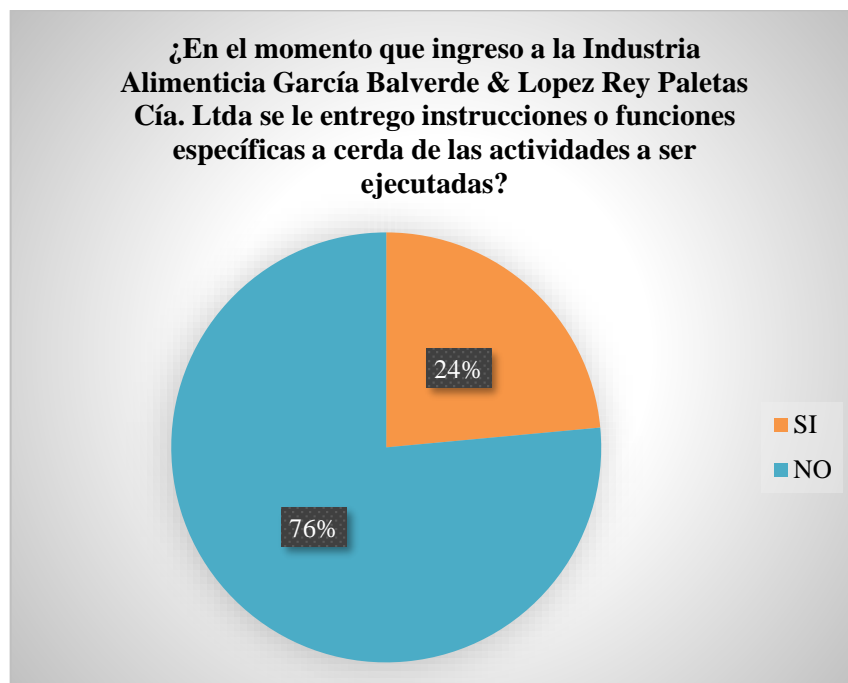


Gráfico 4-3: Ingreso a la Industria e Instrucciones o funciones Específicas

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Corozo, J. 2020

Análisis: Mediante la tabulación de la entrevista aplicada al personal de la Industria Alimenticia García Balverde & Lopez Rey Paletas Cía. Ltda. Se encontraron los siguientes porcentajes; el 24% si recibió instrucciones o funciones, mientras que el 76 % menciona que no recibió instrucciones o funciones.

5. ¿considera usted que la introducción al personal le permitió adaptarse con rapidez y facilidad al ambiente laboral que le correspondió?

Tabla 5-3: Inducción de Personal

OPCIONES	SI	NO	TOTAL
RESULTADOS	31	20	51
PORCENTAJES	61%	39%	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Corozo, J. 2020

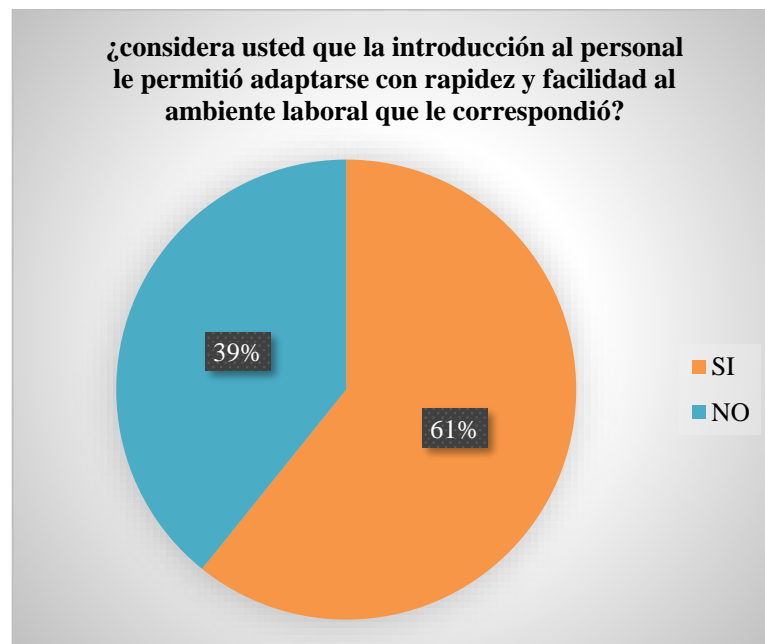


Gráfico 5-3: Inducción de Personal

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Corozo, J. 2020

Análisis: Mediante la tabulación de la entrevista aplicada al personal de la Industria Alimenticia García Balverde & Lopez Rey Paletas Cía. Ltda. Se encontraron los siguientes porcentajes; el 39% si le sirvió la inducción recibida por la empresa, mientras que el 61% menciona que no le sirvió la inducción recibida.

6. ¿Los colaboradores reciben la suficiente formación e información que les permita trabajar de forma clara y concisa?

Tabla 6-3: Formación e Información del Puesto

OPCIONES	SI	NO	TOTAL
RESULTADOS	14	37	51
PORCENTAJES	27%	73%	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Corozo, J. 2020

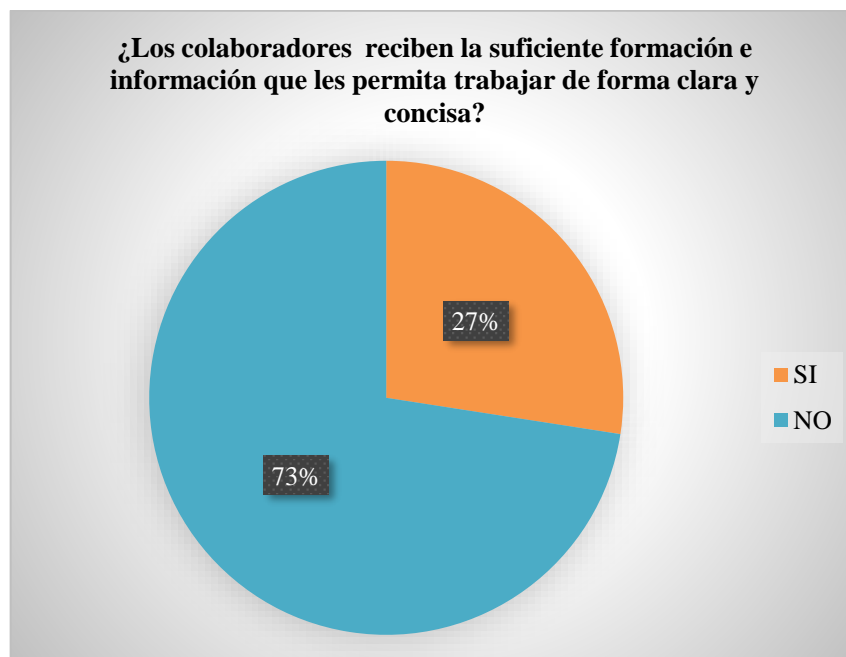


Gráfico 6-3: Formación e Información del Puesto

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Corozo, J. 2020

Análisis: Mediante la tabulación de la entrevista aplicada al personal de la Industria Alimenticia García Balverde & Lopez Rey Paletas Cía. Ltda se encontraron los siguientes porcentajes; el 27 % si reciben la formación e información clara y concisa, mientras que el 73 % menciona que no reciben la formación e información clara y concisa.

7. ¿Conoce la Definición clara el término Manual de Funciones?

Tabla 7-3: Terminología

OPCIONES	SI	NO	TOTAL
RESULTADOS	5	36	51
PORCENTAJES	12%	88%	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Corozo, J. 2020

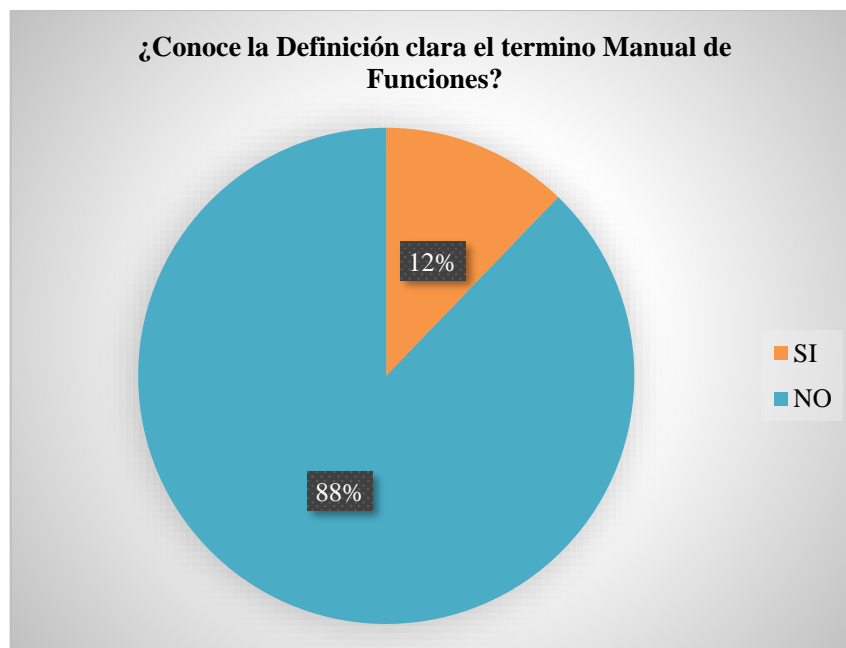


Gráfico 7-3: Terminología

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Corozo, J. 2020

Análisis: Mediante la tabulación de la entrevista aplicada al personal de la Industria Alimenticia García Balverde & Lopez Rey Paletas Cía. Ltda. Se encontraron los siguientes porcentajes; el 12% no conoce el término manual de funciones, mientras que el 88% si conoce el término manual de funciones.

8. ¿Las relaciones con los compañeros son jerárquicas?

Tabla 8-3: Niveles Jerárquicos

OPCIONES	SI	NO	TOTAL
RESULTADOS	36	5	51
PORCENTAJES	88%	12%	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Corozo, J. 2020

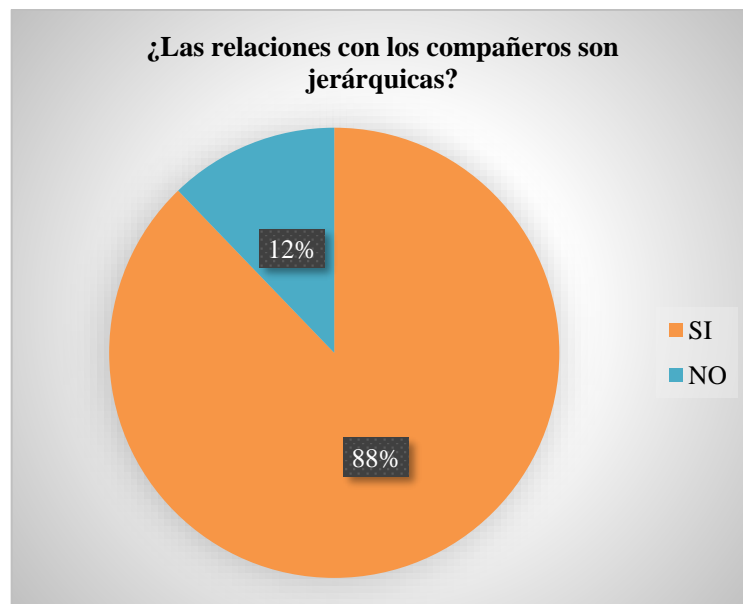


Gráfico 8-3: Niveles Jerárquicos

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Corozo, J. 2020

Análisis: Mediante la tabulación de la entrevista aplicada al personal de la, Industria Alimenticia García Balverde & Lopez Rey Paletas Cía. Ltda. El 88 % menciona que no hay relaciones jerárquicas, mientras que el 12 % dice que si hay relaciones jerárquicas

9. ¿Alguna vez se ha sentido restringido o limitado en el desarrollo de sus funciones, al considerar que sus superiores se encuentran desempeñando funciones de sus compañeros de trabajo?

Tabla 9-3: Restricción o Limitación

OPCIONES	SI	NO	TOTAL
RESULTADOS	32	9	51
PORCENTAJES	78%	22%	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Corozo, J. 2020



Gráfico 9-3: Restricción o Limitación

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Corozo, J. 2020

Análisis: Mediante la tabulación de la entrevista aplicada al personal de la Empresa de Seguridad Privada Ninabanda & Ninabanda Cía. Ltda. se encontraron los siguientes porcentajes; el 22% menciona que no se siente restringido o limitado, mientras que el 78% menciona que si se siente restringido o limitado por sus superiores.

10. ¿le han asignado tareas de otros colaboradores (Sobrecarga Laboral), llevando al incumplimiento de sus funciones diarias?

