



**UNIVERSIDAD  
DEL AZUAY**

**Universidad del Azuay**

**Facultad de Ciencias de la Administración**

**Escuela de Administración de Empresas**

*Elaboración de un manual de funciones para la empresa  
GREENBRAL S.A.*

Trabajo de graduación previo a la obtención del título de  
**Ingeniero Comercial**

**Autor:**

**Bryan Mateo Molina Barreto**

**Director:**

**Econ. Gianni Fabriccio Salamea Alvear, Msc.**

**Cuenca – Ecuador**

**2020**

## **DEDICATORIA**

*Para mis padres y mi hermano, por dar su vida, sus aprendizajes y conocimientos  
que me han permitido y llevado a ser quien soy.*

## **AGRADECIMIENTOS**

*Al Lic. Luis Eduardo López Barreto, por su apoyo incondicional en cada momento de mi vida, haciendo posible la realización de mi profesión.*

*Al Econ. Gianni Fabriccio Salamea Alvear, Msc, por haberme guiado como director y amigo con cada procedimiento referente a la culminación de mi trabajo de titulación.*

*A la Dra. Blanca Lorena López Barreto, por sus consejos, por ser un pilar en cada momento de mi vida.*

*A la Psic. María Isabel Arteaga Ortiz; Ing. Ximena Moscoso, Msc, por su amistad y apoyo a lo largo de mi carrera en la Universidad del Azuay.*

*A mi familia, amigos y compañeros que aportaron en mi aprendizaje.*

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

|                                                            |      |
|------------------------------------------------------------|------|
| DEDICATORIA .....                                          | ii   |
| AGRADECIMIENTOS .....                                      | iii  |
| ÍNDICE DE CONTENIDOS .....                                 | iv   |
| ÍNDICE DE ILUSTACIONES, GRÁFICAS Y TABLAS .....            | viii |
| RESUMEN.....                                               | x    |
| ABSTRACT.....                                              | xi   |
| INTRODUCCIÓN .....                                         | 1    |
| CAPÍTULO I.....                                            | 2    |
| 1. Empresa.....                                            | 2    |
| 1.1. Reseña Histórica .....                                | 2    |
| 1.2. Misión, visión y valores.....                         | 4    |
| 1.2.1. Misión.....                                         | 4    |
| 1.2.2. Visión .....                                        | 4    |
| 1.2.3. Valores.....                                        | 5    |
| 1.3. Estructura organizacional .....                       | 6    |
| CAPÍTULO II .....                                          | 7    |
| 2. Marco teórico .....                                     | 7    |
| 2.1. Administración de los recursos humanos. ....          | 8    |
| 2.2. Subsistemas de los recursos humanos .....             | 11   |
| 2.2.1. Subsistema de provisión de recursos humanos. ....   | 12   |
| 2.2.1.1. Mercado de recursos humanos.....                  | 13   |
| 2.2.1.2. Reclutamiento del personal.....                   | 14   |
| 2.2.1.3. Selección del personal .....                      | 15   |
| 2.2.2. Subsistema de organización de recursos humanos..... | 16   |

|                    |                                                    |    |
|--------------------|----------------------------------------------------|----|
| 2.2.2.1.           | Inducción organizacional.....                      | 17 |
| 2.2.2.2.           | Planeación y organización del trabajo .....        | 18 |
| 2.2.2.3.           | Descripción y análisis de puestos. ....            | 19 |
| 2.2.2.4.           | Gestión y evaluación de desempeño.....             | 20 |
| 2.2.3.             | Subsistema de retención de recursos humanos.....   | 21 |
| 2.2.3.1.           | Gestión de sueldos y salarios .....                | 22 |
| 2.2.3.2.           | Planes de prestaciones sociales.....               | 24 |
| 2.2.3.3.           | Calidad de vida laboral .....                      | 24 |
| 2.2.3.4.           | Relaciones con los colaboradores. ....             | 25 |
| 2.2.4.             | Subsistema de desarrollo de recursos humanos ..... | 25 |
| 2.2.4.1.           | Capacitación y desarrollo de personal .....        | 26 |
| 2.2.4.2.           | Desarrollo organizacional .....                    | 27 |
| 2.2.5.             | Subsistema de auditoria de recursos humanos .....  | 28 |
| 2.2.5.1.           | Sistemas de información de recursos humanos .....  | 29 |
| 2.2.5.2.           | Ética y responsabilidad social.....                | 30 |
| 2.3.               | Análisis de puestos.....                           | 30 |
| 2.3.1.             | Métodos de descripción y análisis de puestos. .... | 32 |
| 2.3.1.1.           | Observación directa .....                          | 32 |
| 2.3.1.2.           | Cuestionario .....                                 | 32 |
| 2.3.1.3.           | Entrevista .....                                   | 32 |
| 2.3.1.4.           | Métodos mixtos.....                                | 33 |
| 2.4.               | Descripción de cargos .....                        | 34 |
| CAPÍTULO III ..... |                                                    | 35 |
| 3.                 | Metodología y manual de funciones. ....            | 35 |
| 3.1.               | Metodología .....                                  | 35 |
| 3.1.1.             | Objetivos .....                                    | 35 |
| 3.1.1.1.           | Objetivo general.....                              | 35 |

|                                                                            |    |
|----------------------------------------------------------------------------|----|
| 3.1.1.2. Objetivos específicos .....                                       | 35 |
| 3.1.2. Herramienta de gestión.....                                         | 36 |
| 3.1.2.1. Datos de identificación .....                                     | 36 |
| 3.1.2.2. Misión del puesto.....                                            | 37 |
| 3.1.2.3. Dimensión.....                                                    | 38 |
| 3.1.2.4. Organigrama del puesto .....                                      | 39 |
| 3.1.2.5. Actividades del puesto .....                                      | 40 |
| 3.1.2.6. Actividades esenciales del cargo .....                            | 44 |
| 3.1.2.7. Educación formal requerida.....                                   | 45 |
| 3.1.2.8. Capacitación adicional (cursos, talleres, seminarios, etc.) ..... | 46 |
| 3.1.2.9. Conocimientos académicos.....                                     | 47 |
| 3.1.2.10. Conocimientos informativos.....                                  | 48 |
| 3.1.2.11. Experiencia laboral requerida .....                              | 50 |
| 3.1.2.12. Validación de la información.....                                | 52 |
| 3.1.3. Descripción de los cargos.....                                      | 52 |
| 3.1.3.1. Población .....                                                   | 53 |
| 3.1.4. Cuestionarios implementados.....                                    | 54 |
| 3.2. Manual de funciones.....                                              | 57 |
| 3.2.1. Manual de funciones Gerente General. ....                           | 57 |
| 3.2.2. Manual de funciones Asistente de Gerencia. ....                     | 62 |
| 3.2.3. Manual de funciones Asesor Legal. ....                              | 66 |
| 3.2.4. Manual de funciones Asistente de Sistemas.....                      | 70 |
| 3.2.5. Manual de funciones Gerente Financiero.....                         | 74 |
| 3.2.6. Manual de funciones Gerente de Operaciones. ....                    | 80 |
| 3.2.7. Manual de funciones Jefe de Venta.....                              | 86 |
| 3.2.8. Manual de funciones Jefe de Bodega. ....                            | 91 |
| 3.2.9. Manual de funciones Asistente de Compras. ....                      | 96 |

|                                                                          |     |
|--------------------------------------------------------------------------|-----|
| 3.2.10. Manual de funciones Tesorero. ....                               | 101 |
| 3.2.11. Manual de funciones Contador General. ....                       | 106 |
| 3.2.12. Manual de funciones Facturador. ....                             | 111 |
| 3.2.13. Manual de funciones Vendedor. ....                               | 115 |
| 3.2.14. Manual de funciones Chofer. ....                                 | 119 |
| 3.2.15. Manual de funciones Bodeguero. ....                              | 123 |
| CONCLUSIONES GENERALES .....                                             | 127 |
| RECOMENDACIONES GENERALES.....                                           | 129 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....                                         | 130 |
| ANEXOS .....                                                             | 132 |
| Anexo 1: Aprobación de la investigación GREENBRAL S.A. ....              | 132 |
| Anexo 2: Manual de funciones en blanco para llenado de datos .....       | 133 |
| Anexo 3: Portal web GREENBRAL S.A. ....                                  | 134 |
| Anexo 4: Cronograma de fechas. ....                                      | 135 |
| Anexo 5: Instalaciones de la empresa y desarrollo del cuestionario ..... | 136 |

## ÍNDICE DE ILUSTACIONES, GRÁFICAS Y TABLAS

|                                                                                   |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Ilustración I-1 Imagen corporativa.....                                           | 4   |
| Ilustración A-1 Plataforma web GREENBRAL S.A. ....                                | 134 |
| Ilustración A-2 Plantilla de la herramienta de gestión en Drive empresarial. .... | 134 |
| Ilustración A-3 Bodegas y oficinas de GREENBRAL S.A. ....                         | 136 |
| Ilustración A-4 Personal de bodega capacitado de GREENBRAL S.A. ....              | 136 |
| Ilustración A-5 Jefe de Ventas - desarrollo de cuestionario. ....                 | 137 |
| Ilustración A-6 Contadora General - desarrollo de cuestionario. ....              | 137 |
| <br>                                                                              |     |
| Gráfica I-1 Estructura Orgánica GREENBRAL S.A.....                                | 6   |
| Gráfica II-1 Personas como personas y personas como recursos. ....                | 9   |
| Gráfica II-2 Subsistema de provisión de recursos humanos. ....                    | 13  |
| Gráfica II-3 Subsistema de organización de recursos humanos.....                  | 17  |
| Gráfica II-4 Usos de la información del análisis de puestos.....                  | 20  |
| Gráfica II-5 Subsistema de retención de recursos humanos ....                     | 22  |
| Gráfica II-6 Subsistema de desarrollo de recursos humanos. ....                   | 26  |
| Gráfica II-7 Subsistema de auditoría de recursos humanos. ....                    | 29  |
| Gráfica III-1 Organigrama del puesto .....                                        | 40  |
| <br>                                                                              |     |
| Tabla III-1 Datos de identificación. ....                                         | 37  |
| Tabla III-2 Verbos recomendados para misión del puesto.....                       | 38  |
| Tabla III-3 Dimensión.....                                                        | 39  |
| Tabla III-4 Actividades del puesto.....                                           | 41  |
| Tabla III-5 Verbos y objetos del verbo recomendados para las actividades.....     | 42  |
| Tabla III-6 Matriz para valorar actividades del puesto .....                      | 42  |
| Tabla III-7 Actividades esenciales. ....                                          | 45  |
| Tabla III-8 Educación formal requerida.....                                       | 45  |
| Tabla III-9 Capacitación adicional.....                                           | 47  |
| Tabla III-10 Conocimientos académicos. ....                                       | 47  |



|                                                                     |     |
|---------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabla III-11 Conocimientos informativos.....                        | 49  |
| Tabla III-12 Guía para identificar conocimientos informativos. .... | 49  |
| Tabla III-13 Experiencia laboral requerida. ....                    | 51  |
| Tabla III-14 Validación de la información.....                      | 52  |
| Tabla A-1 Cronograma de actividades y fechas .....                  | 135 |

## RESUMEN

El presente estudio de investigación expone la “Elaboración de un manual de funciones para la empresa GREENBRAL S.A.”, contemplando como objetivos la revisión y análisis bibliográfico de la administración de recursos humanos y sus subsistemas, posteriormente, se aplica la herramienta de gestión de Alfredo Paredes para el efecto, partiendo de la construcción de un organigrama para la empresa. Se elabora un manual de funciones que permitirá condensar todo el trabajo realizado, para fortalecer a la organización con cargos que demuestren las responsabilidades y tareas claras a realizarse en cada uno de ellos, permitiendo la inclusión del personal con la empresa para el crecimiento productivo tanto individual como organizacional.

**Palabras clave:** manual de funciones, administración, recursos humanos, subsistemas.

Econ. Gianni Fabriccio Salamea Alvear, Msc.

Bryan Mateo Molina Barreto

0989109106

mateo\_962010@hotmail.com

## ABSTRACT

This research study exposes the “Development of a manual of functions for the company GREENBRAL S.A.”, to review and analyze the human resources administration and its subsystems. Subsequently, the Alfredo Paredes management tool was applied, based on the construction of an organization chart for the company. A manual of functions was developed to summarize all the work done and strengthen the organization with positions that demonstrate the responsibilities and clear tasks to be performed. This will allow the inclusion of personnel with the company for both individual and organizational productive growth.

**Keywords:** manual of functions, administration, human resources, subsystems.

---

Msc. Gianni Fabriccio Salamea Alvear

**Thesis Director**

  
UNIVERSIDAD DE  
AZUAY  
Dpto. Idiomas

  
Translated by  
Ing. Paúl Arpi

## INTRODUCCIÓN

La productividad y competitividad dependen de muchos factores que caracterizan a las organizaciones, en la actualidad, las empresas valoran más los modelos administrativos enfocados en su pilar fundamental, el personal, aquella fuerza de toda organización nace en ellos, de tal manera, aquellos modelos que generan competencia, son los que han demostrado estar ligados netamente con la administración de los recursos humanos de manera eficaz y eficiente para competir en el mercado.

Hoy en día, es notable el aumento del mercado y sus empresas, debido a eso, la competencia es muy fuerte en las comercializadoras de productos de consumo masivo; el contar con un proceso de trabajo no es suficiente para competir y crecer; GREENBRAL S.A., lleva más de 30 años dedicándose a la actividad de comercialización, su historia es basta en cambios, lo que ha provocado que no cuente con un manual de funciones que describa sus cargos de una manera eficiente; la empresa mantiene en ciertos puestos responsabilidades abiertas, generando doble esfuerzo, su personal reclutado, al corto plazo, es ineficiente por la selección fallida que realizan.

El objetivo fundamental de este trabajo de investigación es entregar a GREENBRAL S.A., un manual de funciones que permita, estratégicamente, obtener la información necesaria de los cargos de la empresa, requisitos y descripciones que logren mejorar el desempeño de la organización, fomentando un mejoramiento de los recursos humanos, la inclusión de los mismos con la organización y un crecimiento productivo de cada trabajador y consecuentemente de la organización.

## **CAPÍTULO I**

En el siguiente capítulo se redacta la información y aspectos generales de la empresa GREENBRAL S.A., permitiéndonos conocer acerca de su actividad empresarial, su comienzo en el mercado laboral, su misión y visión que permiten crecer competitivamente, y su estructura organizacional que será la base del enfoque que se aplicará a este trabajo de titulación.

### **1. Empresa**

#### **1.1. Reseña Histórica**

A.G. Distribuciones comienza su actividad económica en el cantón Cuenca, provincia del Azuay, en el año de 1990, ubicado en las calles Hurtado de Mendoza y Guapondelig en la parroquia urbana de Cuenca, San Blas, inscrita bajo la actividad de comercialización de productos de consumo masivo, abarcando un extenso portafolio de productos para la venta y distribución a comercios mayoristas y minoristas.

Con el crecimiento paulatino de la empresa, extiende su línea de productos con la adquisición, de la que sería su línea estrella por varios años, mercadería de Industrias Lácteas Toni S.A.; productos como yogures, lácteos, gelatinas y bebidas; comercializadas a lo largo del austro ecuatoriano bajo la misma estrategia de distribuir de manera extensa a clientes mayoristas y minoristas para el consumo final de la gente.

Con la crisis bancaria del Ecuador que empezó en el año de 1999, concluyendo con la dolarización del año 2000, A.G. Distribuciones, por razones netamente económicas, cambia su nombre a Azuero & Asociados CIA. LTDA., manteniendo su distribución

de productos de Industrias Lácteas Toni S.A., como su línea estrella y extensa en su portafolio de productos para la comercialización de los mismos, lo cual la llevó a posicionarse en el mercado como una empresa en notable crecimiento bajo la actividad inscrita y distribución a sus clientes.

En el año 2008, Grupo Isaías, propietarios, en ese tiempo, de Industrias Lácteas Toni S.A., vende su empresa a Arca Continental y The Coca-Cola Company, debido a un problema del grupo empresarial con el Estado Ecuatoriano y la administración del entonces presidente de la nación; lo cual llevó a formar parte de un holding de Arca y Coca-Cola, en el cual se encontraba Dipor S.A., encargada de mejorar su red de distribución como una sola distribuidora de todo el holding en todo el Ecuador, por lo que, Azuero & Asociados CIA. LTDA., se vio afectada directamente en cuanto a la magnitud de su portafolio de productos y la distribución de los mismos, lo cual hizo insostenible continuar con la comercialización de los productos y relaciones con Tonicorp.

Al año siguiente, 2009, por razones internas de la organización, se disuelve la relación de los asociados en la empresa y continua con las actividades de comercialización de productos de consumo masivo, bajo el nombre A.G. Distribuciones; que, gracias a su trayectoria, impacto en el mercado y su gerente CEO Miguel Azuero Q., la empresa establece relaciones empresariales para crear un portafolio de productos atractivo y atacar el mercado mediante la comercialización de los mismos.

En 2013, por un tema de tributación en la empresa, se cambia el nombre y se funda GREENBRAL S.A., bajo la misma actividad de comercialización de ventas al por mayor y menor de todos sus productos de consumo masivo, es así que, hoy en día mantienen relaciones claves con empresas como el grupo empresarial ARCOR, que distribuye sus productos en el austro ecuatoriano únicamente a la empresa GREENBRAL. S.A., que es la encargada de comercializar los productos y distribuirlos de manera estratégica.

Actualmente, GREENBRAL S.A., cuenta con distintos departamentos que se ocupan de generar y llevar adelante la actividad comercial de la organización, siendo propiamente sustentable por los acuerdos con distintas empresas y sin duda por la eficiencia de sus movimientos empresariales. (Azüero, 2019)

Ilustración I-1 Imagen corporativa.



Fuente: GREENBRAL S.A. (Azüero, 2019). Recuperado de <http://azuero.ec/>

## **1.2. Misión, visión y valores**

### **1.2.1. Misión**

“Brindar un servicio de calidad, mediante los distintos estándares de desempeño para lograr satisfacer las necesidades de los consumidores con los diferentes productos y alimentos que la empresa distribuye diariamente.” (Azüero, 2019)

### **1.2.2. Visión**

“Ser una comercializadora líder mediante desempeños productivos eficientes de nuestro personal, respondiendo a los nuevos retos sociales y organizacionales con competitividad y eficacia en el mercado con miras hacia la importación y producción individual.” (Azüero, 2019)

### **1.2.3. Valores**

#### **✓ Compromiso.**

Como uno de los valores que ha formado a lo largo de su historia, GREENBRAL S.A., busca la vinculación del personal con la organización, de tal manera que su significancia e identificación hacia la empresa, sus metas y objetivos se vean reflejados en las labores que realiza cada uno de los trabajadores pertenecientes a la organización, con compromiso hacia una relación eficaz conjunta.

#### **✓ Responsabilidad.**

GREENBRAL S.A., más que una organización, se contempla como una familia que aborda la conciencia social diariamente, trabajando bajo un conjunto de buenas prácticas que mejoran la competitividad de su organización en el mercado, dando como resultado productos de consumo en condiciones idóneas, protegiendo al consumidor y al trabajador mediante salud y seguridad laboral.

#### **✓ Integridad.**

Diariamente, uno de los objetivos principales es mantener la integridad laboral en todos los partícipes de la organización, siendo así, las labores que son realizados por los trabajadores, refleja aquellos principios que se maneja internamente mediante una cultura fortificada con desarrollo y excelencia organizacional.

#### **✓ Calidad.**

En la actualidad, la calidad es uno de los valores con más importancia dentro de las organizaciones, para GREENBRAL S.A., calidad significa mantener la excelencia en cada una de operaciones de la organización, con mejoramientos continuos en los procesos y estándares de desempeño, buscando satisfacer las necesidades del cliente y enfrentar diariamente el mercado competitivo del presente.



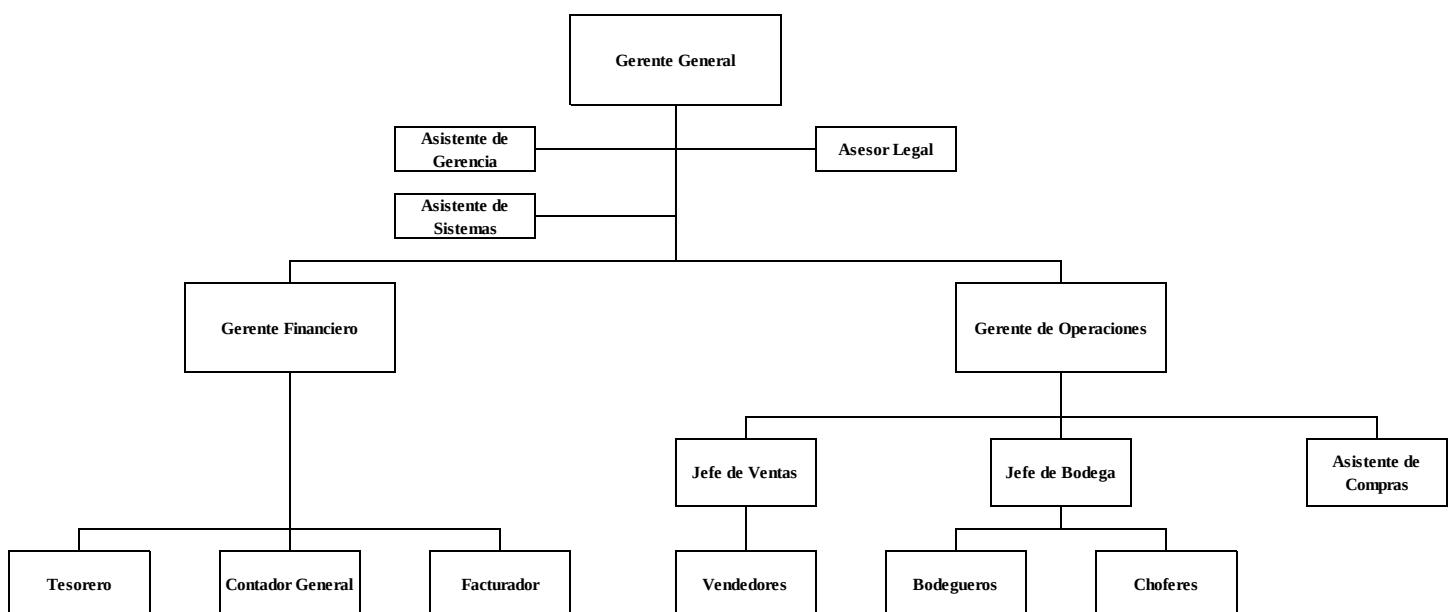
✓ Ética.

Mantener los valores antes nombrados, engloba la ética dentro GREENBRAL S.A., cumplir con cada uno de ellos en cada actividad o proceso, fomenta la realización de la empresa con el ambiente que lo rodea, diariamente la empresa está involucrada con el cliente, con sus proveedores y demás miembros del entorno empresarial, es por eso, que la empresa trabaja arduamente en cumplir sus normas y valores para ser una empresa catalogada éticamente responsable y crecer en cada ámbito empresarial.

### 1.3. Estructura organizacional

Debido a los grandes cambios que la organización sufrió desde la década de los 90, y más recientemente la disolución de Azuero & Asociados CIA. LTDA., la empresa GREENBRAL S.A., no cuenta con una estructura orgánica detallada, por lo cual se trabajó con la organización con el fin de establecer un organigrama estructural que permita realizar una comparación objetiva de los cargos y clasificarlos jerárquicamente por el orden de importancia de cada uno de ellos; dando como resultado final la estructura que se propone a continuación:

Gráfica I-1 Estructura Orgánica GREENBRAL S.A.



Fuente: GREENBRAL S.A. (Azuero, 2019).

## **CAPÍTULO II**

En el presente capítulo se redacta los conceptos básicos acerca de la administración de recursos humanos y sus subsistemas, los mismos permitirán comprender las bases y enfoque de la herramienta de gestión que se utilizará para realizar un manual de funciones para la empresa GREENBRAL S.A., de igual manera ayudará a entender la importancia de llevar una correcta administración del personal que hoy en día es un punto clave para el crecimiento de las organizaciones, y su competitividad en el mercado.

### **2. Marco teórico**

Abordar la administración de recursos humanos conlleva dos conceptos básicos que son parte de la misma; por un lado, los recursos humanos y por otro, la organización.

Según Chiavenato (2017), el área de Recursos Humanos es una especialidad que ha ido evolucionando con el tiempo, sus orígenes yacen en el siglo XX, debido al impacto de la revolución industrial, varios años transcurridos que, a partir de la década de 1970 surgió el concepto de Recursos Humanos, siendo el pilar que se lleva hasta el día de hoy, abarcando los procesos de la administración del personal, ya no como un recurso productivo, sino como agentes activos y proactivos para la organización.

