



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
CARRERA: INGENIERÍA DE EMPRESAS

## **TRABAJO DE TITULACIÓN**

TIPO: Proyecto de Investigación

Previa a la obtención del título de:

INGENIERO DE EMPRESAS

### **TEMA:**

DISEÑO DE UN MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS DE LA EMPRESA DE SEGURIDAD PRIVADA NINABANDA & NINABANDA CIA. LTDA., DE LA CIUDAD DE GUARANDA, PROVINCIA DE BOLÍVAR, PERIODO 2017.

### **AUTOR:**

XAVIER VINICIO MANCHENO ALCOSER

RIOBAMBA – ECUADOR

2018

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL**

Certificamos que el presente Trabajo de Titulación ha sido desarrollado por el XAVIER VINICIO MANCHENO ALCOSER, quien ha cumplido con las normas de investigación científica, y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Carlos Patricio Arguello Mendoza

**DIRECTOR DE TRIBUNAL**

Ing. Juan Carlos Castillo Moya

**MIEMBRO DE TRIBUNAL**

## **CERTIFICADO DE AUTENTICIDAD**

Yo, XAVIER VINICIO MANCHENO ALCOSER, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

Como autor, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 09 de enero de 2018

.....

Xavier Vinicio Mancheno Alcoser

C.C: 060467018-2

## **DEDICATORIA**

Los verdaderos triunfos en la vida se consiguen gracias a la perseverancia y sobre todo cuando se lo consigue con la mente y el corazón perduran para siempre, pero de tras de ellos hay personas responsables que con su apoyo moral y espiritual se han convertido en la simiente viva para alcanzar mis metas sueños e ilusiones.

Con singular cariño y gratitud dedico este trabajo fruto de un ingente esfuerzo a mis adorados padres, a mi hermana, y fundamentalmente a mi esposa y a mi hijo todos quienes constituyen eje y timonel de mi existencia.

Xavier Vinicio Mancheno Alcoser

## **AGRADECIMIENTO**

La gratitud es la memoria de corazón y constituye la mejor cualidad del ser humano, a través de este sentimiento podemos expresar lo que anida en el corazón cuando se hace realidad un sueño, concluir este trabajo significa haber sido campo fértil donde mis maestros pudieron hacer germinar la semilla espiritual de los valores humanos a quienes debo mi agradecimiento de manera especial a mi tutor Ing. Patricio Arguello quien con mucha paciencia y sabiduría supo guiarme en la ejecución de este proyecto que lo pongo a consideración de la comunidad educativa de la ESPOCH a la espera de que se convierta en fuente bibliográfica de futuras generaciones.

Mi especial reconocimiento para la escuela superior politécnica de Chimborazo por haberme albergado en su seno y haberme otorgado las herramientas idóneas para triunfar en la vida.

Xavier Vinicio Mancheno Alcoser

# ÍNDICE GENERAL

Portada .....	i
Certificación del tribunal .....	ii
Certificado De Autenticidad .....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice general.....	vi
Índice de gráficos.....	ix
Índice de imágenes.....	x
Índice de tablas .....	x
Índice de anexos.....	x
Resumen.....	xi
Abstract.....	xii
Introducción .....	1
<b>CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....</b>	<b>2</b>
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	2
1.1.1 Formulación del Problema.....	3
1.1.2 Delimitación del Problema.....	3
1.2 JUSTIFICACIÓN .....	3
1.3 OBJETIVOS .....	4
1.3.1 Objetivo General .....	4
1.3.2 Objetivos Específicos.....	4
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>5</b>
2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	5
2.1.1 Descripción de la empresa .....	5
2.1.2 Misión .....	5
2.1.3 Visión.....	6
2.1.4 Valores Institucionales .....	6
2.1.5 Principios Institucionales .....	6
2.1.6 Políticas de Gestión.....	8
2.1.7 Logotipo de la Empresa .....	9
2.1.8 Ubicación de la Empresa.....	10

2.1.9	Historia de los Manuales.....	10
2.2	FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	12
2.2.1	Tipos de Estructuras Orgánicas.....	12
2.2.2	Organización Lineal o Militar.....	13
2.2.3	Organización funcional o de Taylor.....	14
2.2.4	Organización lineo-funcional.....	16
2.2.5	Organización Staff.....	16
2.2.6	Definición de empresa.....	17
2.2.7	Las Funciones del Puesto en la Empresa.....	18
2.2.8	Definiciones de Manual.....	19
2.2.9	Manual de Funciones en la Empresa.....	20
2.2.10	Manual Orgánico Funcional.....	21
2.2.11	Objetivos del Manual de Funciones.....	22
2.2.12	Fines del Manual de Funciones.....	23
2.2.13	Niveles Jerárquicos en la Empresa.....	23
2.2.14	Estructura y Análisis del Puesto.....	24
2.2.15	Especificación del Puesto de Trabajo.....	26
2.2.16	Competencias Laborales.....	26
2.2.17	Clasificación de Competencias.....	27
2.2.18	Competencias Básicas.....	27
2.2.19	Competencias Conductuales.....	28
2.2.20	Competencias Técnicas.....	28
2.2.21	Competencias de Gestión.....	28
2.2.22	Competencias Laborales.....	28
2.2.23	Enfoque de Competencias Laborales.....	30
2.2.24	La Competencia a Través de las Tareas Desempeñadas.....	30
2.2.25	Competencias Laborales.....	31
2.2.26	La Competencia en Términos de Atributos Personales.....	35
2.2.27	Trabajo en equipo:.....	35
2.2.28	Análisis y toma de decisiones:.....	35
2.2.29	Orientación hacia el cliente:.....	35
2.3	HIPOTESIS.....	36
2.4	VARIABLES.....	36
2.4.1	Variable independiente:.....	36

2.4.2	Variable dependiente: .....	36
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....		37
3.1	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN .....	37
3.1.1	Cualitativa .....	37
3.2	TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	37
3.2.1	De campo .....	37
3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	37
3.3.1	Población:.....	37
3.3.2	Muestra: .....	37
3.4	MÉTODOS TÉCNICAS E INSTRUMENTOS .....	38
3.4.1	Métodos Teóricos:.....	38
3.4.2	Técnicas: .....	38
3.4.3	Instrumentos:.....	38
3.5	RESULTADOS.....	39
3.5.1	Tabulación y Análisis de la Información .....	39
3.6	VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS .....	49
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....		50
4.1	TITULO .....	50
4.2	CONTENIDO DE LA PROPUESTA.....	50
4.2.1	Objetivos de la Propuesta del Diseño de un manual de funciones por competencias:.....	50
4.3	ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA EMPRESA NINABANDA CÍA. LTDA.....	51
4.4	MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS DE LA EMPRESA NINABANDA CÍA. LTDA.....	52
4.4.1	Gerenciales Administrativos .....	52
4.4.2	Asesoría.....	58
4.4.3	Apoyo.....	64
4.4.4	Agregadores de valor .....	73
4.4.5	Perfil del personal .....	82
CONCLUSIONES .....		85
RECOMENDACIONES.....		86
BIBLIOGRAFÍA .....		87
ANEXOS .....		89

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Ventajas de la Organización Lineal .....	13
Gráfico 2: Desventajas de la Organización Lineal .....	14
Gráfico 3: Ventajas de la Organización Funcional.....	15
Gráfico 4: Desventajas de la Organización Lineal .....	15
Gráfico 5: Objetivos de los Manuales.....	20
Gráfico 6: Objetivos del Manual de Funciones .....	22
Gráfico 7: Fines del Manual de Funciones .....	23
Gráfico 8: Gestión por competencia laboral .....	32
Gráfico 9: Aspectos Importantes de las Competencias Laborales.....	32
Gráfico 10: Como se Adquiere una Competencia .....	34
Gráfico 11: Conocimientos de la competencia .....	35
Gráfico 12: Necesidad de un Manual de Funciones .....	39
Gráfico 13: Funciones a Desempeñar .....	40
Gráfico 14: Actividades no Correspondientes .....	41
Gráfico 15: Ingreso a la Empresa e Instrucciones o Funciones Específicas.....	42
Gráfico 16: Inducción de Personal.....	43
Gráfico 17: Forma con e Información del Puesto.....	44
Gráfico 18: Terminología .....	45
Gráfico 19: Niveles Jerárquicas .....	46
Gráfico 20: Restricción o Limitación .....	47
Gráfico 21: Sobre Carga Laboral.....	48

## ÍNDICE DE IMÁGENES

Imagen 1: Logotipo de la Empresa .....	9
Imagen 2: Ubicación de la Empresa .....	10
Imagen 3: Niveles Jerárquicos .....	12
Imagen 4: Organización Lineal o Militar .....	13
Imagen 5: Organización funcional o de Taylor .....	14
Imagen 6: Organización lineo-funcional .....	16
Imagen 7: Organización STAFF.....	17
Imagen 8: Contenido del manual de funciones.....	21

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Concepto y Componentes de las Competencias Básicas Distintivas.....	27
Tabla 2: Análisis del Tipo de Competencias .....	29
Tabla 3: Operatividad de Variables .....	49

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Diccionario de Competencias Laborales.....	89
Anexo 2: Encuesta de Levantamiento de Información.....	107
Anexo 3: Checklist de Funciones del Puesto.....	108

## RESUMEN

El Diseño de un Manual de Funciones por Competencias de la Empresa de Seguridad Privada Ninabanda & Ninabanda CIA. LTDA., de la ciudad de Guaranda Provincia de Bolívar, periodo 2017, tiene la finalidad de contribuir al crecimiento económico y el mejoramiento continuo que facilite y controle las actividades que se realizan en la empresa. La propuesta está desarrollada en base a las metodologías FODA, DACUM, mismas que nos permitieron conocer la situación actual de la empresa en proceso. Se detectó que al no contar con un manual de funciones por competencias está generando problemas, ya que el colaborador no tiene definido sus funciones a desempeñar en su lugar de trabajo, teniendo como resultado molestias y quejas por parte de los clientes sobre el servicio de los colaboradores. La organización deberá implantar una estructura organizacional acorde a las necesidades de la misma en donde se identificarán cada departamento, puesto y líneas de autoridad, en vista de que las responsabilidades y actividades encomendadas a cada empleado solo están expresadas en forma verbal. Se recomienda la aplicación de los perfiles del puesto de trabajo por competencias a los colaboradores de la empresa y un control minucioso que consolide a la compañía.

**Palabras Clave:** <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS> <MANUAL DE FUNCIONES> <FODA> <COMPETENCIAS LABORALES> <GUARANDA (CANTÓN)>

Ing. Carlos Patricio Arguello Mendoza

**DIRECTOR TRABAJO DE TITULACIÓN**

## **ABSTRACT**

The design of a Manual of Functions by Competences at the Empresa de Seguridad Privada Ninabanda & Ninabanda CIA. LTD. in Guaranda city, Province of Bolivar, period 2017 has the purpose of contributing to economic growth and continuous improvement to facilitate and control activities carried out in the enterprise the proposal is developed based on the FODA, DACUM methodologies, which allowed to know the current situation of the company in process. It was detected that not having a manual of functions by competences is generating problems, because the collaborator does not define his functions to be performed in his place of work, resulting in discomfort and complaints on the part of the clients about the service of the collaborators. The organization should implement an organizational structure according to its needs where each department, position and lines of authority will be identified, given that the responsibilities and activities entrusted to each employee are expressed verbally. It is recommended the application of the profiles of the job by competencies to the collaborators of the companies and a meticulous control that consolidates the enterprise.

**Keywords:** <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES>, <FUNCTION MANUAL>, <FODA>, <LABOR COMPETENCES>, <CANTON GUARANDA>.

## INTRODUCCIÓN

El manual de funciones por competencias es una herramienta fundamental para la gestión del Talento Humano, de esta manera la Empresa de Seguridad Privada Ninabanda & Ninabanda 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: Elaborar un Manual de Funciones por Competencias de la Empresa de Seguridad Privada Ninabanda & Ninabanda Cía. Ltda., de la Ciudad de Guaranda, Provincia de Bolívar, Periodo 2017. 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 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 Empresa de Seguridad Privada Ninabanda & Ninabanda Cía. Ltda.

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 capítulo: 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 la empresa de Seguridad Privada Ninabanda & Ninabanda Cía. Ltda. Finalizando de una manera correcta la presente investigación.

# **CAPÍTULO I: EL PROBLEMA**

## **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La Empresa SEGURIDAD PRIVADA NINABANDA & NINABANDA CIA LTDA, es una empresa de seguridad privada la cual presta sus servicios de vigilancia y escoltas así el mercado público y privado con una visión; intercultural incluyente, participativo en el mercado, logrando alcanzar un alto prestigio en el ámbito nacional como regional. En la actualidad cuenta con la colaboración de 62 empleados así: ocho puestos administrativos y tres puestos operativos, cuenta con una nómina de cincuenta y un guardias de seguridad incluidos sus respectivos supervisores y jefes inmediatos. A partir del 2017 la empresa suscribió contratos de seguridad privada con una variedad de empresas comerciales como bancarias a nivel nacional por un monto aproximado de \$ 300.000,00 dólares americanos.

La empresa de seguridad Ninabanda & Ninabanda Cía. Ltda., no cuenta con un manual de funciones por competencias el cual está generando problemas al momento de desempeñar las funciones encomendadas por el jefe inmediato ya que el colaborador no tiene definido específicamente y formalmente las funciones y competencias a desempeñar a diario en su lugar de trabajo, teniendo como resultado molestias y quejas por parte de los clientes sobre el desempeño que se encuentra realizando los colaboradores tanto operativo como administrativo.

La posible causa por la cual se generó este problema es que la empresa de seguridad Ninabanda & Ninabanda Cía. Ltda., contrata a su personal administrativo sin observar las normas técnicas de enrolamiento y selección de personal para ubicar correctamente al personal idóneo mismo que cumpla con ciertas características: formación académica, edad, género, estado civil, experiencia, de esta manera al implantar el perfil del puesto la empresa lograra establecerse como ente estratégico en brindar seguridad de alto nivel a nivel nacional contando con el mejor personal operativo y administrativo.

La posible consecuencia de este problema, está en la probabilidad de perder la autorización de operación emitida por el organismo de control o en su defecto perder oportunidades de nuevos contratos ya que la competencia se va tecnificando y profesionalizando cada vez más en el tema.

### **1.1.1 Formulación del Problema**

¿Qué influencia tiene el diseño de un manual de funciones por competencias de la Empresa de Seguridad privada Ninabanda & Ninabanda, del periodo 2017?

### **1.1.2 Delimitación del Problema**

El problema se encuentra delimitado en su efecto a la viabilidad de diseñar un manual de funciones mismo que va a ser realizado en base a las competencias del puesto de trabajo, direccionado a un empleado o un trabajador de la empresa de Seguridad privada Ninabanda & Ninabanda, para el periodo 2017, la empresa se encuentra ubicada en la ciudad de Guaranda provincia de Bolívar: de esta manera se obtendrá como resultado un excelente desempeño laboral del colaborador en el puesto de trabajo y de la misma manera el cumplimiento de las tareas encomendadas por el jefe inmediato con el fin de conocer la capacidad para solucionar problemas que existan en la empresa permitiendo dar soluciones acertadas.

## **1.2 JUSTIFICACIÓN**

Con el manual de funciones por competencias y con ello la elaboración de los perfiles de cada puesto de trabajo, para la empresa Ninabanda & Ninabanda Cía. Ltda. permitirá evitar que se confundan los roles administrativos, financieros y operativos, con ello las funciones que desempeñan serán las correctas con un margen adecuada de trabajo en un puesto determinado, podrán ser sujetas a proceso de evaluación del desempeño, cumplimiento de metas y proyecciones de carrera dentro de la organización.

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 seguridad una herramienta técnica y moderna, para que brinde a sus clientes buenos servicios, atención de primer orden y sobre todo ayudara a mejorar la eficiencia y eficacia en el desempeño de guardianía, la investigación permitirá mejorar de una manera relevante el área administrativa, mejorar sus estructura funcional con el respectivo organigrama acorde a las necesidades de la empresa, su funcionabilidad y su proyección de mercado.

Existe la voluntad y colaboración del personal de la empresa Ninabanda & Ninabanda 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 de 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 siendo cumpliendo así con los estándares de reclutamiento y selección de personal.