Tabla 10-3: Sobrecarga Laboral

OPCIONES	SI	NO	TOTAL
RESULTADOS	26	25	51
PORCENTAJES	49 %	51 %	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Corozo, J. 2020

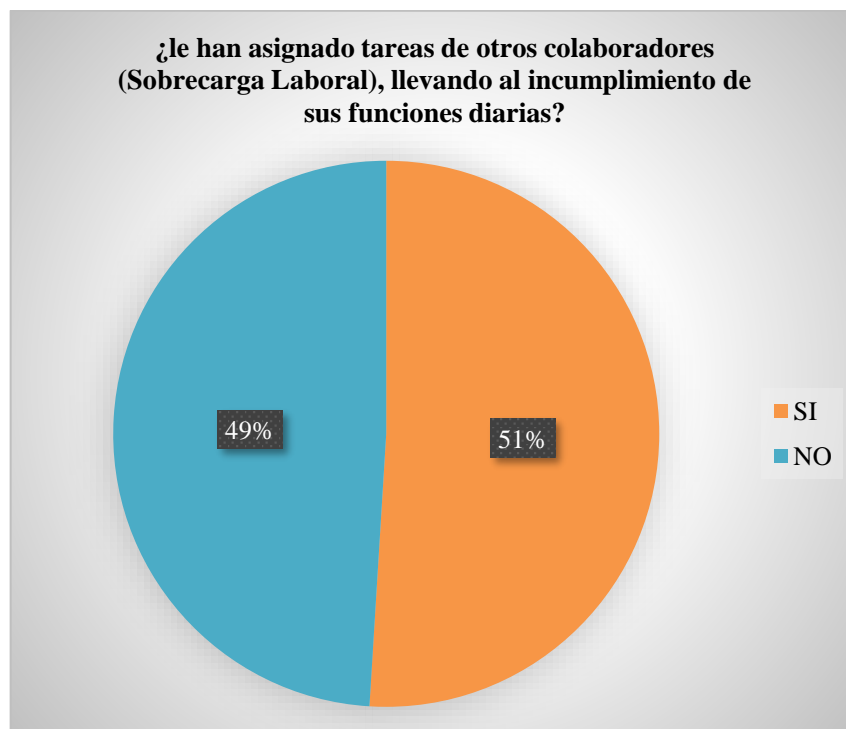


Gráfico 10-3: Sobrecarga Laboral

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Corozo, J. 2020

Análisis: Mediante la tabulación de la entrevista aplicada al personal de la Empresa de Seguridad Privada Ninabanda & Ninabanda Cía. Ltda. se encontraron los siguientes porcentajes; el 49% menciona que no le han correspondido realizar tareas de otros colaboradores, mientras que el 51 % dimensiona que si le han correspondido realizar tareas de otros colaboradores.

3.8 MARCO PROPOSITIVO

3.8.1 Título

ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS Y PERFIL DEL PUESTO DE LA INDUSTRIA ALIMENTICIA GARCIA BALVERDE & LOPEZ REY PALETAS CIA. LTDA. DE LA CIUDAD DE AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA.

El presente documento contiene un manual de funciones y de procedimientos como un mecanismo de fortalecimiento organizacional, el cual fue construido en base a la información obtenida por medio de la investigación de campo realizada dentro de la compañía **INDUSTRIA ALIMENTICIA GARCIA BALVERDE & LOPEZ REYPALETAS CIA. LTDA.**, la misma que plantea como una herramienta administrativa de gran importancia en el mejoramiento de la gestión empleada y el control de sus actividades.

3.9 Manual de funciones de la industria alimenticia Garcia Balverde & Lopez Reypaletas CIA. LTDA.

3.9.1 Portada



Figura 1-3: Portada

3.9.2 Índice

1. Portada
2. Índice
3. Información General de la Empresa **INDUSTRIA ALIMENTICIA GARCIA BALVERDE & LOPEZ REYPALETAS CIA. LTDA.**
4. Alcance del Manual
5. Objetivos del Manual
6. Organigramas
 - 6.1 Organigrama Estructural
7. Cuadro de áreas de trabajo por nivel Organizacional
8. Cuadro de puestos de trabajo según código de identificación
9. Descripciones del Manual de Funciones
 - 9.1 Identificación del Puesto
 - 9.2 Naturaleza del Puesto
 - 9.3 Perfil de competencias
 - 9.4 Funciones Específicas
10. Responsabilidad del Manual
11. Desarrollo del Manual
12. Anexos

3.9.3 Alcance del manual

Este Manual está dirigido a todo el personal de los niveles correspondientes al directivo, funcional y operativo que son parte de la empresa **INDUSTRIA ALIMENTICIA GARCIA BALVERDE & LOPEZ REYPALETAS CIA. LTDA.**, teniendo como fin mejorar el funcionamiento que lleva la empresa al momento de prestar sus servicios al resto de instituciones con su personal, respondiendo con un apropiado manejo de las actividades a realizarse por sus colaboradores dentro y fuera de la entidad, y a la vez describir aquellos movimientos más acertados para corregir y mitigar el uso de recursos que dispone la empresa.

El siguiente Manual ha sido elaborado con fundamentos en los parámetros de las leyes y reglamentos vigentes en la República del Ecuador a los que la empresa tiene que regirse para sus operaciones, entre las principales normativas tenemos:

- Constitución Política del Ecuador.
- Código del trabajo.

- Resoluciones del Ministerio de Trabajo
- Código Tributario, Ley Orgánica De Régimen Tributario Interno, Resoluciones del Servicio de Rentas Internas
- Ministerio Ambiental.
- Ministerio de Salud Pública.

3.9.4 *Objetivos del Manual*

3.9.4.1 *Objetivo General*

- Incluir esta herramienta administrativa como uno de los documentos importantes dentro de la organización para que sea una guía y respaldo de la entidad y de sus colaboradores en el cumplimiento de sus actividades dentro de la organización.

3.9.4.2 *Objetivos Específicos*

- Alcanzar el cumplimiento de las funciones con eficiencia y eficacia por parte de los trabajadores
- Determinar los niveles de jerarquía que existen en la entidad.
- Mitigar tiempo y recursos al momento de cumplir con las funciones establecidas para cada puesto de trabajo.

3.9.5 Organigrama

3.9.5.1 Organigrama funcional de la empresa industria alimenticia García Balverde & Lopez Reypaletas CIA. LTDA

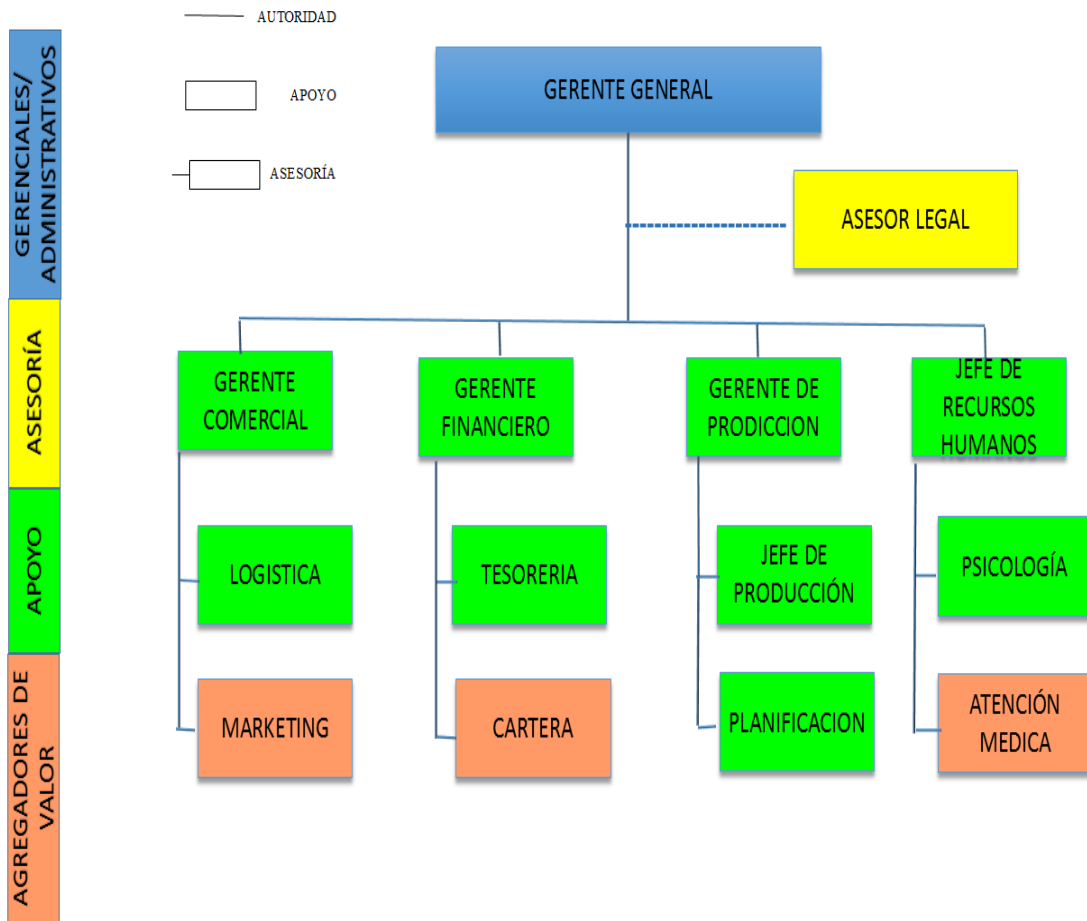


Gráfico 11-3: Organigrama

Fuente: Industria Alimenticia Garcia Balverde & Lopez Reypaletas Cía. Ltda

Elaborado por: Corozo, J. 2020

3.9.6 Cuadro de áreas de trabajo por nivel Organizacional

Tabla 11-3: Áreas por nivel organizacional

	AREA	DEPARTAMENTO
NIVEL ORGANIZACIONAL		
DIRECTIVO	Gerente General	Directivo
	Asesoría Legal	Directivo
	Gerente Comercial	Directivo
	Gerente Financiero	Directivo
	Gerente de Producción	Directivo
	Jefe de Recursos Humanos	Directivo
EJECUTIVO	Logística	Administrativo
	Tesorería	Administrativo
	Jefe de Producción	Administrativo
	Planificación	Administrativo
	Psicología	Administrativo
OPERATIVO	Marketing	Servicio
	Cartera	Servicio
	Atención Medica	Servicio

Elaborado por: Corozo, J. 2020

3.9.7 Cuadro de puestos de trabajo según código de identificación

Tabla 12-3: Áreas por Código

CODIGO	AREA	DEPARTAMENTO
DRT-001	Gerente General	Directivo
DRT-002	Asesoría Legal	Directivo
DRT-003	Gerente Comercial	Directivo
DRT-004	Gerente Financiero	Directivo
DRT-005	Gerente de Producción	Directivo
DRT-006	Jefe de Recursos Humanos	Directivo
EJE-001	Logística	Administrativo
EJE-002	Tesorería	Administrativo
EJE-003	Jefe de Producción	Administrativo
EJE-004	Planificación	Administrativo
EJE-005	Psicología	Administrativo
OPE-001	Marketing	Servicio
OPE-002	Cartera	Servicio
OPE-003	Atención Medica	Servicio

Elaborado por: Corozo, J. 2020

3.9.8 *Descripciones del manual de funciones*

3.9.8.1 *Identificación del puesto*

- 1. Nombre del Puesto:** Denominación del cargo según el organigrama funcional y el reglamento interno de la empresa.
- 2. Número de Puesto:** Representa la cantidad de cargos que existen para realizar las mismas funciones.
- 3. Nivel Funcional:** Se refiere a que sección de la estructura Organizacional pertenece el cargo a describir.
- 4. Jefe Inmediato:** Hace referencia a la persona o puesto al que debe seguir instrucciones.
- 5. Código:** Indica el número asignado al cargo de trabajo para un mejor método de identificación.
- 6. Versión:** Esta sección indica que el manual es primera edición o la que respectivamente le corresponde de acuerdo a la actualización del mismo.
- 7. Páginas:** Hace referencia al número de páginas que ocupa la descripción de las funciones del cargo.

3.9.8.2 *Naturaleza del Puesto*

Tiene referencia a la razón de ser del puesto de trabajo y a un resumen de las funciones.

3.9.8.3 *Perfil de competencias*

Son las habilidades y conocimientos que se requieren para cumplir con eficiencia y eficacia las funciones que se describen dentro del manual.

3.9.8.4 *Funciones Específicas*

Constituyen las responsabilidades, actividades y tareas a ejecutar en cada dependencia delimitando la amplitud del trabajo dentro de la organización.

3.9.9 Responsabilidad del manual

Para efecto de cualquier tipo de cambios en el manual de funciones de la empresa **INDUSTRIA ALIMENTICIA GARCIA BALVERDE & LOPEZ REY PALETAS CIA. LTDA**, se tomará en cuenta los siguientes puntos:


Aprobación: Gerente General

Actualización: Jefes de departamento de Recursos humanos previa reunión con el gerente.

Aplicación: Toda la Empresa.

Nuevos Puestos: Jefes del departamento de Recursos Humanos previa solicitud al gerente.