“Los Recursos Humanos, es una disciplina que estudia todo lo atinente a la actuación de las personas en el marco de una organización.” (Alles, Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Casos, 2016, pág. 70)

La base del área de Recursos Humanos consiste en la gestión del personal llevada de la mano con los recursos organizacionales, enfocados en mantener un propósito conjunto y llevar a cabo el cumplimiento del área y sus objetivos.

Las organizaciones mediante la selección de recursos humanos buscan el cumplimiento y logro de sus metas organizacionales, que a su vez los trabajadores al ser reclutados y seleccionados tienen objetivos que son individuales y buscan materializarlos a través de la organización.

Es indispensable los recursos humanos en la organización debido al trabajo eficaz que genera el área con los trabajadores y la organización, de manera que los recursos se enlacen colectivamente y permita a la organización formarse, desarrollarse y crecer.

### **2.1. Administración de los recursos humanos.**

La administración de los recursos humanos parte desde la integración correcta de la organización, donde las personas como tal, cumplen sus roles para alcanzar de manera conjunta los objetivos y metas de la empresa.

Dessler (2015), menciona la importancia de la administración de los recursos humanos en la organización, debido a varios errores referentes al personal no deseado, tales como:

- ✓ Personas erróneas para los cargos.

Hace referencia al momento de contratar personal poco idóneo para el puesto, que conlleva a una alta rotación del mismo, causado ya sea por su poco esfuerzo laboral o la falta de interés en las metas conjuntas de la organización.

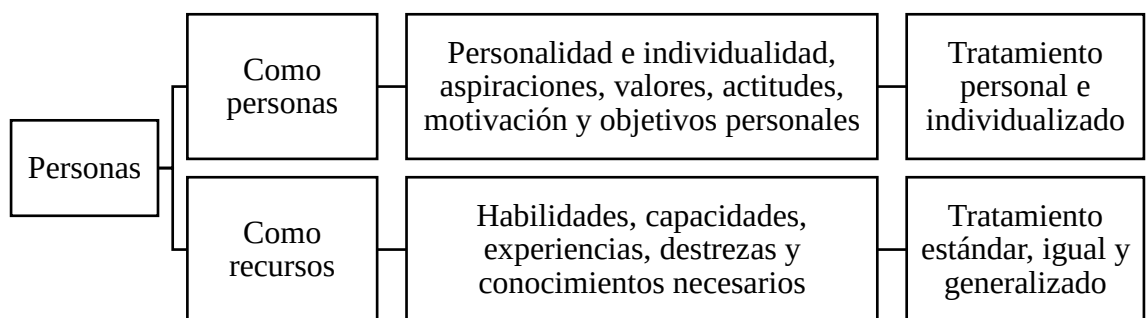
- ✓ Tiempos de pérdida para la empresa.

De la misma manera, se referencia que contratar genera tiempo de clasificación y evaluación que, mediante las herramientas como las entrevistas o capacitaciones, con errores en dicho proceso, representa tiempos de pérdida para la organización.

Uno de los grandes beneficios que genera la aplicación de la administración de recursos humanos es el mejoramiento del desempeño, la productividad y rentabilidad en toda la organización.

Toda organización depende del personal con el que cuenta, sin ellos no funcionaría por sí misma, es decir que todo el éxito y continuidad que pueda tener una organización, está dada por cuan efectivo es su personal; es por eso que la administración de los recursos humanos debe valorar y evaluar a las personas como tales, rompiendo el paradigma de personas como un recurso productivo, llevándolas a un tratamiento personal e individualizado con el objetivo de una organización en crecimiento constante y exitosa.

Gráfica II-1 Personas como personas y personas como recursos.



Fuente: Chiavenato (Administración de Recursos Humanos: el capital humano de las organizaciones, 2017, pág. 38)

“La administración de recursos humanos es la función de las organizaciones que facilita el mejor aprovechamiento de las personas (empleados) para alcanzar las metas de las compañías e individuos. Haya o no haya en la empresa una función o departamento de recursos humanos, todos los gerentes deben interesarse en las personas.” (Ivancevich, 2004, págs. 4 - 5)

En otras palabras, la administración de los recursos humanos no depende únicamente del departamento que lleve dicha función, la administración es el correcto aprovechamiento de los recursos humanos que lleva al cumplimiento de objetivos tanto individuales como conjuntos que logra el crecimiento de la compañía.

Hoy en día existe una importancia estratégica dentro de la administración de los recursos humanos, debido al grado de alcance eficaz que puede lograr una compañía cuando todos los departamentos, funciones o unidades colaboran conjuntamente, aceptando la importancia del reclutamiento, la selección, capacitación y la motivación hacia la fuerza de trabajo.

El principio antes mencionado sobre el propósito de la administración de los recursos humanos, hace referencia al trabajo en equipo que se logra mediante la gerencia y directivos con los trabajadores en todos los aspectos, llevando al área exitosamente en la administración del personal.

Para Werther Jr. & Davis (2000), los objetivos de la administración de los recursos humanos toman cuatro enfoques:

1. **Objetivos Corporativos:** nombrado como uno de los objetivos principales, el cual hace referencia a la contribución del éxito de la organización, dando el apoyo necesario a los dirigentes de la misma.

2. **Objetivos Funcionales:** dicho como prioridad absoluta, se debe mantener siempre un equilibrio entre el número de integrantes del área de recursos humanos y el total del personal a cargo, dando contribuciones a un nivel apropiado.
3. **Objetivos Sociales:** resultan de la responsabilidad como organización, el responder éticamente a la sociedad y los desafíos que se puedan presentar, de esta manera, utilizando los recursos para generar beneficios a la sociedad y evitar verse afectadas.
4. **Objetivos Personales:** se encuentra enlazado con las aspiraciones personales de los trabajadores, donde el departamento de recursos humanos debe apoyar y contribuir a las aspiraciones de los empleados, de esta forma aumenta la productividad personal y evita las frustraciones.

## **2.2. Subsistemas de los recursos humanos**

La palabra sistema proviene de latín *systema*, que para la Real Academia de la Lengua, define como un “Conjunto de reglas o principios sobre materia racionalmente enlazados entre sí.” De esta manera un sistema abarca la relación que existe entre actividades o entidades, que están formadas de dos o más partes.

Dentro de la administración de recursos humanos, todas aquellas actividades que forman parte de la misma se los conoce como subsistemas, guardando una relación entre sí.

Las organizaciones forman parte de un sistema abierto, llamado también sistema orgánico, las empresas son un claro ejemplo del mismo y de la misma manera el área

de recursos humanos debido a que muchos factores y elementos de la sociedad influyen sobre los mismos.

Chiavenato (2017), clasifica el sistema de gestión de recursos humanos en diferentes subsistemas, los cuales son:

- ✓ Subsistema de provisión de recursos humanos.
- ✓ Subsistema de organización de recursos humanos.
- ✓ Subsistema de retención de recursos humanos.
- ✓ Subsistema de desarrollo de recursos humanos.
- ✓ Subsistema de auditoría de recursos humanos.

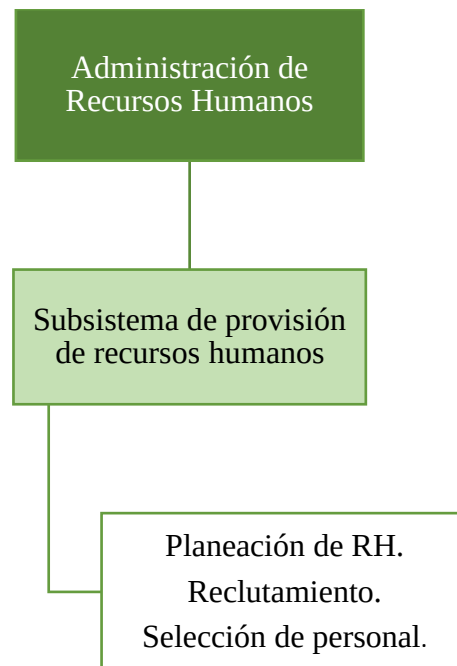
La administración de los recursos humanos, cumple con la tarea de organizar y enlazar los recursos organizacionales hacia las metas y objetivos de manera eficiente y eficaz. Dichos recursos pueden ser las personas, dinero, tiempo, materiales, etcétera.

#### **2.2.1. Subsistema de provisión de recursos humanos.**

“Los procesos de provisión son la entrada de las personas al sistema organizacional. Se trata de abastecer a la organización del talento humano necesario para su correcto funcionamiento y desarrollo.” (Chiavenato, 2017, pág. 112)

En otras palabras, el subsistema de provisión de recursos humanos, busca suministrar personal eficiente a una organización, siendo estos responsables de la investigación de mercado de recursos humanos, reclutamiento, selección e integración.

Gráfica II-2 Subsistema de provisión de recursos humanos.



Fuente: Chiavenato (Administración de Recursos Humanos: el capital humano de las organizaciones, 2017, pág. 112)

#### **2.2.1.1. Mercado de recursos humanos**

Tal como se mencionó la organización es responsable de la investigación del mercado de recursos humanos, dicho mercado lo componen todas aquellas personas que son aptas para trabajar en una organización por un determinado tiempo.

Para Ivancevich (2004), una fase que va enfocada a la planeación de la administración de recursos humanos, es la valoración del número de empleados que necesita la organización, esto origina que se realice pronósticos que muchas de las veces, a pesar de ser cuantitativos, son cuestiones de buen juicio.

La rotación del personal funciona como un indicador para las organizaciones, permitiendo diagnosticar y promover acciones de mejora interna, el mismo puede



darse en índices dependiendo el periodo de estudio, el cual servirá como un predictor del futuro para la organización.

#### **2.2.1.2. Reclutamiento del personal**

Ivancevich (2004), sostiene que el reclutamiento se asocia directamente con la planeación y selección de los recursos humanos, siendo el primer paso de contacto entre las organizaciones y las personas como posibles trabajadores.

La planeación estima la demanda de los recursos humanos que puede llegar a incorporar en la organización, siendo una técnica que es utilizada por todas las empresas, grandes, medianas o pequeñas, permite llenar estratégicamente los puestos de trabajo. Werther Jr. & Davis (2000), resaltan ciertas ventajas en la planeación de los recursos humanos, donde podemos destacar:

- ✓ Eficiencia en el manejo de los recursos humanos.
- ✓ Permite establecer bases congruentes en los esfuerzos del área de recursos humanos y los objetivos organizacionales.
- ✓ Enriquecer el sistema de información de la empresa, permitiendo apoyar a distintas áreas de la misma.

Un plan de recursos humanos debe estar acorde a las funciones de reclutamiento y selección del personal, con esto la organización tomará por sí sola un empuje hacia la competitividad, logrando que su punto de partida se adapte a las circunstancias de la administración de los recursos humanos.

Chiavenato (2017), resalta que el reclutamiento consta de un proceso que depende de la organización, su orden de inicio suele ser al momento de llevar con un cargo

desocupado y sus fuentes son aquellas áreas del mercado que previamente deben estar analizadas. El reclutamiento puede darse por dos medios:

- ✓ Reclutamiento interno: se menciona que, este tipo de reclutamiento se da cuando se hace un reacomodo de los trabajadores, ya sea por ascensos (movimiento vertical), transferencias (movimiento horizontal) o transferencias con ascensos (movimiento diagonal).
- ✓ Reclutamiento externo: se resalta que, el reclutamiento de manera externa se da cuando se tiene que cubrir una vacante con personal ajeno a la organización, la misma, deberá utilizar las diferentes técnicas de reclutamiento para atraer candidatos externos.

En la práctica laboral, las organizaciones ocupan los dos tipos de medios, debido a que, si se da un reclutamiento interno, la organización deberá llenar esa vacante, por lo que requerirá del reclutamiento externo para cubrirla. Por otro lado, si se da un reclutamiento externo, la organización deberá ofrecer al trabajador los desafíos y oportunidades necesarias para seguir creciendo conjuntamente.

#### **2.2.1.3. Selección del personal**

“Selección es el proceso por el que una organización escoge en una lista de solicitantes a la persona o personas que cumplen mejor con los criterios para ocupar un puesto vacante, considerando las condiciones ambientales del momento.” (Ivancevich, 2004, pág. 223)

Dessler (2015), resalta la importancia de evaluar y seleccionar a los trabajadores en tres aspectos:

1. Desempeño: menciona a los trabajadores que poseen las habilidades correctas para un cargo, quienes serán los que eviten el desempeño y rentabilidad decreciente en la empresa.
2. Costos: resalta lo costoso del reclutamiento y selección del personal, por lo que contratar de manera efectiva, evitará costos totales sumamente altos por personal ineficiente.
3. Obligaciones legales: como ya se conoce, la contratación produce implicaciones legales, por lo que se necesita evaluar y seleccionar bajo las normas que rigen y evitar negligencias en la contratación.

#### **2.2.2. Subsistema de organización de recursos humanos.**

“Los procesos de organización de recursos humanos abarcan la integración de los nuevos miembros a la organización, el diseño del puesto y la evaluación del desempeño en el cargo.” (Chiavenato, 2017, pág. 166)

De otra manera, el subsistema de organización de recursos humanos organiza la labor de los trabajadores dentro de la empresa, la misma se ocupará de diferentes procesos como el análisis, diseño y descripción de puestos y la evaluación de desempeño.

Gráfica II-3 Subsistema de organización de recursos humanos.



Fuente: Chiavenato (Administración de Recursos Humanos: el capital humano de las organizaciones, 2017, pág. 166)

#### **2.2.2.1. Inducción organizacional.**

Chiavenato (2017), menciona que la inducción organizacional expone al nuevo trabajador las bases sobre las cuales labora la organización y como podrá aportar hacia la misma. De esta manera menciona cinco métodos de socialización que son:

1. Planeación del proceso de selección.
2. Contenido inicial de la tarea.
3. Papel del jefe.
4. Grupo de trabajo.
5. Programas de inducción.

El trabajador poco a poco, mediante la orientación e inducción, se va incorporando a las normas, procesos, valores, preferencias y tradiciones que lleva la organización, a partir de ese punto, una vez adaptado a la misma, se puede llegar a crear verdaderos niveles de satisfacción, productividad y estabilidad del cargo otorgado.

Para crear un vínculo fuerte, a largo plazo, entre los trabajadores y la organización, es de suma importancia que se efectúe una inducción eficaz, ya que esta es el aparato de bienvenida para los nuevos trabajadores.

#### **2.2.2.2. Planeación y organización del trabajo**

Chiavenato (2017), resalta que para toda organización el puesto constituye la base de la planificación de los trabajadores en las tareas laborales, debido a que para los mismos el puesto es una fuente de motivación y expectativas, dicho de otra manera, al conocer el puesto de un trabajador en la organización, se puede saber la importancia a nivel jerárquico de su cargo y lo que hace en él.

El diseño de puestos origina una gran importancia dentro de la organización, debido a que, según la manera en cómo se diseñen los puestos, estos se verán directamente relacionados con el éxito de la organización e incluso en el crecimiento de la misma.

Los puestos de trabajo, deben ser diseñados de manera que se ajusten a un crecimiento profesional tanto del trabajador como la organización, mejorando la calidad de vida laboral mediante altos grados de satisfacción de los trabajadores con sus actividades y labores diarios en la empresa.

### **2.2.2.3. Descripción y análisis de puestos.**

Dessler (2015), resalta que la administración de los recursos humanos comienza con el establecimiento de cuales cargos se desea cubrir, para ello se realiza un análisis de puestos que determinara, mediante dicho proceso, las responsabilidades y características de la gente para cubrir los puestos.

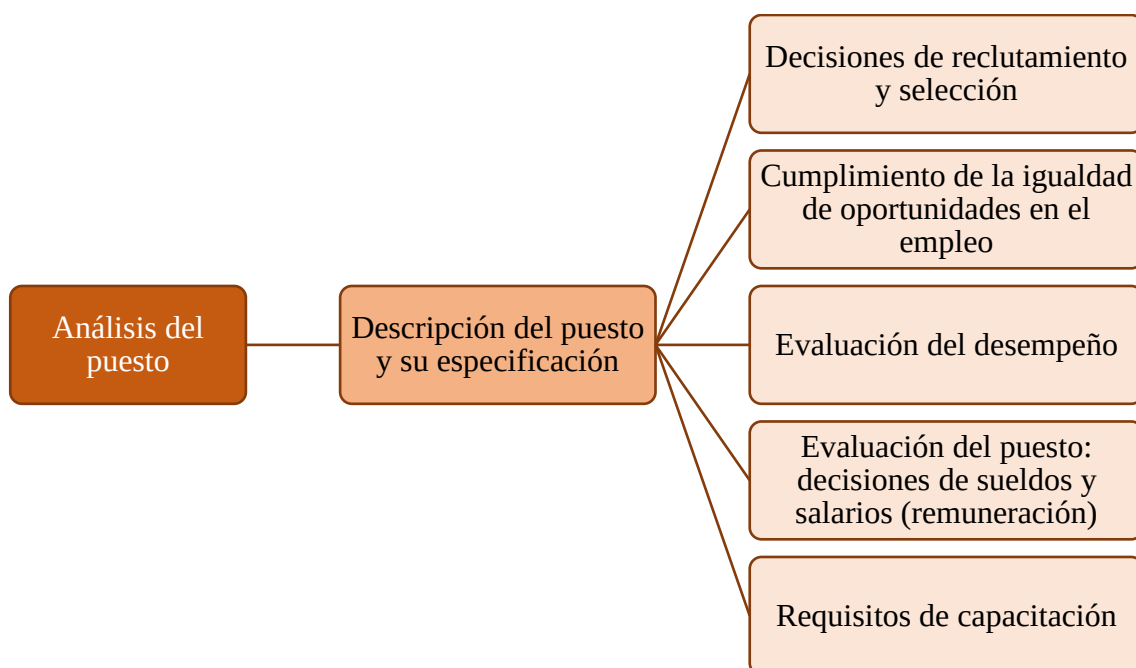
“Analizar puestos, para luego describirlos, comprende una serie de procedimientos para reunir y analizar la información sobre sus contenidos, las tareas a realizar, los requerimientos específicos, el contexto en que las tareas son efectuadas y qué tipo de personas deben contratarse para esa posición.” (Alles, Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias, 2010, pág. 110)

Ivancevich (2004), considera que existe cuatro métodos para la recolección de información, los cuales son:

1. Observación.
2. Entrevistas.
3. Cuestionarios.
4. Diario o bitácora del titular del cargo.

“La descripción de puestos muestra una relación de las tareas, obligaciones y responsabilidades del puesto, mientras que las especificaciones de puestos proporcionan los requisitos para su ocupante.” (Chiavenato, 2017, pág. 194)

Gráfica II-4 Usos de la información del análisis de puestos



Fuente: Dessler (Administración de Recursos Humanos, 2015, pág. 56)

Más adelante se llevará a cabo la profundidad de estos dos procesos que son parte del subsistema de organización de recursos humanos.

#### **2.2.2.4. Gestión y evaluación de desempeño.**

Toda evaluación constituye un proceso, en el ámbito administrativo y organizacional, la evaluación de desempeño tiene el objetivo de apreciar cómo se desenvuelve un trabajador en su puesto de trabajo, la efectividad del desarrollo de su trabajo y el potencial del mismo.

Dessler (2015), menciona la importancia de la aplicación de la evaluación de desempeño, por las siguientes razones:

- ✓ Los trabajadores mediante la evaluación basan sus expectativas salariales y asensos en la organización.
- ✓ Mediante la evaluación de desempeño, las organizaciones conjuntamente con sus directivos, pueden elaborar planes de mejoramiento de personal.
- ✓ La evaluación identifica las necesidades de establecer programas de capacitación y medidas que se requiere en la organización.

La evaluación de desempeño permite obtener un mejoramiento en la información sobre los trabajadores y sus funciones que ocupan, de la misma manera, permite el desarrollo del rendimiento de la organización.

Si una evaluación de desempeño está acorde a los objetivos organizacionales, su modelo de negocio estará en constante crecimiento, permitiendo el desarrollo tanto de la organización como de su personal.

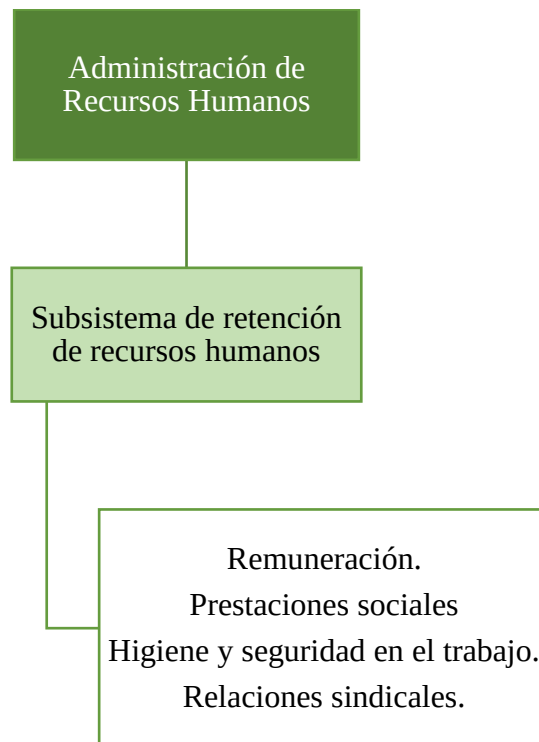
### **2.2.3. Subsistema de retención de recursos humanos.**

“Una organización viable es la que no sólo capta y emplea sus talentos adecuadamente, sino también que los mantiene motivados en la organización. La retención de recursos humanos exige una serie de cuidado especiales, entre los cuales sobresalen los planes de remuneración económica, de prestaciones sociales, y de higiene y seguridad en el trabajo.” (Chiavenato, 2017, pág. 236)

En otras palabras, el subsistema de retención de recursos humanos, se encarga del estudio de la remuneración, los planes de prestaciones, la calidad de vida del trabajo y las relaciones con los colaboradores dentro de la organización, teniendo un cuidado especial en cada punto por la importancia de los mismos.



Gráfica II-5 Subsistema de retención de recursos humanos



Fuente: Chiavenato (Administración de Recursos Humanos: el capital humano de las organizaciones, 2017, pág. 236)

#### 2.2.3.1. Gestión de sueldos y salarios

Se presentan a continuación definiciones de distintos autores, las cuales nos ayudarán a abarcar la gestión de sueldos y salarios.

1. “La remuneración de los trabajadores se refiere a todas las formas de retribuciones destinadas al personal, las cuales se derivan de su empleo.” (Dessler, 2015, pág. 296)
2. “La remuneración es la parte de la administración de recursos humanos que se ocupa de todos los beneficios que reciben los individuos por realizar las tareas de la organización.” (Ivancevich, 2004, pág. 301)

3. “La compensación (sueldos, salarios, prestaciones, etcétera) es la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor.” (Werther Jr. & Davis, 2000, pág. 331)

Al señalar el termino remuneración en la administración de recursos humanos, abarcamos todo aquel beneficio que se genera por la prestación de los servicios que se otorga a cambio del mismo, es decir, que los trabajadores al realizar una tarea o prestar un servicio a la organización son acreditados por medio de dichos beneficios.

La remuneración es un tema sumamente complicado, el cual se tiene que hacer adecuadamente, el remunerar de manera efectiva implica crear el grado de satisfacción necesario para que el trabajador pueda seguir aportando con sus tareas a la organización y evite el deterioro de su trabajo y un decrecimiento de ambas partes.

La organización, como parte de un sistema jerárquico, con distintos cargos es la encargada de llevar una gestión de sueldos y salarios, la cual debe ser equitativa, respondiendo al estudio administrativo de cada puesto.

Mediante una gestión de sueldos y salarios se mantiene una remuneración equitativa dependiendo del cargo que se ocupa, manteniendo el estudio del desempeño de los trabajadores, el estudio del mercado de los recursos humanos y los beneficios que se puedan otorgar a los trabajadores con el ámbito de satisfacer y motivar a los mismos.

Parte de la gestión de sueldos y salarios es la valoración de cargos, considerada como una herramienta de comparación de los cargos que lleva la organización, determinando el valor relativo de los mismos para otorgar los pagos y remuneraciones.

#### **2.2.3.2. Planes de prestaciones sociales**

Las prestaciones son orientadas a mantener la productividad de los trabajadores, para ello se satisface las necesidades de los mismos mediante renglones que a lo largo de la administración se vienen dando de manera expansiva, cubriendo campos como gastos médicos, seguros de vida, alimentación, etcétera.

Werther Jr. & Davis (2000), mantienen algunos objetivos importantes dentro del paquete de prestaciones que puede ofrecer una organización, tales como:

- ✓ Reducción de los índices rotativos del personal.
- ✓ Ventajas en la selección de recursos humanos.
- ✓ Satisfacción de los objetivos y metas planteadas por los trabajadores.