### **1.3 OBJETIVOS**

#### **1.3.1 Objetivo General**

- Elaborar un Manual de Funciones por Competencias de la Empresa de Seguridad Privada Ninabanda & Ninabanda Cía. Ltda., de la Ciudad de Guaranda, Provincia de Bolívar, Periodo 2017.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Realizar un Diagnostico socio-empresarial y organizacional de la empresa Ninabanda & Ninabanda Cía. Ltda.
- Elaborar los perfiles de cada puesto de trabajo de acuerdo a cada necesidad de la empresa.
- Presentar un organigrama estructural y funcional acorde a las unidades existentes de la empresa Ninabanda & Ninabanda Cía. Ltda.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **2.1.1 Descripción de la empresa**

NINABANDA & NINABANDA SEGURIDAD PRIVADA CIA LTDA es una idea que se desprende desde la FUNDACIÓN INTEGRACION PARA EL DESARROLLO DE LA RADIO LA PAZ, de quien es propietario el Dr. VICENTE NINABANDA CHIMBO, empieza a funcionar desde su constitución el 18 de Agosto de 2016, mismo que se enfoca en brindar una oportunidad de empleo a las comunidades y pueblos indígenas de la provincia de Bolívar con más énfasis en el cantón de Guaranda, San José de Chimbo y San Miguel.

Esta compañía nace con la iniciativa del Dr. VICENTE NINABANDA y de la familia Ninabanda quienes son los promotores de esta idea toman la decisión de crear una empresa que ayude al crecimiento económico de los pueblos y nacionalidades indígenas de nuestra ciudad y de nuestra provincia, esta compañía nace con un carácter privado con fines de lucro la misma que se regula por las leyes Ecuatorianas y en particular por la SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS y del MINISTERIO DEL TRABAJO y los estatutos presentados por la compañía.

#### **2.1.2 Misión**

Somos una empresa privada de servicios de seguridad integral con un enfoque intercultural, incluyente, participativo que genera confianza, cordialidad y familiaridad entre nuestros clientes y se caracteriza por el profesionalismo y alta preparación de nuestros colaboradores, además nos concentramos en la integración de la tecnología en nuestros procesos para brindar un servicio económico, innovador y de primera mano que satisfaga las exigencias del mercado.

### 2.1.3 Visión

Ser el referente en servicios de seguridad privada en el mercado nacional, posicionándonos como una empresa líder garantizando la tranquilidad de nuestros clientes, símbolo de integridad, confianza, honestidad, marcando la diferencia hacia un enfoque nuevo e íntegro de interculturalidad.

### 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 Bolivarenses 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 Bolívar 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

Imagen 1: Logotipo de la Empresa



**Fuente:** “NINABANDA & NINABANDA NINABANDA SEGURIDAD PRIVADA CIA LTDA”

## 2.1.8 Ubicación de la Empresa

Imagen 2: Ubicación de la Empresa



Fuente: <http://www.googlemaps.com>

## 2.1.9 Historia de los Manuales

Para el sitio web ([books.google.com](http://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.

**Según el sitio web (Gestiopolis)** que cita a **(Terry, 1993)** “El uso de los manuales administrativos (basados en los registros antiguos), data de los años de la segunda guerra mundial, en virtud de que en el frente se contaba con personal no capacitado en estrategias de guerra y fue mediante éstos que se instruía a los soldados en las actividades que deberían desarrollar en combate”.

Un manual es un documento que te dice paso a paso cómo realizar una actividad, pero entonces, ¿Qué es un manual administrativo? Un autor reconocido en la administración señala que “...son registros escritos de información e instrucciones que conciernen al empleado y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de un empleado en una empresa”. (Terry, 1993).

De esta manera reforzando lo que menciona el autor, son instrumentos que apoyan el funcionamiento de la institución; concentran información amplia y detallada acerca de las bases jurídicas, atribuciones, estructura orgánica, objetivos, políticas, grado de autoridad, responsabilidad, funciones y actividades y estos reflejan a la empresa de manera general.

Los primeros intentos de manuales administrativos fueron en forma de circulares, memorándums, instrucciones internas, etc., mediante los cuales se establecían las formas de operar de un organismo; estos intentos carecían de un perfil técnico, no contaban con un formato preestablecido, simplemente, indicaban las estrategias a realizarse en un combate, pero establecieron la base para los mismos, Estos primeros modelos que se generaron contenían cantidad de defectos técnicos, pero sin duda alguna, fueron de gran utilidad para el adiestramiento del personal de nuevo ingreso. Con el paso de los años, los manuales se adaptaron a las necesidades de cada empresa para ser más concisos, claros, prácticos y con mejores argumentos que pudieran orientar al nuevo trabajador sin caer en redundancias e ineficiencias en sus labores.

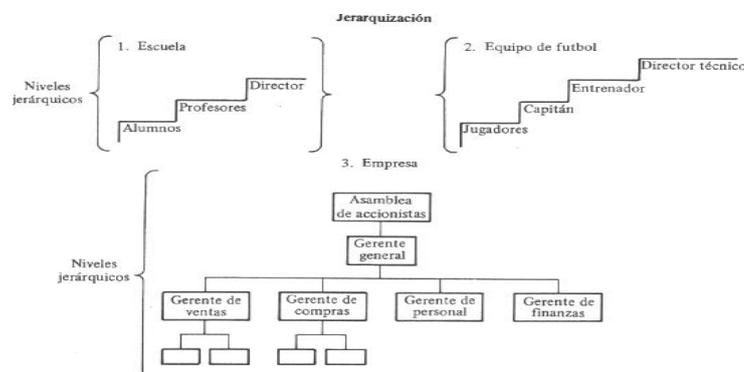
## 2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

### 2.2.1 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.

Imagen 3: 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.

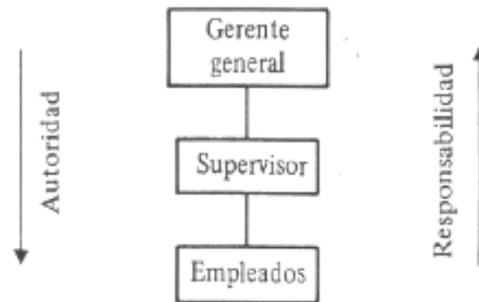
“Los organigramas son fundamentales dentro de una organización, ya que mediante los mismos se determina la estructura organizacional de la misma y los empleados cumplen con sus funciones y responsabilidades respetando a sus jefes inmediatos”.

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

### 2.2.2 Organización Lineal o Militar

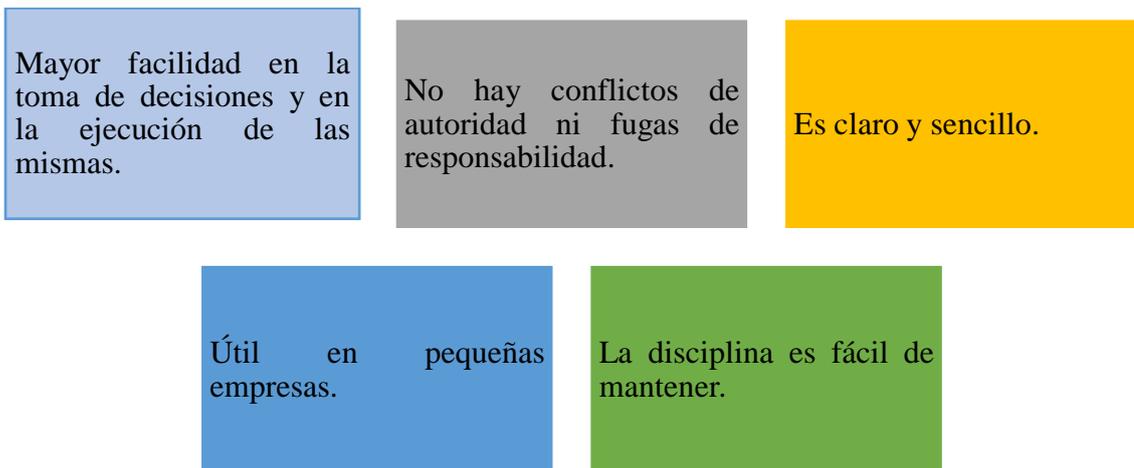
Se caracteriza porque la actividad decisional se concentra en una sola persona, quien toma todas las decisiones y tiene la responsabilidad básica del mando. El jefe superior asigna y distribuye el trabajo a los subalternos, quienes a su vez reportan a un solo jefe.

Imagen 4: Organización Lineal o Militar



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

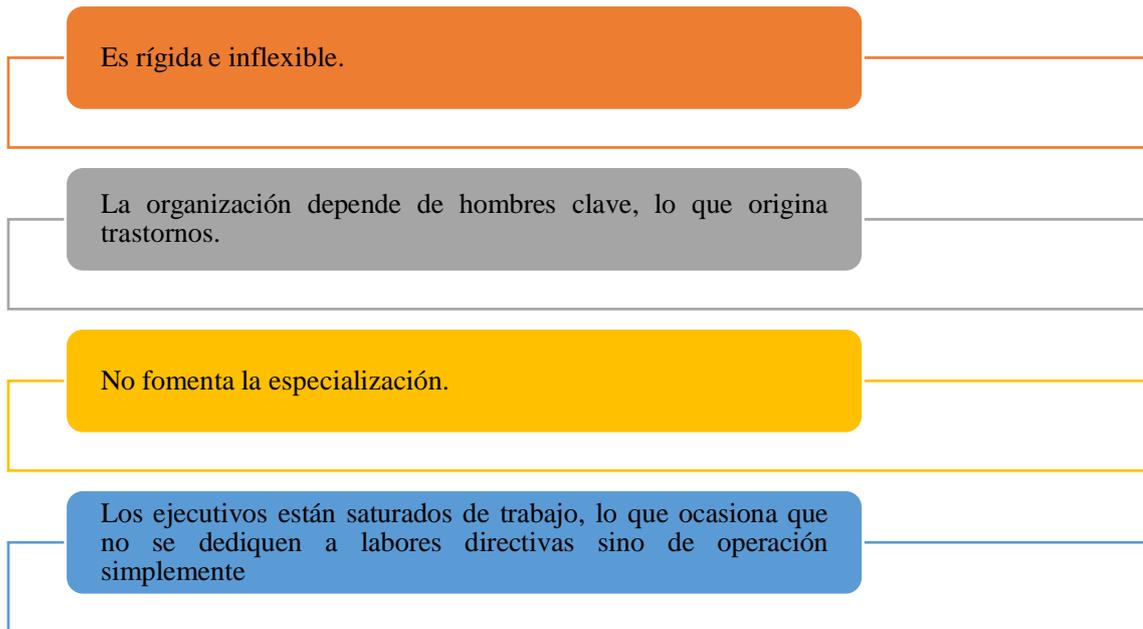
Gráfico 1: Ventajas de la Organización Lineal



**Realizado por:** Xavier Mancheno.

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

Gráfico 2: Desventajas de la Organización Lineal



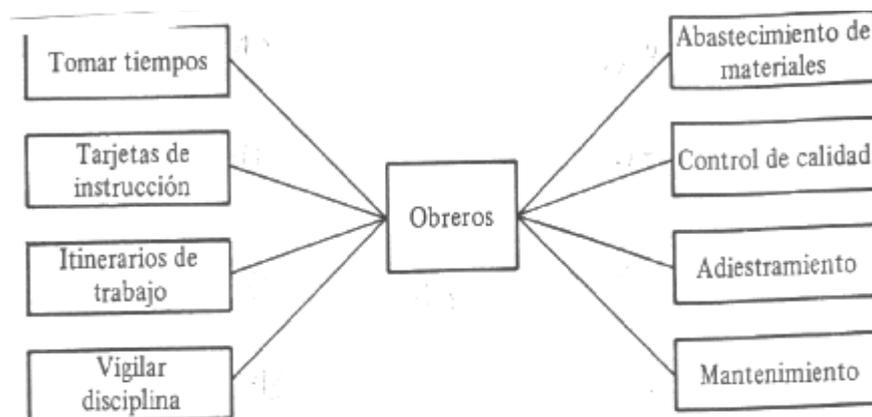
**Fuente:** (Munch, Administración para las Organizaciones, 2013).

**Realizado por:** Xavier Mancheno.

### 2.2.3 Organización funcional o de Taylor

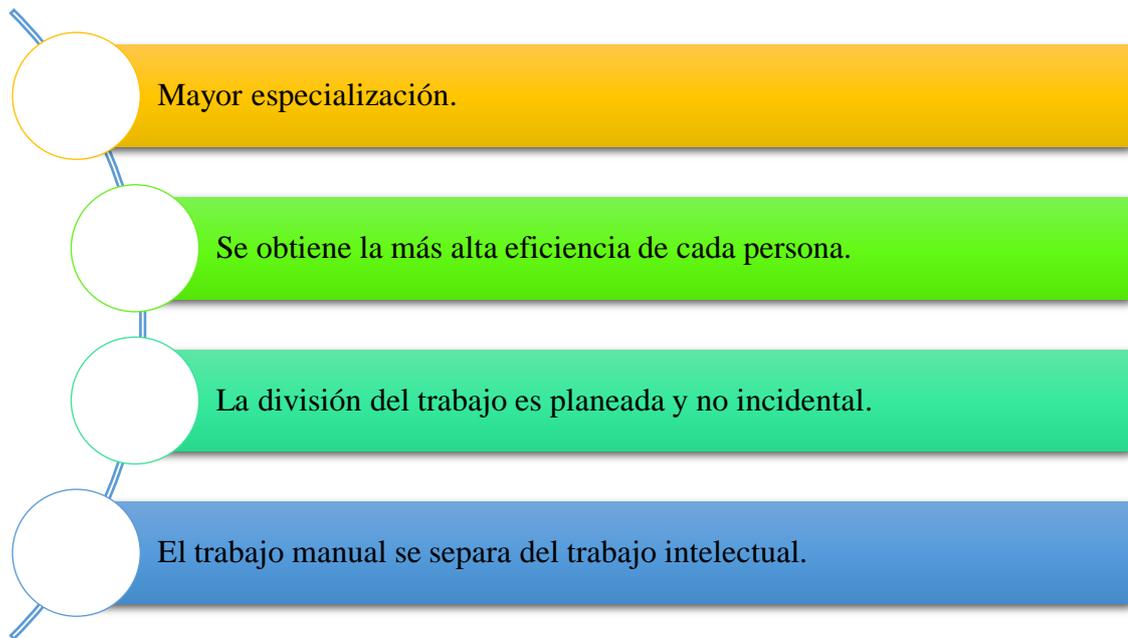
Su creador fue Frederick Taylor, quien observó que la organización lineal no propiciaba la especialización; propuso que el trabajo del supervisor se dividiera entre ocho especialistas, uno por cada actividad principal, y que los ocho tuvieran autoridad, cada uno en su propio campo, sobre la totalidad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

Imagen 5: Organización funcional o de Taylor



**Fuente:** (Munch, Administración para las Organizaciones, 2013) (Pág.98)

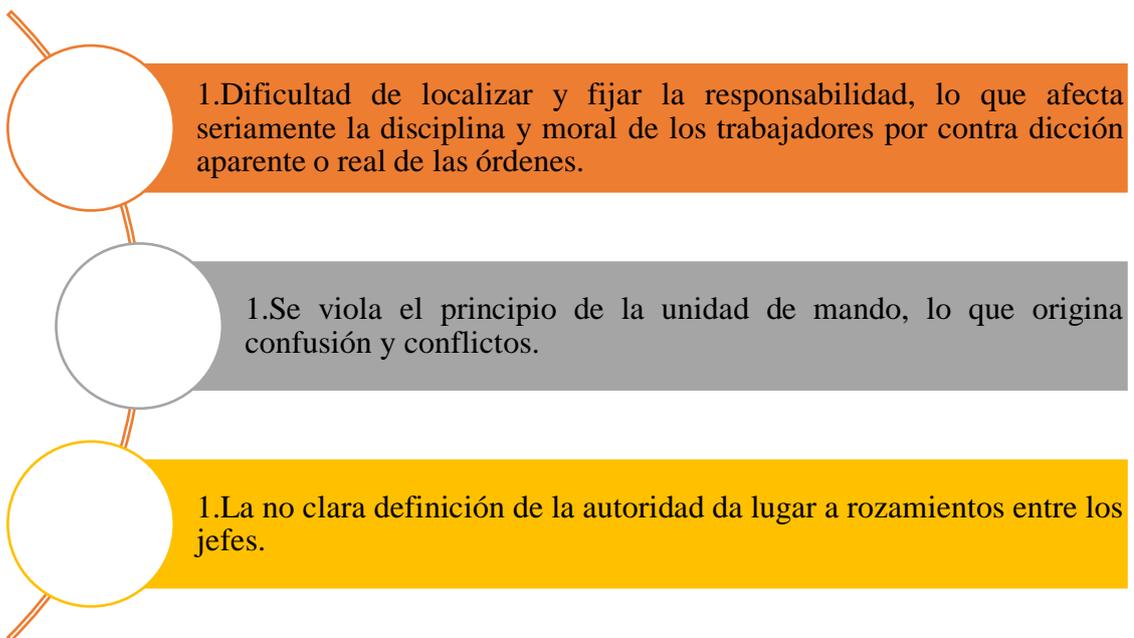
Gráfico 3: Ventajas de la Organización Funcional



**Realizado por:** Xavier Mancheno.

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

Gráfico 4: Desventajas de la Organización Lineal



**Realizado por:** Xavier Mancheno.

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

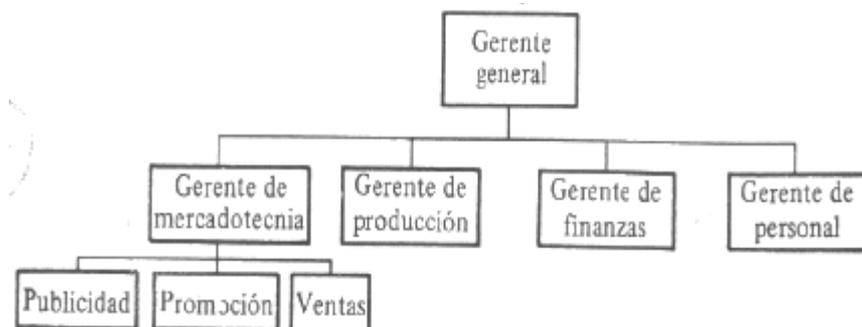
#### 2.2.4 Organización lineo-funcional

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.