3.9.10 Diseño del desarrollo del manual de funciones y perfil del puesto

INDUSTRIA ALIMENTICIA GARCIA BALVERDE & LOPEZ REY PALETAS CIA. LTDA.			
		MANUAL DE FUNCIONES	
IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO			
Nombre del puesto:			
Nivel funcional:			
Jefe Inmediato:			
N° de puestos		Código:	
Versión:	N°	Paginas:	1
NATURALEZA DEL PUESTO			
PERFIL DE COMPETENCIAS			
FUNCIONES PRINCIPALES			
Elaborado por: CorozO, J. 2020			Pág.1/1

3.10 Desarrollo del manual

3.10.1 Funciones del Gerente General

INDUSTRIA ALIMENTICIA GARCIA BALVERDE & LOPEZ REY PALETAS CIA. LTDA.			
 MANUAL DE FUNCIONES			
IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO			
Nombre del puesto:	GERENTE GENERAL		
Nivel funcional:	Directivo		
Jefe Inmediato:	Junta general de Accionistas		
N° de puestos	1	Código:	DRT-001
Versión:	N°1	Páginas:	4
NATURALEZA DEL PUESTO			
Ser el representante legal de la compañía, ejecutar las actividades de la misma de acuerdo al objeto social contenido en la escritura pública de constitución y a las leyes vigentes en el país, para lo cual debe planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar todos los recursos			
PERFIL DE COMPETENCIAS			
Formación Académica	<ul style="list-style-type: none">• Ingeniero de Empresas• Título de tercer nivel en carreras afines.• Dos o más años de Experiencia.		
Habilidades Del Puesto	<ul style="list-style-type: none">• Liderazgo• Tener visión en los negocios• Buena Relación con el trabajo• Planificación Estratégica		

		<ul style="list-style-type: none"> • Expresar confianza • Comunicación 		
9 -- COMPETENCIAS TÉCNICAS	Planeamiento Estratégico	Definición	Nivel	Comportamiento Observable
		Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, con el propósito de identificar acciones estratégicas.	Alto	Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de su organización / unidad o proceso/proyecto y establece directrices estratégicas para la aprobación de planes, programas y otros.
	Planificación Y Control	Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de sus planes o proyectos, estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos.	Alto	Anticipa los puntos críticos de una situación o problema, desarrollando estrategias a largo plazo, acciones de control, mecanismos de coordinación y verificando información para la aprobación de diferentes proyectos, programas y otros

10 – COMPORTAMIENTOS CONDUCTUALES	Juicio Y Toma De Decisiones	Es la capacidad de valorar las ventajas y desventajas de una acción potencial.	Alto	Toma decisiones de complejidad alta sobre la base de la misión y objetivos de la institución, y de la satisfacción del problema del cliente. Idea soluciones a problemáticas futuras de la institución.	
	Trabajo en Equipo	Definición	Nivel	Comportamiento Observable	
		Es el interés de cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.	Alto	Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo. Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización.	
		Orientación a los Resultados	Es el esfuerzo por trabajar adecuadamente, tendiendo al logro de estándares de excelencia	Alto	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla y modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.
		Aprendizaje Continuo	Es la habilidad para buscar y compartir información útil, comprometiéndose con el aprendizaje.	Alto	Realiza trabajos de investigación y comparte con sus compañeros. Brinda sus conocimientos y experiencias, actuando como agente de cambio y propagador de nuevas ideas y tecnologías.


FUNCIONES PRINCIPALES

- Capacidad de toma de decisiones rápidas en la función administrativa
- Actuar en coherencia con los valores políticas y principios de la entidad
- Firmar y autorizar documentos en relación al beneficio de la compañía.
- Celebrar y firmar contratos de acuerdo a los criterios que se establece.
- Organizar la estructura actual y a futuro de la compañía.
- Promover la responsabilidad social empresarial
- Desarrollar estrategias que aumenten la rentabilidad.
- Garantizar el cumplimiento de las normas y reglamentos que debe regirse la empresa.
- Convocar y dirigir las reuniones junto a los jefes encargados de las distintas áreas.
- Controlar los Procesos que se efectúan en la prestación del servicio.
- Participar en las reuniones del área de Planificación, dirección y ejecución de proyectos.
- Controlar que se cumpla con los aportes tributarios.
- Controlar el manejo de inventarios.
- Mantener actualizados los documentos que requieran hacerlos.
- Gestionar los requerimientos de las diferentes áreas de la empresa.
- Decidir respecto a la contratación y capacitación del personal.
- Indicar y determinar los cambios tecnológicos.
- Incrementar el desarrollo e innovación en el personal.
- Implementar un clima laboral concerniente.
- Pensar en decisiones futuras que establezcan el mejoramiento de la compañía.

Elaborado por: Corozo, J. 2020

Pág.4/4

3.10.2 Funciones del Asesor Legal

INDUSTRIA ALIMENTICIA GARCIA BALVERDE & LOPEZ REY PALETAS CIA. LTDA.			
			
IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO			
Nombre del puesto:		ASESOR LEGAL	
Nivel funcional:		Directivo	
Jefe Inmediato:		Gerente General	
N° de puestos	1	Código:	DRT-002
Versión:	N°1	Paginas:	2
NATURALEZA DEL PUESTO			
<p>Verificar el cumplimiento del marco legal vigente y estudiar los problemas jurídicos que atravesase la empresa, asesorar al gerente en los procedimientos a efectuarse en base al marco legal del Ecuador, ejercer la defensa de la empresa en las casusa que se ventilen en los tribunales y otras instituciones del sector público del Ecuador.</p>			
PERFIL DE COMPETENCIAS			
Formación Académica		<ul style="list-style-type: none"> • Doctor en jurisprudencia • Abogado de los tribunales • Dos o más años de experiencia 	
Habilidades Del Puesto		<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para negociar adecuadamente en los acuerdos laborales. 	

		<ul style="list-style-type: none"> • Especialización en asesoría jurídica. • Valores éticos <p>Facilidad de palabra.</p>		
9 -- COMPETENCIAS TÉCNICA	Y	Definición	Nivel	Comportamiento Observable
	Orientación Asesoramiento	Ofrecer guías / sugerencias a los demás para que tomen decisiones	Alto	Asesora a las autoridades de la institución en materia de su competencia, generando políticas y estrategias que permitan tomar decisiones acertadas.
	de Juicio y Toma de Decisiones	Es la capacidad de valorar las ventajas y desventajas de una acción potencial.	Alto	Toma decisiones de complejidad alta sobre la base de la misión y objetivos de la institución, y de la satisfacción del problema del cliente. Idea soluciones a problemáticas futuras de la institución.
	Percepción de Sistemas y Entorno	Determinar cuándo han ocurrido cambios importantes en un sistema organizacional o cuándo ocurrirán.	Alto	Identifica la manera en cómo un cambio de leyes o de situaciones distintas afectará a la organización.
10 – COMPORTAMIENTOS CONDUCTUALES	Trabajo en Equipo	Es el interés de cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.	Alto	Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo. Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización.

Orientación a los Resultados	Es el esfuerzo por trabajar adecuadamente, tendiendo al logro de estándares de excelencia.	Alto	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla y modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.
Aprendizaje Continuo	Es la habilidad para buscar y compartir información útil, comprometiéndose con el aprendizaje.	Alto	Realiza trabajos de investigación y comparte con sus compañeros. Brinda sus conocimientos y experiencias, actuando como agente de cambio y propagador de nuevas ideas y tecnologías.

FUNCIONES PRINCIPALES

- Asesorar en la constitución y gestión de circulares contratos convenios y otros.
- Defender el interés y procedimientos establecidos en el reglamento interno.
- Elaborar informes de la situación legal de la empresa
- Asesorar al gerente en materia de declaraciones, obligaciones y derecho empresarial.
- Vigilar en coordinación con el gerente el cumplimiento de condiciones de contratos.
- Brindar asesoría jurídica en el área administrativa.
- Establecer mecanismos de comunicación interna con las diferentes áreas de la empresa.
- Resolver interrogantes que se presenten con respecto a las leyes.
- Gestionar frente a los organismos de control los trámites necesarios para la legalización de bienes de la empresa.

Elaborado por: Corozo, J. 2020

Pág.3/3

3.10.3 Funciones del Gerente Comercial

INDUSTRIA ALIMENTICIA GARCIA BALVERDE & LOPEZ REY PALETAS CIA. LTDA.			
		MANUAL DE FUNCIONES	
IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO			
Nombre del puesto:		GERENTE COMERCIAL	
Nivel funcional:	Directivo		
Jefe Inmediato:	Gerente General		
N° de puestos	1	Código:	DRT-003
Versión:	N°1	Páginas:	4
NATURALEZA DEL PUESTO			
<p>Es el máximo responsable de la empresa, ya que depende en gran medida de su saber hacer para poder alcanzar los objetivos económicos y afrontar con éxito los cambios constantes en el mercado en el que actúa ésta.</p>			
PERFIL DE COMPETENCIAS			
Formación Académica		<ul style="list-style-type: none"> • Ing. Comercial o Ing. Marketing • Título de tercer nivel en carreras afines. • Dos o más años de experiencia 	
Habilidades Del Puesto		<ul style="list-style-type: none"> • Investigación de mercados. • Producción. • Política de precios. • Establecimiento de canales de ventas. • Comunicación corporativa. • Marketing Digital. 	

				<ul style="list-style-type: none"> • Promociones. • Diseños de Protocolos. • Remuneración a vendedores. • Conocimiento del mercado. • Desarrollo de productos. • Lanzamiento de nuevos productos
9 -- COMPETENCIAS TÉCNICA	Planificación y Gestión	Definición	Nivel	Comportamiento Observable
		Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de sus planes o proyectos, estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.	Alto	Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de su organización / unidad o proceso/ proyecto y establece directrices estratégicas para la aprobación de planes, programas y otros.
		Generación de Ideas	Alto	Desarrolla planes, programas o proyectos alternativos para solucionar problemas estratégicos organizacionales.
	Monitoreo y Control	Evaluar cuan bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.	Alto	Desarrolla mecanismos de monitoreo y control de la eficiencia, eficacia y productividad organizacional.
10	Tra baj	Definición	Nivel	Comportamiento Observable

		Es el interés de cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.	Alto	<p>Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo.</p> <p>Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo.</p> <p>Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización.</p>
	Orientación de Servicio	Implica un deseo de ayudar o de servir a los demás, satisfaciendo sus necesidades. Significa focalizar los esfuerzos en el descubrimiento y la satisfacción de las necesidades de los clientes, tanto internos como externos.	Alto	Demuestra interés en atender a los clientes internos o externos con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.
	Orientación a los Resultados	Es el esfuerzo por trabajar adecuadamente, tendiendo al logro de estándares de excelencia.	Alto	<p>Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas.</p> <p>Desarrolla y modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.</p>
FUNCIONES PRINCIPALES				
<ul style="list-style-type: none"> • Marcar los objetivos concretos a toda la fuerza comercial a su cargo. • Saber resolver problemas comerciales y/o de marketing. • Tomar decisiones cuando resulte necesario y oportuno. • Establecer prioridades. 				

- Dar ejemplo a toda la estructura de ventas.
- Concretar los diferentes canales comerciales, la estructura, tamaño y rutas.
- Elaborar las previsiones de ventas junto al departamento de marketing.
- Reclutar, seleccionar y formar al personal de ventas.
- Elegir las formas de retribución de éstos (fijo, variable, incentivos, comisiones)
- Motivarlos y dinamizarlos para que consigan los objetivos marcados.
- Controlar la labor desempeñada por éstos.
- Aportar el feedback del mercado al Dpto. de marketing.
- Colaborar con el Dpto. de marketing online para poder posicionar correctamente la web y las redes sociales de la compañía.
- Establecer la política de precios junto al Dpto. de producción y al de marketing.
- Reportar a dirección general.
- Cumplir con la política de márgenes por cada uno de los canales de ventas.
- Diseñar las estrategias.
- Apoyar en la captación y negociación con las Grandes Cuentas, o con los Clientes establecidos.
- Gestionar la cartera de clientes asignada a Dirección Comercial (grandes cuentas, clientes estratégicos).
- Defender y responder dentro de la organización al Equipo Comercial

Elaborado por: Corozo, J. 2020

Pág.4/4

3.10.4 Funciones del Gerente financiero

INDUSTRIA ALIMENTICIA GARCIA BALVERDE & LOPEZ REY PALETAS CIA. LTDA.			
		MANUAL DE FUNCIONES	
IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO			
Nombre del puesto:		GERENTE FINANCIERO	
Nivel funcional:		Directivo	
Jefe Inmediato:		Gerente General	
N° de puestos	1	Código:	DRT-004
Versión:	N°1	Páginas:	4
NATURALEZA DEL PUESTO			
<p>Es la gerencia encargada de coordinar todas las actividades financieras y administrativas de la institución, entre las que podemos citar: Registros contables, facturación, recaudaciones, créditos, compra, suministro, almacén, nomina, análisis de costo, auditorias, seguimiento a ejecutoria presupuestaria.</p>			
PERFIL DE COMPETENCIAS			
Formación Académica		<ul style="list-style-type: none"> • Ing. Financiero o Ing. comercial • Título de tercer nivel en carreras afines. • Dos o más años de experiencia 	
Competencias		<ul style="list-style-type: none"> • Verificar situación financiera de la institución. • Firmar los documentos establecidos. • Supervisar el trabajo de su personal. 	

		<ul style="list-style-type: none"> • Realizar análisis de las informaciones contables. • Garantizar que se mantenga actualizado los inventarios de los almacenes. • Verificar las conciliaciones bancarias. • Garantizar la actualización de los estados financieros. 		
9 -- COMPETENCIAS TÉCNICA	Planificación y Gestión	Definición	Nivel	Comportamiento Observable
		Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de sus planes o proyectos, estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.	Alto	Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de su organización / unidad o proceso/ proyecto y establece directrices estratégicas para la aprobación de planes, programas y otros.
	Manejo de Recursos Financieros	Determinar cómo debe gastarse el dinero para realizar el trabajo y contabilizar los gastos	Alto	Planifica y aprueba el presupuesto anual de una institución o de un proyecto a largo plazo. Incluye gestionar el financiamiento necesario.