Las prestaciones generan un acceso rápido de crecimiento organizacional, puesto que genera una compañía más atractiva ante el mercado de los recursos humanos, generando preferencias para la misma y siendo internamente productiva.

#### **2.2.3.3. Calidad de vida laboral**

El ambiente laboral es un factor importante en cada uno de los partícipes de la organización, si bien existen varios factores que motivan hacia la satisfacción laboral, la calidad de vida de los trabajadores influye directamente al crecimiento de la organización.

Dentro de las condiciones físicas se encuentran dos factores importantes que son la higiene y seguridad laboral, los cuales dependen del apoyo de los gerentes y sus direcciones. El éxito que puedan tener los diferentes programas para la seguridad e

higiene laboral dependen de la disposición de acatar las normas que se implante bajo estos programas.

Como parte de las condiciones físicas, se encuentra enlazados la seguridad laboral, la misma que se puede concluir como los servicios de seguridad que presta una organización para prevenir los accidentes que comúnmente están sujetos a la empresa, por lo que dentro de los programas que se establecen existen normas y procedimientos a seguir que van enfocados al mejoramiento del desempeño organizacional.

#### **2.2.3.4. Relaciones con los colaboradores.**

Una de las exigencias dentro del subsistema de retención de los recursos humanos, son las relaciones que existe en la organización en todos los niveles de la misma, es decir, aquella comunicación que existe día a día con los trabajadores y la organización.

Chiavenato (2017), resalta que las empresas sufren constantemente cambios del personal por lo que las relaciones internamente se basan en las siguientes cuestiones:

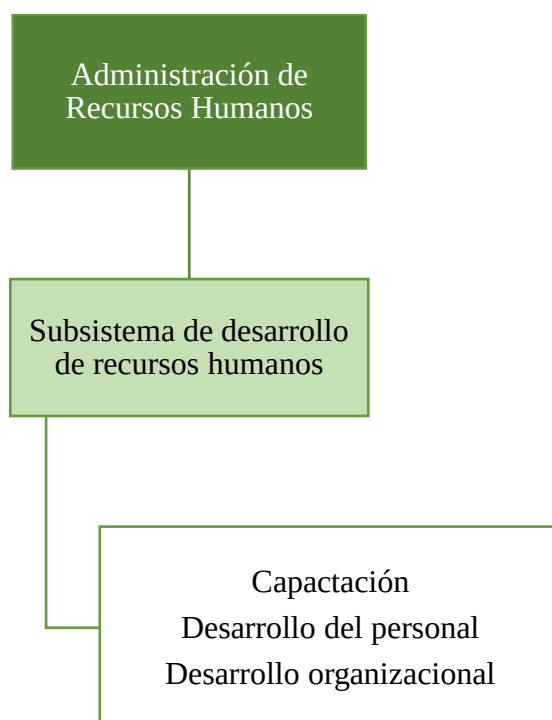
1. Transferencias.
2. Ascensos.
3. Jubilaciones.
4. Renuncias.

#### **2.2.4. Subsistema de desarrollo de recursos humanos**

“Los procesos de desarrollo de recursos humanos incluyen las actividades de capacitación, desarrollo del personal y desarrollo organizacional; todas ellas representan las inversiones de la organización en su personal en el sentido de incrementar el aprendizaje organizacional y el conocimiento corporativo.” (Chiavenato, 2017, pág. 324)

En otras palabras, el subsistema de desarrollo de recursos humanos se encarga del estudio y aprendizaje continuo de los trabajadores de la organización, ya que para esta representa su mejor inversión tener un personal eficiente y desarrollado, de tal manera que la organización crezca en información constantemente.

Gráfica II-6 Subsistema de desarrollo de recursos humanos.



Fuente: Chiavenato (Administración de Recursos Humanos: el capital humano de las organizaciones, 2017, pág. 324)

#### **2.2.4.1. Capacitación y desarrollo de personal**

Para llevar a cabo la capacitación existen varios programas que permiten responder a las necesidades de los trabajadores en cada uno de sus puestos y áreas a la que están involucrados, para ello Dessler (2015), menciona ciertos métodos de aplicación para la capacitación, que son los siguientes:

1. Capacitación en el puesto.
2. Capacitación por aprendizaje.
3. Capacitación por instrumentos en el puesto.

Chiavenato (2017), afirma que el siguiente paso a los programas de capacitación es la ejecución de los mismos, el cual de los siguientes factores:

1. El programa debe estar alineado con las necesidades de la organización.
2. El método de aplicación debe ser comprensible y de calidad.
3. El personal debe considerar un espíritu de cooperación para la ejecución del programa a toda la organización.

La capacitación, más allá de lograr el aprendizaje profesional en ámbitos laborales, tiene el objetivo de desarrollar las habilidades y capacidades personales con el fin de superarse y alcanzar metas conjuntas, mediante programas que buscan identificar necesidades específicas para moldear los objetivos del personal.

#### **2.2.4.2. Desarrollo organizacional**

“El desarrollo organizacional (DO) es el proceso planeado que consiste en mejorar una organización desarrollando su estructura, sistemas y procesos para aumentar la eficacia y lograr metas deseadas.” (Mondy & Noe, 2005, pág. 227)

Dessler (2015), sostiene que el desarrollo gerencial, son procesos que mantiene la organización para mejorar el desempeño, ya sea por medio del desarrollo de conocimientos o el mejoramiento de habilidades.

Si bien autores como Dessler, mantienen el desarrollo como parte de la gerencia, el englobe de los resultados del mejoramiento de habilidades y conocimientos favorece

a toda la organización, permitiendo que la misma obtenga una cultura corporativa desarrollada.

Siguiendo con Chiavenato (2017), menciona que, a partir de la definición de DO, nacen las características del desarrollo organizacional, mencionando los más importantes a continuación:

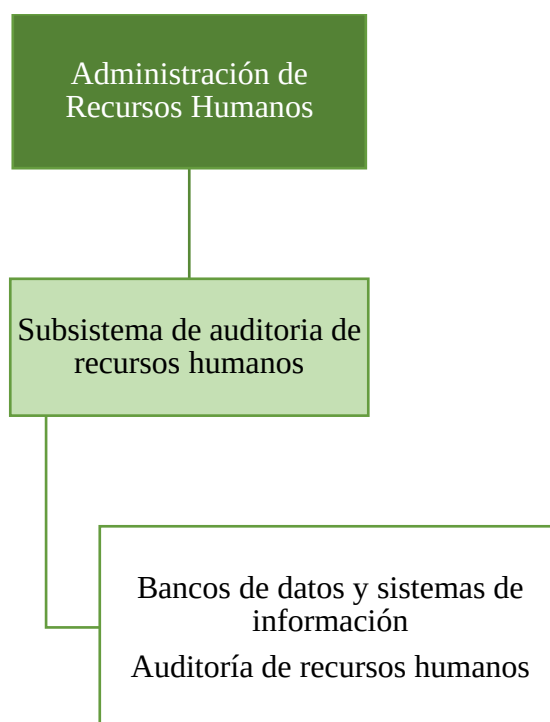
1. El DO comprende todo el sistema de la empresa, es decir necesita el apoyo de todas sus partes para generar oportunidades.
2. El DO formula la solución a problemas mediante la investigación y mejora organizacional.
3. El DO se fundamenta en los procesos que mejoran las relaciones grupales, permitiendo la confianza mediante los canales de comunicación.
4. El DO se adapta a las acciones y situaciones con el fin de enlazarlas con las necesidades específicas y particulares.
5. El DO mejora el desempeño mediante el trabajo en equipo, proponiendo la cooperación e integración en sus áreas.

#### **2.2.5. Subsistema de auditoria de recursos humanos**

“El control busca asegurar que las distintas unidades de la organización trabajen de acuerdo con lo previsto. Si las unidades no lo hacen con armonía y al mismo ritmo, la organización deja de funcionar con eficiencia.” (Chiavenato, 2017, pág. 378)

El análisis del subsistema de auditoria de recursos humanos, permite abordar el control que necesita cada parte de la organización, en donde logran trabajar responsablemente con su línea de personal, es decir, fomentar un trabajo en armonía y eficiencia.

Gráfica II-7 Subsistema de auditoría de recursos humanos.



Fuente: Chiavenato (Administración de Recursos Humanos: el capital humano de las organizaciones, 2017, pág. 378)

#### **2.2.5.1. Sistemas de información de recursos humanos**

Chiavenato (2017), sostiene que el sistema de información gerencial, permite a los gerentes y directivos obtener y tomar decisiones eficaces mediante en una base de datos de recursos humanos, logrando obtener:

1. Datos personales.
2. Datos sobre ocupantes.
3. Datos sobre empleados.
4. Datos sobre sueldos e incentivos.
5. Datos sobre seguridad social.
6. Datos sobre candidatos.



#### **2.2.5.2. Ética y responsabilidad social**

“La responsabilidad social corporativa se refiere al grado en que las compañías deberían canalizar y canalizan los recursos para mejorar a uno o más segmentos de la sociedad, además de los propietarios o socios de la empresa.” (Dessler, 2015, pág. 398)

Mondy & Noe (2005), sustentan que las organizaciones tienen obligaciones y responsabilidades con diferentes grupos de interés ajenos a ellos, los cuales son:

- ✓ Responsabilidades con personas.
- ✓ Responsabilidades con otras organizaciones.
- ✓ Responsabilidades con el gobierno.
- ✓ Responsabilidades con la sociedad en general.

Toda organización tiene una responsabilidad ajena a las actividades que realizan día a día, si bien pueden incluir ciertos intereses para entes como organizaciones y gobiernos, lo importante de la responsabilidad social es mantener un apoyo a la sociedad en general, ya sea mediante programas o iniciativas que generen un mejoramiento en el ámbito social y el ambiente externo a la organización.

#### **2.3. Análisis de puestos**

“El análisis de puesto es el proceso sistemático que consiste en determinar las habilidades, deberes y conocimientos requeridos para desempeñar trabajos específicos en una organización.” (Mondy & Noe, 2005, pág. 86)

Como se mencionó anteriormente el análisis de puestos es un proceso en donde se capta y se analiza la información necesaria de todos los cargos de la empresa,

cubriendo especificaciones como los conocimientos y habilidades para el desempeño de los mismos.

Ivancevich (2004), menciona que el análisis de puestos conlleva seis etapas diferentes, las cuales son:

1. Etapa en la cual se establece un panorama general de la organización, comúnmente arranca en el análisis de los organigramas empresariales.
2. Etapa en la cual se recolecta toda la información del análisis y diseño de los puestos, por lo general esta etapa se hace demasiado costosa para las empresas por el análisis de cada cargo en la organización.
3. Etapa en donde se escogen los puestos a analizar.
4. Etapa que presenta las técnicas y herramientas a utilizar para recopilar los detalles como habilidades, conocimientos y características que necesita el trabajador para cumplir con el desempeño del cargo.
5. Etapa en la cual mediante la información de la etapa anterior se realiza la descripción del puesto.
6. Etapa final en donde se especifica el cargo.

Alles (Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias, 2010), sostiene que un análisis correcto de los cargos en la organización, origina información necesaria para realizar el proceso, detallando de la siguiente manera:

- ✓ Actividades y comportamientos o conductas del cargo.
- ✓ Estándares de rendimiento.
- ✓ Maquinarias, equipos y herramientas necesarios para el cargo.
- ✓ Condiciones laborales.
- ✓ Requerimientos de personalidad.

### **2.3.1. Métodos de descripción y análisis de puestos.**

Para obtener los datos necesarios para el cargo, existen diferentes métodos para su análisis y descripción, que se detallan a continuación.

#### **2.3.1.1. Observación directa**

Alles (Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias, 2010), menciona que la observación directa es uno de los métodos más simples, pues trata, como lo dice su método, de observar las actividades o tareas que hace el trabajador para llenar un formulario y realizar el análisis y descripción.

#### **2.3.1.2. Cuestionario**

Dessler (2015), mantiene que el método es uno de los más populares en la administración, consistiendo en pedir a los trabajadores que respondan a las preguntas del cuestionario planteado, el cual está enfocado en la descripción de responsabilidades del cargo.

Ivancevich (2004), sostiene que es un método sumamente eficaz al momento de reunir la información en volúmenes grandes, por el tiempo de brevedad de los mismos; pero el desarrollo de captación de información del mismo, es el más costoso de los métodos.

#### **2.3.1.3. Entrevista**

Chiavenato (2017), menciona que la entrevista es un método sumamente flexible y productivo, en donde se puede llegar a obtener resultados completos dependiendo de cuan estructurado se encuentre el mismo.

Siguiendo con Chiavenato (2017), resalta una serie de ventajas y desventajas que se mencionan a continuación:

✓ Ventajas:

1. Recopila información del puesto mediante las personas que más conocen el cargo.
2. Posibilita la aclaración de dudas en el proceso del método.
3. Proporciona un mejor y mayor resultado en el análisis del mismo.
4. Su contradicción es nula debido a la amplitud del método en todos los cargos de la organización.

✓ Desventajas:

1. Genera reacciones negativas en el caso de orientar mal la entrevista.
2. Existe una posibilidad de confusión entre las opiniones del trabajador.
3. Genera pérdidas en tiempo si el analista no está bien preparado.
4. Costos elevados en el desarrollo del método.

#### **2.3.1.4. Métodos mixtos**

Es utilizado para disminuir aquellas desventajas de los métodos anteriormente mencionados, por lo general los analistas utilizan métodos combinados para una mayor precisión en el análisis de los puestos.

Es importante generar un análisis correcto de puestos, debido a que, a partir de su finalización, el trabajador realizará las actividades que se le otorguen dependiendo del análisis y su descripción, con las diferentes herramientas se debe generar un desempeño óptimo de las actividades que responsabilizan al trabajador para con ello obtener un trabajo de calidad.

## **2.4. Descripción de cargos**

Ivancevich (2004), menciona que la descripción de cargos es el principal resultado del análisis de puestos, debido a que la descripción es una explicación de lo que conlleva el puesto, de manera tal, un correcto análisis llevará a una descripción precisa y actualizada de la información.

“[...] es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y distinguen del resto de los puestos de la organización. La descripción de puestos representa la descripción detallada de las atribuciones o tareas del puesto (lo que hace el ocupante), la periodicidad de su realización (cuándo lo hace), los métodos para cumplimiento de esas responsabilidades o tareas (cómo lo hace) y los objetivos (por qué lo hace).” (Chiavenato, 2017, pág. 194)

Para Alles (Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias, 2010), una correcta descripción de los puesto, conlleva tres momentos que son:

1. Entrevistas estructuradas, mediante los métodos de análisis y descripción de cargos.
2. Confirmación de la información.
3. Descripción del puesto.

A pesar de comprender parte del mismo proceso, el análisis y descripción de puestos otorga aquella información valiosa del cargo, y como base, genera la apertura a las distintas actividades de la administración de recursos humanos.

## **CAPÍTULO III**

El presente capítulo se encuentra dividido en dos partes importantes, inicialmente se desarrolla la metodología implementada para el trabajo de titulación, para ello se utilizó como base la herramienta de gestión de Alfredo Paredes & Asociados con modificaciones en la elaboración de la metodología, la misma se explica paso a paso en la composición para una correcta aplicación de la herramienta en la empresa GREENBRAL S.A., consiguientemente, una vez levantada la información, se desarrolla el manual de funciones, el cual servirá para demostrar y mejorar las responsabilidades y tareas de cada cargo en la organización, permitiendo la inclusión del personal y llevando a una mejora productiva individual y organizacional.

### **3. Metodología y manual de funciones.**

#### **3.1. Metodología**

##### **3.1.1. Objetivos**

###### **3.1.1.1. Objetivo general**

Elaborar un manual de funciones para la empresa GREENBRAL S.A.

###### **3.1.1.2. Objetivos específicos**

- ✓ Establecer un organigrama estructural, realizando una comparación objetiva de cada puesto y clasificarlos jerárquicamente según el orden de importancia.

- ✓ Desarrollar una descripción clara y objetiva de los requisitos necesarios de cada cargo de la empresa.
- ✓ Elaborar un manual de funciones de cada perfil de la organización mediante herramientas de gestión.

### **3.1.2. Herramienta de gestión**

La investigación metodológica consta de una herramienta de gestión para la elaboración del manual de funciones, con el objetivo de recolectar toda la información necesaria acerca del cargo, logrando que la organización se vea involucrada con la administración de recursos humanos.

La metodología que se utilizará es una mezcla entre la metodología de Alfredo Paredes & Asociados (Metodología modelado perfiles por competencias, 2001) e información base de cada puesto requerida por la empresa, dicha herramienta tiene como objetivo principal la implementación de un Manual de Perfiles por Competencias, por lo tanto, para el correcto desarrollo del tema de investigación propuesto, se necesita modificar la metodología ocupada, es decir, se omitirá las competencias de los perfil de cargos para la correcta aplicación de un Manual de Funciones consolidado, en el cual se detallará cada ítem de la metodología realizada con el propósito de facilitar la obtención de datos mediante los colaboradores de la organización.

#### **3.1.2.1. Datos de identificación**

Los datos de identificación constan de los aspectos generales y relevantes del cargo que se está completando, de esta manera, el trabajador deberá llenar los datos siguiendo las indicaciones que se presentan a continuación:

Tabla III-1 Datos de identificación.

|                                |  |
|--------------------------------|--|
| Cargo:                         |  |
| Nombre del ocupante:           |  |
| Cargo superior inmediato:      |  |
| Nombre del superior inmediato: |  |
| Departamento perteneciente:    |  |
| Fecha de elaboración:          |  |

Elaboración: Propia.

Fuente: Paredes & Asociados (Metodología modelado perfiles por competencias, 2001, págs. 122 - 124)

- ✓ **Cargo:** deberá ser aquel que se está realizando, en ese momento, para el manual de funciones y constando en el organigrama de la empresa.
- ✓ **Nombre del ocupante:** deberá ser llenado con los nombres y apellidos completos del trabajador que desempeña dicho cargo.
- ✓ **Cargo superior inmediato:** de igual manera deberá ser el nombre del cargo al cual está sujeto por superioridad dentro del organigrama.
- ✓ **Nombre del superior inmediato:** asimismo deberá ser llenado con los nombres y apellidos completos del superior del cargo.
- ✓ **Departamento perteneciente:** mediante el organigrama, se deberá llenar el departamento al cual pertenece dicho cargo analizado.
- ✓ **Fecha de elaboración:** deberá colocarse el mes y año en que se realiza el cuestionario de acuerdo al cronograma.

### 3.1.2.2. Misión del puesto

Para completar el siguiente apartado se debe tener en cuenta las siguientes preguntas:

- ✓ ¿Para qué existe el puesto?



- ✓ ¿Cuáles son las principales contribuciones y responsabilidades al cargo?
- ✓ ¿Cuáles son los resultados que genera el puesto?

El trabajador debe iniciar la misión con un verbo en infinitivo y continuar con las respuestas a las preguntas antes mencionadas, con la finalidad de detallar de manera clara y simple la existencia del cargo; algunos verbos se recomiendan a continuación:

Tabla III-2 Verbos recomendados para misión del puesto.

| <b>Gerenciales</b> | <b>Jefaturas</b> | <b>Especialistas /<br/>Supervisores /<br/>Campo</b> | <b>Asistenciales y<br/>auxiliares</b> |
|--------------------|------------------|-----------------------------------------------------|---------------------------------------|
| Definir            | Formular         | Ejecutar                                            | Ayudar                                |
| Controlar          | Coordinar        | Elaborar                                            | Cooperar                              |
| Planificar         | Evaluar          | Realizar                                            |                                       |
| Organizar          | Supervisar       | Colaborar                                           |                                       |
| Dirigir            |                  | Operar                                              |                                       |

Fuente: Chala Meza (Diseño de un plan de carrera y sucesión por competencias, 2016, pág. 161)

### 3.1.2.3. Dimensión

La dimensión consta de aquellos datos relevantes sobre el desempeño del cargo en términos de personal, materiales y económicos, en consecuencia, el trabajador deberá llenar los datos siguiendo las indicaciones que se presentan a continuación:

Tabla III-3 Dimensión.

|                         |  |
|-------------------------|--|
| Cargo:                  |  |
| Nº de subordinados:     |  |
| Dimensiones económicas: |  |
| Dimensiones materiales: |  |

Elaboración: Propia.

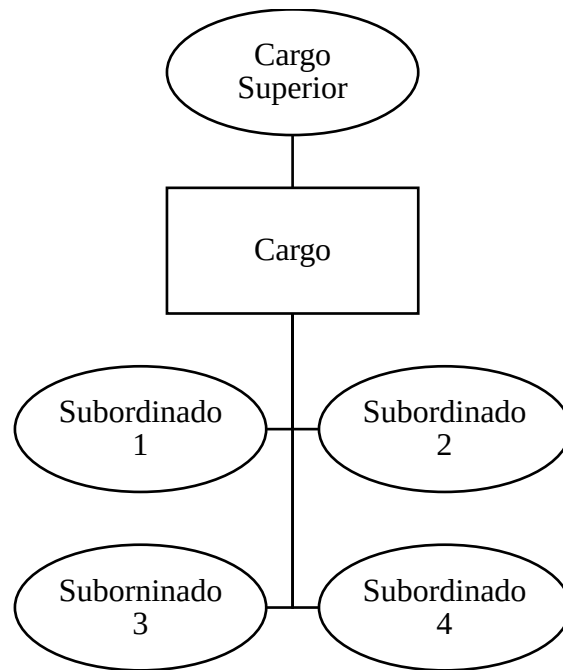
Fuente: Paredes & Asociados (Metodología modelado perfiles por competencias, 2001, págs. 122 - 124)

- ✓ **Cargo:** deberá ser el mismo que se completó en el primer apartado, como parte del desempeño del manual de funciones.
- ✓ **Nº de subordinados:** mediante el organigrama, se deberá llenar el número de cargos que están bajo su supervisión, de ser un cargo inferior se deberá colocar “sin subordinados”.
- ✓ **Dimensiones económicas:** deberá completarse mediante el tipo de remuneración que la empresa entrega al trabajador, ya sea mediante un salario fijo o por facturación; es importante no especificar una cantidad.
- ✓ **Dimensiones materiales:** deberá ser completado con los materiales o insumos que son necesarios para desempeñar sus funciones en el cargo que se está analizando.

#### 3.1.2.4. Organigrama del puesto

El siguiente apartado ubica al cargo de manera correcta mediante el levantamiento de la información, dicho organigrama del puesto deberá ser completado con el nombre del cargo que se está desempeñando, el nombre del cargo superior inmediato y los nombres de los cargos subordinados que se supervisan, de ser un cargo inferior se deberá dejar vacío.

Gráfica III-1 Organigrama del puesto



Elaboración: Propia.

Fuente: Paredes & Asociados (Metodología modelado perfiles por competencias, 2001, págs. 122 - 124)

#### 3.1.2.5. Actividades del puesto

Las actividades del puesto, constan de aquellas tareas que desempeña el trabajador en el cargo ocupado, de este modo, el trabajador deberá completar las actividades siguiendo las indicaciones que se presentan a continuación:

Tabla III-4 Actividades del puesto

| Nº | Actividades desempeñadas en el puesto | F | CE | CM | Total |
|----|---------------------------------------|---|----|----|-------|
| 1  |                                       |   |    |    |       |
| 2  |                                       |   |    |    |       |
| 3  |                                       |   |    |    |       |
| 4  |                                       |   |    |    |       |
| 5  |                                       |   |    |    |       |
| 6  |                                       |   |    |    |       |
| 7  |                                       |   |    |    |       |

Elaboración: Propia.

Fuente: Paredes & Asociados (Metodología modelado perfiles por competencias, 2001, págs. 122 - 124).