Imagen 6: Organización lineo-funcional

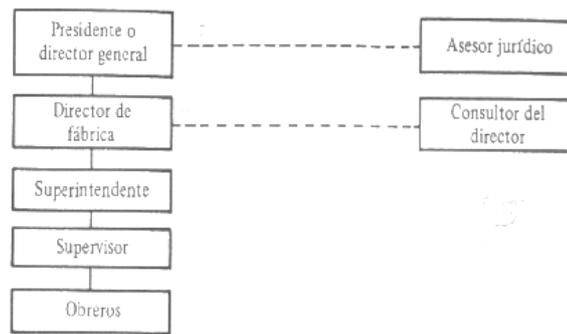


**Fuente:** (Munch, Administración para las Organizaciones, 2013) (Pág.105)

#### 2.2.5 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.

Imagen 7: Organización STAFF



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

### **Ventajas:**

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

### **Desventajas:**

1. 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.

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

### **2.2.6 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 grupo de personas con necesidades habilidades y destrezas en el cual involucra la administración, planificación, dirección y control para el desarrollo de la misma con la finalidad de brindar un producto o servicio de calidad que satisfaga a la sociedad”.

### **2.2.7 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, Róñala 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 mencionar que; un puesto es fundamental dentro de la empresa ya que representa un conjunto de actividades y responsabilidades que lo distinguen de los demás puestos, ningún puesto puede ser igual a otro ya que ocasionaría conflictos en las labores, por lo cual sus actividades deben ser claras y precisas para lograr el cumplimiento de metas y objetivos”.

### **2.2.8 Definiciones de Manual**

**Para (Duhart 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”.

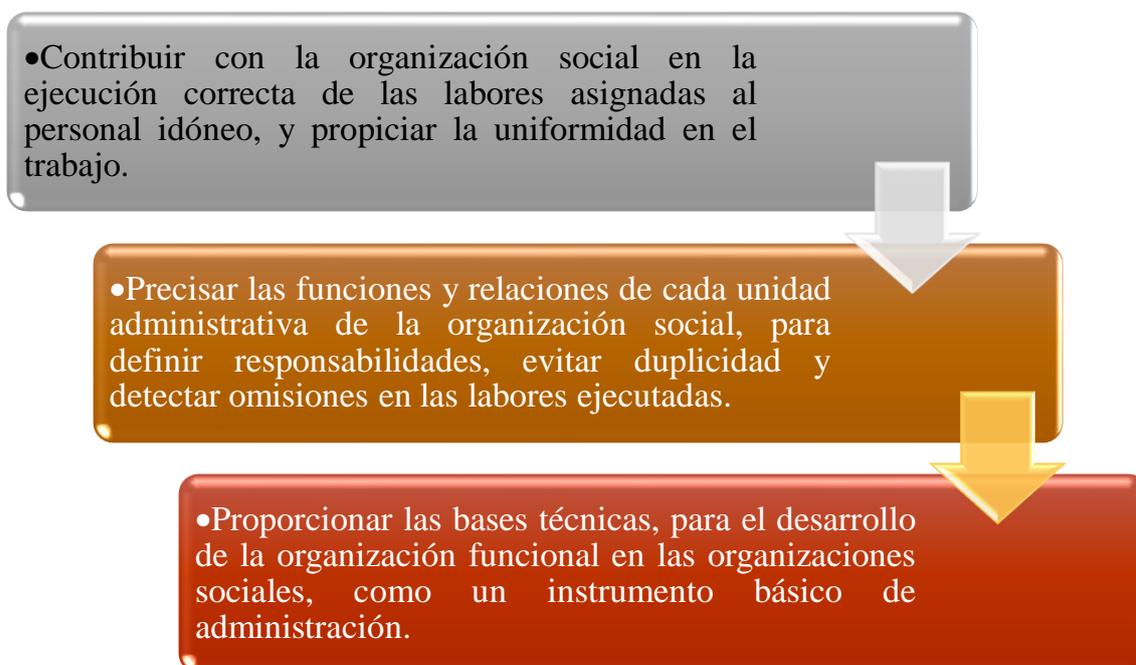
**Por lo tanto (Continolo G, 2012)** menciona que: Una expresión formal de todas las informaciones e instrucciones necesaria para operar en un determinado sector; es una guía que permite encaminar en la dirección adecuada los esfuerzos del personal operativo”.

“Mediante las definiciones de los autores anteriores puedo mencionar que; un manual es un instrumento, 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 en el campo laboral, las mismas que son plasmadas en base a políticas y normas de acuerdo a cada empresa”.

#### **2.2.8.1 Objetivos de los manuales**

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

Gráfico 5: Objetivos de los Manuales



**Realizado por:** Xavier Mancheno.

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

### 2.2.9 Manual de Funciones en la Empresa

Para el sitio web ([ri.ufg.edu.sv/jspui/bitstream](http://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”.

### 2.2.10 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.

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

Imagen 8: Contenido del manual de funciones

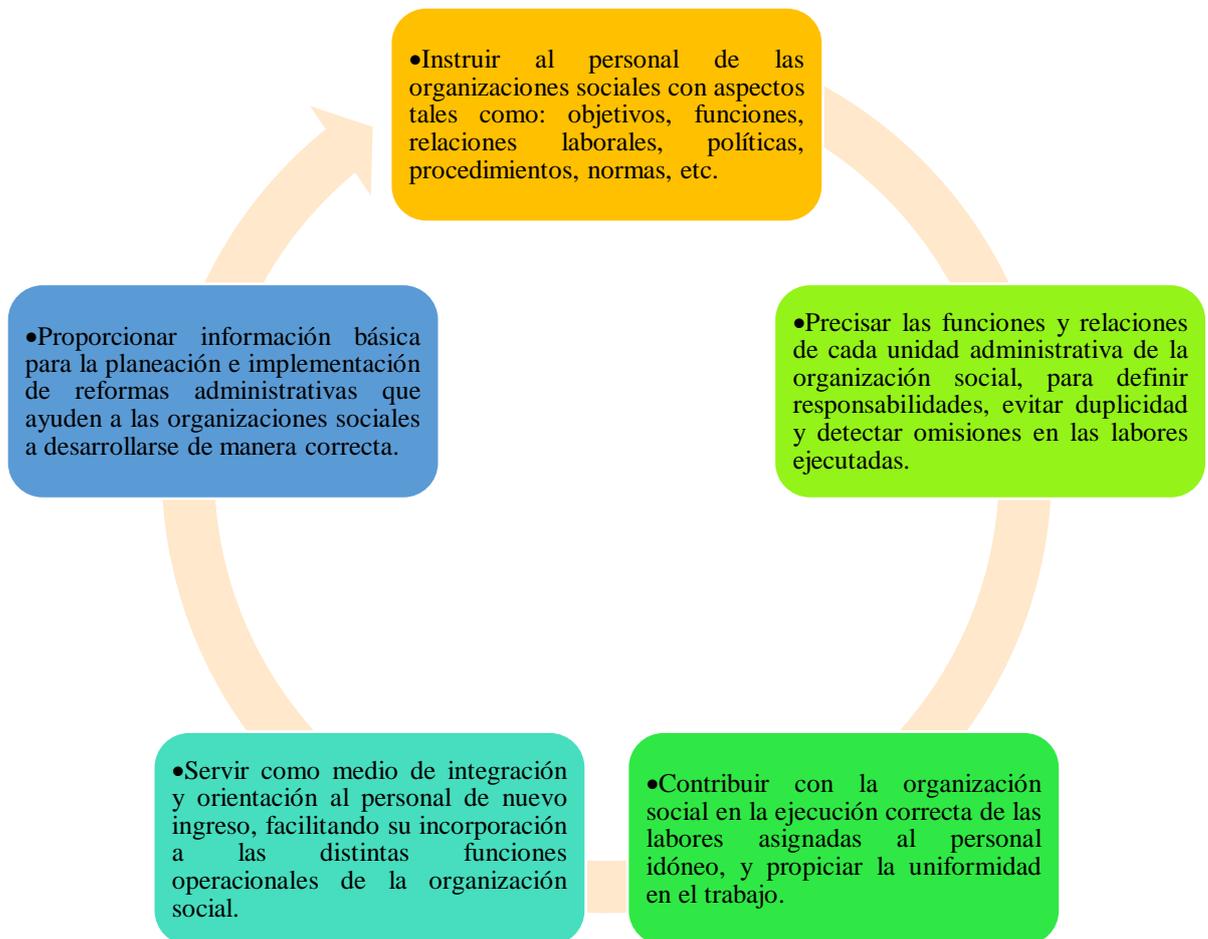
CARGO _____	CÓDIGO _____	GRADO _____
UBICACIÓN DEL CARGO _____	DIVISIÓN _____	SECCION _____
UNIDAD _____		
O CLASIFICACION POR PLANTA MOVIBLE _____		SALARIO BÁSICO _____
PRESTACIONES BÁSICAS _____		
PERFIL _____		
REQUISITOS _____ ESTUDIO-HOMOLOGACIONES Y/O		
EXPERIENCIA _____ ANTECEDENTES _____		
(INTERNO 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		
_____		
_____		
_____		

Fuente: [www.virtual.unal.edu.co/cursos/.../manuales/manualdefunciones.doc](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/.../manuales/manualdefunciones.doc)

### 2.2.11 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:

Gráfico 6: Objetivos del Manual de Funciones



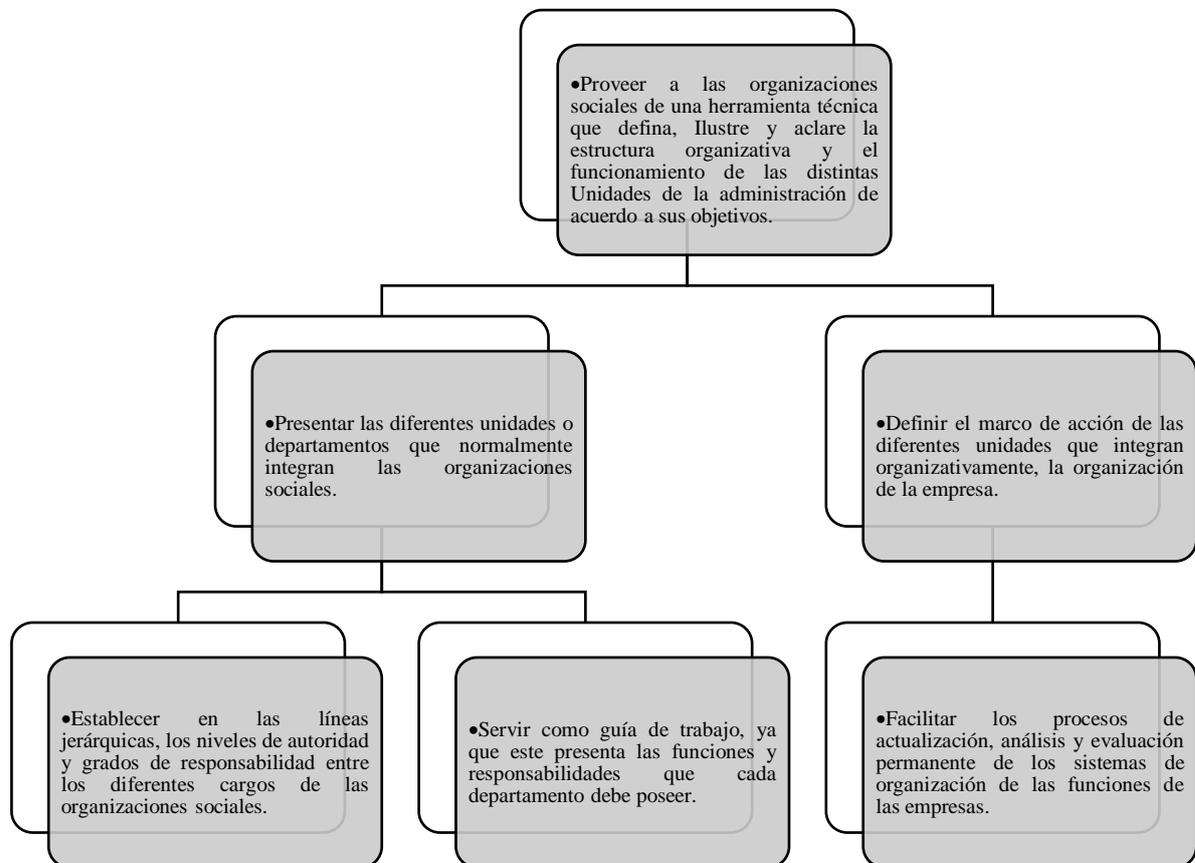
**Realizado por:** Xavier Mancheno.

**Fuente:** (Reyes Ponce A, 1976).

## 2.2.12 Fines del Manual de Funciones

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

Gráfico 7: Fines del Manual de Funciones



**Realizado por:** Xavier Mancheno.

**Fuente:** (Reyes Ponce A, 1976).

## 2.2.13 Niveles Jerárquicos en la Empresa

### 2.2.13.1 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.

#### **2.2.13.2 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.

#### **2.2.13.3 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.

#### **2.2.13.4 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.

#### **2.2.13.5 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.

### **2.2.14 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:

“En base a la definición del autor se puede mencionar que, la estructura y el análisis del puesto debe cumplir con varios requisitos fundamentales, ya que un empleado sin conocimientos, habilidades o buen estado físico es difícil que desempeñe un cargo dentro de una empresa, 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 menciona que la estructura del puesto debe reunir varios requisitos, por lo que en mi opinión estoy de acuerdo ya que sin estos requisitos las empresas se verían en varios inconvenientes con los empleados y ocasionaría conflictos en las labores, por lo que son fundamentales para el desarrollo de toda empresa”.

### **2.2.15 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 ya que cada puesto es diferente y debe ser especificado acorde al cargo que va ocupar el empleado, así cumplirá y desempeñara con éxito sus actividades y responsabilidades”.

### **2.2.16 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.

“Mi opinión 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”.