10 – COMPORTAMIENTOS CONDUCTUALES	Monitoreo y Control	Evaluar cuan bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.	Alto	Desarrolla mecanismos de monitoreo y control de la eficiencia, eficacia y productividad organizacional.
	Trabajo en Equipo	Definición	Nivel	Comportamiento Observable
		Es el interés de cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.	Alto	Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo. Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización.
		Implica un deseo de ayudar o de servir a los demás, satisfaciendo sus necesidades. Significa focalizar los esfuerzos en el descubrimiento y la satisfacción de las necesidades de los clientes, tanto internos como externos.	Alto	Demuestra interés en atender a los clientes internos o externos con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.
		Es el esfuerzo por trabajar adecuadamente, tendiendo al logro de estándares de excelencia.	Alto	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla y modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.
Orientación de Servicio				
Orientación a los Resultados				
FUNCIONES PRINCIPALES				

- Organización del departamento.
- Presentar al personal las funciones y responsabilidades de su cargo.
- Capacitar al personal en el desempeño de sus funciones.
- Distribuir en las áreas y establecer los horarios de servicios del personal.
- Elaborar, revisar y actualizar periódicamente los procesos y protocolos del departamento.
- Supervisar la calidad del trabajo de las personas bajo su mando
- Garantizar el trato humanizado, de respeto y calidad para todos los usuarios
- Cumplir y hacer cumplir el horario establecido en el centro
- Apoyar en la mejoría de la calidad de la atención brindada a los usuarios
- Garantizar los instrumentos, materiales e insumos necesarios para la realización del trabajo del personal bajo su cargo.
- Velar por la correcta utilización y mantenimientos de los equipos y materiales de su servicio.
- Poseer en archivo expediente de cada personal del servicio, donde se incorporaran las distinciones, capacitaciones y entrenamientos, las sanciones y currículum vitae de estos.
- Elaborar los informes contables.
- Apoyar en el control y administración de los recursos de la institución.
- Garantizar que los recursos se ejecuten de acuerdo a lo establecido en cada renglón del presupuesto.
- Elaborar cuadros e informes financieros mensuales, rendir informe a la Dirección General.
- Apoyar la elaboración, control y seguimiento del presupuesto.

Elaborado por: Corozo, J. 2020

Pág.4/4

3.10.5 Funciones del Gerente de producción

INDUSTRIA ALIMENTICIA GARCIA BALVERDE & LOPEZ REY PALETAS CIA. LTDA.			
		MANUAL DE FUNCIONES	
IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO			
Nombre del puesto:		GERENTE DE PRODUCCIÓN	
Nivel funcional:	Directivo		
Jefe Inmediato:	Gerente General		
N° de puestos	1	Código:	DRT-005
Versión:	N°1	Páginas:	4
NATURALEZA DEL PUESTO			
Conocer e implementar el proceso de producción, manejo de personal e implementación de procesos de calidad			
PERFIL DE COMPETENCIAS			
Formación Académica		<ul style="list-style-type: none"> • Profesional titulado en Ingeniería industrial, de producción o carreras afines • Estudios de especialización en gerencia de proyectos / mantenimiento industrial • Título de tercer nivel en carreras afines. • Dos o más años de experiencia 	
Competencias		<ul style="list-style-type: none"> • Proactivo, respetuoso y ordenado, encargado de manejar los trabajos de planta, asignación de labores y control 	

		<p>de calidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo, adaptabilidad al cambio, conciencia de la seguridad, calidad y medio ambiente. • Orientación a resultados • Conocimientos en ISO 9001 y sus variantes dentro de la industria como la ISO 22000 de inocuidad alimenticia y la ISO 14001 de sistemas de gestión Ambiental. 		
9 -- COMPETENCIAS TÉCNICA	Planificación y Gestión	Definición	Nivel	Comportamiento Observable
		Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de sus planes o proyectos, estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.	Alto	Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de su organización / unidad o proceso/ proyecto y establece directrices estratégicas para la aprobación de planes, programas y otros.
	Generación de Ideas	Generar varias formas o alternativas para desarrollar planes, programas, proyectos y solucionar problemas	Alto	Desarrolla planes, programas o proyectos alternativos para solucionar problemas estratégicos organizacionales.

	Monitoreo y Control	Evaluar cuan bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.	Alto	Desarrolla mecanismos de monitoreo y control de la eficiencia, eficacia y productividad organizacional.
10 – COMPORTAMIENTOS CONDUCTUALES	Trabajo en Equipo	Definición	Nivel	Comportamiento Observable
		Es el interés de cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.	Alto	Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo. Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización.
	Orientación de Servicio	Implica un deseo de ayudar o de servir a los demás, satisfaciendo sus necesidades. Significa focalizar los esfuerzos en el descubrimiento y la satisfacción de las necesidades de los clientes, tanto internos como externos.	Alto	Demuestra interés en atender a los clientes internos o externos con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.
	Orientación a los Resultados	Es el esfuerzo por trabajar adecuadamente, tendiendo al logro de estándares de excelencia.	Alto	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla y modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.
FUNCIONES PRINCIPALES				

- Elaborar mapas de proceso
- Asegurar el cumplimiento de la planeación de la producción
- Asegurar la confiabilidad de los procesos productivos
- Liderar sistemas de gestión
- Asegurar el cumplimiento de las normas vigentes
- Verificar el cumplimiento de los procesos
- Mejorar el desempeño de la gestión de la producción
- Optimizar los procesos
- Proponer automatizaciones de proceso
- Respetar procedimientos internos
- Mantener buenas relaciones interpersonales

Elaborado por: Corozo, J. 2020

Pág.4/4

3.10.6 Funciones del jefe de recursos humanos

INDUSTRIA ALIMENTICIA GARCIA BALVERDE & LOPEZ REY PALETAS CIA. LTDA.			
		MANUAL DE FUNCIONES	
IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO			
Nombre del puesto:		JEFE DE RECURSOS HUMANOS	
Nivel funcional:	Directivo		
Jefe Inmediato:	Gerente General		
N° de puestos	1	Código:	DRT-006
Versión:	N°1	Páginas:	4
NATURALEZA DEL PUESTO			
Administrar al personal de la empresa ejecutando los procesos de selección, control y retiro de empleados.			
PERFIL DE COMPETENCIAS			
Formación Académica		<ul style="list-style-type: none"> • Ingeniero de Empresas • Dos o más años de experiencia 	
Competencias		<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de toma de decisiones • Espíritu Crítico • Valores éticos y actitudes esenciales en el ámbito laboral. 	

9 -- COMPETENCIAS TÉCNICA	Planificación y Gestión	Definición	Nivel	Comportamiento Observable
		Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de sus planes o proyectos, estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.	Alto	Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de su organización / unidad o proceso/ proyecto y establece directrices estratégicas para la aprobación de planes, programas y otros.
	Generación de Ideas	Generar varias formas o alternativas para desarrollar planes, programas, proyectos y solucionar problemas	Alto	Desarrolla planes, programas o proyectos alternativos para solucionar problemas estratégicos organizacionales.
	Monitoreo y Control	Evaluar cuan bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.	Alto	Desarrolla mecanismos de monitoreo y control de la eficiencia, eficacia y productividad organizacional.
10 – COMPORTAMIENTOS CONDUCTUALES	Monitoreo y Control	Definición	Nivel	Comportamiento Observable
		Es el interés de cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.	Alto	Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo. Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización.

Orientación de Servicio	<p>Implica un deseo de ayudar o de servir a los demás, satisfaciendo sus necesidades.</p> <p>Significa focalizar los esfuerzos en el descubrimiento y la satisfacción de las necesidades de los clientes, tanto internos como externos.</p>	Alto	<p>Demuestra interés en atender a los clientes internos o externos con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.</p>
Orientación a los Resultados	<p>Es el esfuerzo por trabajar adecuadamente, tendiendo al logro de estándares de excelencia.</p>	Alto	<p>Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas.</p> <p>Desarrolla y modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.</p>

FUNCIONES PRINCIPALES

- Realizar estudios inclinados a la planificación y organización de la entidad
- Realizar el proceso de selección, contratación, admisión y aprobación de personal.
- Coordinar, supervisar y ejecutar controles en diferentes departamentos de la empresa.
- Realizar y ejecutar los programas de trabajo que estén a cargo del departamento.
- Controlar la ejecución de todas las actividades que se realice el departamento.
- Efectuar contratos de trabajo para todo el personal de la empresa.
- Asesorar al presidente y directivo financiero sobre los aspectos afines de la administración del personal.
- Certificar y respaldar con un documento de Acción Personal por las disposiciones dictadas sobre descuentos salariales, reclasificación de puestos, bajas, ascensos, nombramientos y otros.
- Mantener actualizada la base de datos del personal perteneciente a la compañía.
- Firma de Acciones de Personal.
- Coordinar las funciones de su departamento con los otros departamentos.

3.10.7 Funciones del área logística

INDUSTRIA ALIMENTICIA GARCIA BALVERDE & LOPEZ REY PALETAS CIA. LTDA.			
		MANUAL DE FUNCIONES	
IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO			
Nombre del puesto:		ÁREA LOGÍSTICA	
Nivel funcional:	Ejecutivo		
Jefe Inmediato:	Gerente Comercial		
N° de puestos	1	Código:	EJE-001
Versión:	N°1	Páginas:	2
NATURALEZA DEL PUESTO			
Conducir y supervisar los proyectos y obras que programe la Institución en materia de construcción o apertura de nuevos locales de atención, remodelaciones o acondicionamiento de los locales existentes.			
PERFIL DE COMPETENCIAS			
Formación Académica	<ul style="list-style-type: none"> • Ingeniero de Empresas • Técnico de Instituto en Logística y Distribución • Dos o más años de experiencia 		
Competencias	<ul style="list-style-type: none"> • Procesos administrativos. • Gestión de logística y almacén de materiales. • Tecnologías de la información • Liderazgo • Visión de Negocio • Trabajo en equipo • Motivación por logros • Orientación al cliente • Metódico • Proactivo • Habilidad relacional 		

		<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para trabajar bajo presión. 		
9 -- COMPETENCIAS TÉCNICA	Orientación y Asesoramiento	Definición	Nivel	Comportamiento Observable
		Ofrecer guías / sugerencias a los demás para que tomen decisiones.	Alto	Asesora a las autoridades de la institución en materia de su competencia, generando políticas y estrategias que permitan tomar decisiones acertadas.
	Planificación y Gestión	Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de sus planes o proyectos, estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos.	Alto	Anticipa los puntos críticos de una situación o problema, desarrollando estrategias a largo plazo, acciones de control, mecanismos de coordinación y verificando información para la aprobación de diferentes proyectos, programas y otros
	Pensamiento Conceptual	Aplicar o crear nuevos conceptos para la solución de problemas complejos, así como para el desarrollo de proyectos, planes organizacionales y otros. Incluye la utilización de razonamiento creativo, inductivo o conceptual.	Alto	Desarrolla conceptos nuevos para solucionar conflictos o para el desarrollo de proyectos, planes organizacionales y otros.
10 – COMPORTAMIENTOS CONDUCTUALES	Trabajo en Equipo	Definición	Nivel	Comportamiento Observable
		Es el interés de cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.	Alto	Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo. Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización.

Orientación a los Resultados	Es el esfuerzo por trabajar adecuadamente, tendiendo al logro de estándares de excelencia.	Alto	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla y modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.
Iniciativa	Es la predisposición para actuar proactivamente. Los niveles de Actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado, hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas.	Alto	Se anticipa a las situaciones con una visión de largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás.

FUNCIONES PRINCIPALES

- Asegurar la mantención de la distribución, bajo los estándares requeridos por la empresa.
- Controlar stock y calidad de productos
- Analizar y definir rutas de reparto para optimizar eficiencia.
- Coordinar el despacho de pedidos diarios, semanales y mensuales.
- Realizar seguimiento de los productos despachados
- Velar por la entrega oportuna de los productos solicitados por los clientes
- Ingresar información a los sistemas computacionales.
- Coordinar y supervisar que las actividades en terreno se ejecuten bajo los estándares de calidad y plazos establecidos.
- Analizar las causas de los Subestándares, con el fin de formular acciones correctivas.
- Velar porque el personal a cargo cumpla con los planes de prevención de riesgos, de calidad y ambiental establecidos en el SIG (Sistema Integrado de Gestión)

Elaborado por: Corozo, J. 2020

Pág.4/4

3.10.8 Funciones del área de tesorería


INDUSTRIA ALIMENTICIA GARCIA BALVERDE & LOPEZ REY PALETAS CIA. LTDA.			
		MANUAL DE FUNCIONES	
IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO			
Nombre del puesto:		ÁREA DE TESORERÍA	
Nivel funcional:		Ejecutivo	
Jefe Inmediato:		Tesorero	
N° de puestos	1	Código:	EJE-002
Versión:	N°1	Páginas:	4
NATURALEZA DEL PUESTO			
<p>La persona encargada del área de tesorería es responsable de informar por todos los dineros en circulación de cajas menores y caja general, mediante el cual se respalda por un pagare en blanco para que sea respaldo de posibles faltantes, en caja, bancos o tarjetas crédito o débito, cada pago que realice debe tener previa aprobación del gerente.</p>			
PERFIL DE COMPETENCIAS			
Formación Académica		<ul style="list-style-type: none"> • Ingeniero en Contabilidad Técnico Contable • Dos o más años de experiencia 	
Competencias		<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos básicos de Sistemas y contabilidad • Conocimientos especiales en Manejo de paquetes contables • Liquidaciones de retención en la fuente, IVA y todo lo relacionado con la nomina 	

				<ul style="list-style-type: none"> • Conciliaciones Bancarias • Disponibilidad de tiempo. • Recomendaciones especiales: Debe ser una persona honesta, responsable. • Habilidad en el manejo y manipulación de dinero • Honestidad y puntualidad en sus funciones
9 -- COMPETENCIAS TÉCNICA	Orientación y Asesoramiento	Definición	Nivel	Comportamiento Observable
		Ofrecer guías / sugerencias a los demás para que tomen decisiones.	Alto	Asesora a las autoridades de la institución en materia de su competencia, generando políticas y estrategias que permitan tomar decisiones acertadas.
	Planificación y Gestión	Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de sus planes o proyectos, estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos.	Alto	Anticipa los puntos críticos de una situación o problema, desarrollando estrategias a largo plazo, acciones de control, mecanismos de coordinación y verificando información para la aprobación de diferentes proyectos, programas y otros
	Manejo de Recursos Financieros	Determinar cómo debe gastarse el dinero para realizar el trabajo y contabilizar los gastos	Alto	Planifica y aprueba el presupuesto anual de una institución o de un proyecto a largo plazo. Incluye gestionar el financiamiento necesario.