- ✓ **Actividades desempeñadas en el puesto:** deberá completarse con todas las actividades que desempeña el trabajador en los diferentes lapsos de tiempo donde cumpla dichas tareas, ya sea diaria, semanal, mensual, etc.; las mismas, deberán redactarse con un solo verbo en infinitivo, seguido de la descripción del objeto del verbo (qué/quién), se debe tener en cuenta en no utilizar verbos que reflejen resultados, asimismo evitar las frecuencias y criterios de eficacia; algunos verbos se recomiendan a continuación:

Tabla III-5 Verbos y objetos del verbo recomendados para las actividades.

| Verbo indicativo | Objeto del verbo (qué/quién)     |
|------------------|----------------------------------|
| Participar       | en las reuniones del área        |
| Atender          | clientes que llegan al mostrador |
| Elaborar         | balances de la situación general |
| Redactar         | actividades de los puestos       |
| Inspeccionar     | calidad de productos             |

Fuente: Chala Meza (Diseño de un plan de carrera y sucesión por competencias, 2016, pág. 161)

- ✓ **Frecuencia (F), Consecuencia de no aplicación de la actividad (CE), Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad (CM):** mediante la matriz para valorar las actividades del puesto de la metodología de Alfredo Paredes, el trabajador deberá completar las escalas de acuerdo al cuadro presentado a continuación:

Tabla III-6 Matriz para valorar actividades del puesto

| <p>Las escalas que se presentan a continuación sirven para valorar e identificar las actividades esenciales de los cargos, donde:</p> <p>F = Frecuencia</p> <p>CE = Consecuencia de no aplicación de la actividad</p> <p>CM = Grado de dificultad en la ejecución de la actividad</p> |                                                                                              |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| Factores / definición                                                                                                                                                                                                                                                                 | Para aplicar esta escala, hágase la siguiente pregunta                                       |
| <b>Frecuencia:</b> periodicidad con la que se realiza la tarea o actividad                                                                                                                                                                                                            | ¿Con que frecuencia realiza la actividad?                                                    |
| <b>Consecuencia de no aplicación de la actividad:</b> qué tan graves son las consecuencias de no aplicar la tarea o un incorrecto desempeño                                                                                                                                           | ¿Qué tan graves son las consecuencias por no aplicar la actividad o un incorrecto desempeño? |

| <b>Grado de dificultad en la ejecución de la actividad:</b> grado de esfuerzo intelectual y/o físico; y, al nivel de conocimientos y destrezas requeridas para desempeñar la tarea |                                               | ¿Qué tanto esfuerzo supone desempeñar la actividad? ¿Requiere el desempeño de esta actividad un elevado grado de conocimientos y destrezas? |                                                                                         |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| Graduación de los factores:                                                                                                                                                        |                                               |                                                                                                                                             |                                                                                         |
| Grado                                                                                                                                                                              | Frecuencia                                    | Consecuencia de no aplicación de la actividad                                                                                               | Grado de dificultad de la actividad                                                     |
| 5                                                                                                                                                                                  | Todos los días                                | Consecuencias muy graves: pueden afectar a toda la organización                                                                             | Máxima complejidad: la actividad demanda mayor grado de esfuerzo o conocimiento         |
| 4                                                                                                                                                                                  | Al menos una vez por semana                   | Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas                                                                           | Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo o conocimiento |
| 3                                                                                                                                                                                  | Al menos una vez cada 15 días                 | Consecuencias considerables: repercuten negativamente en las actividades de otros                                                           | Complejidad moderada: la actividad demanda un grado medio de esfuerzo o conocimiento    |
| 2                                                                                                                                                                                  | Una vez al mes                                | Consecuencias menores: cierta incidencia en actividades del mismo cargo                                                                     | Baja complejidad: la actividad demanda un bajo nivel de esfuerzo o conocimiento         |
| 1                                                                                                                                                                                  | Otro (bimensual, trimestral, semestral, etc.) | Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades                                                                             | Mínima complejidad: la actividad demanda un mínimo nivel de esfuerzo o conocimiento     |

Fuente: Paredes & Asociados (Metodología modelado perfiles por competencias, 2001, págs. 122 - 124)

- ✓ **Total:** deberá completarse mediante la solución a la multiplicación de la consecuencia de no aplicación de la actividad por el grado de dificultad de la actividad, sumando el resultado a la frecuencia; es decir:  $[(CE*CM) + F]$

#### 3.1.2.6. Actividades esenciales del cargo

El siguiente apartado se completará mediante la selección de las actividades con las puntuaciones totales más altas, es decir, siguiendo el apartado anterior, el trabajador deberá completar las actividades esenciales con los siguientes parámetros según Paredes & Asociados (Metodología modelado perfiles por competencias, 2001, págs. 122 - 124):

- ✓ Principio de Pareto: se deberá reconocer que todas las actividades son fundamentales, pero el 20% de las tareas más importantes son aquellas actividades esenciales, las cuales generan un resultado más completo del puesto, en relación al 80% del resto de tareas.
- ✓ Número de actividades: deberá completarse con un máximo de 5 actividades y un mínimo de 3 actividades, las cuales serán aquellas que tengan los puntajes más altos.
- ✓ Valores iguales: mediante la experiencia del trabajador en el cargo, si llegará a presentarse iguales valores en varias actividades, sobrepasando el máximo permitido, se deberá escoger una, identificando la importancia de la actividad escogida.

Es importante recalcar que el trabajador deberá registrar las actividades esenciales de tal manera qué, su frecuencia (F), consecuencia de no aplicación de la actividad (CE),

grado de dificultad de la actividad (CM) y total, deberán contener los mismos valores del apartado anterior, colocándolas en orden descendente en la siguiente tabla:

Tabla III-7 Actividades esenciales.

| Nº | Actividades esenciales | F | CE | CM | Total |
|----|------------------------|---|----|----|-------|
| 1  |                        |   |    |    |       |
| 2  |                        |   |    |    |       |
| 3  |                        |   |    |    |       |
| 4  |                        |   |    |    |       |
| 5  |                        |   |    |    |       |

Elaboración: Propia.

Fuente: Paredes & Asociados (Metodología modelado perfiles por competencias, 2001, págs. 122 - 124)

### 3.1.2.7. Educación formal requerida

Para completar el siguiente apartado, se debe tener en cuenta la siguiente pregunta y seguir las indicaciones presentadas a continuación:

- ✓ ¿Qué nivel de educación mínima se necesita para desempeñar el cargo?

Tabla III-8 Educación formal requerida

| Nivel de educación | Título requerido | Áreas de conocimiento formal |
|--------------------|------------------|------------------------------|
|                    |                  |                              |

Elaboración: Propia.

Fuente: Paredes & Asociados (Metodología modelado perfiles por competencias, 2001, págs. 122 - 124)



- ✓ **Nivel de educación:** deberá completarse mediante la elección del nivel de educación que el cargo necesita, en la cual se encuentra:
  - Formación básica
  - Bachiller (secundaria completa)
  - Estudiante universitario
  - Tecnólogo
  - Tercer Nivel
  - Cuarto Nivel (diplomado, maestría, doctorado)
- ✓ **Título requerido:** mediante la elección del nivel de educación se deberá completar el/los títulos que se considera necesario para ejercer el cargo, es importante que el trabajador complete la información que sería óptima para el cargo, más no el que maneje el ocupante.
- ✓ **Áreas de conocimiento formal:** se deberá completar con aquellos conocimientos que requiere el cargo en relación al título requerido, por ejemplo, las menciones que se recibe por el nivel de educación según el título otorgado.

#### **3.1.2.8. Capacitación adicional (cursos, talleres, seminarios, etc.)**

Al igual que el apartado anterior, en la capacitación adicional, se debe tener en cuenta la siguiente pregunta:

- ✓ ¿Qué cursos, talleres, seminarios, etc., son necesarios para el desempeño del cargo?

El trabajador deberá completar la capacitación adicional que el puesto necesita y el número de horas mínimas, sin involucrar aquellas capacitaciones que maneje el ocupante del puesto.

Tabla III-9 Capacitación adicional.

| Capacitación | Número de horas |
|--------------|-----------------|
|              |                 |
|              |                 |

Elaboración: Propia.

Fuente: Paredes & Asociados (Metodología modelado perfiles por competencias, 2001, págs. 122 - 124)

### 3.1.2.9. Conocimientos académicos

Los conocimientos académicos constan de aquellas cogniciones y técnicas que el trabajador debe poseer para desempeñar sus actividades en el cargo, de esta manera, el trabajador deberá completar los conocimientos y sus requerimientos siguiendo las indicaciones que se presentan a continuación:

Tabla III-10 Conocimientos académicos.

| Actividades esenciales | Conocimientos académicos | Requerimiento de selección | Requerimiento de capacitación |
|------------------------|--------------------------|----------------------------|-------------------------------|
|                        |                          |                            |                               |
|                        |                          |                            |                               |
|                        |                          |                            |                               |
|                        |                          |                            |                               |
|                        |                          |                            |                               |

Elaboración: Propia.

Fuente: Paredes & Asociados (Metodología modelado perfiles por competencias, 2001, págs. 122 - 124)

- ✓ **Actividades esenciales:** deberán ser aquellas tareas que son parte de la selección de las actividades con las puntuaciones totales más altas, que se generaron en el apartado seis.
- ✓ **Conocimientos académicos:** deberá completarse con aquella información que es adquirida en base a la educación que perciba el trabajador por medio de capacitaciones o informaciones complementarias, de esta forma, el trabajador deberá completar con un máximo de 3 conocimientos académicos y, es importante recalcar que los conocimientos pueden repetirse en distintas actividades esenciales, así como también, puede existir la posibilidad de que una actividad esencial no necesite conocimientos académicos.
- ✓ **Requerimiento de selección y requerimiento de capacitación:** mediante los conocimientos académicos previamente completados, el trabajador deberá marcar si dichos conocimientos son de selección, es decir, que haya adquirido los conocimientos, o si los conocimientos son de capacitación, es decir, que al momento de ocupar el cargo se establece la enseñanza de los mismos; cabe recalcar que se puede llegar a marcar ambos debido a complejidad del conocimiento académico.

#### **3.1.2.10. Conocimientos informativos**

Los conocimientos informativos constan de aquellas cogniciones que el trabajador debe poseer acerca del entorno y la empresa para complementarlos con el desarrollo de las actividades del cargo. El trabajador deberá completar los conocimientos y sus requerimientos siguiendo las indicaciones que se presentan a continuación:

Tabla III-11 Conocimientos informativos.

| Conocimientos informativos | Descripción | Requerimiento de selección | Requerimiento de capacitación |
|----------------------------|-------------|----------------------------|-------------------------------|
|                            |             |                            |                               |
|                            |             |                            |                               |

Elaboración: Propia.

Fuente: Paredes & Asociados (Metodología modelado perfiles por competencias, 2001, págs. 122 - 124)

- ✓ **Conocimientos informativos, descripción:** mediante la guía para identificar los conocimientos informativos de la metodología de Alfredo Paredes, el trabajador deberá completar los conocimientos y descripción de acuerdo al cuadro presentado a continuación:

Tabla III-12 Guía para identificar conocimientos informativos.

| Los conocimientos presentados a continuación se adquieren en los procesos de inducción, entrenamiento, manejo de información y ejecución de las actividades esenciales del puesto: |                                                                                                                                                                          |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Áreas de conocimientos informativos                                                                                                                                                | Descripción                                                                                                                                                              |
| 1. Información institucional de nivel estratégico.                                                                                                                                 | Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, y prioridades de la institución. |
| 2. Naturaleza del área / departamento.                                                                                                                                             | Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área.                                                                                     |
| 3. Mercado / entorno.                                                                                                                                                              | Conocimiento del mercado y el entorno donde se desenvuelve el negocio.                                                                                                   |
| 4. Productos y servicios.                                                                                                                                                          | Conocer las características de los productos y servicios de la institución.                                                                                              |

|                                          |                                                                                                            |
|------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 5. Personas y otras áreas.               | Conocer personas y otras áreas de la institución.                                                          |
| 6. Leyes y regulaciones.                 | Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.    |
| 7. Clientes.                             | Conocimiento de los clientes de la institución.                                                            |
| 8. Proveedores /<br>contratistas.        | Conocimientos de los proveedores /<br>contratistas de la institución.                                      |
| 9. Otros grupos                          | Conocimiento de personas / grupos como socios, inversionistas, representantes de organismos externos, etc. |
| 10. Datos empresariales.                 | Estadísticas de producción, ventas, financieras, de recursos humanos, sistemas, etc.                       |
| 11. Otros conocimientos<br>informativos. | Conocimientos de base de datos, plataformas virtuales.                                                     |

Fuente: Paredes & Asociados (Metodología modelado perfiles por competencias, 2001, págs. 122 - 124)

- ✓ **Requerimiento de selección y requerimiento de capacitación:** mediante los conocimientos informativos y su debida descripción previamente completados, el trabajador deberá marcar si dichos conocimientos son de selección, es decir, que posea los mismos, o si los conocimientos son de capacitación, es decir, que al momento de ocupar el cargo se transfiere mediante la inducción a la organización; cabe recalcar que se puede llegar a marcar ambos debido a complejidad del conocimiento académico.

### 3.1.2.11. Experiencia laboral requerida

La experiencia laboral consta del tiempo necesario en términos de experiencia para que se realice la contratación del personal y asimismo cumpla sus labores en la

empresa, por consiguiente, el trabajador deberá completar las dimensiones de la experiencia siguiendo las indicaciones que se presentan a continuación:

Tabla III-13 Experiencia laboral requerida.

| Dimensiones de la experiencia          | Detalle                                                                                                                                                                                           |
|----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Tiempo de experiencia               | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Tres meses:</li> <li>✓ Seis meses:</li> <li>✓ Un año:</li> <li>✓ Uno a tres años:</li> <li>✓ Tres a cinco años:</li> <li>✓ Más de cinco años:</li> </ul> |
| 2. Experiencia instituciones similares |                                                                                                                                                                                                   |
| 2.1.Experiencia en puestos similares   |                                                                                                                                                                                                   |
| 3. Tiempo de adaptación al puesto      |                                                                                                                                                                                                   |

Elaboración: Propia.

Fuente: Paredes & Asociados (Metodología modelado perfiles por competencias, 2001, págs. 122 - 124)

- ✓ **Tiempo de experiencia:** deberá ser completado mediante el tiempo de labores que el trabajador ha realizado en cargos o instituciones similares.
- ✓ **Experiencia en instituciones o puestos similares:** deberá completarse (con una X) eligiendo si la experiencia deseada para el ocupante se realiza en instituciones o cargos similares.
- ✓ **Tiempo de adaptación:** deberá ser completado con el tiempo que se crea necesario para que un nuevo trabajador se acople al cargo y pueda desempeñar todas las actividades referentes al mismo.

### **3.1.2.12. Validación de la información**

El siguiente apartado verifica, autentifica y aprueba la información que se ha completado a lo largo del manual de funciones, siendo de vital importancia que toda la información completada sea real, para este apartado se deberá completar la fecha de elaboración con el mes y año en que se realiza el cuestionario de acuerdo al cronograma, los nombres y apellidos completos del trabajador que desempeña dicho cargo y, los nombres y apellidos completos de la persona encargada de validar la información.

Tabla III-14 Validación de la información.

|                       |  |
|-----------------------|--|
| Fecha de elaboración: |  |
| Realizado por:        |  |
| Validado por:         |  |

Elaboración: Propia.

Fuente: Paredes & Asociados (Metodología modelado perfiles por competencias, 2001, págs. 122 - 124)

Por lo general será el nombre del gerente general quien valide la información, de haber alguna modificación se hará llegar la información al trabajador.

### **3.1.3. Descripción de los cargos**

Otra parte de la investigación metodológica es establecer la población a la cual se aplica los cuestionarios, por lo que se detallará cada departamento en función a los cargos que manejan los mismos, GREENBRAL S.A., no cuenta con un manual de funciones y su organigrama será el punto de partida para la aplicación de la herramienta de gestión.

### **3.1.3.1. Población**

GREENBRAL S.A., al ser una mediana empresa, dedicada a la comercialización de productos de consumo masivo, cuenta con un total de 15 cargos, los cuales se dividen en distintos niveles; para el trabajo de investigación se analiza todos los cargos en los distintos departamentos a cuál pertenece cada uno de ellos.

**Departamento gerencial:** conformado por:

- ✓ Gerente general.
- ✓ Asistente de gerencia.
- ✓ Asesor legal.
- ✓ Asistente de sistemas.

El gerente general, como un nivel superior, está a cargo de los distintos departamentos de la organización, sin embargo, de manera directa, está bajo su responsabilidad los cargos de la asistencia de gerencia, asistencia de sistemas y la asesoría legal de la organización.

**Departamento administrativo – financiero:** conformado por:

- ✓ Gerente financiero.
- ✓ Tesorero.
- ✓ Contador.
- ✓ Facturador.

El gerente financiero, parte de un nivel superior el cual es la gerencia general, manejando bajo su responsabilidad, los cargos de tesorería, contabilidad general y facturación.



**Departamento de operaciones:** conformado por:

- ✓ Gerente de operaciones.
- ✓ Jefe de ventas.
- ✓ Jefe de bodega.
- ✓ Asistente de compras.
- ✓ Vendedores.
- ✓ Bodegueros.
- ✓ Choferes.

De la misma forma, el gerente de operaciones está bajo el control de la gerencia general, de esta manera, sus responsables directos son los cargos de la jefatura de ventas, jefatura de bodega y asistente de compras.

El jefe de ventas, tiene bajo su responsabilidad el cargo de los vendedores. Mientras que, el jefe de bodega, tiene bajo su responsabilidad los cargos de bodega y entrega de mercadería.

#### **3.1.4. Cuestionarios implementados**

El proceso de los cuestionarios, forma parte inicial del desarrollo de la herramienta de gestión para el levantamiento de la información y la elaboración del manual de funciones para la empresa GREENBRAL S.A.

Dicho proceso debe ser ordenado mediante las distintas herramientas que se manejan dentro de los cuestionarios, formando parte de uno de los métodos de descripción y análisis de puestos, es decir, se utiliza como base un método mixto, que permite una mayor precisión en el análisis del cargo, por consiguiente, en la empresa

GREENBRAL S.A., se desarrolla cuestionarios estructurados, confirmando la información mediante la validación de la herramienta, para finalmente describir los puestos de una manera correcta.

Dentro de la organización, como primer punto se presenta el proyecto de investigación que dará como resultado final un manual de funciones para GREENBRAL S.A., esto es mediante la aprobación de la investigación (Anexo 1).

Una vez aprobada la investigación dentro de la organización, se definió y presentó la herramienta de gestión al Gerente General de la empresa GREENBRAL S.A., para lo que, en primera instancia, se realizó una pequeña capacitación de la documentación a llenar por cada uno de los trabajadores, presentando dos documentos:

1. Metodología modelado perfiles por competencias modificado de Alfredo Paredes & Asociados.
2. Manual de funciones en blanco para llenado de datos. (Anexo 2)

Seguidamente, una vez aprobada la documentación, se definió junto al Asistente de Sistemas habilitar el uso de la plataforma web empresarial para facilitar la elaboración de la herramienta de gestión, para ello se elaboró una plantilla en Excel del “Manual de funciones en blanco para llenado de datos”, la cual, se mantiene en un Drive personal de la empresa para el autoguardo automático, evitando la pérdida de datos. En la plantilla se estableció un código para cada trabajador designado a la elaboración de la herramienta, ayudando de manera correcta al proceso de la elaboración del manual de funciones. (Anexo 3)

Una vez subida la plantilla a la plataforma, se presenta un cronograma, el cual define la fecha tentativa y el código designado para realizar el desarrollo de la herramienta en los distintos cargos que maneja la empresa. (Anexo 4)

Siguiendo con el proceso y según el cronograma tentativo, se procede a realizar capacitaciones al personal, con el fin de brindar la asistencia necesaria para la elaboración de la herramienta de gestión. (Anexo 5)

Finalmente, y como se menciona en el apartado de las herramientas de gestión, se dará la validación de cada cargo aplicado en la misma, mediante la aprobación de la máxima autoridad de la organización, con el fin de levantar toda la información y proceder a la aplicación del manual de funciones.

### 3.2. Manual de funciones.

#### 3.2.1. Manual de funciones Gerente General.



### MANUAL DE FUNCIONES

#### I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

|                                       |                  |
|---------------------------------------|------------------|
| <b>Cargo:</b>                         | Gerente general. |
| <b>Nombre del ocupante:</b>           | Miguel Azuero.   |
| <b>Cargo superior inmediato:</b>      |                  |
| <b>Nombre del superior inmediato:</b> |                  |
| <b>Departamento perteneciente:</b>    | Gerencial.       |
| <b>Fecha de elaboración:</b>          | Noviembre/2019   |

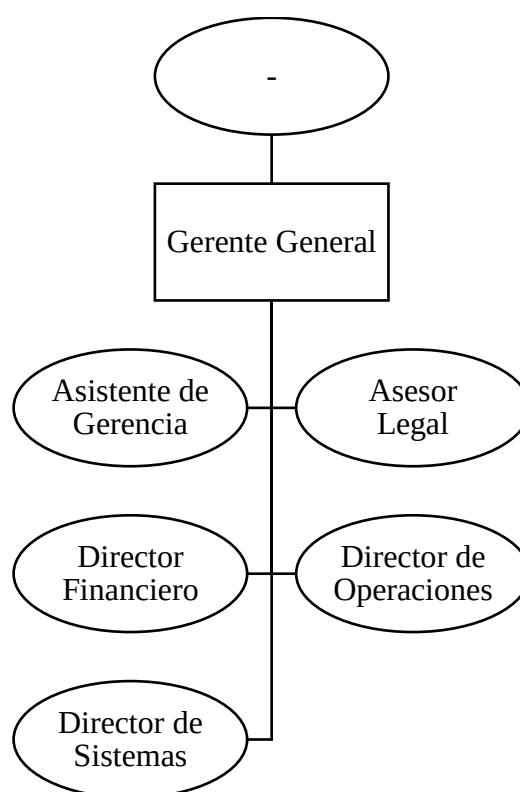
#### II. MISIÓN DEL PUESTO

Dirigir, planificar, organizar y definir cada uno de los procesos de la organización, en función a las necesidades de cada departamento y las necesidades diarias que exige el mercado a la empresa.

#### III. DIMENSIÓN

|                                |                                                                                         |
|--------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Cargo:</b>                  | Gerente general.                                                                        |
| <b>N° de subordinados:</b>     | 5                                                                                       |
| <b>Dimensiones económicas:</b> | Salario fijo.                                                                           |
| <b>Dimensiones materiales:</b> | Materiales de oficina, equipos de computación, equipos electrónicos, muebles y enseres. |

#### IV. ORGANIGRAMA DEL PUESTO



#### V. ACTIVIDADES DEL PUESTO

| N° | Actividades desempeñadas en el puesto                                                          | F | CE | CM | Total |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------|---|----|----|-------|
| 1  | Planificar las actividades realizadas por la organización.                                     | 5 | 4  | 4  | 21    |
| 2  | Supervisar las actividades de los departamentos de la empresa.                                 | 4 | 3  | 4  | 16    |
| 3  | Coordinar los cargos de la entidad y sus funciones a desempeñar.                               | 4 | 5  | 3  | 19    |
| 4  | Elaborar los objetivos organizacionales.                                                       | 1 | 5  | 5  | 26    |
| 5  | Participar en las actividades internas de la empresa.                                          | 2 | 1  | 2  | 4     |
| 6  | Representar legalmente a la empresa.                                                           | 1 | 5  | 5  | 26    |
| 7  | Analizar los resultados económicos de la organización para la toma de decisiones.              | 3 | 4  | 5  | 23    |
| 8  | Analizar los problemas de cada departamento para la toma de acciones necesarias en la empresa. | 2 | 4  | 3  | 14    |
| 9  | Decidir los procesos de integración de personal.                                               | 1 | 4  | 3  | 13    |

## VI. ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO

| N° | Actividades esenciales                                                            | F | CE | CM | Total |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------|---|----|----|-------|
| 1  | Representar legalmente a la empresa.                                              | 1 | 5  | 5  | 26    |
| 2  | Elaborar los objetivos organizacionales.                                          | 1 | 5  | 5  | 26    |
| 3  | Analizar los resultados económicos de la organización para la toma de decisiones. | 3 | 4  | 5  | 23    |
| 4  | Planificar las actividades realizadas por la organización.                        | 5 | 4  | 4  | 21    |
| 5  | Coordinar los cargos de la entidad y sus funciones a desempeñar.                  | 4 | 5  | 3  | 19    |

## VII. EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

| Nivel de educación | Título requerido                        | Áreas de conocimiento formal             |
|--------------------|-----------------------------------------|------------------------------------------|
| Cuarto nivel.      | Maestría en administración de empresas. | Gestión de proyectos, finanzas y ventas. |

## VIII. CAPACITACIÓN ADICIONAL

| Capacitación                             | Número de horas |
|------------------------------------------|-----------------|
| Ingles.                                  | 80 – 150 horas. |
| Comercialización, distribución y ventas. | 50 – 100 horas. |
| Manejo de personal.                      | 50 – 100 horas. |
| Tributación y contabilidad.              | 40 – 80 horas.  |
| Manejo de sistemas informáticos.         | 40 – 80 horas.  |

## IX. CONOCIMIENTOS ACADÉMICOS

| Actividades esenciales                                                            | Conocimientos académicos                                                                                           | Requerimiento de selección | Requerimiento de capacitación |
|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|-------------------------------|
| Representar legalmente a la empresa.                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Leyes.</li> <li>✓ Regulaciones.</li> <li>✓ Estatutos legales.</li> </ul>  | X                          |                               |
| Elaborar los objetivos organizacionales.                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Estrategias empresariales.</li> <li>✓ Mercado laboral.</li> </ul>         | X                          |                               |
| Analizar los resultados económicos de la organización para la toma de decisiones. | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Administración financiera.</li> <li>✓ Evaluación de proyectos.</li> </ul> | X                          |                               |
| Planificar las actividades realizadas por la organización.                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Planificación operativa.</li> <li>✓ Manual de procedimientos.</li> </ul>  | X                          |                               |
| Coordinar los cargos de la entidad y sus funciones a desempeñar.                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Manual de funciones.</li> <li>✓ Estrategias empresariales.</li> </ul>     | X                          |                               |

## X. CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS

| Conocimientos informativos                      | Descripción                                                                                                                                                              | Requerimiento de selección | Requerimiento de capacitación |
|-------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|-------------------------------|
| Información institucional de nivel estratégico. | Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, y prioridades de la institución. |                            | X                             |
| Naturaleza del área / departamento.             | Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área.                                                                                     |                            | X                             |
| Mercado / entorno.                              | Conocimiento del mercado y el entorno donde se desenvuelve el negocio.                                                                                                   | X                          |                               |

|                             |                                                                                      |  |   |
|-----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|--|---|
| Productos y servicios.      | Conocer las características de los productos y servicios de la institución.          |  | X |
| Clientes.                   | Conocimiento de los clientes de la institución.                                      |  | X |
| Proveedores / contratistas. | Conocimientos de los proveedores / contratistas de la institución.                   |  | X |
| Datos empresariales.        | Estadísticas de producción, ventas, financieras, de recursos humanos, sistemas, etc. |  | X |

## **XI. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA**

| <b>Dimensiones de la experiencia</b>      | <b>Detalle</b>     |
|-------------------------------------------|--------------------|
| 1. Tiempo de experiencia                  | Más de cinco años. |
| 2. Experiencia en instituciones similares |                    |
| 2.1.Experiencias en puestos similares     | X                  |
| 3. Tiempo de adaptación al puesto         | 6 meses.           |

## **XII. VALIDACIÓN DE LA INFORMACIÓN**

|                              |                |
|------------------------------|----------------|
| <b>Fecha de elaboración:</b> | Noviembre/2019 |
| <b>Realizado por:</b>        | Miguel Azuero. |
| <b>Validado por:</b>         | Miguel Azuero. |



### 3.2.2. Manual de funciones Asistente de Gerencia.



## MANUAL DE FUNCIONES

### I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

|                                       |                        |
|---------------------------------------|------------------------|
| <b>Cargo:</b>                         | Asistente de gerencia. |
| <b>Nombre del ocupante:</b>           | Fabrizio Centeno.      |
| <b>Cargo superior inmediato:</b>      | Gerente general.       |
| <b>Nombre del superior inmediato:</b> | Miguel Azuero.         |
| <b>Departamento perteneciente:</b>    | Gerencial.             |
| <b>Fecha de elaboración:</b>          | Noviembre/2019         |

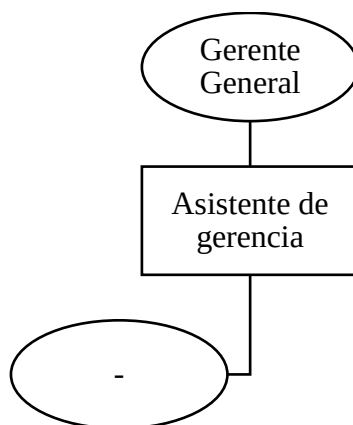
### II. MISIÓN DEL PUESTO

Ayudar y cooperar en las tareas administrativas, financieras y contables que estén ligadas con el nivel gerencial.