Tabla 1: Concepto y Componentes de las Competencias Básicas Distintivas

<u>Competencias</u>	<u>Concepto</u>	<u>Componentes</u>
<b>Organizativa</b>	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.
<b>Personal</b>	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.
<b>Tecnología</b>	La capacidad de diseñar, comprar, fabricar y vender.	Stock de tecnologías. Know-how para aplicarlas. Capacidades de innovación.
<b>Estrategia</b>	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:** Xavier Mancheno.

### 2.2.17 Clasificación de Competencias

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

### 2.2.18 Competencias Básicas

“Están referidas a los comportamientos 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 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.

### **2.2.20 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.

### **2.2.21 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

### **2.2.22 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: Análisis del Tipo de Competencias

Nº	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:** Xavier Mancheno.

“Los tipos de competencias ayudan a mejorar desempeño laboral ya que mediante las competencias básicas se evalúa al colaborador su formación académica, las competencias conductuales se centran en el cumplimiento de las actividades encomendadas, 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 determina si el colaborador es apto para desempeñar un cargo, mientras que las competencias laborales se refiere al desenvolvimiento y utilización de los recursos de la empresa para ejecutar su trabajo”.

### **2.2.23 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:

### **2.2.24 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 criterio la competencia a través de las tareas desempeñadas involucra cumplir y hacer cumplir las funciones y responsabilidades acorde al cargo que desempeña”.

### **2.2.25 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.

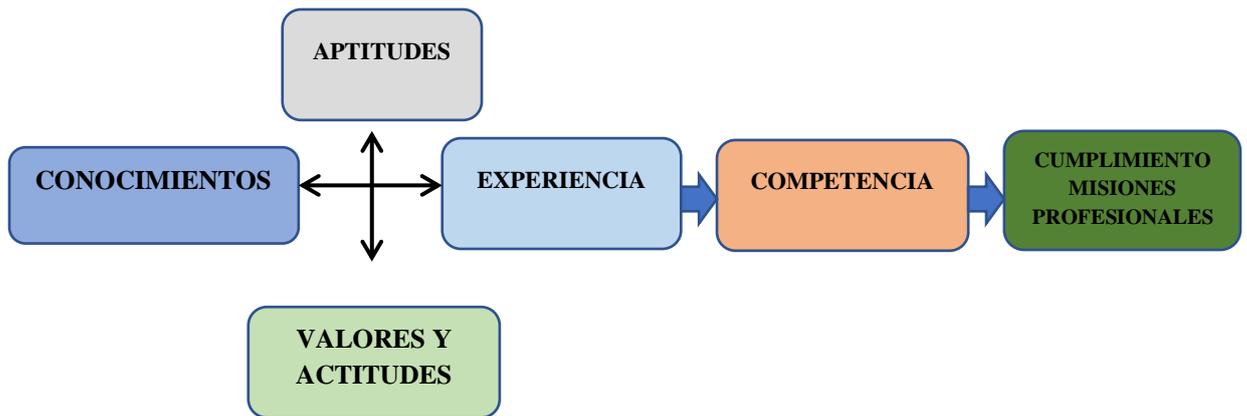
En otra definición se describe a la Competencia Laboral como “El conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas u actitudes que son aplicables al desempeño de una función productiva a partir de los requerimientos de calidad y eficiencia esperados por el sector productivo”.

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.

Gráfico 8: Gestión por competencia laboral

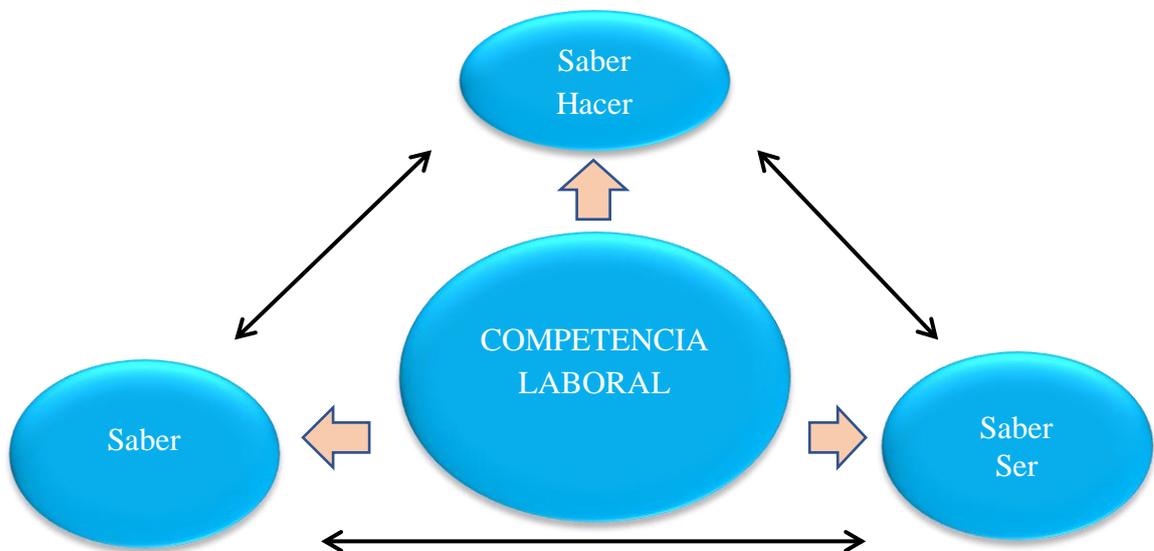


**Fuente:** Gestión por competencia laboral (INTECAP)

**Elaborado por:** Xavier Mancheno.

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)**

Gráfico 9: Aspectos Importantes de las Competencias Laborales



**Fuente:** Gestión por competencia laboral (INTECAP)

**Elaborado por:** Xavier Mancheno.

### 2.2.25.1 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).

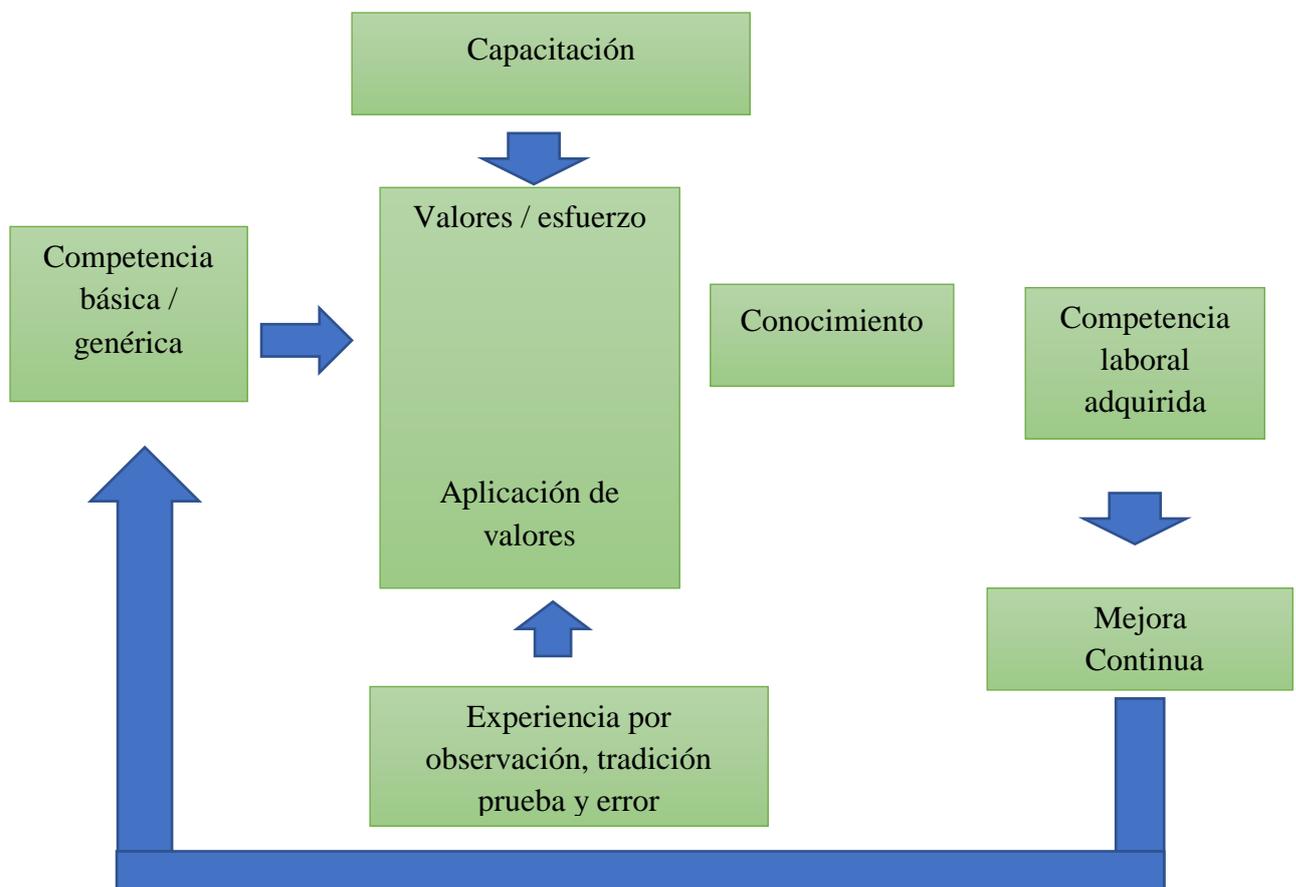
### 2.2.25.2 Adquisición de Competencias

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.

Gráfico 10: Como se Adquiere una Competencia



**Fuente:** Gestión por competencia laboral (INTECAP)

**Elaborado por:** Xavier Mancheno.

### 2.2.26 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.

### 2.2.27 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.

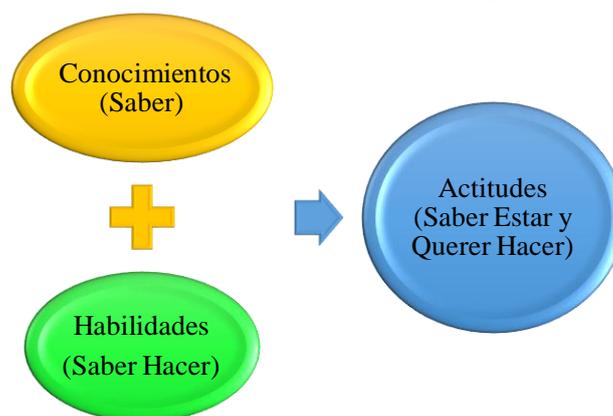
### 2.2.28 Análisis y toma de decisiones:

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

### 2.2.29 Orientación hacia el cliente:

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

Gráfico 11: Conocimientos de la competencia



**Fuente:** (Néida Ruíz de Castilla, 2004)

**Elaborado por:** Xavier Mancheno.

## 2.3 HIPOTESIS

Al contar con un manual de funciones por competencias de la empresa de seguridad privada Ninabanda & Ninabanda Ninabanda Cía. Ltda de la ciudad de Guaranda, Provincia de Bolívar en el periodo 2017, influirá positivamente en un correcto desempeño de los empleados que pertenecen a la empresa de seguridad, la cual proveerá de servicios de calidad a los clientes y logrará el fortalecimiento en el desarrollo Organizacional.

## 2.4 VARIABLES

### 2.4.1 Variable independiente:

**Manual de funciones:** logra ubicar correctamente a la persona indicada puesto que cumplirá con los datos como; número de empleados, número de procesos, jerarquización, función de cada puesto de trabajo.

### 2.4.2 Variable dependiente:

**Competencias laborales:** contendrá información que ayude a realizar sus funciones del puesto de trabajo, cumpliendo requisitos como; nivel académico, experiencia laboral, misión, especificidad de la experiencia.

## **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1.1 Cualitativa**

Por la razón que esta direccionada a la recolección de información, misma que no tiene medición numérica con el objetivo de crear un Manual de funciones, de esta manera ayudara a la Clasificación correcta Puestos que se crearon en la empresa de Seguridad Privada Ninabanda & Ninabanda Cía. Ltda.

### **3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

#### **3.2.1 De campo**

Se procederá a aplicar la investigación de campo ya que esta investigación se realizará visitas constantes hacia empresa de seguridad de la ciudad de Guaranda, para aplicar el instrumento de recolección de información.

### **3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA**

#### **3.3.1 Población:**

La población de la Empresa de Seguridad Privada Ninabanda & Ninabanda Cía. Ltda., mismos que son empleados y trabajadores 62 colaboradores activos.

#### **3.3.2 Muestra:**

Para realizar la respectiva muestra se tomará a todos los puestos de trabajo que posee la Empresa de Seguridad Privada Ninabanda & Ninabanda Cía. Ltda., arrojado en su totalidad 10 puestos a junio del año 2017.

## **3.4 MÉTODOS TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**

### **3.4.1 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.

### **3.4.2 Técnicas:**

**Entrevista:** Aplicar una entrevista al personal de la empresa, 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.

### **3.4.3 Instrumentos:**

**Checklist (Hoja de Comprobación):** Verificar las actividades que realizan los colaboradores de la Empresa de Seguridad Privada Ninabanda & Ninabanda Cía. Ltda., comprobando el cumplimiento de las funciones de manera cronológica; misma realizadas por los empleados de la empresa

### 3.5 RESULTADOS

Mediante la aplicación del método histórico que fue utilizado en la presente investigación; se acude hacia la Empresa de Seguridad Privada Ninabanda & Ninabanda 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 10 puestos de trabajo mismos que fueron entrevistados arrojando los siguiente información:

#### 3.5.1 Tabulación y Análisis de la Información

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

SI	NO	N/A	TOTAL
8	2	0	10

Gráfico 12: Necesidad de un Manual de Funciones



**Fuente:** Ninabanda & Ninabanda CIA LTDA.

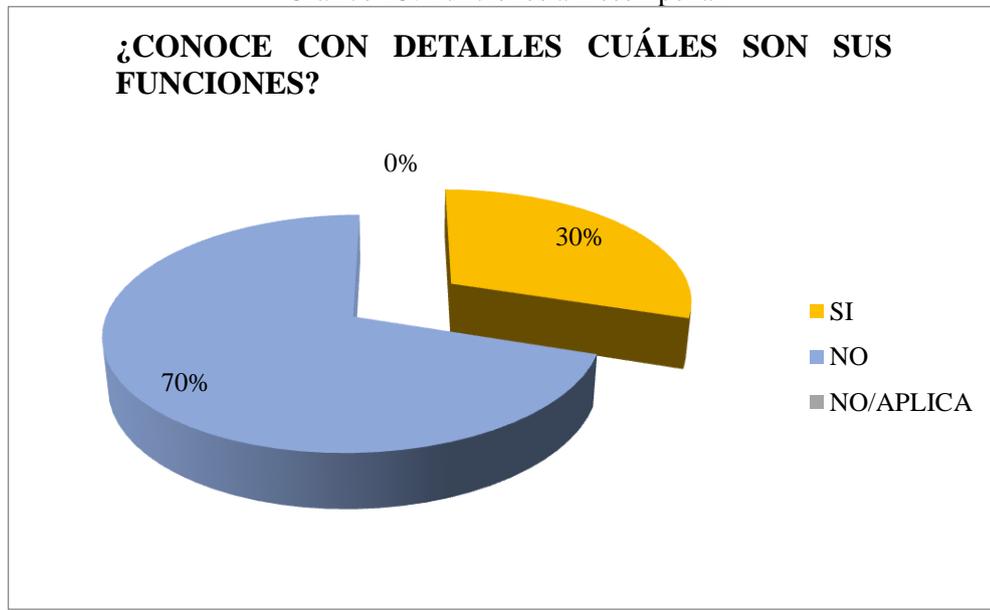
**Elaborado por:** Xavier Mancheno.

**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 0% no aplica, el 20% mencionan que no es necesario diseñar un manual de funciones, mientras que el 80% refleja que si es necesario diseñar un manual de funciones.

2. ¿Conoce con detalles cuáles son sus funciones?

SI	NO	NO/APLICA	TOTAL
3	7	0	10

Gráfico 13: Funciones a Desempeñar



**Fuente:** Ninabanda & Ninabanda CIA LTDA.

**Elaborado por:** Xavier Mancheno.

**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 0% no aplica, el 30% mencionan que si conoce a detalle sus funciones, mientras que el 70% refleja que no conoce a detalle sus funciones.