		Definición	Nivel	Comportamiento Observable
		Trabajo en Equipo	Es el interés de cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.	Alto
Orientación a los Resultados	Es el esfuerzo por trabajar adecuadamente, tendiendo al logro de estándares de excelencia.	Alto	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla y modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.	
Iniciativa	Es la predisposición para actuar proactivamente. Los niveles de Actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado, hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas.	Alto	Se anticipa a las situaciones con una visión de largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás.	
FUNCIONES PRINCIPALES				
<ul style="list-style-type: none"> Elaboración del plan de pagos correspondiente a proveedores (según prioridad y vencimiento acordado) Gastos de papelería y otros utensilios (aprobado por la gerencia) Nómina y prestaciones sociales Pagos de declaraciones tributarias (iva, retención a la fuente,) y todos los pagos que surja en las operaciones de la empresa. 				

- Elaboración de ingresos en el sistema tales como aplicar recibos de caja (anticipos) a los usuarios oportunamente generando el comprobante de ingreso del cual debe imprimir dos copias una para adjuntar al recibo de color amarillo o verde para que sea archivado, y la otra para el archivo de comprobantes de contabilidad.
- Elaboración de flujos de caja semanal, de cuanto se recibió y cuanto se gastó para ser presentado a la gerencia.
- Elaboración de plan de pagos pendientes, para que sean aprobados por la gerencia
- Control, salvaguarda, de los cheques, tarjetas de crédito y débito, claves, etc de la empresa.
- Realizar conciliaciones bancarias, consultas de saldo diario,
- Revisar y cuadrar el auxiliar de caja con el saldo de efectivo que posea en su papel de trabajo (este trabajo debe ser conjunto con la persona encargada como auxiliar contable) .
- Velar por el control y la salvaguarda de la AZ de importaciones, realizando un consecutivo de orden de pedido y cada orden debe contener todo lo reglamentario en la importación
- Colaboración con la información para Revisoría, Gerencia y Contador
- Redacción de correspondencias pertinentes al Departamento de tesorería.
- Recibir visita de Revisoría Fiscal
- Colaboración con la Gerencia para la presentación de los informes
- Recopilación de documentos para solicitud de crédito ante los Bancos.
- Informes preliminares de Balances
- Vigilar, preparar y mantener en custodia el archivo pertinente al departamento de tesorería
- Responder, informar oportunamente por el consecutivo de los recibo de cajas cada vez que el auxiliar contable informe la inasistencia de uno de ellos en el consecutivo de archivo.
- Elaboración del presupuesto mensual de ingresos y egresos
- Elaboración y actualización del manual de procedimientos del cargo, entregar mensualmente para su revisión.
- Colaborar con las presentaciones de renta y medios magnéticos si lo requiere el contador.
- Y demás funciones asignadas.


3.10.9 Funciones de jefe de producción

INDUSTRIA ALIMENTICIA GARCIA BALVERDE & LOPEZ REY PALETAS CIA. LTDA.			
		MANUAL DE FUNCIONES	
IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO			
Nombre del puesto:		JEFE DE PRODUCCIÓN	
Nivel funcional:	Ejecutivo		
Jefe Inmediato:	Gerente de Producción		
N° de puestos	1	Código:	EJE-003
Versión:	N°1	Paginas:	4
NATURALEZA DEL PUESTO			
<p>La persona encargada del puesto de jefe de producción deberá controlar toda la producción verificando en cada área el trabajo y los materiales adecuados para logra producir bienes de acuerdo a los planes de producción con niveles de máxima calidad, utilizando con eficiencia los recursos asignados, evitando desperdicios y costos elevados</p>			
PERFIL DE COMPETENCIAS			
Formación Académica		<ul style="list-style-type: none"> • Ingeniero en industrias o tercer nivel en carreras afines • Dos o más años de experiencia 	
Competencias		<ul style="list-style-type: none"> • Control en Procesos Productivos • Gestión de Calidad y Productividad 	
9 -- COMPETENCIAS TÉCNICA	Orientación y Asesoramiento	Definición	Nivel
		Ofrecer guías / sugerencias a los demás para que tomen decisiones.	Alto
		Comportamiento Observable	
		Asesora a las autoridades de la institución en materia de su competencia, generando políticas y estrategias que permitan tomar decisiones acertadas.	

	Planificación y Gestión	Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de sus planes o proyectos, estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos.	Alto	Anticipa los puntos críticos de una situación o problema, desarrollando estrategias a largo plazo, acciones de control, mecanismos de coordinación y verificando información para la aprobación de diferentes proyectos, programas y otros
	Pensamiento Conceptual	Aplicar o crear nuevos conceptos para la solución de problemas complejos, así como para el desarrollo de proyectos, planes organizacionales y otros. Incluye la utilización de razonamiento creativo, inductivo o conceptual.	Alto	Desarrolla conceptos nuevos para solucionar conflictos o para el desarrollo de proyectos, planes organizacionales y otros.
10 – COMPORTAMIENTOS CONDUCTUALES	Trabajo en Equipo	Definición	Nivel	Comportamiento Observable
		Es el interés de cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.	Alto	Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo. Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización.
	Orientación a los Resultados	Es el esfuerzo por trabajar adecuadamente, tendiendo al logro de estándares de excelencia.	Alto	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla y modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.

	Iniciativa	Es la predisposición para actuar proactivamente. Los niveles de Actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado, hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas.	Alto	Se anticipa a las situaciones con una visión de largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás.
FUNCIONES PRINCIPALES				
<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar maquilas internas y externas. - Realizar el cierre de órdenes de producción. • Coordinar con el área de bodega y compras la existencia de materiales e insumos para la producción. • Costear las prendas de muestras físicas. • Realizar Cross para envíos. • Entregar reportes de eficiencias de los módulos de costura al Gerente de Producción. • Entregar reportes del área de estampado y empaque al Gerente de Producción. • Ayudar al jefe de producción a coordinar áreas de producción. 				
Elaborado por: Corozo, J. 2020				Pág.4/4

3.10.10 Funciones de psicología

INDUSTRIA ALIMENTICIA GARCIA BALVERDE & LOPEZ REY PALETAS CIA. LTDA.			
		MANUAL DE FUNCIONES	
IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO			
Nombre del puesto:		PSICOLOGÍA	
Nivel funcional:	Ejecutivo		
Jefe Inmediato:	Jefe de Talento Humano		
N° de puestos	1	Código:	EJE-004
Versión:	N°1	Paginas:	5
NATURALEZA DEL PUESTO			
<p>La labor del psicólogo organizacional es muy importante ya que uno de sus principales objetivos es encargarse de velar por el bienestar del capital humano de la organización, estando siempre atento al comportamiento y actitudes de las personas, a partir de esto el psicólogo analiza cual es la cultura organizacional, es decir, los valores, las costumbres, y las reglas que conforman la mentalidad que tiene la organización y que la hace ser diferente de las demás, con sus propias características y políticas sobre las cuales se rige, esta es de carácter implícito.</p>			
PERFIL DE COMPETENCIAS			
Formación Académica	<ul style="list-style-type: none"> • Licenciatura en Psicología general • Dos o más años de experiencia 		
Competencias	<ul style="list-style-type: none"> • “Analizar cargos y tareas que deben cumplir que deben cumplir los recursos humanos para alcanzar metas de la unidad y de la organización. • Atraer el personal a la organización (reclutamiento). • Determinar las personas más adecuadas (selección). <p>Ubicar el personal en las en las posiciones</p>		

	<p>que previamente se han diseñado (descripción y análisis tanto de cargos como de tareas).</p> <ul style="list-style-type: none">• Evaluación e información de retorno del desempeño para el personal esta puede mostrar que el empleado no se encuentra en el nivel que se espera debido a problemas de motivación o de actitud. Siendo en esta parte de gran utilidad las técnicas de intervención en gerencia de desempeño.• Trabaja para que las salidas de la organización se efectúen con satisfacción (jubilación, despidos o renunciaciones).• Colaborar en el diseño y aplicación de los planes de compensación y beneficios para los recursos humanos de la organización”• Aplica las habilidades cognitivas y conductuales para observar, describir, analizar, diagnosticar y resolver los problemas o conflictos en las interacciones humanas y asegurar un buen clima y desarrollar la cultura organizacional.• Efectúa la observación, entrevistas y aplicar encuestas y cuestionarios para diagnosticar el clima y la cultura organizacional, y recomendar las acciones preventivas o correctivas que sean pertinentes.• Generar y proponer soluciones que contemplen, la integración humana, la creatividad, la innovación y la mejora continua dentro de los procesos productivos, operativos y administrativos de la organización, concordante con los conceptos de ergonomía.• Poseer una visión sistémica y holística del comportamiento humano en la organización y de esta, dentro del entorno social, legal y
--	---

			cultural.	
9 -- COMPETENCIAS TÉCNICA	Orientación y Asesoramiento	Definición	Nivel	Comportamiento Observable
		Ofrecer guías / sugerencias a los demás para que tomen decisiones.	Alto	Asesora a las autoridades de la institución en materia de su competencia, generando políticas y estrategias que permitan tomar decisiones acertadas.
	Planificación y Gestión	Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de sus planes o proyectos, estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos.	Alto	Anticipa los puntos críticos de una situación o problema, desarrollando estrategias a largo plazo, acciones de control, mecanismos de coordinación y verificando información para la aprobación de diferentes proyectos, programas y otros
Pensamiento Conceptual	Aplicar o crear nuevos conceptos para la solución de problemas complejos, así como para el desarrollo de proyectos, planes organizacionales y otros. Incluye la utilización de razonamiento creativo, inductivo o conceptual.	Alto	Desarrolla conceptos nuevos para solucionar conflictos o para el desarrollo de proyectos, planes organizacionales y otros.	
10 – COMPORTAMIENTOS CONDUCTUALES	Trabajo en Equipo	Definición	Nivel	Comportamiento Observable
		Es el interés de cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.	Alto	Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo. Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la

				organización.
	Orientación a los Resultados	Es el esfuerzo por trabajar adecuadamente, tendiendo al logro de estándares de excelencia.	Alto	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla y modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.
	Iniciativa	Es la predisposición para actuar proactivamente. Los niveles de Actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado, hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas.	Alto	Se anticipa a las situaciones con una visión de largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás.

FUNCIONES PRINCIPALES

- El análisis del cargo: cumpliendo con los requisitos que el cargo exige, y realizarlo de la forma más adecuada.
- Describe el cargo según las tareas y funciones que el empleado debe cumplir.
- Recluta candidatos con el perfil adecuado para desempeñarse dentro de la empresa.
- Realiza actividades como selección del personal, evaluando las características de un grupo que les permita adaptarse a la organización.
- Administra pruebas psicotécnicas.
- Comprende las necesidades del personal.
- Realiza también capacitaciones a los nuevos empleados

3.10.11 Funciones del área de planificación

INDUSTRIA ALIMENTICIA GARCIA BALVERDE & LOPEZ REY PALETAS CIA. LTDA.			
		MANUAL DE FUNCIONES	
IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO			
Nombre del puesto:		ÁREA DE PLANIFICACIÓN	
Nivel funcional:	Ejecutivo		
Jefe Inmediato:	Gerente de Producción Jefe de Producción		
N° de puestos	1	Código:	EJE-005
Versión:	N°1	Páginas:	4
NATURALEZA DEL PUESTO			
Organizar, coordinar, dirigir y verificar la metodología y operación de la planeación y evaluación de la Universidad Tecnológica, así como el manejo adecuado de la información y la estadística que se genere en la Institución.			
PERFIL DE COMPETENCIAS			
Formación Académica	<ul style="list-style-type: none"> • Tercer nivel en carreras como Administración aplicada a la Educación, Administración de Empresas, Administración Pública, Economía, Ingeniería • Dos o más años de experiencia 		
Competencias	<ul style="list-style-type: none"> • Impulsar el desarrollo Institucional por medio de las actividades de planeación y evaluación de las áreas académicas y administrativas. • Coordinar y supervisar el desarrollo del Subdirector, Jefes de Departamento, Técnicos Académicos, y Secretaria de la Dirección. 		