### III. DIMENSIÓN

|                                |                                                                                         |
|--------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Cargo:</b>                  | Asistente de gerencia.                                                                  |
| <b>Nº de subordinados:</b>     | Sin subordinados.                                                                       |
| <b>Dimensiones económicas:</b> | Salario fijo.                                                                           |
| <b>Dimensiones materiales:</b> | Materiales de oficina, equipos de computación, equipos electrónicos, muebles y enseres. |

### IV. ORGANIGRAMA DEL PUESTO



## V. ACTIVIDADES DEL PUESTO

| Nº | Actividades desempeñadas en el puesto                                                                              | F | CE | CM | Total |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|----|----|-------|
| 1  | Coordinar las actividades administrativas de la gerencia.                                                          | 5 | 3  | 5  | 20    |
| 2  | Realizar el presupuesto operativo de la gerencia.                                                                  | 3 | 3  | 5  | 18    |
| 3  | Consolidar informes relacionados a temas administrativos, financieros y contables de importancia para la gerencia. | 4 | 4  | 3  | 16    |
| 4  | Revisar la información de las direcciones de la organización.                                                      | 2 | 3  | 4  | 14    |
| 5  | Analizar requerimientos presupuestarios de las direcciones de la empresa.                                          | 2 | 4  | 4  | 18    |
| 6  | Entregar el Plan Operativo de la organización.                                                                     | 1 | 5  | 1  | 6     |
| 7  | Entregar informes de gerencia a las direcciones de la empresa.                                                     | 3 | 4  | 1  | 7     |
| 8  | Apoyar en la planificación de actividades de la gerencia.                                                          | 3 | 2  | 4  | 11    |

## VI. ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO

| Nº | Actividades esenciales                                                                                             | F | CE | CM | Total |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|----|----|-------|
| 1  | Coordinar las actividades administrativas de la gerencia.                                                          | 5 | 3  | 5  | 20    |
| 2  | Realizar el presupuesto operativo de la gerencia.                                                                  | 3 | 3  | 5  | 18    |
| 3  | Analizar requerimientos presupuestarios de las direcciones de la empresa.                                          | 2 | 4  | 4  | 18    |
| 4  | Consolidar informes relacionados a temas administrativos, financieros y contables de importancia para la gerencia. | 4 | 4  | 3  | 16    |
| 5  | Revisar la información de las direcciones de la organización.                                                      | 2 | 3  | 4  | 14    |

## VII. EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

| Nivel de educación | Título requerido                                  | Áreas de conocimiento formal          |
|--------------------|---------------------------------------------------|---------------------------------------|
| Tercer nivel.      | Ingeniería comercial o Psicología organizacional. | Administración de empresas, economía. |

## VIII. CAPACITACIÓN ADICIONAL

| Capacitación                     | Número de horas |
|----------------------------------|-----------------|
| Ingles.                          | 80 – 150 horas. |
| Tributación y contabilidad.      | 40 – 80 horas.  |
| Manejo de sistemas informáticos. | 40 – 80 horas.  |

## IX. CONOCIMIENTOS ACADÉMICOS

| Actividades esenciales                                                                                             | Conocimientos académicos                                   | Requerimiento de selección | Requerimiento de capacitación |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|----------------------------|-------------------------------|
| Coordinar las actividades administrativas de la gerencia.                                                          | ✓ Gestión empresarial.                                     |                            | X                             |
| Realizar el presupuesto operativo de la gerencia.                                                                  | ✓ Administración financiera.                               | X                          |                               |
| Analizar requerimientos presupuestarios de las direcciones de la empresa.                                          | ✓ Gestión de recursos.<br>✓ Análisis presupuestario.       | X                          | X                             |
| Consolidar informes relacionados a temas administrativos, financieros y contables de importancia para la gerencia. | ✓ Planificación y desarrollo.<br>✓ Administración general. | X                          |                               |
| Revisar la información de las direcciones de la organización.                                                      | ✓ Planificación y desarrollo.                              | X                          | X                             |

## X. CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS

| Conocimientos informativos          | Descripción                                                                                                | Requerimiento de selección | Requerimiento de capacitación |
|-------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|-------------------------------|
| Naturaleza del área / departamento. | Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área.                       |                            | X                             |
| Personas y otras áreas.             | Conocer personas y otras áreas de la institución.                                                          |                            | X                             |
| Leyes y regulaciones.               | Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.    | X                          | X                             |
| Otros grupos                        | Conocimiento de personas / grupos como socios, inversionistas, representantes de organismos externos, etc. |                            | X                             |
| Otros conocimientos informativos.   | Conocimientos de base de datos, plataformas virtuales.                                                     | X                          |                               |

## XI. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

| Dimensiones de la experiencia             | Detalle  |
|-------------------------------------------|----------|
| 1. Tiempo de experiencia                  | Un año.  |
| 2. Experiencia en instituciones similares |          |
| 2.1.Experiencias en puestos similares     | X        |
| 3. Tiempo de adaptación al puesto         | 6 meses. |

## XII. VALIDACIÓN DE LA INFORMACIÓN

|                       |                   |
|-----------------------|-------------------|
| Fecha de elaboración: | Noviembre/2019    |
| Realizado por:        | Fabricio Centeno. |
| Validado por:         | Miguel Azuero.    |

### 3.2.3. Manual de funciones Asesor Legal.



## MANUAL DE FUNCIONES

### I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

|                                       |                  |
|---------------------------------------|------------------|
| <b>Cargo:</b>                         | Asesor legal.    |
| <b>Nombre del ocupante:</b>           | Celina Gonzales. |
| <b>Cargo superior inmediato:</b>      | Gerente general. |
| <b>Nombre del superior inmediato:</b> | Miguel Azuero.   |
| <b>Departamento perteneciente:</b>    | Gerencial.       |
| <b>Fecha de elaboración:</b>          | Noviembre/2019   |

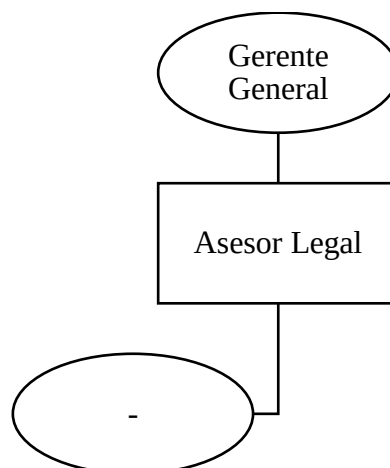
### II. MISIÓN DEL PUESTO

Asesorar y cooperar en los procesos y procedimientos jurídicos, ya sea asuntos legales internos o externos de la organización.

### III. DIMENSIÓN

|                                |                                                                                         |
|--------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Cargo:</b>                  | Asesor legal.                                                                           |
| <b>Nº de subordinados:</b>     | Sin subordinados                                                                        |
| <b>Dimensiones económicas:</b> | Salario fijo.                                                                           |
| <b>Dimensiones materiales:</b> | Materiales de oficina, equipos de computación, equipos electrónicos, muebles y enseres. |

### IV. ORGANIGRAMA DEL PUESTO



## V. ACTIVIDADES DEL PUESTO

| N° | Actividades desempeñadas en el puesto                                                                  | F | CE | CM | Total |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|----|----|-------|
| 1  | Representar jurídicamente a la organización.                                                           | 1 | 5  | 5  | 26    |
| 2  | Coordinar los resultados de la empresa según las normativas y procedimientos vigentes.                 | 2 | 5  | 3  | 17    |
| 3  | Apoyar en la revisión del Plan Operativo                                                               | 1 | 5  | 4  | 21    |
| 4  | Elaborar proformas de contratación según la normativa vigente.                                         | 1 | 5  | 5  | 26    |
| 5  | Asesorar a la gerencia en negociaciones externas de la organización.                                   | 1 | 5  | 4  | 21    |
| 6  | Conocer los balances de las direcciones de la empresa.                                                 | 1 | 4  | 3  | 13    |
| 7  | Asesorar jurídicamente al gerente en los procesos que sean necesarios informes legales de la compañía. | 2 | 5  | 4  | 22    |

## VI. ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO

| N° | Actividades esenciales                                                                                 | F | CE | CM | Total |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|----|----|-------|
| 1  | Representar jurídicamente a la organización.                                                           | 1 | 5  | 5  | 26    |
| 2  | Elaborar proformas de contratación según la normativa vigente.                                         | 1 | 5  | 5  | 26    |
| 3  | Asesorar jurídicamente al gerente en los procesos que sean necesarios informes legales de la compañía. | 2 | 5  | 4  | 22    |
| 4  | Asesorar a la gerencia en negociaciones externas de la organización.                                   | 1 | 5  | 4  | 21    |
| 5  | Apoyar en la revisión del Plan Operativo                                                               | 1 | 5  | 4  | 21    |

## VII. EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

| Nivel de educación | Título requerido      | Áreas de conocimiento formal                |
|--------------------|-----------------------|---------------------------------------------|
| Cuarto nivel.      | Doctorado en abogacía | Derecho administrativo, penal, marco legal. |

## VIII. CAPACITACIÓN ADICIONAL

| Capacitación                      | Número de horas |
|-----------------------------------|-----------------|
| Ingles.                           | 80 – 150 horas. |
| Derecho constitucional y laboral. | 40 – 80 horas.  |
| Tributación y contabilidad.       | 40 – 80 horas.  |
| Manejo de sistemas informáticos.  | 40 – 80 horas.  |

## IX. CONOCIMIENTOS ACADÉMICOS

| Actividades esenciales                                                                                 | Conocimientos académicos                                                                                                         | Requerimiento de selección | Requerimiento de capacitación |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|-------------------------------|
| Representar jurídicamente a la organización.                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Derecho laboral.</li> <li>✓ Derecho penal.</li> <li>✓ Derecho constitucional</li> </ul> | X                          |                               |
| Elaborar proformas de contratación según la normativa vigente.                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Marco legal.</li> <li>✓ Disposiciones y normativas.</li> </ul>                          | X                          |                               |
| Asesorar jurídicamente al gerente en los procesos que sean necesarios informes legales de la compañía. | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Derecho laboral.</li> <li>✓ Derecho penal.</li> <li>✓ Derecho constitucional</li> </ul> | X                          |                               |
| Asesorar a la gerencia en negociaciones externas de la organización.                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Jurisprudencia externa.</li> <li>✓ Disposiciones normativas.</li> </ul>                 | X                          | X                             |
| Apoyar en la revisión del Plan Operativo                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Planificación y desarrollo.</li> <li>✓ Marco legal.</li> </ul>                          | X                          | X                             |

## X. CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS

| Conocimientos informativos                      | Descripción                                                                                                                                                              | Requerimiento de selección | Requerimiento de capacitación |
|-------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|-------------------------------|
| Información institucional de nivel estratégico. | Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, y prioridades de la institución. |                            | X                             |
| Naturaleza del área / departamento.             | Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área.                                                                                     |                            | X                             |
| Mercado / entorno.                              | Conocimiento del mercado y el entorno donde se desenvuelve el negocio.                                                                                                   | X                          |                               |
| Leyes y regulaciones.                           | Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.                                                                  | X                          | X                             |
| Otros grupos                                    | Conocimiento de personas / grupos como socios, inversionistas, representantes de organismos externos, etc.                                                               |                            | X                             |

## XI. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

| Dimensiones de la experiencia             | Detalle            |
|-------------------------------------------|--------------------|
| 1. Tiempo de experiencia                  | Tres a cinco años. |
| 2. Experiencia en instituciones similares |                    |
| 2.1.Experiencias en puestos similares     | X                  |
| 3. Tiempo de adaptación al puesto         | 1 año.             |

## XII. VALIDACIÓN DE LA INFORMACIÓN

|                       |                  |
|-----------------------|------------------|
| Fecha de elaboración: | Noviembre/2019   |
| Realizado por:        | Celina Gonzales. |
| Validado por:         | Miguel Azuero.   |



### 3.2.4. Manual de funciones Asistente de Sistemas.



## MANUAL DE FUNCIONES

### I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

|                                       |                        |
|---------------------------------------|------------------------|
| <b>Cargo:</b>                         | Asistente de sistemas. |
| <b>Nombre del ocupante:</b>           | Roberto Arrobo.        |
| <b>Cargo superior inmediato:</b>      | Gerente general        |
| <b>Nombre del superior inmediato:</b> | Miguel Azuero.         |
| <b>Departamento perteneciente:</b>    | Gerencial.             |
| <b>Fecha de elaboración:</b>          | Noviembre/2019         |

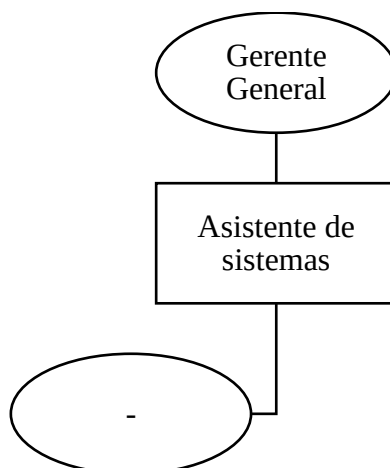
### II. MISIÓN DEL PUESTO

Evaluar y asegurar la optimización de los sistemas de información, servicios de red, mantenimientos técnicos y operativos de los recursos y equipos de la organización.

### III. DIMENSIÓN

|                                |                                                                                         |
|--------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Cargo:</b>                  | Asistente de sistemas.                                                                  |
| <b>Nº de subordinados:</b>     | Sin subordinados                                                                        |
| <b>Dimensiones económicas:</b> | Salario fijo.                                                                           |
| <b>Dimensiones materiales:</b> | Materiales de oficina, equipos de computación, equipos electrónicos, muebles y enseres. |

### IV. ORGANIGRAMA DEL PUESTO



## V. ACTIVIDADES DEL PUESTO

| Nº | Actividades desempeñadas en el puesto                                                                    | F | CE | CM | Total |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|----|----|-------|
| 1  | Planificar los requerimientos de adquisición y mantenimiento de sistemas informáticos de la organización | 2 | 4  | 4  | 18    |
| 2  | Supervisar el funcionamiento de los recursos informáticos de la organización.                            | 4 | 4  | 3  | 16    |
| 3  | Coordinar los procedimientos de automatización de la información.                                        | 2 | 5  | 3  | 17    |
| 4  | Realizar mantenimientos a los recursos informáticos de la organización.                                  | 3 | 4  | 5  | 23    |
| 5  | Elaborar informes de actualización tecnológica para las distintas áreas de la empresa.                   | 2 | 4  | 3  | 14    |
| 6  | Administrar el presupuesto gerencial por medio de equipos de computación                                 | 1 | 3  | 5  | 16    |
| 7  | Optimizar procedimientos de riesgos contra la información de la organización.                            | 2 | 5  | 4  | 22    |
| 8  | Supervisar la ejecución del Plan Operativo de la organización.                                           | 2 | 4  | 3  | 14    |

## VI. ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO

| Nº | Actividades esenciales                                                                                   | F | CE | CM | Total |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|----|----|-------|
| 1  | Realizar mantenimientos a los recursos informáticos de la organización.                                  | 3 | 4  | 5  | 23    |
| 2  | Optimizar procedimientos de riesgos contra la información de la organización.                            | 2 | 5  | 4  | 22    |
| 3  | Planificar los requerimientos de adquisición y mantenimiento de sistemas informáticos de la organización | 2 | 4  | 4  | 18    |
| 4  | Coordinar los procedimientos de automatización de la información.                                        | 2 | 5  | 3  | 17    |
| 5  | Supervisar el funcionamiento de los recursos informáticos de la organización.                            | 4 | 4  | 3  | 16    |

## VII. EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

| Nivel de educación | Título requerido        | Áreas de conocimiento formal     |
|--------------------|-------------------------|----------------------------------|
| Tercer nivel.      | Ingeniería en sistemas. | Manejo y mantenimiento de redes. |

## VIII. CAPACITACIÓN ADICIONAL

| Capacitación                            | Número de horas |
|-----------------------------------------|-----------------|
| Ingles.                                 | 80 – 150 horas. |
| Herramientas de desarrollo tecnológico. | 40 – 80 horas.  |
| Manejo de sistemas informáticos.        | 40 – 80 horas.  |

## IX. CONOCIMIENTOS ACADÉMICOS

| Actividades esenciales                                                                                   | Conocimientos académicos                                                                                                      | Requerimiento de selección | Requerimiento de capacitación |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|-------------------------------|
| Realizar mantenimientos a los recursos informáticos de la organización.                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mantenimiento de equipos.</li> <li>✓ Arquitectura tecnológica.</li> </ul>            | X                          |                               |
| Optimizar procedimientos de riesgos contra la información de la organización.                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Gestión y sistemas de información.</li> <li>✓ Manuales de procedimientos.</li> </ul> | X                          | X                             |
| Planificar los requerimientos de adquisición y mantenimiento de sistemas informáticos de la organización | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Gestión de proyectos.</li> </ul>                                                     | X                          |                               |
| Coordinar los procedimientos de automatización de la información.                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Manuales de procedimientos.</li> <li>✓ Arquitectura tecnológica.</li> </ul>          | X                          | X                             |
| Supervisar el funcionamiento de los recursos informáticos de la organización.                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Servicios y redes.</li> </ul>                                                        | X                          |                               |

## X. CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS

| Conocimientos informativos                      | Descripción                                                                                                                                                              | Requerimiento de selección | Requerimiento de capacitación |
|-------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|-------------------------------|
| Información institucional de nivel estratégico. | Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, y prioridades de la institución. |                            | X                             |
| Naturaleza del área / departamento.             | Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área.                                                                                     |                            | X                             |
| Personas y otras áreas.                         | Conocer personas y otras áreas de la institución.                                                                                                                        |                            | X                             |
| Otros conocimientos informativos.               | Conocimientos de base de datos, plataformas virtuales.                                                                                                                   |                            | X                             |

## XI. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

| Dimensiones de la experiencia             | Detalle  |
|-------------------------------------------|----------|
| 1. Tiempo de experiencia                  | Un año.  |
| 2. Experiencia en instituciones similares |          |
| 2.1.Experiencias en puestos similares     | X        |
| 3. Tiempo de adaptación al puesto         | 2 meses. |

## XII. VALIDACIÓN DE LA INFORMACIÓN

|                       |                 |
|-----------------------|-----------------|
| Fecha de elaboración: | Noviembre/2019  |
| Realizado por:        | Roberto Arrobo. |
| Validado por:         | Miguel Azuero.  |

### 3.2.5. Manual de funciones Gerente Financiero.



## MANUAL DE FUNCIONES

### I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

|                                       |                              |
|---------------------------------------|------------------------------|
| <b>Cargo:</b>                         | Gerente financiero.          |
| <b>Nombre del ocupante:</b>           | Nube Gonzales.               |
| <b>Cargo superior inmediato:</b>      | Gerente general              |
| <b>Nombre del superior inmediato:</b> | Miguel Azuero.               |
| <b>Departamento perteneciente:</b>    | Administrativo – financiero. |
| <b>Fecha de elaboración:</b>          | Noviembre/2019               |

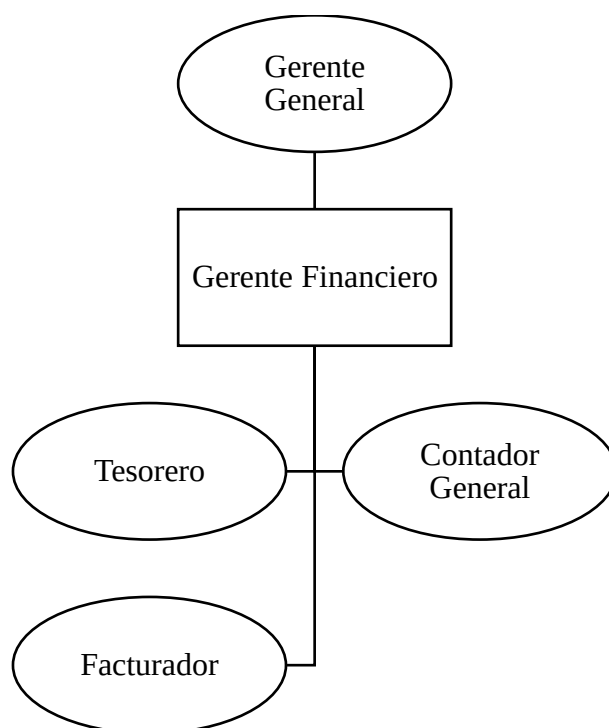
### II. MISIÓN DEL PUESTO

Formular, evaluar y supervisar las tareas relacionadas al proceso de los recursos financieros y económicos, con el fin de cumplir eficientemente las estrategias, planes y objetivos de la organización.