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

SI	NO	NO/APLICA	TOTAL
8	2	0	10

Gráfico 14: Actividades no Correspondientes



**Fuente:** Ninabanda & Ninabanda CIA LTDA.

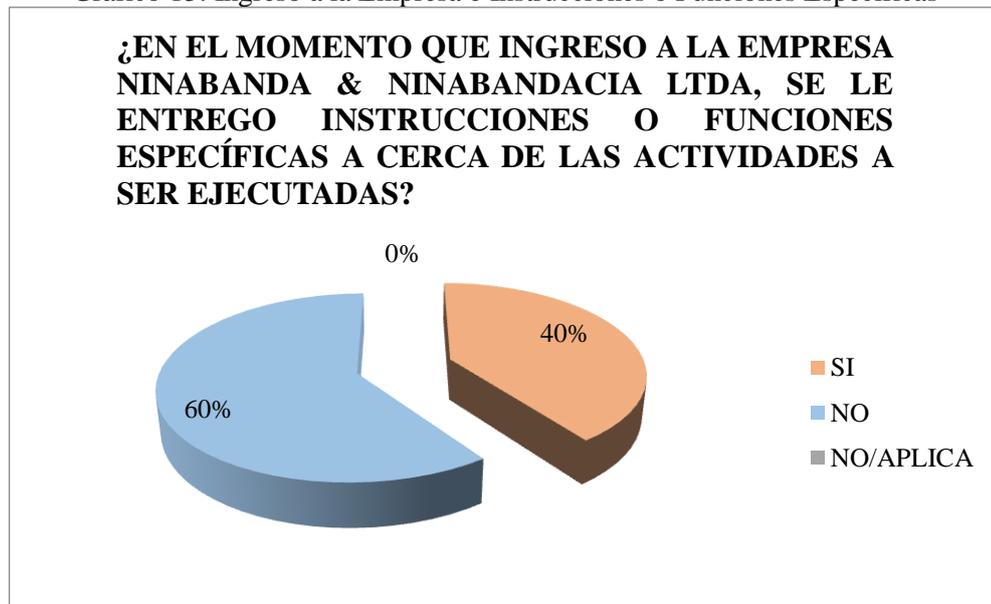
**Elaborado por:** Xavier Mancheno.

**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 0% no aplica, el 20% mencionan que no ha realizado actividades no correspondientes a sus funciones, mientras que el 80% dice que si ha realizado otras actividades no correspondientes a su cargo.

4. ¿En el momento que ingreso a la empresa Ninabanda & Ninabanda CIA LTDA, se le entrego instrucciones o funciones específicas a cerca de las actividades a ser ejecutadas?

SI	NO	NO/APLICA	TOTAL
4	6	0	10

Gráfico 15: Ingreso a la Empresa e Instrucciones o Funciones Específicas



**Fuente:** Ninabanda & Ninabanda CIA LTDA.

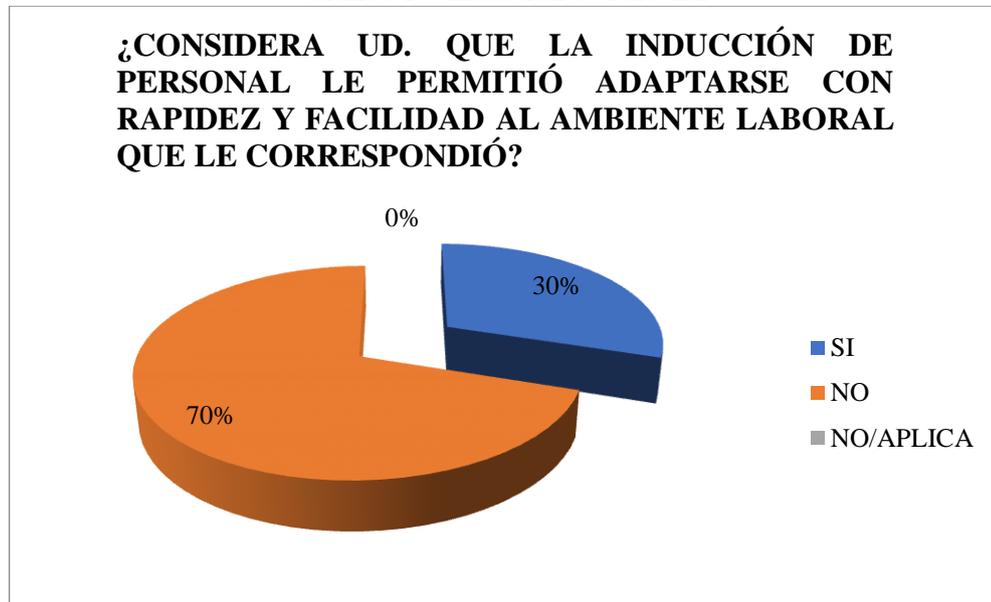
**Elaborado por:** Xavier Mancheno.

**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 0% no aplica, el 40% si recibió instrucciones o funciones, mientras que el 60% menciona que no recibió instrucciones o funciones.

5. ¿Considera Ud. que la inducción de personal le permitió adaptarse con rapidez y facilidad al ambiente laboral que le correspondió?

SI	NO	NO/APLICA	TOTAL
3	7	0	10

Gráfico 16: Inducción de Personal



**Fuente:** Ninabanda & Ninabanda CIA LTDA.

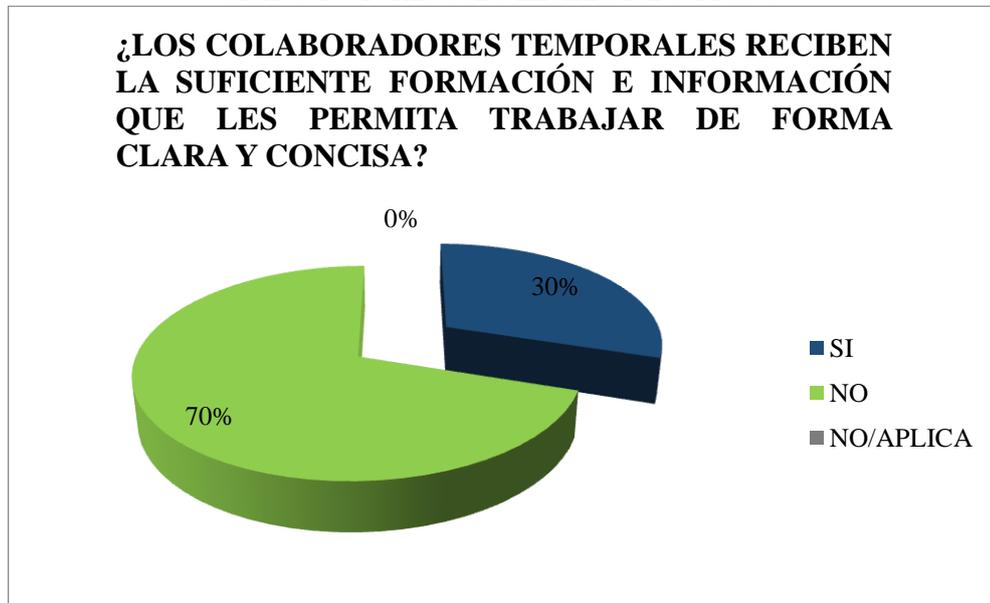
**Elaborado por:** Xavier Mancheno.

**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 0% no aplica, el 30% si le sirvió la inducción recibida por la empresa, mientras que el 70% menciona que no le sirvió la inducción recibida.

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

SI	NO	NO/APLICA	TOTAL
3	7	0	10

Gráfico 17: Forma con e Información del Puesto



**Fuente:** Ninabanda & Ninabanda CIA LTDA.

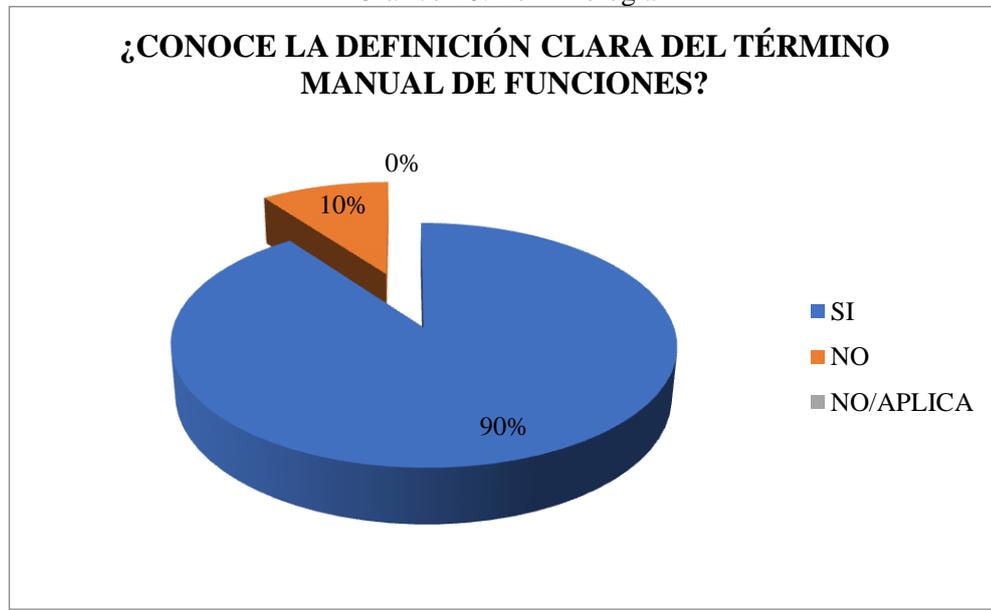
**Elaborado por:** Xavier Mancheno.

**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 0% no aplica, el 30% si reciben la formación e información clara y concisa, mientras que el 70% menciona que no reciben la formación e información clara y concisa.

7. ¿Conoce la definición clara del término manual de funciones?

SI	NO	NO/APLICA	TOTAL
9	1	0	10

Gráfico 18: Terminología



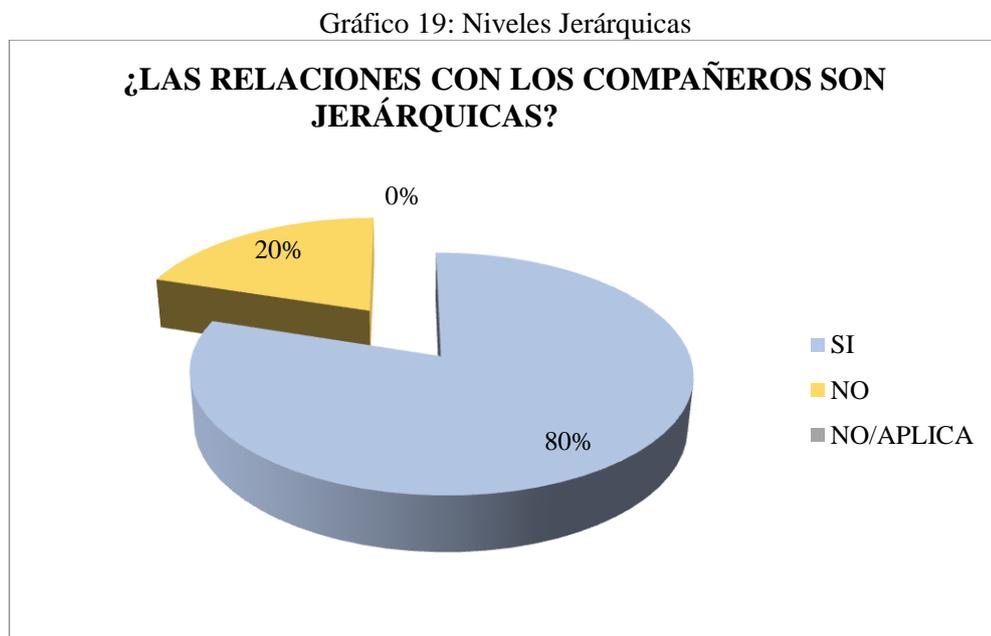
**Fuente:** Ninabanda & Ninabanda CIA LTDA.

**Elaborado por:** Xavier Mancheno.

**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 0% no aplica, el 10% no conoce el termino manual de funciones, mientras que el 90% si conoce el termino manual de funciones.

8. ¿Las relaciones con los compañeros son jerárquicas?

SI	NO	NO/APLICA	TOTAL
8	2	0	10



**Fuente:** Ninabanda & Ninabanda CIA LTDA.

**Elaborado por:** Xavier Mancheno.

**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 0% no aplica, el 20% menciona que no hay relaciones jerárquicas, mientras que el 80% dice que si hay relaciones jerárquicas

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

SI	NO	NO/APLICA	TOTAL
8	2	0	10

Gráfico 20: Restricción o Limitación



**Fuente:** Ninabanda & Ninabanda CIA LTDA.

**Elaborado por:** Xavier Mancheno.

**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 0% no aplica, el 20% menciona que no se siente restringido o limitado, mientras que el 80% menciona que si se siente restringido o limitado por sus superiores.

10. ¿Le han correspondido tareas de otros colaboradores (sobrecarga laboral), llevándolo al incumplimiento de sus funciones diarias?

SI	NO	NO/APLICA
10	0	0

Gráfico 21: Sobre Carga Laboral



**Fuente:** Ninabanda & Ninabanda CIA LTDA.

**Elaborado por:** Xavier Mancheno.

**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 0% no aplica, el 0% menciona que no le han correspondido realizar tareas de otros colaboradores, mientras que el 100% dimensiona que si le han correspondido realizar tareas de otros colaboradores.

### 3.6 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

Con el diseño de un Manual de Funciones por Competencias de los Puestos de la Empresa de Seguridad Privada Ninabanda & Ninabanda Cía. Ltda., para el año 2017 la administración de la Empresa estableció nuevas necesidades las cuales están cubiertas con los nuevos puestos Asesor Legal y Contador, es así que se diseñó el manual funciones que abarque todos los puestos laborales de la empresa ya que: la empresa no contaba con un manual de funciones de actividades, ahora contará con una herramienta necesaria y completa para reclutar al mejor personal idóneo contando con una estructura orgánica que se ajuste a los requerimientos de la empresa y así cumplirá en su totalidad los objetivos de la misma.

Es así que en la empresa cuenta con 10 puestos, de esta manera se satisface las necesidades funcionales, mediante las competencias está realizada en base a los requerimientos de la empresa, diseñando: funciones, misión, habilidades, experiencia laboral, formación académica, parámetros necesarios que debe respetar la organización.

Tabla 3: Operatividad de Variables

<b>CAUSA</b>	Variable Independiente	Manual de funciones se ubica correctamente a la persona indicada lo cual cumplirá requerimientos exigidos.
<b>EFECTO</b>	Variable Dependiente	Competencias laborales contendrá información que ayude a realizar sus funciones del puesto de trabajo.

**Elaborado por:** Xavier Mancheno.

## **CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO**

### **4.1 TITULO**

DISEÑO DE UN MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS DE LA EMPRESA DE SEGURIDAD PRIVADA NINABANDA & NINABANDA CIA. LTDA., DE LA CIUDAD DE GUARANDA, PROVINCIA DE BOLÍVAR, PERIODO 2017.