9 -- COMPETENCIAS TÉCNICA	Orientación y Asesoramiento	Definición	Nivel	Comportamiento Observable
		Ofrecer guías / sugerencias a los demás para que tomen decisiones.	Alto	Asesora a las autoridades de la institución en materia de su competencia, generando políticas y estrategias que permitan tomar decisiones acertadas.
	Planificación y Gestión	Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de sus planes o proyectos, estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos.	Alto	Anticipa los puntos críticos de una situación o problema, desarrollando estrategias a largo plazo, acciones de control, mecanismos de coordinación y verificando información para la aprobación de diferentes proyectos, programas y otros
	Pensamiento Conceptual	Aplicar o crear nuevos conceptos para la solución de problemas complejos, así como para el desarrollo de proyectos, planes organizacionales y otros. Incluye la utilización de razonamiento creativo, inductivo o conceptual.	Alto	Desarrolla conceptos nuevos para solucionar conflictos o para el desarrollo de proyectos, planes organizacionales y otros.
10 – COMPORTAMIENTOS CONDUCTUALES	Trabajo en Equipo	Definición	Nivel	Comportamiento Observable
		Es el interés de cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.	Alto	Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo. Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización.

Orientación a los Resultados	Es el esfuerzo por trabajar adecuadamente, tendiendo al logro de estándares de excelencia.	Alto	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla y modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.
Iniciativa	Es la predisposición para actuar proactivamente. Los niveles de Actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado, hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas.	Alto	Se anticipa a las situaciones con una visión de largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás.

FUNCIONES PRINCIPALES

- Gestionar el proceso de la planificación anual de las Divisiones, entregando instrucciones y asegurando su adecuada formulación.
- Realizar el control de los indicadores y actividades comprometidas en la planificación anual y acordar con las divisiones planes de contingencia para su cumplimiento.
- Implementar los sistemas de Equidad de Género, Monitoreo del Desempeño Institucional y el de Gestión de la Calidad del Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG) de la institución.
- Supervisar y prestar asesoría técnica a la implementación de todos los sistemas del PMG
- Dirigir y participar en el proceso de elaboración del Balance de Gestión Integral (BGI) de la Subsecretaría.
- Coordinar y supervisar el Proceso de Diseño y Desarrollo del Sistema de Información de Gestión (SIG) incluyendo la supervisión del Proceso de Captura, Registro y Análisis de Información y preparación y aprobación de los reportes periódicos del Sistema
- Conducir y hacer seguimiento de las Metas del Convenio de Desempeño Colectivo (CDC) y la elaboración de sus informes
- Implementar el proceso de definición de los riesgos institucionales y sus planes de tratamiento
- Coordinar el proceso de evaluaciones

3.10.12 Funciones del área de marketing

INDUSTRIA ALIMENTICIA GARCIA BALVERDE & LOPEZ REY PALETAS CIA. LTDA.						
 Rey Paletas		MANUAL DE FUNCIONES				
IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO						
Nombre del puesto:		ÁREA DE MARKETING				
Nivel funcional:	Operativo					
Jefe Inmediato:	Gerente Comercial Logística					
N° de puestos	1	Código:	OPE-001			
Versión:	N°1	Páginas:	4			
NATURALEZA DEL PUESTO						
El Área de Mercadeo tiene como finalidad, mantener la presencia de la Empresa en el Mercado, mediante una efectiva labor de Mercadotecnia, orientada a desarrollar nuevos Negocios tanto a nivel Nacional como Internacional						
PERFIL DE COMPETENCIAS						
Formación Académica		<ul style="list-style-type: none"> • Ingenieros o egresados de las carreras de Administración, Marketing, Ingeniería Industrial. • Dos o más años de experiencia 				
Competencias		<ul style="list-style-type: none"> • Ser analítico y creativo. • Tener facultades interpersonales y de comunicación. • Poseer agilidad para adaptarse rápidamente a los cambios. • Transmitir empatía y optimismo. • Contar con la capacidad de trabajar en equipo. • Manejar herramientas digitales 				
CI	0	Estr	<table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th style="width: 50%;">Definición</th> <th style="width: 25%;">Nivel</th> <th style="width: 25%;">Comportamiento Observable</th> </tr> </thead> </table>	Definición	Nivel	Comportamiento Observable
Definición	Nivel	Comportamiento Observable				

		Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, con el propósito de identificar acciones estratégicas.	Alto	Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de su organización / unidad o proceso/ proyecto y establece directrices estratégicas para la aprobación de planes, programas y otros.
	Planificación y Gestión	Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de sus planes o proyectos, estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos.	Alto	Anticipa los puntos críticos de una situación o problema, desarrollando estrategias a largo plazo, acciones de control, mecanismos de coordinación y verificando información para la aprobación de diferentes proyectos, programas y otros
	Organización de Sistemas	Diseñar o rediseñar tareas, estructuras y flujos de trabajo.	Alto	Diseña o rediseña la estructura, los procesos organizacionales y las atribuciones y responsabilidades de los puestos de trabajo.
10 – COMPORTAMIENTOS CONDUCTUALES	Trabajo en Equipo	Definición	Nivel	Comportamiento Observable
		Es el interés de cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.	Alto	Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo. Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la

				organización.
	Orientación a los Resultados	Es el esfuerzo por trabajar adecuadamente, tendiendo al logro de estándares de excelencia.	Alto	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla y modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.
	Construcciones de Relaciones	Es la habilidad de construir y mantener relaciones cordiales con personas internas o externas a la organización.	Alto	Construye relaciones beneficiosas para el cliente externo y la institución, que le permiten alcanzar los objetivos organizacionales. Identifica y crea nuevas oportunidades en beneficio de la institución.
FUNCIONES PRINCIPALES				
<ul style="list-style-type: none"> • Encargado del desarrollo, implementación y análisis de las actividades de marketing, cumpliendo con el Calendario anual de Marketing y trabajando en equipo con las áreas funcionales. • Implementación y seguimiento de las campañas publicitarias. • Monitorear los gastos de publicidad, merchandising y promociones. • Seguimiento y análisis de las ventas, actividades. • Analizar información del mercado y la competencia en relación a las plataformas. 				
Elaborado por: Corozo, J. 2020				Pág.4/4

3.10.13 Funciones del Área de Cartera

INDUSTRIA ALIMENTICIA GARCIA BALVERDE & LOPEZ REY PALETAS CIA. LTDA.			
		MANUAL DE FUNCIONES	
IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO			
Nombre del puesto:		ÁREA DE CARTERA	
Nivel funcional:		Operativo	
Jefe Inmediato:		Gerente Comercial Logística	
N° de puestos	1	Código:	OPE-002
Versión:	N°1	Paginas:	4
NATURALEZA DEL PUESTO			
Participar en el plan de recaudación de la deuda y sinceramiento de saldo mediante la gestión de cobranza personalizada al cliente a través de visitas domiciliarias			
PERFIL DE COMPETENCIAS			
Formación Académica		<ul style="list-style-type: none"> • ingenieros o egresados de las carreras de administración, marketing, comercia y afines. • Dos o más años de experiencia 	
Competencias		<ul style="list-style-type: none"> • Honestidad. • Responsabilidad. • Integridad. • Creatividad. • Iniciativa. • Paciencia entre otros 	

9 -- COMPETENCIAS TÉCNICA		Definición	Nivel	Comportamiento Observable
	Pensamiento Estratégico	Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, con el propósito de identificar acciones estratégicas.	Alto	Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de su organización / unidad o proceso/ proyecto y establece directrices estratégicas para la aprobación de planes, programas y otros.
	Planificación y Gestión	Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de sus planes o proyectos, estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos.	Alto	Anticipa los puntos críticos de una situación o problema, desarrollando estrategias a largo plazo, acciones de control, mecanismos de coordinación y verificando información para la aprobación de diferentes proyectos, programas y otros
	Organización de Sistemas	Diseñar o rediseñar tareas, estructuras y flujos de trabajo.	Alto	Diseña o rediseña la estructura, los procesos organizacionales y las atribuciones y responsabilidades de los puestos de trabajo.

10 – COMPORTAMIENTOS CONDUCTUALES		Definición	Nivel	Comportamiento Observable
	Trabajo en Equipo	Es el interés de cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.	Alto	Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo. Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización.
	Orientación a los Resultados	Es el esfuerzo por trabajar adecuadamente, tendiendo al logro de estándares de excelencia.	Alto	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla y modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.
	Construcciones de Relaciones	Es la habilidad de construir y mantener relaciones cordiales con personas internas o externas a la organización.	Alto	Construye relaciones beneficiosas para el cliente externo y la institución, que le permiten alcanzar los objetivos organizacionales. Identifica y crea nuevas oportunidades en beneficio de la institución.

FUNCIONES PRINCIPALES

- Realizar la gestión de cobranza personalizada a los clientes de su cartera asignada, a través de las visitas domiciliarias, llamadas telefónicas y/o envío de correos electrónicos, dependiendo el caso.
- Incentivar el pago voluntario de los clientes.
- Realizar el seguimiento constante de la cartera del cliente que se encuentre a su cargo.
- Llevar un control y archivo adecuado de la documentación correspondiente a la cartera de clientes asignados.
- Sectorizar las notificaciones de documentación emitida, en función a las zonas de la ciudad y el país.
- Notificar la documentación emitida tanto de cobranza ordinaria como de cobranza coactiva
- Buscar alternativas de notificación para buscar a los contribuyentes no habidos.
- Apoyar en relación a los operativos destinados a la recuperación de deuda realizadas por el personal del SAT Cajamarca con apoyo de la autoridad policial.
- Elaborar informes mensuales respecto al porcentaje de recuperación de la deuda y al porcentaje del sinceramiento de saldos, en función a la cartera asignada.
- Otras funciones compatibles o inherentes al cargo, o que le asigne el Jefe del Departamento

Elaborado por: Corozo, J. 2020

Pág.4/4

3.10.14 Funciones del Área de Atención Médica

INDUSTRIA ALIMENTICIA GARCIA BALVERDE & LOPEZ REY PALETAS CIA. LTDA.			
		MANUAL DE FUNCIONES	
IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO			
Nombre del puesto:		ÁREA DE ATENCIÓN MEDICA	
Nivel funcional:		Operativo	
Jefe Inmediato:		Jefe De Recursos Humanos Psicología	
N° de puestos	1	Código:	OPE-003
Versión:	N°1	Páginas:	4
NATURALEZA DEL PUESTO			
Ejecutar labores en medicina general, en los componentes de promoción, prevención, protección, evaluación y rehabilitación del paciente de acuerdo con los protocolos establecidos y normas vigentes dentro de la empresa.			
PERFIL DE COMPETENCIAS			
Formación Académica		<ul style="list-style-type: none"> • Doctor en Medicina General. • Dos o más años de experiencia 	
Competencias		<ul style="list-style-type: none"> • Honestidad. • Responsabilidad. • Integridad. • Creatividad. • Iniciativa. • Paciencia entre otros 	

		Definición	Nivel	Comportamiento Observable
		9 -- COMPETENCIAS TÉCNICA	Pensamiento Estratégico	Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, con el propósito de identificar acciones estratégicas.
Planificación y Gestión	Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de sus planes o proyectos, estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos.		Alto	Anticipa los puntos críticos de una situación o problema, desarrollando estrategias a largo plazo, acciones de control, mecanismos de coordinación y verificando información para la aprobación de diferentes proyectos, programas y otros
Organización de Sistemas	Diseñar o rediseñar tareas, estructuras y flujos de trabajo.		Alto	Diseña o rediseña la estructura, los procesos organizacionales y las atribuciones y responsabilidades de los puestos de trabajo.

10 – COMPORTAMIENTOS CONDUCTUALES				
		Definición	Nivel	Comportamiento Observable
	Trabajo en Equipo	Es el interés de cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.	Alto	Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo. Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización.
	Orientación a los Resultados	Es el esfuerzo por trabajar adecuadamente, tendiendo al logro de estándares de excelencia.	Alto	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla y modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.
	Construcciones de Relaciones	Es la habilidad de construir y mantener relaciones cordiales con personas internas o externas a la organización.	Alto	Construye relaciones beneficiosas para el cliente externo y la institución, que le permiten alcanzar los objetivos organizacionales. Identifica y crea nuevas oportunidades en beneficio de la institución.
FUNCIONES PRINCIPALES				

- Practicar exámenes de medicina general, formular, diagnosticar si los trabajadores son aptos físicamente para realizar el trabajo al cual van a ser designados
- Practicar exámenes de medicina general, formular, diagnosticar y prescribir el tratamiento que debe seguirse para la atención integral del paciente
- Prescribir y/o realizar procedimientos especiales para ayuda en el diagnóstico y/o en el manejo de pacientes según el caso
- Realizar control médico periódico a los pacientes
- Llevar controles estadísticos con fines científicos y administrativos y reportar las enfermedades de notificación obligatoria
- Colaborar en la elaboración e implantación del plan de emergencia para ser aplicado en el Hospital.
- Establecer y mantener las relaciones de coordinación necesarias para lograr una eficaz prestación de los servicios de salud
- Realizar la remisión de pacientes a médicos especialistas cuando lo requieran, de acuerdo con las normas del sistema de referencia y contra referencia de pacientes

CONCLUSIONES

La, Industria Alimenticia García Balverde & Lopez Rey Paletas Cía. Ltda. Cuenta con un personal capacitado pero conoce las funciones solamente de forma verbal, convirtiéndose en una gran desventaja ante las actuales y aceleradas transformaciones que se presentan en las organizaciones especialmente privadas, carece de un manual de funciones por competencias por lo que dificulta que los colaboradores realicen sus actividades con eficiencia, eficacia y efectividad, existiendo duplicidad de funciones y conflictos en las labores a desempeñarse.