### III. DIMENSIÓN

|                                |                                                                                         |
|--------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Cargo:</b>                  | Gerente financiero.                                                                     |
| <b>N° de subordinados:</b>     | 3                                                                                       |
| <b>Dimensiones económicas:</b> | Salario fijo.                                                                           |
| <b>Dimensiones materiales:</b> | Materiales de oficina, equipos de computación, equipos electrónicos, muebles y enseres. |

#### IV. ORGANIGRAMA DEL PUESTO



#### V. ACTIVIDADES DEL PUESTO

| N° | Actividades desempeñadas en el puesto                                                                       | F | CE | CM | Total |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|----|----|-------|
| 1  | Planificar la ejecución de las operaciones financieras, tanto de ingresos como egresos, de la organización. | 4 | 5  | 5  | 29    |
| 2  | Administrar los fondos cumpliendo con las normas internas y externas de la empresa.                         | 3 | 4  | 5  | 23    |
| 3  | Planificar la documentación de estados financieros de la organización.                                      | 2 | 5  | 4  | 22    |
| 4  | Supervisar el control de ingresos y egresos del departamento administrativo – financiero.                   | 5 | 4  | 4  | 21    |
| 5  | Administrar los movimientos financieros de la organización y sus operaciones.                               | 5 | 5  | 5  | 30    |
| 6  | Proponer iniciativas de captación de recursos financieros y económicos para la empresa.                     | 2 | 2  | 3  | 8     |
| 7  | Administrar el portafolio de precios de los productos de la organización.                                   | 4 | 5  | 5  | 29    |
| 8  | Supervisar las actividades de tesorería, contabilidad y facturación.                                        | 5 | 4  | 3  | 17    |
| 9  | Revisar y aprobar informes de pagos y liquidaciones.                                                        | 2 | 5  | 3  | 17    |

|    |                                                                                                  |   |   |   |    |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|----|
| 10 | Supervisar la ejecución del Plan Operativo de la organización.                                   | 2 | 4 | 3 | 14 |
| 11 | Administrar el presupuesto del departamento administrativo – financiero.                         | 1 | 3 | 5 | 16 |
| 12 | Inspeccionar el registro de documentos emitidos por el departamento administrativo – financiero. | 3 | 5 | 4 | 23 |

## VI. ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO

| Nº | Actividades esenciales                                                                                      | F | CE | CM | Total |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|----|----|-------|
| 1  | Administrar los movimientos financieros de la organización y sus operaciones.                               | 5 | 5  | 5  | 30    |
| 2  | Planificar la ejecución de las operaciones financieras, tanto de ingresos como egresos, de la organización. | 4 | 5  | 5  | 29    |
| 3  | Administrar el portafolio de precios de los productos de la organización.                                   | 4 | 5  | 5  | 29    |
| 4  | Administrar los fondos cumpliendo con las normas internas y externas de la empresa.                         | 3 | 4  | 5  | 23    |
| 5  | Inspeccionar el registro de documentos emitidos por el departamento administrativo – financiero.            | 3 | 5  | 4  | 23    |

## VII. EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

| Nivel de educación | Título requerido                                                 | Áreas de conocimiento formal                  |
|--------------------|------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| Cuarto nivel.      | Maestría en administración de empresas; contabilidad o economía. | Gestión de finanzas, contabilidad y economía. |

## VIII. CAPACITACIÓN ADICIONAL

| Capacitación                        | Número de horas |
|-------------------------------------|-----------------|
| Ingles.                             | 80 – 150 horas. |
| Sistemas de información financiera. | 50 – 100 horas. |
| Gestión de inversiones y riesgos.   | 50 – 100 horas. |
| Manejo de personal.                 | 50 – 100 horas. |
| Tributación y contabilidad.         | 40 – 80 horas.  |
| Manejo de sistemas informáticos.    | 40 – 80 horas.  |

## IX. CONOCIMIENTOS ACADÉMICOS

| Actividades esenciales                                                                                      | Conocimientos académicos                                                                                                                       | Requerimiento de selección | Requerimiento de capacitación |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|-------------------------------|
| Administrar los movimientos financieros de la organización y sus operaciones.                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Administración financiera.</li> <li>✓ Contabilidad de costos y gastos.</li> </ul>                     | X                          | X                             |
| Planificar la ejecución de las operaciones financieras, tanto de ingresos como egresos, de la organización. | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Planificación presupuestaria.</li> <li>✓ Contabilidad general.</li> </ul>                             | X                          |                               |
| Administrar el portafolio de precios de los productos de la organización.                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Compras y ventas públicas.</li> <li>✓ Evaluación de proyectos.</li> <li>✓ Mercado laboral.</li> </ul> | X                          |                               |
| Administrar los fondos cumpliendo con las normas internas y externas de la empresa.                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Planificación operativa.</li> <li>✓ Normativa legal.</li> </ul>                                       | X                          |                               |
| Inspeccionar el registro de documentos emitidos por el departamento administrativo – financiero.            | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Normativa legal.</li> <li>✓ Administración general.</li> </ul>                                        | X                          | X                             |



## X. CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS

| Conocimientos informativos                      | Descripción                                                                                                                                                              | Requerimiento de selección | Requerimiento de capacitación |
|-------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|-------------------------------|
| Información institucional de nivel estratégico. | Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, y prioridades de la institución. |                            | X                             |
| Naturaleza del área / departamento.             | Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área.                                                                                     |                            | X                             |
| Mercado / entorno.                              | Conocimiento del mercado y el entorno donde se desenvuelve el negocio.                                                                                                   | X                          |                               |
| Productos y servicios.                          | Conocer las características de los productos y servicios de la institución.                                                                                              |                            | X                             |
| Personas y otras áreas.                         | Conocer personas y otras áreas de la institución.                                                                                                                        |                            | X                             |
| Leyes y regulaciones.                           | Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.                                                                  | X                          | X                             |
| Clientes.                                       | Conocimiento de los clientes de la institución.                                                                                                                          |                            | X                             |
| Proveedores / contratistas.                     | Conocimientos de los proveedores / contratistas de la institución.                                                                                                       |                            | X                             |
| Datos empresariales.                            | Estadísticas de producción, ventas, financieras, de recursos humanos, sistemas, etc.                                                                                     |                            | X                             |
| Otros conocimientos informativos.               | Conocimientos de base de datos, plataformas virtuales.                                                                                                                   |                            | X                             |

## **XI. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA**

| <b>Dimensiones de la experiencia</b>      | <b>Detalle</b>     |
|-------------------------------------------|--------------------|
| 1. Tiempo de experiencia                  | Más de cinco años. |
| 2. Experiencia en instituciones similares |                    |
| 2.1.Experiencias en puestos similares     | X                  |
| 3. Tiempo de adaptación al puesto         | 1 año.             |

## **XII. VALIDACIÓN DE LA INFORMACIÓN**

|                              |                |
|------------------------------|----------------|
| <b>Fecha de elaboración:</b> | Noviembre/2019 |
| <b>Realizado por:</b>        | Nube Gonzales. |
| <b>Validado por:</b>         | Miguel Azuero. |

### 3.2.6. Manual de funciones Gerente de Operaciones.



## MANUAL DE FUNCIONES

### I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

|                                       |                         |
|---------------------------------------|-------------------------|
| <b>Cargo:</b>                         | Gerente de operaciones. |
| <b>Nombre del ocupante:</b>           | Alejandro Azuero.       |
| <b>Cargo superior inmediato:</b>      | Gerente general         |
| <b>Nombre del superior inmediato:</b> | Miguel Azuero.          |
| <b>Departamento perteneciente:</b>    | Operaciones.            |
| <b>Fecha de elaboración:</b>          | Noviembre/2019          |

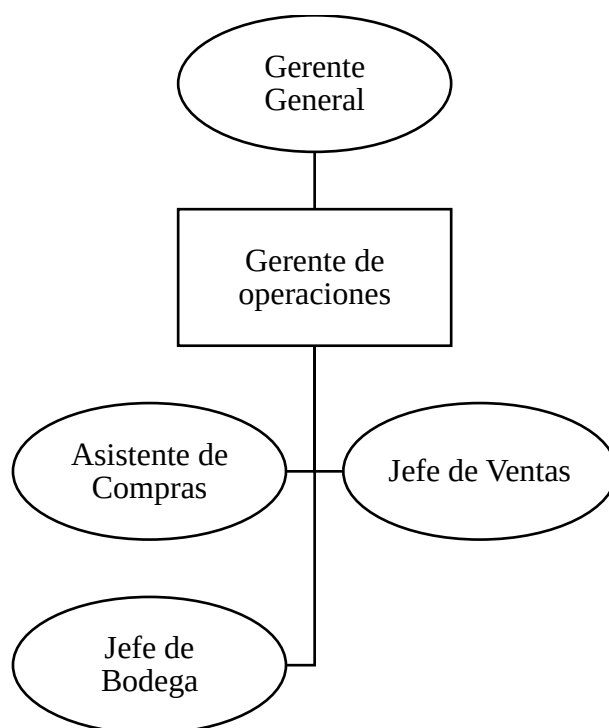
### II. MISIÓN DEL PUESTO

Supervisar, evaluar y coordinar las operaciones de compra, venta y bodega, con el fin mejorar eficientemente la gestión y los procesos de las actividades diarias de la organización.

### III. DIMENSIÓN

|                                |                                                                                                    |
|--------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Cargo:</b>                  | Gerente de operaciones.                                                                            |
| <b>N° de subordinados:</b>     | 3                                                                                                  |
| <b>Dimensiones económicas:</b> | Salario fijo.                                                                                      |
| <b>Dimensiones materiales:</b> | Materiales de oficina, equipos de computación, equipos electrónicos, muebles y enseres, vehículos. |

#### IV. ORGANIGRAMA DEL PUESTO



#### V. ACTIVIDADES DEL PUESTO

| N° | Actividades desempeñadas en el puesto                                                           | F | CE | CM | Total |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------|---|----|----|-------|
| 1  | Supervisar la elaboración de la proyección de compras y ventas de los productos.                | 4 | 5  | 4  | 24    |
| 2  | Coordinar el manejo de inventarios en bodega.                                                   | 4 | 4  | 3  | 16    |
| 3  | Coordinar las tareas de cobranza y recuperaciones de cartera del departamento de operaciones.   | 2 | 4  | 3  | 14    |
| 4  | Administrar los registros de ingresos y egresos de los productos de comercialización.           | 5 | 5  | 5  | 30    |
| 5  | Realizar el seguimiento de los controles internos de compra, venta y bodega de la organización. | 5 | 3  | 5  | 20    |
| 6  | Supervisar el control de medidas de seguridad en el área de bodega.                             | 3 | 3  | 4  | 15    |
| 7  | Administrar el portafolio de precios de los productos de la organización.                       | 4 | 5  | 5  | 29    |
| 8  | Supervisar las actividades de ventas, bodega y compras.                                         | 5 | 4  | 3  | 17    |
| 9  | Administrar los desembolsos y pagos al personal del departamento de operaciones.                | 2 | 4  | 5  | 22    |
| 10 | Supervisar la ejecución del Plan Operativo de la organización.                                  | 2 | 4  | 3  | 14    |

|    |                                                                                     |   |   |   |    |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|----|
| 11 | Administrar el presupuesto del departamento de operaciones.                         | 1 | 3 | 5 | 16 |
| 12 | Inspeccionar el registro de documentos emitidos por el departamento de operaciones. | 3 | 5 | 4 | 23 |

## VI. ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO

| Nº | Actividades esenciales                                                                | F | CE | CM | Total |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------|---|----|----|-------|
| 1  | Administrar los registros de ingresos y egresos de los productos de comercialización. | 5 | 5  | 5  | 30    |
| 2  | Administrar el portafolio de precios de los productos de la organización.             | 4 | 5  | 5  | 29    |
| 3  | Supervisar la elaboración de la proyección de compras y ventas de los productos.      | 4 | 5  | 4  | 24    |
| 4  | Inspeccionar el registro de documentos emitidos por el departamento de operaciones.   | 3 | 5  | 4  | 23    |
| 5  | Administrar los desembolsos y pagos al personal del departamento de operaciones.      | 2 | 4  | 5  | 22    |

## VII. EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

| Nivel de educación | Título requerido                                                        | Áreas de conocimiento formal                        |
|--------------------|-------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| Cuarto nivel.      | Maestría en administración de empresas; seguridad industrial, logística | Logística, comercialización y gestión de proyectos. |

## VIII. CAPACITACIÓN ADICIONAL

| Capacitación                     | Número de horas |
|----------------------------------|-----------------|
| Ingles.                          | 80 – 150 horas. |
| Seguridad industrial.            | 80 – 150 horas. |
| Manejo de personal.              | 50 – 100 horas. |
| Calidad y productividad.         | 50 – 100 horas. |
| Manejo de sistemas informáticos. | 40 – 80 horas.  |

## IX. CONOCIMIENTOS ACADÉMICOS

| Actividades esenciales                                                                | Conocimientos académicos                                                                                                                           | Requerimiento de selección | Requerimiento de capacitación |
|---------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|-------------------------------|
| Administrar los registros de ingresos y egresos de los productos de comercialización. | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Administración de operaciones.</li> <li>✓ Compras y ventas públicas.</li> </ul>                           | X                          |                               |
| Administrar el portafolio de precios de los productos de la organización.             | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Compras y ventas públicas.</li> <li>✓ Evaluación de proyectos.</li> <li>✓ Mercado laboral.</li> </ul>     | X                          |                               |
| Supervisar la elaboración de la proyección de compras y ventas de los productos.      | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Planificación operativa.</li> <li>✓ Mercado laboral.</li> <li>✓ Administración de operaciones.</li> </ul> | X                          |                               |
| Inspeccionar el registro de documentos emitidos por el departamento de operaciones.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Administración general.</li> <li>✓ Normativa legal.</li> </ul>                                            | X                          | X                             |
| Administrar los desembolsos y pagos al personal del departamento de operaciones.      | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Normativa legal.</li> <li>✓ Contabilidad.</li> </ul>                                                      | X                          | X                             |

## X. CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS

| Conocimientos informativos                      | Descripción                                                                                                                                                              | Requerimiento de selección | Requerimiento de capacitación |
|-------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|-------------------------------|
| Información institucional de nivel estratégico. | Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, y prioridades de la institución. |                            | X                             |
| Naturaleza del área / departamento.             | Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área.                                                                                     |                            | X                             |
| Mercado / entorno.                              | Conocimiento del mercado y el entorno donde se desenvuelve el negocio.                                                                                                   | X                          |                               |
| Productos y servicios.                          | Conocer las características de los productos y servicios de la institución.                                                                                              |                            | X                             |
| Personas y otras áreas.                         | Conocer personas y otras áreas de la institución.                                                                                                                        |                            | X                             |
| Leyes y regulaciones.                           | Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.                                                                  | X                          | X                             |
| Clientes.                                       | Conocimiento de los clientes de la institución.                                                                                                                          |                            | X                             |
| Proveedores / contratistas.                     | Conocimientos de los proveedores / contratistas de la institución.                                                                                                       |                            | X                             |
| Datos empresariales.                            | Estadísticas de producción, ventas, financieras, de recursos humanos, sistemas, etc.                                                                                     |                            | X                             |
| Otros conocimientos informativos.               | Conocimientos de base de datos, plataformas virtuales.                                                                                                                   |                            | X                             |

## **XI. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA**

| <b>Dimensiones de la experiencia</b>      | <b>Detalle</b>     |
|-------------------------------------------|--------------------|
| 1. Tiempo de experiencia                  | Tres a cinco años. |
| 2. Experiencia en instituciones similares |                    |
| 2.1.Experiencias en puestos similares     | X                  |
| 3. Tiempo de adaptación al puesto         | 6 meses.           |

## **XII. VALIDACIÓN DE LA INFORMACIÓN**

|                              |                   |
|------------------------------|-------------------|
| <b>Fecha de elaboración:</b> | Noviembre/2019    |
| <b>Realizado por:</b>        | Alejandro Azuero. |
| <b>Validado por:</b>         | Miguel Azuero.    |



### 3.2.7. Manual de funciones Jefe de Venta.



## MANUAL DE FUNCIONES

### I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

|                                       |                         |
|---------------------------------------|-------------------------|
| <b>Cargo:</b>                         | Jefe de ventas.         |
| <b>Nombre del ocupante:</b>           | Pablo Maza.             |
| <b>Cargo superior inmediato:</b>      | Gerente de Operaciones. |
| <b>Nombre del superior inmediato:</b> | Alejandro Azuero.       |
| <b>Departamento perteneciente:</b>    | Operaciones.            |
| <b>Fecha de elaboración:</b>          | Diciembre/2019          |

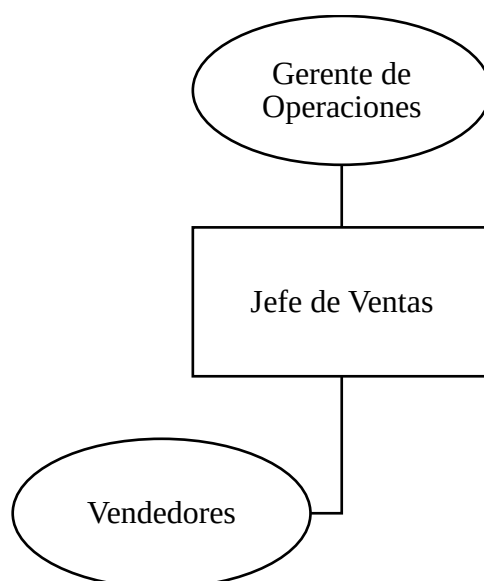
### II. MISIÓN DEL PUESTO

Ejecutar, elaborar y colaborar directamente con las operaciones diarias de la organización, con el fin de mejorar los niveles y porcentajes de venta.

### III. DIMENSIÓN

|                                |                                                                                                    |
|--------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Cargo:</b>                  | Jefe de ventas.                                                                                    |
| <b>N° de subordinados:</b>     | 1                                                                                                  |
| <b>Dimensiones económicas:</b> | Salario fijo.                                                                                      |
| <b>Dimensiones materiales:</b> | Materiales de oficina, equipos de computación, equipos electrónicos, muebles y enseres, vehículos. |

#### IV. ORGANIGRAMA DEL PUESTO



#### V. ACTIVIDADES DEL PUESTO

| N° | Actividades desempeñadas en el puesto                                                                             | F | CE | CM | Total |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|----|----|-------|
| 1  | Planificar el aumento de los niveles venta de productos de la organización.                                       | 4 | 4  | 5  | 24    |
| 2  | Definir los objetivos y metas de los vendedores de la organización.                                               | 3 | 4  | 4  | 19    |
| 3  | Supervisar el trabajo de los diferentes agentes de comunicación y publicidad de los productos de la organización. | 4 | 3  | 2  | 10    |
| 4  | Evaluar los desempeños individuales de los vendedores de la organización.                                         | 2 | 3  | 4  | 14    |
| 5  | Verificar el ingreso de mercadería para la venta de productos.                                                    | 5 | 4  | 5  | 25    |
| 6  | Planificar los volúmenes de costos necesarios de productos para la venta.                                         | 4 | 4  | 5  | 24    |
| 7  | Supervisar la ejecución del Plan Operativo de la organización.                                                    | 2 | 4  | 3  | 14    |
| 8  | Administrar las rutas de mercado para los trabajadores de la empresa.                                             | 2 | 3  | 4  | 14    |

## VI. ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO

| N° | Actividades esenciales                                                      | F | CE | CM | Total |
|----|-----------------------------------------------------------------------------|---|----|----|-------|
| 1  | Verificar el ingreso de mercadería para la venta de productos.              | 5 | 4  | 5  | 25    |
| 2  | Planificar el aumento de los niveles venta de productos de la organización. | 4 | 4  | 5  | 24    |
| 3  | Planificar los volúmenes de costos necesarios de productos para la venta.   | 4 | 4  | 5  | 24    |
| 4  | Definir los objetivos y metas de los vendedores de la organización.         | 3 | 4  | 4  | 19    |
| 5  | Administrar las rutas de mercado para los trabajadores de la empresa.       | 2 | 3  | 4  | 14    |

## VII. EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

| Nivel de educación | Título requerido                 | Áreas de conocimiento formal                                |
|--------------------|----------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| Tercer nivel.      | Ingeniería comercial o economía. | Logística, comercialización, venta y marketing estratégico. |

## VIII. CAPACITACIÓN ADICIONAL

| Capacitación                     | Número de horas |
|----------------------------------|-----------------|
| Ingles.                          | 50 – 100 horas. |
| Manejo de personal.              | 50 – 100 horas. |
| Ventas y logística.              | 50 – 100 horas. |
| Manejo de sistemas informáticos. | 40 – 80 horas.  |

## IX. CONOCIMIENTOS ACADÉMICOS

| Actividades esenciales                                                      | Conocimientos académicos                                                                                                                          | Requerimiento de selección | Requerimiento de capacitación |
|-----------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|-------------------------------|
| Verificar el ingreso de mercadería para la venta de productos.              | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Administración de operaciones.</li> <li>✓ Compras y ventas públicas.</li> </ul>                          | X                          | X                             |
| Planificar el aumento de los niveles venta de productos de la organización. | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Planificación administrativa.</li> <li>✓ Mercado laboral.</li> <li>✓ Estrategias comerciales.</li> </ul> | X                          |                               |
| Planificar los volúmenes de costos necesarios de productos para la venta.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Planificación operativa.</li> <li>✓ Administración de operaciones.</li> </ul>                            | X                          |                               |
| Definir los objetivos y metas de los vendedores de la organización.         | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Marketing.</li> <li>✓ Atención al cliente.</li> <li>✓ Desarrollo empresarial.</li> </ul>                 | X                          |                               |
| Administrar las rutas de mercado para los trabajadores de la empresa.       | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Planificación operativa.</li> </ul>                                                                      | X                          |                               |

## X. CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS

| Conocimientos informativos                      | Descripción                                                                                                                                                              | Requerimiento de selección | Requerimiento de capacitación |
|-------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|-------------------------------|
| Información institucional de nivel estratégico. | Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, y prioridades de la institución. |                            | X                             |
| Naturaleza del área / departamento.             | Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área.                                                                                     |                            | X                             |

|                              |   |                                                                                               |   |   |
|------------------------------|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|
| Mercado<br>entorno.          | / | Conocimiento del mercado<br>y el entorno donde se<br>desenvuelve el negocio.                  | X |   |
| Productos<br>servicios.      | y | Conocer las características<br>de los productos y servicios<br>de la institución.             |   | X |
| Clientes.                    |   | Conocimiento de los<br>clientes de la institución.                                            |   | X |
| Proveedores<br>contratistas. | / | Conocimientos de los<br>proveedores / contratistas<br>de la institución.                      |   | X |
| Datos<br>empresariales.      |   | Estadísticas de producción,<br>ventas, financieras, de<br>recursos humanos, sistemas,<br>etc. |   | X |

## XI. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

| Dimensiones de la experiencia             | Detalle          |
|-------------------------------------------|------------------|
| 1. Tiempo de experiencia                  | Uno a tres años. |
| 2. Experiencia en instituciones similares |                  |
| 2.1.Experiencias en puestos similares     | X                |
| 3. Tiempo de adaptación al puesto         | 2 meses.         |

## XII. VALIDACIÓN DE LA INFORMACIÓN

|                              |                |
|------------------------------|----------------|
| <b>Fecha de elaboración:</b> | Diciembre/2019 |
| <b>Realizado por:</b>        | Pablo Maza.    |
| <b>Validado por:</b>         | Miguel Azuero. |

### 3.2.8. Manual de funciones Jefe de Bodega.



## MANUAL DE FUNCIONES

### I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

|                                       |                         |
|---------------------------------------|-------------------------|
| <b>Cargo:</b>                         | Jefe de bodega          |
| <b>Nombre del ocupante:</b>           | Sixto Alvarado.         |
| <b>Cargo superior inmediato:</b>      | Gerente de Operaciones. |
| <b>Nombre del superior inmediato:</b> | Alejandro Azuero.       |
| <b>Departamento perteneciente:</b>    | Operaciones.            |
| <b>Fecha de elaboración:</b>          | Diciembre/2019          |

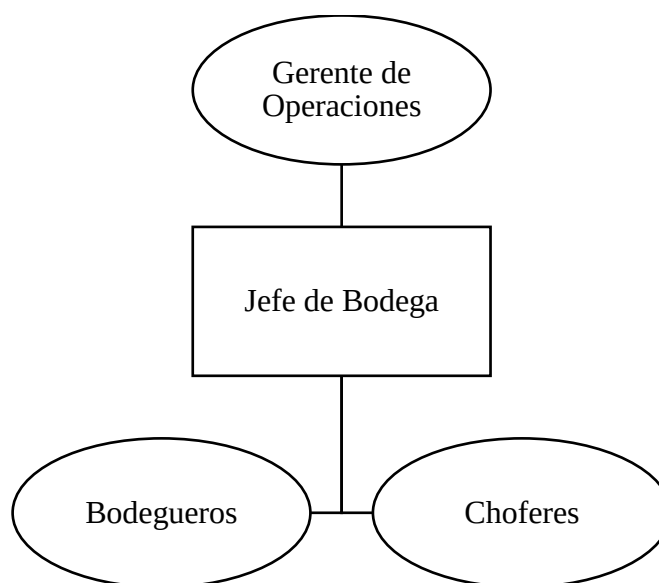
### II. MISIÓN DEL PUESTO

Operar, realizar y ejecutar las operaciones relacionadas con las actividades de insumos y materiales que se encuentren en bodega, con el fin de mejorar el stock de productos de la organización.