### **4.2 CONTENIDO DE LA PROPUESTA**

#### **4.2.1 Objetivos de la Propuesta del Diseño de un manual de funciones por competencias:**

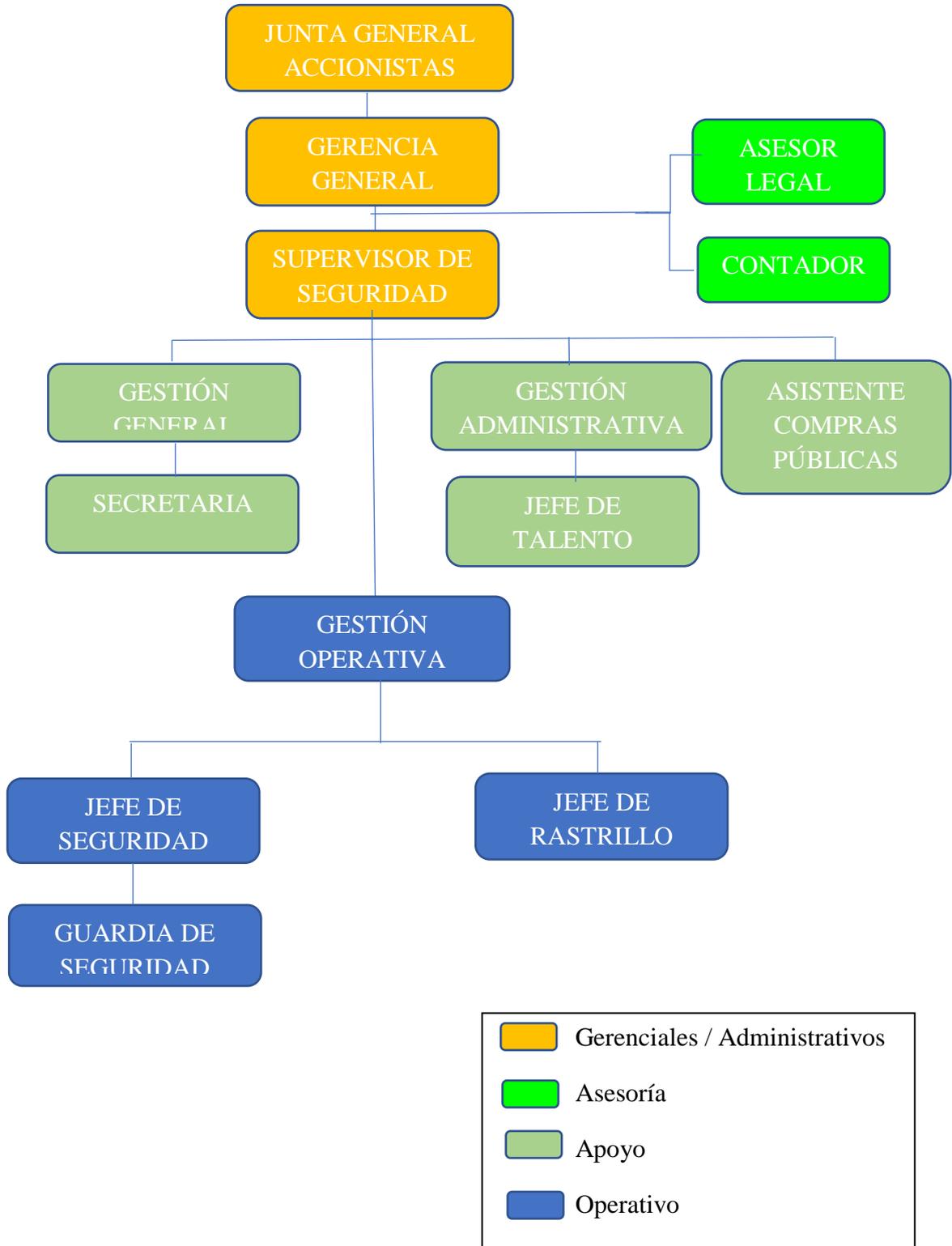
##### **4.2.1.1 Objetivo General**

- DISEÑAR UN MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS DE LA EMPRESA DE SEGURIDAD PRIVADA NINABANDA & NINABANDA CIA. LTDA., DE LA CIUDAD DE GUARANDA, PROVINCIA DE BOLÍVAR, PERIODO 2017.

##### **4.2.1.2 Objetivos Específicos**

- Aplicar la encuesta para conocer la viabilidad sobre el diseño del manual de funciones por competencias.
- Procesar la información recolectada mediante la aplicación del checklist al personal de la Empresa de Seguridad Privada Ninabanda & Ninabanda Cia. Ltda.
- Presentar un manual de funciones que le permita a la Empresa Ninabanda & Ninabanda Cía. Ltda seleccionar al mejor personal idóneo.

**4.3 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA EMPRESA NINABANDA CÍA. LTDA.**



**Fuente:** Ninabanda & Ninabanda CIA LTDA.  
**Elaborado por:** Xavier Mancheno

#### 4.4 MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS DE LA EMPRESA NINABANDA CÍA. LTDA.

##### 4.4.1 Gerenciales Administrativos

##### 4.4.1.1 Gerente General

	<b>MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS</b>	Código: MFC-GG01
		Fecha: 04/08/2017

<b>1. DENOMINACIÓN DEL PUESTO:</b>		Gerente General			
<b>2. NIVEL:</b>	Directivo	<b>3. UBICACIÓN :</b>	Gerencia	<b>4. GÉNERO:</b>	Masculino/ Femenino
<b>5. FORMACIÓN ACADÉMICA:</b>					
<p>Título profesional en Administración de Empresas.</p> <p>Título en Economía.</p> <p>Maestría en Administración de Empresas.</p>					
<b>6. EXPERIENCIA:</b>		Cinco (5) años de experiencia profesional específica.			
<b>7. FUNCIÓN GENERAL DEL CARGO:</b>		Dirigir, coordinar y supervisar las actividades administrativas y de apoyo para garantizar el normal funcionamiento de la Empresa de Seguridad que permita actuar en representación legal de la misma.			
<b>8. MISIÓN:</b>		Ejecutar y hacer cumplir los acuerdos y disposiciones de la Asamblea General de Accionistas y de la Junta Directiva e informar sobre su gestión.			

<b>9. COMPETENCIAS TECNICAS</b>					
<b>10. Competencias</b>	<b>Trabajo en Equipo</b>	<b>Definición</b>	<b>Nivel</b>	<b>Comportamiento Observable</b>	
	<b>Pensamiento Estratégico</b>	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.	
	<b>Planificación y Gestión</b>	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	
	<b>Juicio y Toma de Decisiones</b>	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.	
	<b>Trabajo en Equipo</b>	<b>Definición</b>	<b>Nivel</b>	<b>Comportamiento Observable</b>	
		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.

**11. Habilidades del Puesto:**

1. Emprendedor
2. Trabajo en equipo y liderazgo.
3. Excelente presentación personal.
4. Amabilidad y discreción.
5. Redacción y fluidez oral.
6. Trabajo bajo presión.
7. Toma de decisiones.
8. Capacidad de análisis.

**12. Funciones:**

- 1 Liderar la gestión estratégica de la empresa
- 2 Definir políticas generales de administración para que sean aplicadas dentro de la empresa de seguridad.
- 3 Dirigir y controlar el desempeño de las diferentes todas las áreas que posee la empresa.
- 4 Presentar a la junta General de accionistas estados de situación e información de las marcha de la empresa.
- 5 Ser el vocero y representante de la organización ante los representantes de otras entidades ya sea gubernamentales, autoridades locales o nacionales, prensa y medios de comunicación.
- 6 Crear climas organizacionales adecuados que permitan el desarrollo de la creatividad, la motivación y el desarrollo de las personas en la empresa.

#### 4.4.1.2 Supervisor de Seguridad

	MANUAL DE	Código: MFC-SG02
	FUNCIONES POR COMPETENCIAS	Fecha: 04/08/2017

<b>1. DENOMINACIÓN DEL PUESTO:</b>		<b>Supervisor de Seguridad</b>			
<b>2. NIVEL:</b>	Directivo	<b>3. UBICACIÓN :</b>	Gerencia	<b>4. GÉNERO:</b>	Masculino/ Femenino
<b>5. FORMACIÓN ACADÉMICA:</b>					
Título profesional en Administración de Empresas.					
Título en Economía.					
Maestría en Administración de Empresas.					
<b>6. EXPERIENCIA:</b>		Cuatro (4) años de experiencia profesional específica.			
<b>7. FUNCIÓN GENERAL DEL CARGO:</b>		Supervisar las operaciones realizadas por el personal de seguridad, asumir responsabilidades ajenas, inspirar profesionalismo, verificar las condiciones generales en los puestos de servicios, inspeccionar los puestos de trabajo.			
<b>8. MISIÓN:</b>		Ser en vínculo entre la gerencia de la empresa con el personal de operaciones.			
<b>9. COMPETENCIAS TÉCNICAS</b>	Orientación y Asesoramiento	<b>Definición</b>	<b>Nivel</b>	<b>Comportamiento Observable</b>	
		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.
<b>10. Competencias Conductuales</b>	Trabajo en Equipo	<b>Definición</b>	<b>Nivel</b>	<b>Comportamiento Observable</b>
		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 actual 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.
------------	--	------	---

**11. Habilidades del Puesto:**

1. Excelentes relaciones interpersonales.
2. Capacidad para trabajar en equipo.
3. Excelente presentación personal.
4. Capacidad de análisis.
5. Dominio de sí mismo.
6. Empatía.

**12. Funciones:**

1. Liderar, coordinar y organizar la vigilancia en los puestos, el establecimiento de normas, entrenamiento, adiestramiento y evalúa el nivel de satisfacción del cliente con los servicios que ha recibido.
2. Ejercer un control rígido sobre aquello que se encuentran bajo su supervisión directa. Verificar las condiciones generales en los puestos de servicio.
3. Inspirar a sus subordinados el "amor al arte" por la tarea que realiza, haciéndoles entender que es excepcionalmente importante.
4. Mantener un registro completo y actualizado de los puestos de servicio bajo supervisión, donde aparezcan datos como: nombre y dirección del puesto, teléfonos del puesto, nombres y teléfonos de los responsables con los que debe comunicarse en caso de emergencia, nombres de los guardias de seguridad, cantidad, tipo y número de serie del armamento de servicio, así como también otro detalle que se considere oportuno.
5. Determinar qué posición debe ocupar cada vigilante e indicarle como debe actuar en su trabajo cotidiano y en casos de emergencia. Elaborar procedimientos sobre cómo actuar en casos específicos.
6. Tratar de compensar las deficiencias técnicas de los individuos a través de conferencias, cursos, etc.

#### 4.4.2 Asesoría

##### 4.4.2.1 Asesor Legal

	<b>MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS</b>	Código: MFC-AL03
		Fecha: 04/08/2017

<b>1. DENOMINACIÓN DEL PUESTO:</b>		Asesor Legal			
<b>2. NIVEL:</b>	Directivo	<b>3. UBICACIÓN :</b>	Asesoría	<b>4. GÉNERO:</b>	Masculino/Femenino
<b>5. FORMACIÓN ACADÉMICA:</b>					
<p>Título de Tercer Nivel. Título en Jurisprudencia.</p>					
<b>6. EXPERIENCIA:</b>		Un (1) año de experiencia profesional específica.			
<b>7. FUNCIÓN GENERAL DEL CARGO:</b>		Elaborar la base legal en base a la constitución y conociendo las leyes, asesorar desde el punto de vista legal a las autoridades de la empresa.			
<b>8. MISIÓN:</b>		Asesorar desde el punto de vista legal, en las decisiones y resoluciones que adopte el: Gerente, y Jefes departamentales; así como también elaborar la base legal para la realización de todas las acciones y actividades de la empresa.			
<b>9. COMPETENCIAS TÉCNICAS</b>	Orientación y asesoramiento	<b>Definición</b>	<b>Nivel</b>	<b>Comportamiento Observable</b>	
		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.	
	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.
<b>10. Competencias Conductuales</b>	Trabajo en Equipo	<b>Definición</b>	<b>Nivel</b>	<b>Comportamiento Observable</b>
		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.

**11. Habilidades del Puesto:**

1. Excelentes relaciones interpersonales.
2. Capacidad para trabajar en equipo.
3. Excelente presentación personal.
4. Capacidad de análisis judicial
5. Dominio de sí mismo.

**12. Funciones:**

1. Representar judicial y extrajudicialmente a la Empresa conjuntamente con el Gerente.
2. Prevenir con la Asesoría Jurídica, para la toma de decisiones en la Gestión Empresarial.
3. Asesorar en materia de su competencia a todos los niveles de la institución en asuntos de orden jurídico.
4. Presentar periódicamente al Gerente General, el informe de resultados de su gestión
5. Cumplir con las funciones encomendadas por el Gerente de acuerdo a naturaleza de sus funciones y que estén dentro del marco legal.
6. Programar, organizar y dirigir actividades relacionadas con trámites jurídicos, patrocinio legal.
7. Estudiar y emitir dictámenes de carácter jurídico legal de asuntos que le sean consultados.

#### 4.4.2.2 Contador (a)

	<b>MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS</b>	Código: MFC-C04
		Fecha: 04/08/2017

<b>1. DENOMINACIÓN DEL PUESTO:</b>		Contador (a)			
<b>2. NIVEL:</b>	Directivo	<b>3. UBICACIÓN :</b>	Asesoría	<b>4. GÉNERO:</b>	Masculino/ Femenino
<b>5. FORMACIÓN ACADÉMICA:</b>					
Título de Tercer Nivel (CPA) Maestría en Contabilidad (Opcional)					
<b>6. EXPERIENCIA:</b>		Dos (2) años de experiencia profesional específica.			
<b>7. FUNCIÓN GENERAL DEL CARGO:</b>		Ejecutar todos los registros e información contable, al departamento de contabilidad de la empresa y manejar paquetes informáticos.			
<b>8. MISIÓN:</b>		Ejecutar actividades contables de gran variedad y complejidad, especialmente las relacionadas a compensaciones económicas a servidores privados.			
<b>9. COMPETENCIAS TÉCNICAS</b>	Monitoreo y Control	<b>Definición</b>	<b>Nivel</b>	<b>Comportamiento Observable</b>	
		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.	
	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.	

	Manejo de Recursos Financieros	Determinar cómo debe gastarse el dinero para realizar el trabajo y contabilizar los gastos.	Bajo	Utiliza dinero de caja chica para adquirir suministros de oficina y lleva un registro de los gastos.
<b>10. Competencias Conductuales</b>	Orientación de Servicio	<b>Definición</b>	<b>Nivel</b>	<b>Comportamiento Observable</b>
		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.

	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.
--	----------------------	--	------	--

**11. Habilidades del Puesto:**

1. Excelentes relaciones interpersonales.
2. Capacidad para trabajar en equipo.
3. Excelente presentación personal.
4. Capacidad de análisis.
5. Reservado, discreto y de confianza.

**12. Funciones:**

1. Establecer los procedimientos para la gestión de la información financiera por medio de los registros contables
2. Cumplir con los requerimientos de información para la toma de decisiones por parte de la Dirección general, tales como estados financieros y auxiliares de ciertas cuentas
3. Cumplir con las obligaciones fiscales.
4. Contribuir con las demás áreas departamentales de una empresa para proporcionar la información necesaria para una mejor toma de decisiones.
5. Administrar de forma adecuada los recursos financieros de la empresa por medio de conocimientos técnicos profesionales como la inversión y el riego.
6. Llevar mensualmente los libros generales de Compras y Ventas, mediante el registro de facturas emitidas y recibidas a fin de realizar la declaración de IVA.

#### 4.4.3 Apoyo

##### 4.4.3.1 Jefe de Recursos Humanos

	MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS	Código: MFC-JRH05
		Fecha: 04/08/2017

<b>1. DENOMINACIÓN DEL PUESTO:</b>		Jefe de Recursos Humanos			
<b>2. NIVEL:</b>	Directivo	<b>3. UBICACIÓN :</b>	Apoyo	<b>4. GÉNERO:</b>	Masculino/Femenino
<b>5. FORMACIÓN ACADÉMICA:</b>					
<p>Título profesional en Administración de Empresas.</p> <p>Título en Economía.</p> <p>Maestría en Administración de Empresas.</p>					
<b>6. EXPERIENCIA:</b>		Cinco (5) años de experiencia profesional específica.			
<b>7. FUNCIÓN GENERAL DEL CARGO:</b>		Realizar la selección del personal idóneo en base a la experiencia, nivel de instrucción, habilidades y destrezas para en buen funcionamiento de la empresa de seguridad.			
<b>8. MISIÓN:</b>		Brindar apoyo incondicional a la empresa mediante capacitaciones del personal para obtener resultados favorables y así cumplir con las metas y objetivos de la misma.			
<b>9. COMPETENCIAS TÉCNICAS</b>	Desarrollo Estratégico del Talento Humano	<b>Definición</b>	<b>Nivel</b>	<b>Comportamiento Observable</b>	
		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	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.	