En virtud de no existir un manual de funciones por competencias se debe incrementar las competencias técnicas y conductuales de cada puesto de trabajo al igual que el perfil del puesto como su formación académica, nivel de instrucción, misión, habilidades, destrezas, y toda la información más importante de forma clara y concisa para su fácil interpretación, ya que los manuales de funciones son un elemento básico para el desarrollo de cualquier empresa.

La realización de la investigación efectuada sobre las funciones, constituye uno de los principales pasos para identificar aquellos problemas de duplicidad de funciones que se da dentro de la empresa, los colaboradores no cumplen con las funciones que les compete, debido a esto mediante un Checklist, se establece el manual de funciones por competencias en el cual se describe todas las funciones que debe cumplir cada colaborador desde su puesto de trabajo evitando los conflictos en las labores y la duplicidad de las mismas.

RECOMENDACIONES

La, Industria Alimenticia García Balverde & Lopez Rey Paletas Cía. Ltda. Mejore la comunicación con los colaboradores para que se eviten discordias e implemente el manual de funciones por competencias propuesto, ya que así cada colaborador desempeñara las funciones acordes a sus cargos evitando la duplicidad de funciones y conflictos en las labores

Implementar en el manual de funciones por competencias el perfil del puesto su formación académica, nivel de instrucción, experiencia, misión, habilidades y destrezas; las competencias técnicas y conductuales, con el fin de mejorar la comunicación entre los compañeros de trabajo y crear un buen clima laboral y contribuir con el desarrollo y cumplimiento de objetivos y metas propuestos por la empresa

Socializar el manual de funciones por competencias con todos los colaboradores de la empresa para que conozcan cada una de las actividades que les compete como funcionarios, así serán más eficientes y eficaces contribuyendo en el mejoramiento continuo de la misma evitando la duplicidad de funciones y conflictos en las labores.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2009). *Comperencias laborales*. Buenos Aires: Gránica.
- Aranda, V. (2006). *Gestión de recursos humanos*. Montevideo: Cinterfor.
- Books.google.com. (s.f.). *Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos*. Recuperado de: <http://books.google.com.co/books?id=YnhdFdUDnVIC&>
- Chiavenato, I. (2011). *Administracion de recursos humanos*. Mexico: McGraw-Hill.
- Continolo, G. (2012). *Introduccion a los manuales administrativos*. Obtenido de: <http://adminguidefca.blogspot.com>.
- Duhat Kizatus, M. (2011). 2.2.10 *Definiciones de manual*. Obtenido de: www.clubensayos.com.
- Elmayorportaldegerencia. (s.f.). *Tipos de estructuras orgánicas* Obtenido de: www.elmayorportaldegerencia.com. Recuperado el 25 de 06 de 2017
- García, J. (1994). *Teoría económica de la empresa*. Madrid: KMX Barcelona.
- Garcia, M. (2015). *La importancia del manual de organización y funciones*. Recuperado de: <http://blog.pucp.edu.pe/blog/perfil/2010/04/20/la-importancia-del-manual-de-organizacion-y-funciones/>
- López, E. (2017). *Los manuales de procedimientos como herramientas de control interno de una organización*. Obtenido de: <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>
- Mondy, W. (1997). *Administración de recursos humanos*. México D.F: Prentice-Hall.
- Morales, J. (2011). *Seleccion de personal*. Mexico : Chiado.
- Munch, G. (2013). *Administración para las organizaciones*. Mexico D.F: Trillas.
- Ruíz de Castilla, N,. (2004). *Enfoque de las competencias*. Lima: Time Publicidad.
- Reyes, A. (1976). *Administracion de personal*. Mexico: Limusa.
- Ri.ufg.edu.sv/jspui/bitstream. (s.f.). 2.2.2 *Presente de los manuales* . Obtenido de: www.ri.ufg.edu.sv/jspui/bitstream.com.
- Rodriguez, E. (2011). *Como elaborar y usar los manuales administrativos*. Mexico: Cengage Learning.
- Romero, R. (2008). *Marketing*. Nueva Imagen Latina.
- Sáenz, A. (2000). *El potencial competitivo de las empresas*. Madrid: The Competitive Challenge.

Santos, F. (2001). *La estrategia de la empresa*. Barcelona: California Management.

Spencer, J. (2006). *Evaluación laboral*. Mexico: Mc Reseachr.

Terry, G. (2014). *Los manuales administrativos*. Obtenido de:
<http://losmanualesadministrativos.blogspot.com>.

ANEXOS

ANEXO A: CRONOGRAMA DE TRABAJO

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO																		
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS																		
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS																		
ETAPAS	ACTIVIDADES	2020																
		SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE				
		S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	
ANTEPROYECTO DEL TRABAJO DE TITULACIÓN	Elaboración del Anteproyecto																	
	Aprobación del Plan del Trabajo de Titulación																	
DESARROLLO DEL TRABAJO DE TITULACIÓN	Desarrollo Capítulo I																	
	Desarrollo Capítulo II																	
	Presentación del 50% del Trabajo de Titulación																	
	Desarrollo Capítulo III																	
	Desarrollo Capítulo IV																	
	Presentación del 100% del Trabajo de Titulación																	
	Defensa del Trabajo de Titulación																	

ANEXO B: DICCIONARIO DE COMPETENCIAS LABORALES

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS LABORALES					
COMPETENCIAS TÉCNICAS					
No.	DENOMINACIÓN DE LA COMPETENCIA	DEFINICIÓN	No.	NIVEL	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE
1	Desarrollo estratégico del Talento Humano	Es la capacidad para dirigir, analizar y evaluar el desempeño actual y potencial de los colaboradores y definir e implementar acciones de desarrollo para las personas y equipos en el marco de las estrategias de la organización, adoptando un rol de facilitador y guía	1	Alto	Realiza una proyección de posibles necesidades de recursos humanos considerando distintos escenarios a largo plazo. Tiene un papel activo en la definición de las políticas en función del análisis estratégico.
			2	Medio	Utiliza herramientas existentes o nuevas en la organización para el desarrollo de los colaboradores en función de las estrategias de la organización. Promueve acciones de desarrollo.
			3	Bajo	Aplica las herramientas de desarrollo disponibles. Define acciones para el desarrollo de las competencias críticas. Esporádicamente hace un seguimiento de las mismas.
2	Orientación Asesoramiento	Ofrecer guías / sugerencias a los demás para que tomen decisiones.	4	Alto	Asesora a las autoridades de la institución en materia de su competencia, generando políticas y estrategias que permitan tomar decisiones acertadas.
			5	Medio	Ofrece guías a equipos de trabajo para el desarrollo de planes, programas y otros.
			6	Bajo	Orienta a un compañero en la forma de realizar ciertas actividades de complejidad baja.
3	Pensamiento Estratégico	Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, con el propósito de identificar acciones estratégicas. Incluye la capacidad para saber cuándo hay que mejorar planes, programas y proyectos.	7	Alto	Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de su organización / unidad o proceso/ proyecto y establece directrices estratégicas para la aprobación de planes, programas y otros.
			8	Medio	Comprende los cambios del entorno y esta en la capacidad de proponer planes y programas de mejoramiento continuo.
			9	Bajo	Puede adecuarse a los cambios y participa en el desarrollo de planes y programas de mejoramiento continuo.

4	Planificación y Gestión	Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de sus planes o proyectos, estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.	10	Alto	Anticipa los puntos críticos de una situación o problema, desarrollando estrategias a largo plazo, acciones de control, mecanismos de coordinación y verificando información para la aprobación de diferentes proyectos, programas y otros. Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos.
			11	Medio	Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos de complejidad media, estableciendo estrategias de corto y mediano plazo, mecanismos de coordinación y control de la información.
			12	Bajo	Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas o actividades, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.
5	Generación de Ideas	Generar varias formas o alternativas para desarrollar planes, programas, proyectos y solucionar problemas.	13	Alto	Desarrolla planes, programas o proyectos alternativos para solucionar problemas estratégicos organizacionales.
			14	Medio	Desarrolla estrategias para la optimización de los recursos humanos, materiales y económicos.
			15	Bajo	Identifica procedimientos alternativos para apoyar en la entrega de productos o servicios a los clientes usuarios.
6	Monitoreo y Control	Evaluar cuan bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.	16	Alto	Desarrolla mecanismos de monitoreo y control de la eficiencia, eficacia y productividad organizacional.
			17	Medio	Monitorea el progreso de los planes y proyectos de la unidad administrativa y asegura el cumplimiento de los mismos.
			18	Bajo	Analiza y corrige documentos.
7	Pensamiento Conceptual	Aplicar o crear nuevos conceptos para la solución de problemas complejos, así como para el desarrollo de proyectos, planes organizacionales y otros. Incluye la utilización de razonamiento creativo, inductivo o conceptual.	19	Alto	Desarrolla conceptos nuevos para solucionar conflictos o para el desarrollo de proyectos, planes organizacionales y otros. Hace que las situaciones o ideas complejas estén claras, sean simples y comprensibles. Integra ideas, datos clave y observaciones, presentándolos en forma clara y útil.
			20	Medio	Analiza situaciones presentes utilizando los conocimientos teóricos o adquiridos con la experiencia. Utiliza y adapta los conceptos o principios adquiridos para solucionar problemas en la ejecución de

					programas, proyectos y otros.
			21	Bajo	Utiliza conceptos básicos, sentido común y las experiencias vividas en la solución de problemas inherentes al desarrollo de las actividades del puesto.
8	Habilidad Analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)	Es la capacidad de reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes. Se puede incluir aquí la habilidad para analizar y presentar datos financieros y estadísticos y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.	22	Alto	Realiza análisis lógicos para identificar los problemas fundamentales de la organización.
			23	Medio	Reconoce la información significativa, busca y coordina los datos relevantes para el desarrollo de programas y proyectos.
			24	Bajo	Presenta datos estadísticos y/o financieros.
9	Organización de la Información	Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información.	25	Alto	Define niveles de información para la gestión de una unidad o proceso.
			26	Medio	Clasifica y captura información técnica para consolidarlos.
			27	Bajo	Clasifica documentos para su registro.
10	Recopilación de Información	Conocer cómo localizar e identificar información esencial.	28	Alto	Pone en marcha personalmente sistemas o prácticas que permiten recoger información esencial de forma habitual (ejemplo reuniones informales periódicas). Analiza la información recopilada.
			29	Medio	Realiza un trabajo sistemático en un determinado lapso de tiempo para obtener la máxima y mejor información posible de todas las fuentes disponibles. (Obtiene información en periódicos, bases de datos, estudios técnicos etc.)
			30	Bajo	Busca información con un objetivo concreto a través de preguntas rutinarias.
11	Manejo de Recursos Materiales	Obtener y cuidar el uso apropiado de equipos, locales, accesorios y materiales	31	Alto	Evalúa los contratos de provisión de recursos materiales para la institución.

		necesarios para realizar ciertas actividades.	32	Medio	Determina las necesidades de recursos materiales de la institución y controla el uso de los mismos.
			33	Bajo	Provee y maneja recursos materiales para las distintas unidades o procesos organizacionales, así como para determinados eventos.
12	Pensamiento Crítico	Utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o proposiciones.	34	Alto	Analiza, determina y cuestiona la viabilidad de aplicación de leyes, reglamentos, normas, sistemas y otros, aplicando la lógica.
			35	Medio	Elabora reportes jurídicos, técnicos o administrativos aplicando el análisis y la lógica.
			36	Bajo	Discrimina y prioriza entre las actividades asignadas aplicando la lógica.
13	Pensamiento Analítico	Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc.	37	Alto	Realiza análisis extremadamente complejos, organizando y secuenciando un problema o situación, estableciendo causas de hecho, o varias consecuencias de acción. Anticipa los obstáculos y planifica los siguientes pasos.
			38	Medio	Establece relaciones causales sencillas para descomponer los problemas o situaciones en partes. Identifica los pros y los contras de las decisiones. Analiza información sencilla.
			39	Bajo	Realiza una lista de asuntos a tratar asignando un orden o prioridad determinados. Establece prioridades en las actividades que realiza.
14	Identificación de Problemas	Identificar la naturaleza de un problema.	40	Alto	Identifica los problemas que impiden el cumplimiento de los objetivos y metas planteados en el plan operativo institucional y redefine las estrategias.
			41	Medio	Identifica los problemas en la entrega de los productos o servicios que genera la unidad o proceso; determina posibles soluciones.
			42	Bajo	Compara información sencilla para identificar problemas.
15	Percepción de Sistemas y Entorno	Determinar cuándo han ocurrido cambios importantes en un sistema organizacional o	43	Alto	Identifica la manera en cómo un cambio de leyes o de situaciones distintas afectará a la organización.