### III. DIMENSIÓN

|                                |                                                                                                    |
|--------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Cargo:</b>                  | Jefe de bodega.                                                                                    |
| <b>N° de subordinados:</b>     | 2                                                                                                  |
| <b>Dimensiones económicas:</b> | Salario fijo.                                                                                      |
| <b>Dimensiones materiales:</b> | Materiales de oficina, equipos de computación, equipos electrónicos, muebles y enseres, vehículos. |

#### IV. ORGANIGRAMA DEL PUESTO



#### V. ACTIVIDADES DEL PUESTO

| N° | Actividades desempeñadas en el puesto                                                           | F | CE | CM | Total |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------|---|----|----|-------|
| 1  | Supervisar el almacenaje de la mercadería en bodega de la organización.                         | 5 | 4  | 4  | 21    |
| 2  | Definir los objetivos y metas de los bodegueros de la organización.                             | 3 | 3  | 4  | 15    |
| 3  | Supervisar el trabajo de los diferentes agentes de entrega de los productos de la organización. | 4 | 3  | 2  | 10    |
| 4  | Administrar las rutas de entrega de mercadería de los choferes de la empresa.                   | 4 | 3  | 5  | 19    |
| 5  | Verificar el ingreso de mercadería para el inventario correspondiente de productos.             | 5 | 3  | 4  | 17    |
| 6  | Planificar los volúmenes de costos necesarios de productos para el inventario.                  | 4 | 4  | 4  | 20    |
| 7  | Supervisar la ejecución del Plan Operativo de la organización.                                  | 2 | 4  | 3  | 14    |
| 8  | Administrar los informes de bodega, ordenes de despacho y factura.                              | 3 | 4  | 5  | 23    |
| 9  | Administrar los tiempos de rotación de mercadería.                                              | 2 | 3  | 5  | 17    |
| 10 | Supervisar los vehículos de entrega de la mercadería.                                           | 2 | 4  | 3  | 14    |
| 11 | Administrar la clasificación de los productos en las bodegas de la organización.                | 2 | 3  | 5  | 17    |

## VI. ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO

| Nº | Actividades esenciales                                                         | F | CE | CM | Total |
|----|--------------------------------------------------------------------------------|---|----|----|-------|
| 1  | Administrar los informes de bodega, ordenes de despacho y factura.             | 3 | 4  | 5  | 23    |
| 2  | Supervisar el almacenaje de la mercadería en bodega de la organización.        | 5 | 4  | 4  | 21    |
| 3  | Planificar los volúmenes de costos necesarios de productos para el inventario. | 4 | 4  | 4  | 20    |
| 4  | Administrar las rutas de entrega de mercadería de los choferes de la empresa.  | 4 | 3  | 5  | 19    |
| 5  | Administrar los tiempos de rotación de mercadería.                             | 2 | 3  | 5  | 17    |

## VII. EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

| Nivel de educación | Título requerido                   | Áreas de conocimiento formal                       |
|--------------------|------------------------------------|----------------------------------------------------|
| Tercer nivel.      | Ingeniería industrial o comercial. | Logística, comercialización y gestión de proyectos |

## VIII. CAPACITACIÓN ADICIONAL

| Capacitación                     | Número de horas |
|----------------------------------|-----------------|
| Ingles.                          | 50 – 100 horas. |
| Seguridad industrial.            | 50 – 100 horas. |
| Manejo de personal.              | 50 – 100 horas. |
| Calidad y productividad.         | 50 – 100 horas. |
| Manejo de sistemas informáticos. | 40 – 80 horas.  |



## IX. CONOCIMIENTOS ACADÉMICOS

| Actividades esenciales                                                         | Conocimientos académicos                                              | Requerimiento de selección | Requerimiento de capacitación |
|--------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|----------------------------|-------------------------------|
| Administrar los informes de bodega, ordenes de despacho y factura.             | ✓ Administración de operaciones.                                      | X                          |                               |
| Supervisar el almacenaje de la mercadería en bodega de la organización.        | ✓ Planificación operativa.<br>✓ Seguridad industrial.<br>✓ Logística. | X                          | X                             |
| Planificar los volúmenes de costos necesarios de productos para el inventario. | ✓ Planificación operativa.<br>✓ Administración de operaciones.        | X                          |                               |
| Administrar las rutas de entrega de mercadería de los choferes de la empresa.  | ✓ Administración de operaciones.<br>✓ Logística.                      | X                          | X                             |
| Administrar los tiempos de rotación de mercadería.                             | ✓ Planificación operativa.<br>✓ Administración de operaciones.        | X                          |                               |

## X. CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS

| Conocimientos informativos                      | Descripción                                                                                                                                                              | Requerimiento de selección | Requerimiento de capacitación |
|-------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|-------------------------------|
| Información institucional de nivel estratégico. | Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, y prioridades de la institución. |                            | X                             |
| Naturaleza del área / departamento.             | Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área.                                                                                     |                            | X                             |

|                              |   |                                                                                               |   |   |
|------------------------------|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|
| Mercado<br>entorno.          | / | Conocimiento del mercado<br>y el entorno donde se<br>desenvuelve el negocio.                  | X |   |
| Productos<br>servicios.      | y | Conocer las características<br>de los productos y servicios<br>de la institución.             |   | X |
| Personas<br>otras áreas.     | y | Conocer personas y otras<br>áreas de la institución.                                          |   | X |
| Clientes.                    |   | Conocimiento de los<br>clientes de la institución.                                            |   | X |
| Proveedores<br>contratistas. | / | Conocimientos de los<br>proveedores / contratistas<br>de la institución.                      |   | X |
| Datos<br>empresariales.      |   | Estadísticas de producción,<br>ventas, financieras, de<br>recursos humanos, sistemas,<br>etc. |   | X |

## XI. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

| Dimensiones de la experiencia             | Detalle            |
|-------------------------------------------|--------------------|
| 1. Tiempo de experiencia                  | Tres a cinco años. |
| 2. Experiencia en instituciones similares |                    |
| 2.1.Experiencias en puestos similares     | X                  |
| 3. Tiempo de adaptación al puesto         | 6 meses.           |

## XII. VALIDACIÓN DE LA INFORMACIÓN

|                              |                 |
|------------------------------|-----------------|
| <b>Fecha de elaboración:</b> | Diciembre/2019  |
| <b>Realizado por:</b>        | Sixto Alvarado. |
| <b>Validado por:</b>         | Miguel Azuero.  |

### 3.2.9. Manual de funciones Asistente de Compras.



## MANUAL DE FUNCIONES

### I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

|                                       |                         |
|---------------------------------------|-------------------------|
| <b>Cargo:</b>                         | Asistente de compras.   |
| <b>Nombre del ocupante:</b>           | Nancy Alvarado.         |
| <b>Cargo superior inmediato:</b>      | Gerente de Operaciones. |
| <b>Nombre del superior inmediato:</b> | Alejandro Azuero.       |
| <b>Departamento perteneciente:</b>    | Operaciones.            |
| <b>Fecha de elaboración:</b>          | Diciembre/2019          |

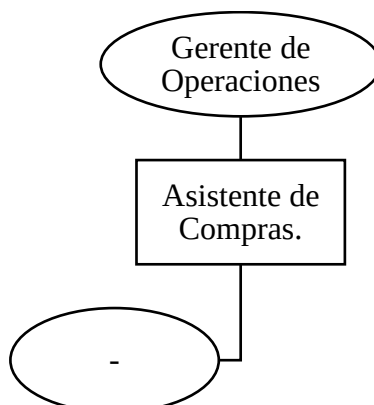
### II. MISIÓN DEL PUESTO

Realizar, ejecutar y coordinar las operaciones de adquisición de la materia prima para la organización, con el fin de seguir un continuo funcionamiento a partir de la compra de productos para la comercialización y distribución

### III. DIMENSIÓN

|                                |                                                                                                    |
|--------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Cargo:</b>                  | Supervisor de compras.                                                                             |
| <b>N° de subordinados:</b>     | Sin subordinados                                                                                   |
| <b>Dimensiones económicas:</b> | Salario fijo.                                                                                      |
| <b>Dimensiones materiales:</b> | Materiales de oficina, equipos de computación, equipos electrónicos, muebles y enseres, vehículos. |

### IV. ORGANIGRAMA DEL PUESTO



## V. ACTIVIDADES DEL PUESTO

| Nº | Actividades desempeñadas en el puesto                                                         | F | CE | CM | Total |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------|---|----|----|-------|
| 1  | Administrar la búsqueda y negociación con proveedores para la organización.                   | 3 | 5  | 5  | 28    |
| 2  | Analizar los precios de los productos de cada proveedor.                                      | 4 | 5  | 4  | 24    |
| 3  | Supervisar los controles de calidad de productos en la empresa.                               | 4 | 4  | 3  | 16    |
| 4  | Supervisar el almacenamiento de la mercadería una vez comprada.                               | 5 | 4  | 3  | 17    |
| 5  | Coordinar las negociaciones de la mercadería con el departamento administrativo – financiero. | 3 | 4  | 4  | 19    |
| 6  | Planificar los volúmenes de costos necesarios de productos para el inventario.                | 4 | 4  | 4  | 20    |
| 7  | Supervisar la ejecución del Plan Operativo de la organización.                                | 2 | 4  | 3  | 14    |
| 8  | Administrar los informes de compra, órdenes de compra y factura.                              | 4 | 4  | 5  | 24    |
| 9  | Supervisar la clasificación de los productos en las bodegas de la organización.               | 2 | 3  | 5  | 17    |

## VI. ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO

| Nº | Actividades esenciales                                                                        | F | CE | CM | Total |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------|---|----|----|-------|
| 1  | Administrar la búsqueda y negociación con proveedores para la organización.                   | 3 | 5  | 5  | 28    |
| 2  | Analizar los precios de los productos de cada proveedor.                                      | 4 | 5  | 4  | 24    |
| 3  | Administrar los informes de compra, órdenes de compra y factura.                              | 4 | 4  | 5  | 24    |
| 4  | Planificar los volúmenes de costos necesarios de productos para el inventario.                | 4 | 4  | 4  | 20    |
| 5  | Coordinar las negociaciones de la mercadería con el departamento administrativo – financiero. | 3 | 4  | 4  | 19    |

## VII. EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

| Nivel de educación | Título requerido                 | Áreas de conocimiento formal                    |
|--------------------|----------------------------------|-------------------------------------------------|
| Tercer nivel.      | Ingeniería comercial o economía. | Logística, gestión de proyectos, adquisiciones. |

## VIII. CAPACITACIÓN ADICIONAL

| Capacitación                     | Número de horas |
|----------------------------------|-----------------|
| Ingles.                          | 50 – 100 horas. |
| Logística y adquisiciones.       | 50 – 100 horas. |
| Calidad y productividad.         | 50 – 100 horas. |
| Manejo de personal.              | 40 – 80 horas.  |
| Manejo de sistemas informáticos. | 40 – 80 horas.  |

## IX. CONOCIMIENTOS ACADÉMICOS

| Actividades esenciales                                                                        | Conocimientos académicos                           | Requerimiento de selección | Requerimiento de capacitación |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|----------------------------|-------------------------------|
| Administrar la búsqueda y negociación con proveedores para la organización.                   | ✓ Administración estratégica.                      | X                          |                               |
| Analizar los precios de los productos de cada proveedor.                                      | ✓ Logística.<br>✓ Contabilidad de costos y gastos. | X                          | X                             |
| Administrar los informes de compra, órdenes de compra y factura.                              | ✓ Administración general.<br>✓ Contabilidad.       | X                          |                               |
| Planificar los volúmenes de costos necesarios de productos para el inventario.                | ✓ Planificación operativa.<br>✓ Logística.         | X                          | X                             |
| Coordinar las negociaciones de la mercadería con el departamento administrativo – financiero. | ✓ Contabilidad.<br>✓ Administración estratégica.   | X                          |                               |

## X. CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS

| Conocimientos informativos                      | Descripción                                                                                                                                                              | Requerimiento de selección | Requerimiento de capacitación |
|-------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|-------------------------------|
| Información institucional de nivel estratégico. | Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, y prioridades de la institución. |                            | X                             |
| Naturaleza del área / departamento.             | Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área.                                                                                     |                            | X                             |
| Mercado / entorno.                              | Conocimiento del mercado y el entorno donde se desenvuelve el negocio.                                                                                                   | X                          |                               |
| Productos y servicios.                          | Conocer las características de los productos y servicios de la institución.                                                                                              |                            | X                             |
| Personas y otras áreas.                         | Conocer personas y otras áreas de la institución.                                                                                                                        |                            | X                             |
| Leyes y regulaciones.                           | Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.                                                                  | X                          | X                             |
| Clientes.                                       | Conocimiento de los clientes de la institución.                                                                                                                          |                            | X                             |
| Proveedores / contratistas.                     | Conocimientos de los proveedores / contratistas de la institución.                                                                                                       |                            | X                             |
| Otros grupos                                    | Conocimiento de personas / grupos como socios, inversionistas, representantes de organismos externos, etc.                                                               |                            | X                             |
| Datos empresariales.                            | Estadísticas de producción, ventas, financieras, de recursos humanos, sistemas, etc.                                                                                     |                            | X                             |
| Otros conocimientos informativos.               | Conocimientos de base de datos, plataformas virtuales.                                                                                                                   |                            | X                             |

## **XI. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA**

| <b>Dimensiones de la experiencia</b>      | <b>Detalle</b>     |
|-------------------------------------------|--------------------|
| 1. Tiempo de experiencia                  | Tres a cinco años. |
| 2. Experiencia en instituciones similares |                    |
| 2.1.Experiencias en puestos similares     | X                  |
| 3. Tiempo de adaptación al puesto         | 6 meses.           |

## **XII. VALIDACIÓN DE LA INFORMACIÓN**

|                              |                 |
|------------------------------|-----------------|
| <b>Fecha de elaboración:</b> | Diciembre/2019  |
| <b>Realizado por:</b>        | Nancy Alvarado. |
| <b>Validado por:</b>         | Miguel Azuero.  |

### 3.2.10. Manual de funciones Tesorero.



## MANUAL DE FUNCIONES

### I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

|                                       |                              |
|---------------------------------------|------------------------------|
| <b>Cargo:</b>                         | Tesorero.                    |
| <b>Nombre del ocupante:</b>           | Lilia Coloma.                |
| <b>Cargo superior inmediato:</b>      | Gerente financiero.          |
| <b>Nombre del superior inmediato:</b> | Nube Gonzales.               |
| <b>Departamento perteneciente:</b>    | Administrativo – financiero. |
| <b>Fecha de elaboración:</b>          | Diciembre/2019               |

### II. MISIÓN DEL PUESTO

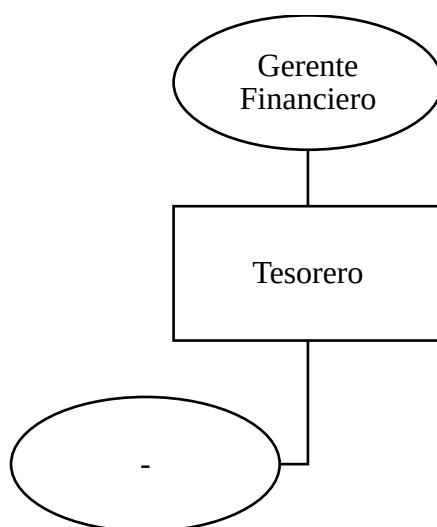
Evaluar, supervisar y garantizar la liquidez de caja y las distintas cuentas financieras que maneja la organización, con el fin de llevar cuentas correctamente aplicadas en los estados financieros.

### III. DIMENSIÓN

|                                |                                                                                         |
|--------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Cargo:</b>                  | Tesorero.                                                                               |
| <b>N° de subordinados:</b>     | Sin subordinados.                                                                       |
| <b>Dimensiones económicas:</b> | Salario fijo.                                                                           |
| <b>Dimensiones materiales:</b> | Materiales de oficina, equipos de computación, equipos electrónicos, muebles y enseres. |



#### IV. ORGANIGRAMA DEL PUESTO



#### V. ACTIVIDADES DEL PUESTO

| Nº | Actividades desempeñadas en el puesto                                                                      | F | CE | CM | Total |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|----|----|-------|
| 1  | Administrar los medios monetarios de la organización para los pagos generados en la actividad de la misma. | 5 | 5  | 4  | 25    |
| 2  | Ejecutar planes de mantenimiento de relaciones con personal de la organización y exterior a ella.          | 2 | 5  | 4  | 22    |
| 3  | Supervisar las fechas de pagos, vencimientos y responsabilidades fiscales de la organización.              | 2 | 4  | 3  | 14    |
| 4  | Administrar los costos administrativos de la empresa.                                                      | 3 | 4  | 4  | 19    |
| 5  | Optimizar los recursos económicos y financieros de la organización.                                        | 2 | 4  | 4  | 18    |
| 6  | Realizar informes de detalle económico para el departamento administrativo – financiero.                   | 2 | 3  | 3  | 11    |
| 7  | Supervisar los registros contables y desembolsos de dinero de la organización.                             | 2 | 3  | 3  | 11    |
| 8  | Supervisar los movimientos financieros de la empresa.                                                      | 3 | 4  | 3  | 15    |
| 9  | Administrar la efectividad de los pagos a proveedores, clientes y personal de la empresa.                  | 5 | 5  | 5  | 30    |

## VI. ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO

| Nº | Actividades esenciales                                                                                     | F | CE | CM | Total |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|----|----|-------|
| 1  | Administrar la efectividad de los pagos a proveedores, clientes y personal de la empresa.                  | 5 | 5  | 5  | 30    |
| 2  | Administrar los medios monetarios de la organización para los pagos generados en la actividad de la misma. | 5 | 5  | 4  | 25    |
| 3  | Ejecutar planes de mantenimiento de relaciones con personal de la organización y exterior a ella.          | 2 | 5  | 4  | 22    |
| 4  | Administrar los costos administrativos de la empresa.                                                      | 3 | 4  | 4  | 19    |
| 5  | Optimizar los recursos económicos y financieros de la organización.                                        | 2 | 4  | 4  | 18    |

## VII. EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

| Nivel de educación | Título requerido                                 | Áreas de conocimiento formal                                        |
|--------------------|--------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| Tercer nivel.      | Ingeniería comercial,<br>Contabilidad o Economía | Gestión de finanzas,<br>contabilidad, administración y<br>economía. |

## VIII. CAPACITACIÓN ADICIONAL

| Capacitación                        | Número de horas |
|-------------------------------------|-----------------|
| Ingles.                             | 50 – 100 horas. |
| Sistemas de información financiera. | 50 – 100 horas. |
| Tributación y contabilidad.         | 40 – 80 horas.  |
| Manejo de sistemas informáticos.    | 40 – 80 horas.  |

## IX. CONOCIMIENTOS ACADÉMICOS

| Actividades esenciales                                                                                     | Conocimientos académicos                                                                                                   | Requerimiento de selección | Requerimiento de capacitación |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|-------------------------------|
| Administrar la efectividad de los pagos a proveedores, clientes y personal de la empresa.                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Administración financiera.</li> <li>✓ Contabilidad de costos y gastos.</li> </ul> | X                          | X                             |
| Administrar los medios monetarios de la organización para los pagos generados en la actividad de la misma. | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Planificación presupuestaria.</li> <li>✓ Contabilidad.</li> </ul>                 | X                          |                               |
| Ejecutar planes de mantenimiento de relaciones con personal de la organización y exterior a ella.          | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Evaluación de proyectos.</li> <li>✓ Mercado laboral.</li> </ul>                   | X                          |                               |
| Administrar los costos administrativos de la empresa.                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Planificación presupuestaria</li> <li>✓ Contabilidad.</li> </ul>                  | X                          |                               |
| Optimizar los recursos económicos y financieros de la organización.                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Administración operativa.</li> </ul>                                              | X                          |                               |

## X. CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS

| Conocimientos informativos                      | Descripción                                                                                                                                                              | Requerimiento de selección | Requerimiento de capacitación |
|-------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|-------------------------------|
| Información institucional de nivel estratégico. | Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, y prioridades de la institución. |                            | X                             |
| Naturaleza del área / departamento.             | Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área.                                                                                     |                            | X                             |

|                             |   |                                                                                                         |   |   |
|-----------------------------|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|
| Mercado entorno.            | / | Conocimiento del mercado y el entorno donde se desenvuelve el negocio.                                  | X |   |
| Productos y servicios.      | y | Conocer las características de los productos y servicios de la institución.                             |   | X |
| Personas y otras áreas.     | y | Conocer personas y otras áreas de la institución.                                                       |   | X |
| Leyes y regulaciones.       | y | Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo. | X | X |
| Clientes.                   |   | Conocimiento de los clientes de la institución.                                                         |   | X |
| Proveedores y contratistas. | / | Conocimientos de los proveedores / contratistas de la institución.                                      |   | X |

## XI. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

| Dimensiones de la experiencia             | Detalle |
|-------------------------------------------|---------|
| 1. Tiempo de experiencia                  | Un año. |
| 2. Experiencia en instituciones similares |         |
| 2.1.Experiencias en puestos similares     | X       |
| 3. Tiempo de adaptación al puesto         | 1 mes.  |

## XII. VALIDACIÓN DE LA INFORMACIÓN

|                              |                |
|------------------------------|----------------|
| <b>Fecha de elaboración:</b> | Diciembre/2019 |
| <b>Realizado por:</b>        | Lilia Coloma.  |
| <b>Validado por:</b>         | Miguel Azuero. |

### 3.2.11. Manual de funciones Contador General.



## MANUAL DE FUNCIONES

### XIII. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

|                                       |                              |
|---------------------------------------|------------------------------|
| <b>Cargo:</b>                         | Contador general.            |
| <b>Nombre del ocupante:</b>           | Andrés Valencia.             |
| <b>Cargo superior inmediato:</b>      | Gerente financiero.          |
| <b>Nombre del superior inmediato:</b> | Nube Gonzales.               |
| <b>Departamento perteneciente:</b>    | Administrativo – financiero. |
| <b>Fecha de elaboración:</b>          | Diciembre/2019               |

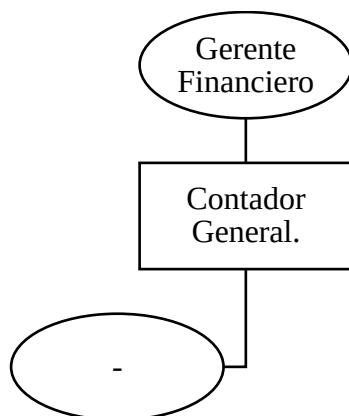
### XIV. MISIÓN DEL PUESTO

Evaluar, elaborar y analizar la información financiera con el fin de tomar decisiones fundamentales para el cumplimiento de las disposiciones legales y económicas en la empresa.