	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	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.
	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.	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.
<b>10. Competencias Conductuales</b>	Trabajo en Equipo	<b>Definición</b>	<b>Nivel</b>	<b>Comportamiento Observable</b>
		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 Resultados	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.
<p><b>11. Habilidades del Puesto:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Excelentes relaciones interpersonales.</li> <li>2. Capacidad para trabajar en equipo.</li> <li>3. Excelente presentación personal.</li> <li>4. Capacidad de trabajo bajo presión.</li> <li>5. Capacidad de análisis.</li> </ol>				
<p><b>12. Funciones:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Garantizar una buena comunicación entre todos los niveles de la organización.</li> <li>2. Elaborar y controlar el proceso de reclutamiento, selección, ingreso e inducción del personal,</li> <li>3. Proyectar y coordinar programas de capacitación y entrenamiento para los empleados, a fin de cumplir con los planes de formación, desarrollo, mejoramiento y actualización del personal, a través de la detección de necesidades de adiestramiento, la priorización de los cursos, talleres entre otros</li> <li>4. Supervisar y verificar los procesos de servicios en la administración de personal, a objeto de dar cumplimiento a los planes y programas sobre los beneficios establecidos por la empresa.</li> <li>5. Supervisar y controlar los pasivos laborales del personal activo (vacaciones, anticipos de prestaciones sociales, fideicomiso, etc.) y liquidaciones de prestaciones sociales, a objeto de cumplir con las procedimientos establecidos en la Empresa.</li> <li>6. Estar actualizado en todo lo referente al marco legal de la República del Ecuador con competencia al área laboral.</li> </ol>				

#### 4.4.3.2 Secretaria

	<b>MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS</b>	Código: MFC-S06
		Fecha: 04/08/2017

<b>1. DENOMINACIÓN DEL PUESTO:</b>		4.4.3.2 Secretaria			
<b>2. NIVEL:</b>	Profesional	<b>3. UBICACIÓN:</b>	Apoyo	<b>4. GÉNERO:</b>	Masculino/Femenino
<b>5. FORMACIÓN ACADÉMICA:</b>					
Bachiller					
<b>6. EXPERIENCIA:</b>		Seis (6) meses de experiencia profesional específica.			
<b>7. FUNCIÓN GENERAL DEL CARGO:</b>		Recibir documentos, archivar documentos, atender llamadas, atender visitas, realizar cálculos elementales, estar al pendiente de los trámites y expedientes, tener actualizada la agenda tanto telefónica como de direcciones y de reuniones.			
<b>8. MISIÓN:</b>		Planificar y Gestionar procesos del Gerente General mediante un sistema eficiente y eficaz de información, así como Certificar los actos Administrativos y Normativos expedidos por la empresa; administrar, custodiar y salvaguardar la documentación interna y externa de la empresa.			
<b>9. COMPETENCIAS TÉCNICAS</b>	Pensamiento Estratégico	<b>Definición</b>	<b>Nivel</b>	<b>Comportamiento Observable</b>	
		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
	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. 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.
<b>10. Competencias Conductuales</b>	Orientación de Servicio	<b>Definición</b>	<b>Nivel</b>	<b>Comportamiento Observable</b>
		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.

	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. Elabora planes de contingencia. Es promotor de ideas innovadoras.
--	------------	--	------	---

**11. Habilidades del Puesto:**

1. Excelentes relaciones interpersonales.
2. Capacidad para trabajar en equipo.
3. Excelente presentación personal.
4. Capacidad de análisis.
5. Capacidad de trabajar bajo presión.
6. Eficiente.

**12. Funciones:**

1. Ser el responsable del receptor, registrar y distribuir la correspondencia de gerencia.
2. Emisión de correspondencia bajo numeración correlativa y codificada, de acuerdo al departamento que le ordene, y su remisión inmediata
3. Mantenimiento de archivos de contratos suscritos por la empresa con terceros.
4. Atención diaria de las agendas de la Gerencia
5. Control del fondo fijo (Caja chica), de acuerdo a las normas y procedimientos establecidos para tal función
6. Atender y orientar al público que solicite los servicios de una manera cortés y amable para que la información sea más fluida y clara

#### 4.4.3.3 Asistente de Compras Públicas

	<b>MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS</b>	Código: MFC-V07
		Fecha: 04/08/2017

<b>1. DENOMINACIÓN DEL PUESTO:</b>		4.4.3.3 Asistente de Compras Publicas			
<b>2. NIVEL:</b>	Profesional	<b>3. UBICACIÓN:</b>	Apoyo	<b>4. GÉNERO:</b>	Masculino/Femenino
<b>5. FORMACIÓN ACADÉMICA:</b>					
Bachiller (Egresado / Cursando estudios Superiores)					
<b>6. EXPERIENCIA:</b>		Seis (6) meses de experiencia profesional específico en compras públicas.			
<b>7. FUNCIÓN GENERAL DEL CARGO:</b>		Indispensable amplio manejo de la herramienta USHAY y de contratación pública, manejo del portal del SERCOP, coordinar y supervisar los concursos y actividades comerciales para obtener los beneficios esperados y ayudar con el correcto funcionamiento de la empresa.			
<b>8. MISIÓN:</b>		Formular promociones dentro y fuera de la empresa optimizando recursos para alcanzar las metas planeadas.			
<b>9. COMPETENCIAS TÉCNICAS</b>	Monitoreo y Control	<b>Definición</b>	<b>Nivel</b>	<b>Comportamiento Observable</b>	
		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.	
	Identificación de Problemas	Identificar la naturaleza de un problema.	Alto	Identifica los problemas que impiden el cumplimiento de los objetivos y metas planteados en el plan operativo institucional y redefine las estrategias.	

	Destreza Matemática	Utilizar las matemáticas para ejecutar actividades y solucionar problemas.	Bajo	Contar dinero para entregar cambios.
<b>10. Competencias Conductuales</b>	Trabajo en Equipo	<b>Definición</b>	<b>Nivel</b>	<b>Comportamiento Observable</b>
		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.

**11. Habilidades del Puesto:**

1. Excelentes relaciones interpersonales con clientes internos y externos.
2. Liderazgo para gestión de procesos.
3. Excelente presentación personal.
4. Trabajo en equipo.

**12. Funciones:**

1. Controlar la venta de servicios de seguridad
2. Realizar promociones para brindar un servicio de seguridad eficiente y económica.
3. Desarrollar estrategias de mercadeo y venta en coordinación con la gerencia.
4. Dirigir y supervisar el proceso de gestión de ventas.
5. Hacer seguimiento a las ofertas, presentar informe semanal a la gerencia.
6. Presentar informe mensual de ventas y proyección de venta.
7. Informar a su jefe inmediato sobre cualquier anomalía que afecte el curso normal y la calidad de los trabajos.
8. Realizar tareas que le sean asignadas por su jefe inmediato y que sean acorde con la naturaleza de su cargo.
9. Cumplir con el reglamento interno de trabajo y las políticas de la empresa.
10. Asistir a capacitaciones acordes a la naturaleza de su cargo.

#### 4.4.4 Agregadores de valor

##### 4.4.4.1 Jefe de Seguridad

	MANUAL DE	Código: MFC-JS08
	FUNCIONES POR COMPETENCIAS	Fecha: 04/08/2017

<b>1. DENOMINACIÓN DEL PUESTO:</b>		<b>Jefe de Seguridad</b>			
<b>2. NIVEL:</b>	Profesional	<b>3. UBICACIÓN:</b>	Operativo	<b>4. GÉNERO:</b>	Masculino/Femenino
<b>5. FORMACIÓN ACADÉMICA:</b>					
Bachiller (Credencial de Guardia de Seguridad)					
<b>6. EXPERIENCIA:</b>		Un (1) año de experiencia profesional específica.			
<b>7. FUNCIÓN GENERAL DEL CARGO:</b>		Ejecutar una planificación de seguridad dentro y fuera de la institución.			
<b>8. MISIÓN:</b>		Formar colaboradores capacitados y aptos para brindar un servicio de calidad.			
<b>9. COMPETENCIAS TÉCNICAS</b>	Pensamiento Estratégico	<b>Definición</b>	<b>Nivel</b>	<b>Comportamiento Observable</b>	
		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.	

	Operación y Control	Operar y controlar el funcionamiento y manejo de equipos, sistemas, redes y otros.	Alto	Controla la operación de los sistemas informáticos implementados en la institución. Establece ajustes a las fallas que presenten los sistemas.
	Selección de Equipos	Determinar el tipo de equipos, herramientas e instrumentos necesarios para realizar un trabajo.	Alto	Identifica el equipo necesario que debe adquirir una institución para cumplir con los planes, programas y proyectos.
<b>10. Competencias Conductuales</b>	Trabajo en Equipo	<b>Definición</b>	<b>Nivel</b>	<b>Comportamiento Observable</b>
		Es el interés de cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.	Alto	Creación de 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.

	<p>Conocimiento del Entorno</p> <p>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.</p>	<p>Alto</p>	<p>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.</p>
--	--	-------------	---

- 11. Habilidades del Puesto:**
1. Excelentes relaciones interpersonales.
  2. Capacidad para trabajar en equipo.
  3. Excelente presentación personal.
  4. Capacidad de análisis.
  5. Dominio de sí mismo.
  6. Responsable.

- 12. Funciones:**
1. Estar informado permanentemente de las actividades desempeñadas por sus compañeros.
  2. Implementar las rutinas de prevención de acontecimientos no deseados conocidos.
  3. Autorizar el traslado de las armas o la obligación de efectuar personalmente el traslado.
  4. Coordinar los distintos servicios de seguridad que de ellos dependan, con actuaciones propias de protección civil, en situaciones de emergencia, catástrofe o calamidad pública.
  5. Analizar situaciones de riesgo y la planificación y programación de las actuaciones precisas para la implantación y realización de los servicios de seguridad.
  6. Dirigir los ejercicios de tiro del personal de seguridad a sus órdenes, si poseyeran la cualificación necesaria como instructores de tiro.

#### 4.4.4.2 Guardia de Seguridad

	<b>MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS</b>	Código: MFC-GS09
		Fecha: 04/08/2017

<b>1. DENOMINACIÓN DEL PUESTO:</b>		<b>Guardia de Seguridad</b>			
<b>2. NIVEL:</b>	No Profesional	<b>3. UBICACIÓN:</b>	Operativo	<b>4. GÉNERO:</b>	Masculino/F emenino
<b>5. FORMACIÓN ACADÉMICA:</b>					
Bachiller (Credencial de guardia de Seguridad)					
<b>6. EXPERIENCIA:</b>		Seis (6) meses de experiencia profesional específica.			
<b>7. FUNCIÓN GENERAL DEL CARGO:</b>		Ejercer la vigilancia y protección de bienes muebles e inmuebles, así como la protección de las personas que puedan encontrarse en los mismos.			
<b>8. MISIÓN:</b>		Vigila por el bienestar de la empresa y de los colaboradores.			
<b>9. COMPETENCIAS TÉCNICAS</b>	Pensamiento Estratégico	<b>Definición</b> Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, con el propósito de identificar acciones estratégicas.	<b>Nivel</b> Alto	<b>Comportamiento Observable</b> 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	

	Operación y Control	Operar y controlar el funcionamiento y manejo de equipos, sistemas, redes y otros.	Alto	Controla la operación de los sistemas informáticos implementados en la institución. Establece ajustes a las fallas que presenten los sistemas.
<b>10. Competencias Conductuales</b>	Trabajo en Equipo	<b>Definición</b>	<b>Nivel</b>	<b>Comportamiento Observable</b>
		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.

**11. Habilidades del Puesto:**

1. Excelentes relaciones interpersonales.
2. Capacidad para trabajar en equipo.
3. Responsable.
4. Capacidad de análisis.
5. Dominio de sí mismo.
6. Empatía.

**12. Funciones:**

1. Efectuar controles de identidad en el acceso o en el interior de inmuebles determinados, sin que en ningún caso puedan retener la documentación personal.
2. Evitar el cometido de actos delictivos o infracciones en relación con el objeto de su protección.
3. Poner inmediatamente a disposición de los miembros de las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad a los delincuentes en relación con el objeto de su protección, así como los instrumentos, efectos y pruebas de los delitos
4. Efectuar la protección del almacenamiento, recuento, clasificación y transporte de dinero, valores y objetos valiosos
5. si ocurre un accidente o pasa algo grave que tengas que socorrer a una personas, aunque no tiene nada que ver con tu servicio tu obligación es prestar ayuda, ese incidente puede ser real o simulado para que salgas de tu servicio

#### 4.4.4.3 Jefe de Rastrillo

	<b>MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS</b>	Código: MFC-JR10
		Fecha: 04/08/2017

<b>1. DENOMINACIÓN DEL PUESTO:</b>		Jefe de Rastrillo			
<b>2. NIVEL:</b>	Directivo	<b>3. UBICACIÓN :</b>	Operativo	<b>4. GÉNERO:</b>	Masculino/Femenino
<b>5. FORMACIÓN ACADÉMICA:</b>					
<p>Título profesional en Administración de Empresas o afines. Egresado en carreras Administrativas.</p>					
<b>6. EXPERIENCIA:</b>		Un (1) año de experiencia profesional específica.			
<b>7. FUNCIÓN GENERAL DEL CARGO:</b>		Realizar un control de inventarios diarios para que se conozca con certeza el estado actual del equipamiento o si se necesita adquirir.			
<b>8. MISIÓN:</b>		Ejecutar planes y Programas de desarrollo para el mejoramiento continuo de la empresa.			
<b>9. COMPETENCIAS TÉCNICAS</b>	Pensamiento Estratégico	<b>Definición</b>	<b>Nivel</b>	<b>Comportamiento Observable</b>	
		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.
<b>10. Competencias Conductuales</b>	Trabajo en Equipo	<b>Definición</b>	<b>Nivel</b>	<b>Comportamiento Observable</b>
		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.

**11. Habilidades del Puesto:**

1. Excelentes relaciones interpersonales.
2. Capacidad para trabajar en equipo.
3. Excelente presentación personal.
4. Capacidad de análisis.
5. Dominio de sí mismo.
6. Eficiente.
7. Responsable.

**12. Funciones:**

1. Diligenciar formatos de entrada y salida del departamento, para saber cuándo llegó o salió el equipamiento.
2. Tramitar los documentos necesarios que certifiquen el recibo o despacho del equipamiento.
3. Manejo de operaciones de cargue y descargue, para poder verificar en qué estado se envía y se recibe los equipos.
4. Verificar las medidas de seguridad del departamento de rastrillo.
5. Revisar que el almacenaje de los implementos sean adecuados y clasificados obligatoriamente.

#### **4.4.5 Perfil del personal**

##### **4.4.5.1 Administrador**

Aspectos Profesionales • Título de tercer o cuarto nivel en Economía, Administración, Finanzas o afines • Dominio de paquetes informáticos • Experiencia en empresas afines mínimo dos años continuos.

Cualidades Personales • Equilibrado • Honesto • Puntal • Crítico • Organizado  
Habilidades • Poseer un espíritu emprendedor • Gestión del cambio y desarrollo de la organización • Liderazgo • Trabajo en base a metas • Comunicación

##### **4.4.5.2 Compras públicas**

Aspectos Profesionales • Dominio de paquetes informáticos • Experiencia en empresas afines mínimo dos años continuos • Manejo de la herramienta USHAY (SERCOP).

Cualidades Personales • Equilibrado • Honesto • Puntal • Crítico • Organizado  
Habilidades • Poseer un espíritu emprendedor • Gestión del cambio y desarrollo de la organización • Liderazgo • Trabajo en base a metas • Comunicación

##### **4.4.5.3 Secretaria**

Aspectos Profesionales • Título bachiller en secretariado • Dominio paquetes informáticos  
Cualidades Personales • Excelente presencia • Manejo de atención al cliente • Dinámica • Puntual

##### **4.4.5.4 Contador/A**

• Título de tercer nivel en Contabilidad • Dominio de paquetes informáticos • Dos años de experiencia.

#### **4.4.5.5 Supervisor**

- Educación universitaria (cualquier semestre o año), aplican todas las especialidades.
- Licencia de conducir vehículo y motocicleta (obligatorio)
- Experiencia militar (indispensable) Ejército, FAE, Policía, aplican solo los que han requerido la baja por petición personal
- Sin antecedentes penales

#### **4.4.5.6 Guardias**

- Credencial de guardia de seguridad emitido por el Ministerio del Interior,(obligatorio)
- Sin antecedentes penales
- Conocimientos defensa personal
- No mayor de 50 años
- No tener ningún impedimento legal
- Requisitos legales obligatorios
- Ser calificado y seleccionado previamente por la compañía, empleadora de acuerdo a su idoneidad y competencia, experiencia y conocimiento, respecto a la función o actividad a desempeñar, la contratación del personal de vigilancia efectuará con sujeción al Reglamento de la presente Ley.
- Tener ciudadanía ecuatoriana
- Haber completado la educación básica.