		cuándo ocurrirán.	44	Medio	Identifica situaciones que pueden alterar el desenvolvimiento normal de los colaboradores de una unidad o proceso organizacional. Implica la habilidad de observar y aprovechar los comportamientos de los colaboradores y compañeros.
			45	Bajo	Identifica cómo una discusión entre los miembros de un equipo de trabajo podría alterar el trabajo del día.
16	Organización de Sistemas	Diseñar o rediseñar tareas, estructuras y flujos de trabajo.	46	Alto	Diseña o rediseña la estructura, los procesos organizacionales y las atribuciones y responsabilidades de los puestos de trabajo.
			47	Medio	Diseña o rediseña los procesos de elaboración de los productos o servicios que generan las unidades organizacionales.
			48	Bajo	Identifica el flujo de trabajo. Propone cambios para eliminar agilizar las actividades laborales.
17	Mantenimiento de Equipos	Ejecutar rutinas de mantenimiento y determinar cuándo y qué tipo de mantenimiento es requerido.	49	Alto	Implementa programas de mantenimiento preventivo y correctivo. Determina el tipo de mantenimiento que requieren los equipos informáticos, maquinarias y otros de las unidades o procesos organizacionales.
			50	Medio	Depura y actualiza el software de los equipos informáticos. Incluye despejar las partes móviles de los equipos informáticos, maquinarias y otros.
			51	Bajo	Realiza la limpieza de equipos computarizados, fotocopiadoras y otros equipos.
18	Instrucción	Enseñar a otros cómo realizar alguna actividad.	52	Alto	Capacita a los colaboradores y compañeros de la institución
			53	Medio	Instruye sobre procedimientos técnicos, legales o administrativos a los compañeros de la unidad o proceso.
			54	Bajo	Instruye a un compañero sobre la forma de operar un programa de computación.
19	Operación y Control	Operar y controlar el funcionamiento y manejo de equipos, sistemas, redes y	55	Alto	Controla la operación de los sistemas informáticos implementados en la institución. Establece ajustes a las fallas que presenten los sistemas.

		otros.	56	Medio	Opera los sistemas informáticos, redes y otros e implementa los ajustes para solucionar fallas en la operación de los mismos.
			57	Bajo	Ajusta los controles de una máquina copiadora para lograr fotocopias de menor tamaño.
20	Selección de Equipos	Determinar el tipo de equipos, herramientas e instrumentos necesarios para realizar un trabajo.	58	Alto	Identifica el equipo necesario que debe adquirir una institución para cumplir con los planes, programas y proyectos.
			59	Medio	Escoge un nuevo programa informático para la automatización de ciertas actividades.
			60	Bajo	Selecciona los instrumentos necesarios para una reunión de trabajo.
21	Inspección de Productos o Servicios	Inspeccionar y evaluar la calidad de los productos o servicios.	61	Alto	Establece procedimientos de control de calidad para los productos o servicios que genera la institución.
			62	Medio	Realiza el control de calidad de los informes técnicos, legales o administrativos para detectar errores. Incluye proponer ajustes.
			63	Bajo	Chequea el borrador de un documento para detectar errores mecanográficos.
22	Manejo de Recursos Financieros	Determinar cómo debe gastarse el dinero para realizar el trabajo y contabilizar los gastos.	64	Alto	Planifica y aprueba el presupuesto anual de una institución o de un proyecto a largo plazo. Incluye gestionar el financiamiento necesario.
			65	Medio	Prepara y maneja el presupuesto de un proyecto a corto plazo.
			66	Bajo	Utiliza dinero de caja chica para adquirir suministros de oficina y lleva un registro de los gastos.
23	Diseño de Tecnología	Generar o adaptar equipos y tecnología para atender las necesidades del cliente interno y externo.	67	Alto	Crea nueva tecnología.
			68	Medio	Diseña los mecanismos de implementación de nuevas tecnologías que permiten mejorar la gestión de la organización.

			69	Bajo	Rediseña el portal web institucional, base de datos y otros para mejorar el acceso a la información.
24	Análisis de Operaciones	Analizar demandas y requerimientos de producto o servicio para crear un diseño.	70	Alto	Identificar el sistema de control requerido por una nueva unidad organizacional.
			71	Medio	Sugerir cambios en un programa de computación para que su uso resulte más fácil al usuario.
			72	Bajo	Seleccionar un equipo para la oficina
25	Destreza Matemática	Utilizar las matemáticas para ejecutar actividades y solucionar problemas.	73	Alto	Desarrolla un modelo matemático para simular y resolver problemas.
			74	Medio	Utiliza las matemáticas para realizar cálculos de complejidad media. (Ejemplo liquidaciones, conciliaciones bancarias, etc.)
			75	Bajo	Contar dinero para entregar cambios.
26	Comprensión Oral	Es la capacidad de escuchar y comprender información o ideas presentadas.	76	Alto	Comprende las ideas presentadas en forma oral en las reuniones de trabajo y desarrolla propuestas en base a los requerimientos.
			77	Medio	Escucha y comprende los requerimientos de los clientes internos y externos y elabora informes.
			78	Bajo	Escucha y comprende la información o disposiciones que se le provee y realiza las acciones pertinentes para el cumplimiento.
27	Expresión Oral	Es la capacidad de comunicar información o ideas en forma hablada de manera clara y comprensible.	79	Alto	Expone programas, proyectos y otros ante las autoridades y personal de otras instituciones.
			80	Medio	Comunica información relevante. Organiza la información para que sea comprensible a los receptores.
			81	Bajo	Comunica en forma clara y oportuna información sencilla.

28	Expresión Escrita	Es la capacidad de comunicar información o ideas por escrito de modo que otros entiendan.	82	Alto	Escribir documentos de complejidad alta, donde se establezcan parámetros que tengan impacto directo sobre el funcionamiento de una organización, proyectos u otros. Ejemplo (Informes de procesos legales, técnicos, administrativos)
			83	Medio	Escribir documentos de mediana complejidad, ejemplo (oficios, circulares)
			84	Bajo	Escribir documentos sencillos en forma clara y concisa. Ejemplo (memorando)
29	Juicio y Toma de Decisiones	Es la capacidad de valorar las ventajas y desventajas de una acción potencial.	85	Alto	Toma decisiones de complejidad alta sobre la base de la misión y objetivos de la institución, y de la satisfacción del problema del cliente. Idea soluciones a problemáticas futuras de la institución.
			86	Medio	Toma decisiones de complejidad media sobre la base de sus conocimientos, de los productos o servicios de la unidad o proceso organizacional, y de la experiencia previa.
			87	Bajo	Toma decisiones de complejidad baja, las situaciones que se presentan permiten comparar patrones de hechos ocurridos con anterioridad.
30	Detección de Averías	Determinar qué causa un error de operación y decidir qué hacer al respecto.	88	Alto	Detecta fallas en sistemas o equipos de alta complejidad de operación como por ejemplo, depurar el código de control de un nuevo sistema operativo.
			89	Medio	Identifica el circuito causante de una falla eléctrica o de equipos o sistemas de operación compleja.
			90	Bajo	Busca la fuente que ocasiona errores en la operación de máquinas, automóviles y otros equipos de operación sencilla.
31	Reparación	Inspeccionar las fuentes que ocasionan daños en maquinaria, equipos y otros para repararlos.	91	Alto	Repara los daños de maquinarias, equipos y otros, realizando una inspección previa.
			92	Medio	Reemplaza las piezas deterioradas de maquinarias, equipos y otros; observando las especificaciones técnicas.
			93	Bajo	Ajusta las piezas sencillas de maquinarias, equipos y otros.

32	Instalación	Instalar equipos, maquinaria, cableado o programas que cumplan con las especificaciones requeridas.	94	Alto	Instala maquinarias, programas y equipos de alta complejidad.
			95	Medio	Instala cableados y equipos sencillos.
			96	Bajo	Instala piezas sencillas de maquinarias, equipos y otros.
33	Comprobación	Conducir pruebas y ensayos para determinar si los equipos, programas de computación o procedimientos técnicos - administrativos están funcionando correctamente.	97	Alto	Realiza pruebas y ensayos de naturaleza compleja para comprobar si un nuevo sistema, equipo o procedimiento técnico - administrativo, funcionará correctamente. Identifica claramente los errores y propone los correctivos
			98	Medio	Enciende máquinas o equipos por primera vez para verificar su funcionamiento. Constata la calidad de los productos.
			99	Bajo	Verifica el funcionamiento de máquinas o equipos, frecuentemente.
34	Comprensión Escrita	La capacidad de leer y entender información e ideas presentadas de manera escrita.	100	Alto	Lee y comprende documentos de alta complejidad. Elabora propuestas de solución o mejoramiento sobre la base del nivel de comprensión
			101	Medio	Lee y comprende documentos de complejidad media, y posteriormente presenta informes.
			102	Bajo	Lee y comprende la información sencilla que se le presenta en forma escrita y realiza las acciones pertinentes que indican el nivel de comprensión.

COMPETENCIAS CONDUCTUALES

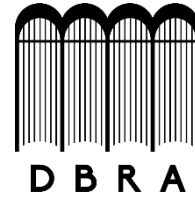
No.	DENOMINACIÓN DE LA COMPETENCIA	DEFINICIÓN	No.	NIVEL	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE
1	Trabajo en Equipo	Es el interés de cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.	1	Alto	Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo. Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización.

			2	Medio	Promueve la colaboración de los distintos integrantes del equipo. Valora sinceramente las ideas y experiencias de los demás; mantiene una actitud abierta para aprender de los demás.
			3	Bajo	Coopera, participa activamente en el equipo, apoya a las decisiones. Realiza la parte del trabajo que le corresponde. Como miembro de un equipo, mantiene informados a los demás. Comparte información.
2	Orientación de Servicio	Implica un deseo de ayudar o de servir a los demás, satisfaciendo sus necesidades. Significa focalizar los esfuerzos en el descubrimiento y la satisfacción de las necesidades de los clientes, tanto internos como externos.	4	Alto	Demuestra interés en atender a los clientes internos o externos con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.
			5	Medio	Identifica las necesidades del cliente interno o externo; en ocasiones se anticipa a ellos, aportando soluciones a la medida de sus requerimientos.
			6	Bajo	Actúa a partir de los requerimientos de los clientes, ofreciendo propuestas estandarizadas a sus demandas.
3	Orientación a los Resultados	Es el esfuerzo por trabajar adecuadamente, tendiendo al logro de estándares de excelencia.	7	Alto	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla y modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.
			8	Medio	Modifica los métodos de trabajo para conseguir mejoras. Actúa para lograr y superar niveles de desempeño y plazos establecidos.
			9	Bajo	Realiza bien o correctamente su trabajo.
4	Flexibilidad	Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos.	10	Alto	Modifica las acciones para responder a los cambios organizacionales o de prioridades. Propone mejoras para la organización.
			11	Medio	Modifica su comportamiento para adaptarse a la situación o a las personas. Decide qué hacer en función de la situación.
			12	Bajo	Aplica normas que dependen a cada situación o procedimientos para cumplir con sus responsabilidades.
5	Construcciones de Relaciones	Es la habilidad de construir y mantener relaciones cordiales con personas internas o externas a la organización.	13	Alto	Construye relaciones beneficiosas para el cliente externo y la institución, que le permiten alcanzar los objetivos organizacionales. Identifica y crea nuevas oportunidades en beneficio de la institución.

			14	Medio	Construye relaciones, tanto dentro como fuera de la institución que le proveen información. Establece un ambiente cordial con personas desconocidas, desde el primer encuentro.
			15	Bajo	Entabla relaciones a nivel laboral. Inicia y mantiene relaciones sociales con compañeros, clientes y proveedores.
6	Conocimiento del Entorno Organizacional	Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder e influencia en la institución o en otras instituciones, clientes o proveedores, etc. Incluye la capacidad de prever la forma que los nuevos acontecimientos o situaciones afectarán a las personas y grupos de la institución.	16	Alto	Identifica las razones que motivan determinados comportamientos en los grupos de trabajo, los problemas de fondo de las unidades o procesos, oportunidades o fuerzas de poder que los afectan.
			17	Medio	Identifica, describe y utiliza las relaciones de poder e influencia existentes dentro de la institución, con un sentido claro de lo que es influir en la institución.
			18	Bajo	Utiliza las normas, la cadena de mando y los procedimientos establecidos para cumplir con sus responsabilidades. Responde a los requerimientos explícitos.
7	Iniciativa	Es la predisposición para actuar proactivamente. Los niveles de Actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado, hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas.	19	Alto	Se anticipa a las situaciones con una visión de largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Elabora planes de contingencia. Es promotor de ideas innovadoras.
			20	Medio	Se adelanta y se prepara para los acontecimientos que pueden ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza problemas potenciales. Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.
			21	Bajo	Reconoce las oportunidades o problemas del momento. Cuestiona las formas convencionales de trabajar.
8	Aprendizaje Continuo	Es la habilidad para buscar y compartir información útil, comprometiéndose con el aprendizaje. Incluye la capacidad de aprovechar la experiencia de otros y la propia.	22	Alto	Realiza trabajos de investigación y comparte con sus compañeros. Brinda sus conocimientos y experiencias, actuando como agente de cambio y propagador de nuevas ideas y tecnologías.
			23	Medio	Mantiene su formación técnica. Realiza un gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos.
			24	Bajo	Busca información sólo cuando la necesita, lee manuales, libros y otro, para aumentar sus conocimientos básicos.



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE
CHIMBORAZO**



**DIRECCIÓN DE BIBLIOTECAS Y RECURSOS DEL
APRENDIZAJE**

UNIDAD DE PROCESOS TÉCNICOS

REVISIÓN DE NORMAS TÉCNICAS, RESUMEN Y BIBLIOGRAFÍA

Fecha de entrega: 05 / 07 / 2021

INFORMACIÓN DEL AUTOR/A (S)
Nombres – Apellidos: JORGE LUIS COROZO CORTEZ
INFORMACIÓN INSTITUCIONAL
Facultad: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
Carrera: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
Título a optar: INGENIERO DE EMPRESAS
f. Analista de Biblioteca responsable: Lcdo. Holger Ramos, MSc.