#### **4.4.5.7 Asesor legal**

- Título de tercer o cuarto nivel en Derecho,
- Dominio de paquetes informáticos
- Experiencia en empresas afines mínimo dos años continuos.

#### **4.4.5.8 Jefe de seguridad**

Aspectos Profesionales

- Título de tercer o cuarto nivel en Economía, Administración, Finanzas o afines
- Dominio de paquetes informáticos
- Experiencia en empresas afines mínimo dos años continuos
- Credencial de guardia de seguridad emitido por el Ministerio del Interior,(obligatorio)
- Sin antecedentes penales
- Conocimientos defensa personal.

#### **4.4.5.9 Jefe del departamento de recursos humanos**

Aspectos Profesionales • Título de tercer o cuarto nivel en Psicología, Administración, o en el ámbito social • Dominio de paquetes informáticos • Experiencia en empresas afines mínimo dos años continuos.

#### **4.4.5.10 Jefe del departamento de rastrillo**

Aspectos Profesionales • Título bachiller en Contabilidad o Administración • Dominio paquetes informáticos • Cualidades Personales • Buena presencia • Dinámico(a) • Puntual • Conocimiento en Inventarios.

## CONCLUSIONES

1. La Empresa de seguridad NINABANDA & NINABANDA CIA LTDA, cuenta con un personal capacitado pero conoce las funciones solamente de forma verbal, convirtiendo 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.
2. 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.
3. 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

1. Que la empresa de seguridad privada NINABANDA & NINABANDA CIA 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 acorde a sus cargos evitando la duplicidad de funciones y conflictos en las labores.
2. 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.
3. 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). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Gránica.
- Aranda, V. (2006). *La Administración de Recursos Humanos*. Montevideo: Cinterfor.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill.
- Continolo, G. (2012). *Manual de Funciones*. Obtenido de <http://adminguidefca.blogspot.com>.
- Duhat, M. (2011). *Procesos administrativos*. Obtenido de [www.clubensayos.com](http://www.clubensayos.com).
- García, J. (1994). *Teoría Económica de la Empresa*. Madrid: KMX Barcelona.
- Mondy, W. (1997). *Administración de Recursos Humanos*. México: Prentice-Hall.
- Morales, J. (2011). *Selección de Personal*. México : Mc Graw Hill.
- Munch, G. (2013). *Administración para las Organizaciones*. México: Trillas.
- Ruíz de Castilla, N. (2004). *La Formulación por Competencias laborales*. Lima: Time Publicidad.
- Reyes, A. (1976). *Administración de Personal*. México: Limusa.
- Rodríguez, E. (2011). *Como elaborar y usar los manuales administrativos*. México: Cengage Learning.
- Romero, R. (2008). *Marketing*. Madrid: Ministerio de Industria, Energía y Turismo.
- Sáenz, A. (2000). *El potencial competitivo de las Empresas*. Madrid: The Competitive Challenge.
- Santos, F. (2001). *La Estrategia de la Empresa*. Barcelona: Ediciones Díaz de Santos.
- Spencer, J. (2006). *Evaluación Laboral*. México: Mc Reseachr.

El mayor portal de gerencia. (s.f.). *Manual para la creacion de empresas*, Recuperado el 25 de 06 de 2017. [www.elmayorportaldegerencia.com/index.php?lang=es](http://www.elmayorportaldegerencia.com/index.php?lang=es).

Ministerio de Educacion El Salvador. (s.f.). *Evaluacion del desempeño*. Recuperado el 25 de 06 de 2017 [www.ri.ufg.edu.sv/jspui/bitstream.com](http://www.ri.ufg.edu.sv/jspui/bitstream.com).

Terry, G. (2014). *Principios de la Administracion*. México: McGraw-Hill.

books.google.com. (s.f.). *Manual para Elaborar Manuales de Políticas y Procedimientos*. Recuperado el 04 de Julio de 2017, de <http://books.google.com.co/books?id=YnhdFdUDnVIC&>

Gestiopolis. (s.f.). *Manuales Administrativos*. Recuperado el 5 de Julio de 2017, de <https://www.gestiopolis.com/los-manuales-administrativos-como-herramienta-clave/>

## ANEXOS

### Anexo 1 Diccionario de Competencias Laborales

#### DICCIONARIO DE COMPETENCIAS LABORALES

#### COMPETENCIAS TÉCNICAS

No.	DENOMINACIÓN DE LA COMPETENCIA	DEFINICIÓN	No.	NIVEL	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE
<b>1</b>	<b>Desarrollo estratégico del Talento Humano</b>	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	<b>Orientación Asesoramiento</b>	/ 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	<b>Pensamiento Estratégico</b>	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	<b>Planificación y Gestión</b>	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	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.

		seguimiento y verificación de la información.	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	<b>Pensamiento Conceptual</b>	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 la experiencias vividas en la solución de problemas inherentes al desarrollo de las actividades del puesto.
8	<b>Habilidad Analítica (análisis de prioridad, lógico, común)</b>	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	<b>Organización de la Información</b>	Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de	25	Alto	Define niveles de información para la gestión de una unidad o proceso.

		información.	26	Medio	Clasifica y captura información técnica para consolidarlos.
			27	Bajo	Clasifica documentos para su registro.
10	<b>Recopilación de Información</b>	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	<b>Manejo de Recursos Materiales</b>	Obtener y cuidar el uso apropiado de equipos, locales, accesorios y materiales necesarios para realizar ciertas actividades.	31	Alto	Evalúa los contratos de provisión de recursos materiales para la institución.
			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	<b>Pensamiento Crítico</b>	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	<b>Pensamiento Analítico</b>	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	<b>Identificación de Problemas</b>	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	<b>Percepción de Sistemas y Entorno</b>	Determinar cuándo han ocurrido cambios importantes en un sistema organizacional o cuándo ocurrirán.	43	Alto	Identifica la manera en cómo un cambio de leyes o de situaciones distintas afectará a la organización.
			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	<b>Organización de Sistemas</b>	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	<b>Mantenimiento de Equipos</b>	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, fotocopadoras y otros equipos.
			52	Alto	Capacita a los colaboradores y compañeros de la institución
18	<b>Instrucción</b>	Enseñar a otros cómo realizar alguna actividad.	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	<b>Operación y Control</b>	Operar y controlar el funcionamiento y manejo de equipos, sistemas, redes y otros.	55	Alto	Controla la operación de los sistemas informáticos implementados en la institución. Establece ajustes a las fallas que presenten los sistemas.
			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	<b>Selección de Equipos</b>	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	<b>Inspección de Productos o Servicios</b>	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	<b>Manejo de Recursos Financieros</b>	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	<b>Diseño de Tecnología</b>	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	<b>Análisis de Operaciones</b>	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	<b>Destreza Matemática</b>	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	<b>Comprensión Oral</b>	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	<b>Expresión Oral</b>	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	<b>Expresión Escrita</b>	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	<b>Juicio y Toma de Decisiones</b>	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	97	Alto	Realiza pruebas y ensayos de naturaleza compleja para comprobar si un nuevo sistema, equipo o procedimiento técnico - administrativo, funcionará correctamente.

		técnicos - administrativos están funcionando 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
<b>1</b>	<b>Trabajo en Equipo</b>	Es el interés de cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.	<b>1</b>	<b>Alto</b>	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.
			<b>2</b>	<b>Medio</b>	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.
			<b>3</b>	<b>Bajo</b>	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	<b>Orientación de Servicio</b>	Implica un deseo de ayudar o de servir a los demás, satisfaciendo sus necesidades. Significa focalizar los esfuerzos en el descubrimiento y las satisfacción de las necesidades de los clientes, tanto internos como externos.	4	<b>Alto</b>	Demuestra interés en atender a los clientes internos o externos con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.
			5	<b>Medio</b>	Identifica las necesidades del cliente interno o externo; en ocasiones se anticipa a ellos, aportando soluciones a la medida de sus requerimientos.
			6	<b>Bajo</b>	Actúa a partir de los requerimientos de los clientes, ofreciendo propuestas estandarizadas a sus demandas.
3	<b>Orientación a los Resultados</b>	Es el esfuerzo por trabajar adecuadamente, tendiendo al logro de estándares de excelencia.	7	<b>Alto</b>	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla y modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.
			8	<b>Medio</b>	Modifica los métodos de trabajo para conseguir mejoras. Actúa para lograr y superar niveles de desempeño y plazos establecidos.
			9	<b>Bajo</b>	Realiza bien o correctamente su trabajo.
4	<b>Flexibilidad</b>	Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos.	10	<b>Alto</b>	Modifica las acciones para responder a los cambios organizacionales o de prioridades. Propone mejoras para la organización.
			11	<b>Medio</b>	Modifica su comportamiento para adaptarse a la situación o a las personas. Decide qué hacer en función de la situación.

			12	<b>Bajo</b>	Aplica normas que dependen a cada situación o procedimientos para cumplir con sus responsabilidades.
5	<b>Construcciones de Relaciones</b>	Es la habilidad de construir y mantener relaciones cordiales con personas internas o externas a la organización.	13	<b>Alto</b>	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	<b>Medio</b>	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	<b>Bajo</b>	Entabla relaciones a nivel laboral. Inicia y mantiene relaciones sociales con compañeros, clientes y proveedores.
6	<b>Conocimiento del Entorno Organizacional</b>	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	<b>Alto</b>	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	<b>Medio</b>	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	<b>Bajo</b>	Utiliza las normas, la cadena de mando y los procedimientos establecidos para cumplir con sus responsabilidades. Responde a los requerimientos explícitos.

7	<b>Iniciativa</b>	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	<b>Alto</b>	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	<b>Medio</b>	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	<b>Bajo</b>	Reconoce las oportunidades o problemas del momento. Cuestiona las formas convencionales de trabajar.
8	<b>Aprendizaje Continuo</b>	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	<b>Alto</b>	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	<b>Medio</b>	Mantiene su formación técnica. Realiza un gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos.
			24	<b>Bajo</b>	Busca información sólo cuando la necesita, lee manuales, libros y otro, para aumentar sus conocimientos básicos.

Anexo 2: Encuesta de Levantamiento de Información

**ENTREVISTA PARA LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN**

NOMBRE DEL TRABAJADOR: *Dr. Vicente Ninabanda*.....

NOMBRE DEL PUESTO: *Supervisor General*.....

ENTREVISTADOR: *Vinicio Mancheno*.....

FECHA DE ENTREVISTA: *01/09/2011*.....

**INSTRUCCIONES: MAQUE CON UNA X SEGÚN SU CRITERIO PERSONAL.**

Nº	PREGUNTA	RESPUESTAS		
		SI	NO	NO/APLICA
1	¿Cree que es necesario el diseño de un manual defunciones?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	¿Conoce con detalles cuáles son sus funciones?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	¿Alguna vez ha realizado actividades que crea no correspondientes a su cargo?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	¿En el momento que ingreso a la empresa Ninabanda & Ninabanda Ninabanda CIA LTDA, se le entrego instrucciones o funciones específicas a cerca de las actividades a ser ejecutadas?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	¿Considera Ud. que la inducción de personal le permitió adaptarse con rapidez y facilidad al ambiente laboral que le correspondió?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	¿Los colaboradores temporales reciben la suficiente formación e información que les permita trabajar de forma clara y concisa?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	¿Conoce la definición clara del término manual de funciones?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	¿Las relaciones con los compañeros son jerárquicas?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	¿Alguna vez se ha sentido restringido o limitado en el desarrollo de sus funciones, al considerar sus superiores que se encuentran desempeñando labores de sus compañeros de trabajo?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	¿Le han correspondido tareas de otros colaboradores (sobrecarga laboral), llevándolo al incumplimiento de sus funciones diarias?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Observaciones:</b>				

Anexo 3: Checklist de Funciones del Puesto



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



**HOJA DE CONTROL DE FUNCIONES DE PUESTOS DE EMPRESA DE SEGURIDAD PRIVADA NINABANDA & NINABANDA CIA LTDA.**

**CARÁCTER ACADÉMICO**

Ítem/s inspeccionado/s:	Fecha: 05/04/2017
Puntos chequeados: 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input checked="" type="checkbox"/>	Inspector: Vinicio M

**INSTRUCCIÓN: SEÑALE CON UN VISTO ( ✓ ) LA RESPUESTA CORRECTA.**

**NOMBRE DEL PUESTO: SUPERVISOR GENERAL**

**1. FORMACIÓN ACADÉMICA AL INGRESAR A LABORAR EN NINABANDA & NINABANDA CIA LTDA**

Nº	FORMACIÓN ACADÉMICA	RESPUESTA	OBSERVACIÓN
1	No Profesional	<input type="checkbox"/>	
2	Bachiller	<input type="checkbox"/>	
3	Técnico	<input type="checkbox"/>	
4	Tercer Nivel	<input checked="" type="checkbox"/>	
5	Cuarto Nivel	<input checked="" type="checkbox"/>	

**2. FUNCIONES QUE REALIZA EN SU PUESTO DE TRABAJO**

Nº	FUNCIONES	SI	NO	N/A	OBSERVACIÓN
1	Liderar, coordinar y organizar la vigilancia en los puestos, el establecimiento de normas, entrenamiento, adiestramiento y evalúa el nivel de satisfacción del cliente con los servicios que ha recibido.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2	Asesorar en materia de su competencia a todos los niveles de la institución en asuntos de orden jurídico.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3	Ejercer un control rígido sobre aquello que se encuentran bajo su supervisión directa. Verificar las condiciones generales en los puestos de servicio.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Nº	FUNCIONES	SI	NO	N/A	OBSERVACIÓN
4	Inspirar a sus subordinados el "amor al arte" por la tarea que realiza, haciéndoles entender que es excepcionalmente importante.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5	Presentar periódicamente al Gerente General, el informe de resultados de su gestión	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6	Mantener un registro completo y actualizado de los puestos de servicio bajo supervisión, donde aparezcan datos como: nombre y dirección del puesto, teléfonos del puesto, nombres y teléfonos de los responsables con los que debe comunicarse en caso de emergencia, nombres de los guardias de seguridad, cantidad, tipo y número de serie del armamento de servicio, así como también otro detalle que se considere oportuno.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
7	Determinar qué posición debe ocupar cada vigilante e indicarle como debe actuar en su trabajo cotidiano y en casos de emergencia. Elaborar procedimientos sobre cómo actuar en casos específicos.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
8	Supervisar y controlar los pasivos laborales del personal activo (vacaciones, anticipos de prestaciones sociales, fideicomiso, etc.) y liquidaciones de prestaciones sociales, a objeto de cumplir con las procedimientos establecidos en la Empresa.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
9	Estar actualizado en todo lo referente al marco legal de la República del Ecuador con competencia al área laboral.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
10	Tratar de compensar las deficiencias técnicas de los individuos a través de conferencias, cursos, etc.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
11	Ejercer un control rígido sobre aquello que se encuentran bajo su supervisión directa. Verificar las condiciones generales en los puestos de servicio.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

### 3. COMPETENCIAS TÉCNICAS

COMPETENCIAS TÉCNICAS					
No.	DENOMINACIÓN DE LA COMPETENCIA	APLICADA		NIVEL	APLICADA (✓)
		SI	NO		
1	<b>Organización de la Información</b> (Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información)		✓	Alto	
				Medio	
				Bajo	
2	<b>Monitoreo y Control</b> (Evaluar cuan bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo)		✓	Alto	
				Medio	
				Bajo	
3	<b>Orientación y Asesoramiento</b> (Ofrecer guías / sugerencias a los demás para que tomen decisiones)	✓		Alto	✓
				Medio	
				Bajo	
4	<b>Operación y Control</b> (Operar y controlar el funcionamiento y manejo de los recursos de la empresa)		✓	Alto	
				Medio	
				Bajo	
5	<b>Detección de Averías</b> (Determinar qué causa un error y decidir qué hacer al respecto)		✓	Alto	
				Medio	
				Bajo	
6	<b>Planificación y Gestión</b> (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	✓
				Medio	
				Bajo	
7	<b>Flexibilidad</b> (Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos)		✓	Alto	
				Medio	
				Bajo	
8	<b>Pensamiento Conceptual</b> (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	✓
				Medio	
				Bajo	