### XV. DIMENSIÓN

|                                |                                                                                         |
|--------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Cargo:</b>                  | Contador.                                                                               |
| <b>N° de subordinados:</b>     | Sin subordinados.                                                                       |
| <b>Dimensiones económicas:</b> | Salario fijo.                                                                           |
| <b>Dimensiones materiales:</b> | Materiales de oficina, equipos de computación, equipos electrónicos, muebles y enseres. |

### XVI. ORGANIGRAMA DEL PUESTO



## XVII. ACTIVIDADES DEL PUESTO

| N° | Actividades desempeñadas en el puesto                                                       | F | CE | CM | Total |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------|---|----|----|-------|
| 1  | Analizar la información contable y financiera del departamento administrativo – financiero. | 4 | 4  | 4  | 20    |
| 2  | Elaborar estados financieros con información oportuna en lapsos de tiempo correspondientes. | 2 | 5  | 5  | 27    |
| 3  | Elaborar las declaraciones de impuestos de la empresa para el estado.                       | 2 | 5  | 5  | 27    |
| 4  | Supervisar las conciliaciones bancarias del departamento administrativo – financiero.       | 5 | 4  | 3  | 17    |
| 5  | Elaborar los cierres contables de la empresa.                                               | 1 | 5  | 5  | 26    |
| 6  | Verificar documentos contables, administrativos y financieros de la organización            | 3 | 5  | 3  | 18    |
| 7  | Realizar informes de detalle económico para el departamento administrativo – financiero.    | 3 | 4  | 4  | 19    |
| 8  | Supervisar los registros contables y desembolsos de dinero de la organización.              | 4 | 4  | 3  | 16    |
| 9  | Asesorar en materia contable al personal de la organización.                                | 2 | 3  | 3  | 11    |
| 10 | Supervisar los pagos a proveedores y clientes de la empresa.                                | 5 | 5  | 5  | 30    |
| 11 | Supervisar los movimientos financieros de la empresa.                                       | 4 | 5  | 5  | 29    |

## XVIII. ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO

| N° | Actividades esenciales                                                                      | F | CE | CM | Total |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------|---|----|----|-------|
| 1  | Supervisar los pagos a proveedores y clientes de la empresa.                                | 5 | 5  | 5  | 30    |
| 2  | Supervisar los movimientos financieros de la empresa.                                       | 4 | 5  | 5  | 29    |
| 3  | Elaborar estados financieros con información oportuna en lapsos de tiempo correspondientes. | 2 | 5  | 5  | 27    |
| 4  | Elaborar las declaraciones de impuestos de la empresa para el estado.                       | 2 | 5  | 5  | 27    |
| 5  | Elaborar los cierres contables de la empresa.                                               | 1 | 5  | 5  | 26    |

## **XIX. EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA**

| <b>Nivel de educación</b> | <b>Título requerido</b>     | <b>Áreas de conocimiento formal</b>                |
|---------------------------|-----------------------------|----------------------------------------------------|
| Tercer nivel.             | Ingeniería en contabilidad. | Contabilidad, administración, auditoría y gestión. |

## **XX. CAPACITACIÓN ADICIONAL**

| <b>Capacitación</b>                 | <b>Número de horas</b> |
|-------------------------------------|------------------------|
| Ingles.                             | 50 – 100 horas.        |
| Sistemas de información financiera. | 50 – 100 horas.        |
| Auditoría empresarial.              | 50 – 100 horas.        |
| Tributación y contabilidad.         | 40 – 80 horas.         |
| Manejo de sistemas informáticos.    | 40 – 80 horas.         |

## **XXI. CONOCIMIENTOS ACADÉMICOS**

| <b>Actividades esenciales</b>                                                               | <b>Conocimientos académicos</b>                                           | <b>Requerimiento de selección</b> | <b>Requerimiento de capacitación</b> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------------|
| Supervisar los pagos a proveedores y clientes de la empresa.                                | ✓ Administración financiera.<br>✓ Contabilidad.                           | X                                 | X                                    |
| Supervisar los movimientos financieros de la empresa.                                       | ✓ Contabilidad.<br>✓ Administración financiera.                           | X                                 | X                                    |
| Elaborar estados financieros con información oportuna en lapsos de tiempo correspondientes. | ✓ Contabilidad de costos.<br>✓ Análisis financiero.                       | X                                 |                                      |
| Elaborar las declaraciones de impuestos de la empresa para el estado.                       | ✓ Leyes.<br>✓ Regulaciones.<br>✓ Tributación.                             | X                                 |                                      |
| Elaborar los cierres contables de la empresa.                                               | ✓ Contabilidad.<br>✓ Análisis financiero.<br>✓ Administración financiera. | X                                 |                                      |

## XXII. CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS

| Conocimientos informativos                      | Descripción                                                                                                                                                              | Requerimiento de selección | Requerimiento de capacitación |
|-------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|-------------------------------|
| Información institucional de nivel estratégico. | Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, y prioridades de la institución. |                            | X                             |
| Naturaleza del área / departamento.             | Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área.                                                                                     |                            | X                             |
| Mercado / entorno.                              | Conocimiento del mercado y el entorno donde se desenvuelve el negocio.                                                                                                   | X                          |                               |
| Productos y servicios.                          | Conocer las características de los productos y servicios de la institución.                                                                                              |                            | X                             |
| Personas y otras áreas.                         | Conocer personas y otras áreas de la institución.                                                                                                                        |                            | X                             |
| Leyes y regulaciones.                           | Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.                                                                  | X                          | X                             |
| Clientes.                                       | Conocimiento de los clientes de la institución.                                                                                                                          |                            | X                             |
| Proveedores / contratistas.                     | Conocimientos de los proveedores / contratistas de la institución.                                                                                                       |                            | X                             |
| Otros conocimientos informativos.               | Conocimientos de base de datos, plataformas virtuales.                                                                                                                   |                            | X                             |



### XXIII. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

| <b>Dimensiones de la experiencia</b>      | <b>Detalle</b>   |
|-------------------------------------------|------------------|
| 4. Tiempo de experiencia                  | Uno a tres años. |
| 5. Experiencia en instituciones similares |                  |
| 5.1.Experiencias en puestos similares     | X                |
| 6. Tiempo de adaptación al puesto         | 3 meses.         |

### XXIV. VALIDACIÓN DE LA INFORMACIÓN

|                              |                  |
|------------------------------|------------------|
| <b>Fecha de elaboración:</b> | Diciembre/2019   |
| <b>Realizado por:</b>        | Andrés Valencia. |
| <b>Validado por:</b>         | Miguel Azuero.   |

### 3.2.12. Manual de funciones Facturador.



## MANUAL DE FUNCIONES

### XXV. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

|                                       |                              |
|---------------------------------------|------------------------------|
| <b>Cargo:</b>                         | Facturador.                  |
| <b>Nombre del ocupante:</b>           | Diana García.                |
| <b>Cargo superior inmediato:</b>      | Gerente financiero.          |
| <b>Nombre del superior inmediato:</b> | Nube Gonzales.               |
| <b>Departamento perteneciente:</b>    | Administrativo – financiero. |
| <b>Fecha de elaboración:</b>          | Diciembre/2019               |

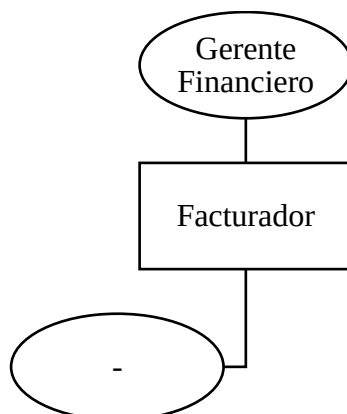
### XXVI. MISIÓN DEL PUESTO

Elaborar, ejecutar y realizar el proceso de facturación de las órdenes de pedido de cada vendedor, con el fin de mantener estandarizado la salida de productos de la organización para la venta.

### XXVII. DIMENSIÓN

|                                |                                                                                         |
|--------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Cargo:</b>                  | Facturador.                                                                             |
| <b>N° de subordinados:</b>     | Sin subordinados.                                                                       |
| <b>Dimensiones económicas:</b> | Salario fijo.                                                                           |
| <b>Dimensiones materiales:</b> | Materiales de oficina, equipos de computación, equipos electrónicos, muebles y enseres. |

### XXVIII. ORGANIGRAMA DEL PUESTO



### XXIX. ACTIVIDADES DEL PUESTO

| Nº | Actividades desempeñadas en el puesto                                                           | F | CE | CM | Total |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------|---|----|----|-------|
| 1  | Supervisar el correcto funcionamiento del sistema de facturación de la empresa.                 | 3 | 4  | 4  | 19    |
| 2  | Realizar las facturaciones de las hojas de ruta para el despacho de pedidos.                    | 5 | 5  | 4  | 25    |
| 3  | Planificar las órdenes de pedido para la facturación de manera correcta.                        | 5 | 3  | 3  | 14    |
| 4  | Realizar la facturación de cada pedido de manera ordenada y secuencial.                         | 5 | 4  | 5  | 25    |
| 5  | Verificar las unidades existentes de los productos en el sistema de facturación de la empresa.  | 4 | 4  | 3  | 16    |
| 6  | Administrar las notas de venta del departamento de operaciones de la organización.              | 4 | 4  | 4  | 20    |
| 7  | Administrar los archiveros de facturación con el fin de mantener estandarizado el departamento. | 3 | 4  | 4  | 19    |
| 8  | Supervisar las inconsistencias de los productos en bodega.                                      | 4 | 4  | 3  | 16    |

### XXX. ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO

| Nº | Actividades esenciales                                                                          | F | CE | CM | Total |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------|---|----|----|-------|
| 1  | Realizar las facturaciones de las hojas de ruta para el despacho de pedidos.                    | 5 | 5  | 4  | 25    |
| 2  | Realizar la facturación de cada pedido de manera ordenada y secuencial.                         | 5 | 4  | 5  | 25    |
| 3  | Administrar las notas de venta del departamento de operaciones de la organización.              | 4 | 4  | 4  | 20    |
| 4  | Administrar los archiveros de facturación con el fin de mantener estandarizado el departamento. | 3 | 4  | 4  | 19    |
| 5  | Supervisar el correcto funcionamiento del sistema de facturación de la empresa.                 | 3 | 4  | 4  | 19    |

### XXXI. EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

| Nivel de educación        | Título requerido      | Áreas de conocimiento formal    |
|---------------------------|-----------------------|---------------------------------|
| Estudiante universitario. | Ingeniería comercial. | Administración y planificación. |

### XXXII. CAPACITACIÓN ADICIONAL

| Capacitación                     | Número de horas |
|----------------------------------|-----------------|
| Ingles.                          | 50 – 100 horas. |
| Manejo de sistemas informáticos. | 50 – 100 horas. |
| Logística.                       | 50 – 100 horas. |
| Operaciones de facturación.      | 50 – 100 horas. |

### XXXIII. CONOCIMIENTOS ACADÉMICOS

| Actividades esenciales                                                                          | Conocimientos académicos                      | Requerimiento de selección | Requerimiento de capacitación |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|----------------------------|-------------------------------|
| Realizar las facturaciones de las hojas de ruta para el despacho de pedidos.                    | ✓ Logística.                                  | X                          | X                             |
| Realizar la facturación de cada pedido de manera ordenada y secuencial.                         | ✓ Planificación.<br>✓ Logística.              |                            | X                             |
| Administrar las notas de venta del departamento de operaciones de la organización.              | ✓ Administración general.<br>✓ Planificación. | X                          | X                             |
| Administrar los archiveros de facturación con el fin de mantener estandarizado el departamento. | ✓ Logística.                                  |                            | X                             |
| Supervisar el correcto funcionamiento del sistema de facturación de la empresa.                 | ✓ Sistemas y operaciones informáticas.        |                            | X                             |

#### XXXIV. CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS

| Conocimientos informativos                      | Descripción                                                                                                                                                              | Requerimiento de selección | Requerimiento de capacitación |
|-------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|-------------------------------|
| Información institucional de nivel estratégico. | Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, y prioridades de la institución. |                            | X                             |
| Naturaleza del área / departamento.             | Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área.                                                                                     |                            | X                             |
| Productos y servicios.                          | Conocer las características de los productos y servicios de la institución.                                                                                              |                            | X                             |
| Personas y otras áreas.                         | Conocer personas y otras áreas de la institución.                                                                                                                        |                            | X                             |
| Otros conocimientos informativos.               | Conocimientos de base de datos, plataformas virtuales.                                                                                                                   |                            | X                             |

#### XXXV. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

| Dimensiones de la experiencia             | Detalle          |
|-------------------------------------------|------------------|
| 7. Tiempo de experiencia                  | Uno a tres años. |
| 8. Experiencia en instituciones similares |                  |
| 8.1.Experiencias en puestos similares     | X                |
| 9. Tiempo de adaptación al puesto         | 3 meses.         |

#### XXXVI. VALIDACIÓN DE LA INFORMACIÓN

|                       |                |
|-----------------------|----------------|
| Fecha de elaboración: | Diciembre/2019 |
| Realizado por:        | Diana García.  |
| Validado por:         | Miguel Azuero. |

### 3.2.13. Manual de funciones Vendedor.



## MANUAL DE FUNCIONES

### XIII. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

|                                       |                   |
|---------------------------------------|-------------------|
| <b>Cargo:</b>                         | Vendedor.         |
| <b>Nombre del ocupante:</b>           | Fernando Jiménez. |
| <b>Cargo superior inmediato:</b>      | Jefe de ventas.   |
| <b>Nombre del superior inmediato:</b> | Pablo Maza.       |
| <b>Departamento perteneciente:</b>    | Operaciones.      |
| <b>Fecha de elaboración:</b>          | Diciembre/2019    |

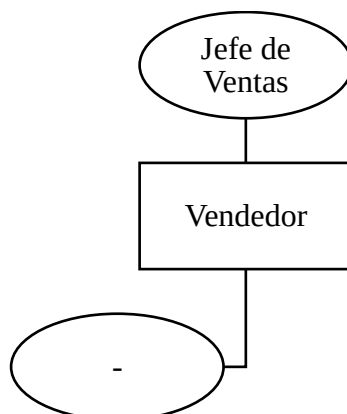
### XIV. MISIÓN DEL PUESTO

Ejecutar, elaborar y realizar el proceso de venta entre el cliente y la organización mediante los productos de consumo masivo, con el fin de satisfacer las necesidades del cliente.

### XV. DIMENSIÓN

|                                |                                                                                                    |
|--------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Cargo:</b>                  | Vendedor.                                                                                          |
| <b>N° de subordinados:</b>     | Sin subordinados.                                                                                  |
| <b>Dimensiones económicas:</b> | Salario fijo más comisiones                                                                        |
| <b>Dimensiones materiales:</b> | Materiales de oficina, equipos de computación, equipos electrónicos, muebles y enseres, vehículos. |

### XVI. ORGANIGRAMA DEL PUESTO



## **XVII. ACTIVIDADES DEL PUESTO**

| <b>N°</b> | <b>Actividades desempeñadas en el puesto</b>                                                             | <b>F</b> | <b>CE</b> | <b>CM</b> | <b>Total</b> |
|-----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|-----------|-----------|--------------|
| 1         | Captar nuevos clientes en el mercado, mediante los productos de la organización.                         | 5        | 5         | 3         | 20           |
| 2         | Retener a clientes enlazados a la empresa.                                                               | 5        | 4         | 2         | 13           |
| 3         | Mejorar la participación del mercado de la organización mediante las ventas.                             | 5        | 4         | 4         | 21           |
| 4         | Establecer nexos entre clientes mayoristas, minoristas con la organización.                              | 5        | 4         | 4         | 21           |
| 5         | Administrar las rutas de venta con el fin de atacar el mercado de manera óptima.                         | 5        | 3         | 2         | 11           |
| 6         | Asesorar al cliente mediante el portafolio de productos.                                                 | 5        | 3         | 3         | 14           |
| 7         | Supervisar el estado de la mercadería una vez entregada.                                                 | 4        | 4         | 2         | 12           |
| 8         | Cooperar con el área de bodega para un mejoramiento conjunto de las operaciones de la empresa.           | 4        | 3         | 3         | 13           |
| 9         | Entregar documentos e informes del estado de los clientes.                                               | 3        | 2         | 4         | 11           |
| 10        | Colaborar con el traspaso de mercadería devuelta al área de bodega de la organización.                   | 3        | 3         | 3         | 12           |
| 11        | Supervisar el cumplimiento de la calidad de los productos que comercializa y distribuye la organización. | 5        | 5         | 4         | 25           |

## **XVIII. ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO**

| <b>N°</b> | <b>Actividades esenciales</b>                                                                            | <b>F</b> | <b>CE</b> | <b>CM</b> | <b>Total</b> |
|-----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|-----------|-----------|--------------|
| 1         | Supervisar el cumplimiento de la calidad de los productos que comercializa y distribuye la organización. | 5        | 5         | 4         | 25           |
| 2         | Mejorar la participación del mercado de la organización mediante las ventas.                             | 5        | 4         | 4         | 21           |
| 3         | Establecer nexos entre clientes mayoristas, minoristas con la organización.                              | 5        | 4         | 4         | 21           |
| 4         | Captar nuevos clientes en el mercado, mediante los productos de la organización.                         | 5        | 5         | 3         | 20           |
| 5         | Asesorar al cliente mediante el portafolio de productos.                                                 | 5        | 3         | 3         | 14           |

## XIX. EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

| Nivel de educación        | Título requerido               | Áreas de conocimiento formal                       |
|---------------------------|--------------------------------|----------------------------------------------------|
| Estudiante universitario. | Ingeniería comercial, economía | Logística, comercialización, ventas y distribución |

## XX. CAPACITACIÓN ADICIONAL

| Capacitación                             | Número de horas |
|------------------------------------------|-----------------|
| Ingles.                                  | 40 – 80 horas.  |
| Comercialización, ventas y distribución. | 40 – 80 horas.  |
| Manejo de sistemas informáticos.         | 40 – 80 horas.  |

## XXI. CONOCIMIENTOS ACADÉMICOS

| Actividades esenciales                                                                                   | Conocimientos académicos                                                                                                         | Requerimiento de selección | Requerimiento de capacitación |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|-------------------------------|
| Supervisar el cumplimiento de la calidad de los productos que comercializa y distribuye la organización. | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Compras y ventas públicas.</li> <li>✓ Calidad gerencial.</li> </ul>                     | X                          |                               |
| Mejorar la participación del mercado de la organización mediante las ventas.                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Gerencia de ventas.</li> <li>✓ Marketing.</li> <li>✓ Administración general.</li> </ul> | X                          |                               |
| Establecer nexos entre clientes mayoristas, minoristas con la organización.                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Gerencia de ventas.</li> <li>✓ Marketing.</li> </ul>                                    | X                          |                               |
| Captar nuevos clientes en el mercado, mediante los productos de la organización.                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Marketing.</li> <li>✓ Atención al cliente.</li> </ul>                                   | X                          |                               |
| Asesorar al cliente mediante el portafolio de productos.                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Atención al cliente.</li> </ul>                                                         | X                          |                               |



## XXII. CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS

| Conocimientos informativos                      | Descripción                                                                                                                                                              | Requerimiento de selección | Requerimiento de capacitación |
|-------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|-------------------------------|
| Información institucional de nivel estratégico. | Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, y prioridades de la institución. |                            | X                             |
| Naturaleza del área / departamento.             | Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área.                                                                                     |                            | X                             |
| Mercado / entorno.                              | Conocimiento del mercado y el entorno donde se desenvuelve el negocio.                                                                                                   | X                          |                               |
| Productos y servicios.                          | Conocer las características de los productos y servicios de la institución.                                                                                              |                            | X                             |
| Clientes.                                       | Conocimiento de los clientes de la institución.                                                                                                                          |                            | X                             |
| Proveedores / contratistas.                     | Conocimientos de los proveedores / contratistas de la institución.                                                                                                       |                            | X                             |

## XXIII. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

| Dimensiones de la experiencia             | Detalle |
|-------------------------------------------|---------|
| 4. Tiempo de experiencia                  | Un año. |
| 5. Experiencia en instituciones similares |         |
| 5.1.Experiencias en puestos similares     | X       |
| 6. Tiempo de adaptación al puesto         | 1 mes.  |

## XXIV. VALIDACIÓN DE LA INFORMACIÓN

|                       |                   |
|-----------------------|-------------------|
| Fecha de elaboración: | Diciembre/2019    |
| Realizado por:        | Fernando Jiménez. |
| Validado por:         | Miguel Azuero.    |

### 3.2.14. Manual de funciones Chofer.



## MANUAL DE FUNCIONES

### XXV. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

|                                       |                  |
|---------------------------------------|------------------|
| <b>Cargo:</b>                         | Chofer.          |
| <b>Nombre del ocupante:</b>           | Wilfrido García. |
| <b>Cargo superior inmediato:</b>      | Jefe de bodega.  |
| <b>Nombre del superior inmediato:</b> | Sixto Alvarado.  |
| <b>Departamento perteneciente:</b>    | Operaciones.     |
| <b>Fecha de elaboración:</b>          | Diciembre/2019   |

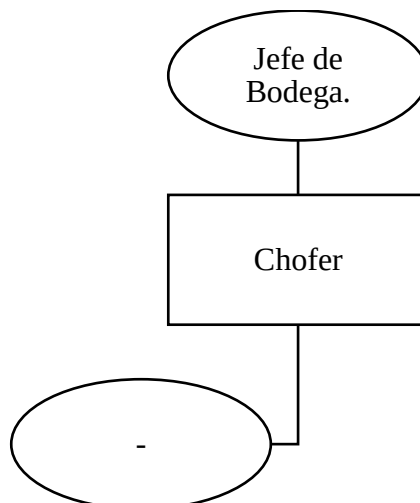
### XXVI. MISIÓN DEL PUESTO

Ejecutar, realizar y operar los vehículos de la organización con el fin de llevar la mercadería de punto a punto para la satisfacción del cliente.

### XXVII. DIMENSIÓN

|                                |                                                          |
|--------------------------------|----------------------------------------------------------|
| <b>Cargo:</b>                  | Chofer.                                                  |
| <b>Nº de subordinados:</b>     | Sin subordinados.                                        |
| <b>Dimensiones económicas:</b> | Salario fijo.                                            |
| <b>Dimensiones materiales:</b> | Equipos de computación, equipos electrónicos, vehículos. |

### XXVIII. ORGANIGRAMA DEL PUESTO



### XXIX. ACTIVIDADES DEL PUESTO

| Nº | Actividades desempeñadas en el puesto                                             | F | CE | CM | Total |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------|---|----|----|-------|
| 1  | Conducir los vehículos de la empresa para entregar pedidos y mercadería.          | 5 | 4  | 3  | 17    |
| 2  | Mantener la licencia de conducir al día.                                          | 4 | 2  | 3  | 10    |
| 3  | Realizar el control de mercadería antes de salir a entregar.                      | 5 | 3  | 4  | 17    |
| 4  | Administrar las hojas de ruta correspondientes a la entrega de productos.         | 5 | 2  | 4  | 13    |
| 5  | Mantener los vehículos de la organización en buen estado.                         | 5 | 4  | 3  | 17    |
| 6  | Colaborar con el personal de ventas con el fin de mejorar desempeños conjuntos.   | 3 | 4  | 3  | 15    |
| 7  | Participar en las actividades de despacho del departamento de operaciones.        | 4 | 4  | 3  | 16    |
| 8  | Cooperar con el área de facturación del departamento administrativo – financiero. | 3 | 4  | 3  | 15    |
| 9  | Realizar informes de entrega de mercadería para el supervisor de bodega.          | 5 | 4  | 5  | 25    |
| 10 | Elaborar los informes de balance de dinero de las entregas de productos.          | 5 | 4  | 5  | 25    |

### XXX. ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO

| Nº | Actividades esenciales                                                     | F | CE | CM | Total |
|----|----------------------------------------------------------------------------|---|----|----|-------|
| 1  | Realizar informes de entrega de mercadería para el supervisor de bodega.   | 5 | 4  | 5  | 25    |
| 2  | Elaborar los informes de balance de dinero de las entregas de productos.   | 5 | 4  | 5  | 25    |
| 3  | Realizar el control de mercadería antes de salir a entregar.               | 5 | 3  | 4  | 17    |
| 4  | Conducir los vehículos de la empresa para entregar pedidos y mercadería.   | 5 | 4  | 3  | 17    |
| 5  | Participar en las actividades de despacho del departamento de operaciones. | 4 | 4  | 3  | 16    |

### XXXI. EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

| Nivel de educación | Título requerido | Áreas de conocimiento formal |
|--------------------|------------------|------------------------------|
| Bachiller          | Licencia tipo B. | Logística.                   |

### XXXII. CAPACITACIÓN ADICIONAL

| Capacitación                             | Número de horas |
|------------------------------------------|-----------------|
| Ingles.                                  | 40 – 80 horas.  |
| Logística de entregas.                   | 40 – 80 horas.  |
| Comercialización, ventas y distribución. | 40 – 80 horas.  |
| Manejo de sistemas informáticos.         | 40 – 80 horas.  |

### XXXIII. CONOCIMIENTOS ACADÉMICOS

| Actividades esenciales                                                     | Conocimientos académicos                     | Requerimiento de selección | Requerimiento de capacitación |
|----------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|----------------------------|-------------------------------|
| Realizar informes de entrega de mercadería para el supervisor de bodega.   | ✓ Administración general.                    |                            | X                             |
| Elaborar los informes de balance de dinero de las entregas de productos.   | ✓ Contabilidad.<br>✓ Administración general. |                            | X                             |
| Realizar el control de mercadería antes de salir a entregar.               | ✓ Logística.                                 | X                          |                               |
| Conducir los vehículos de la empresa para entregar pedidos y mercadería.   | ✓ Logística.                                 | X                          |                               |
| Participar en las actividades de despacho del departamento de operaciones. | ✓ Administración general.<br>✓ Logística.    |                            | X                             |

#### XXXIV. CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS

| Conocimientos informativos          | Descripción                                                                          | Requerimiento de selección | Requerimiento de capacitación |
|-------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|-------------------------------|
| Naturaleza del área / departamento. | Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área. |                            | X                             |
| Mercado / entorno.                  | Conocimiento del mercado y el entorno donde se desenvuelve el negocio.               | X                          |                               |
| Productos y servicios.              | Conocer las características de los productos y servicios de la institución.          |                            | X                             |
| Clientes.                           | Conocimiento de los clientes de la institución.                                      |                            | X                             |
| Proveedores / contratistas.         | Conocimientos de los proveedores / contratistas de la institución.                   |                            | X                             |
| Otros conocimientos informativos.   | Conocimientos de base de datos, plataformas virtuales.                               |                            | X                             |

#### XXXV. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

| Dimensiones de la experiencia             | Detalle |
|-------------------------------------------|---------|
| 7. Tiempo de experiencia                  | Un año. |
| 8. Experiencia en instituciones similares |         |
| 8.1.Experiencias en puestos similares     | X       |
| 9. Tiempo de adaptación al puesto         | 1 mes.  |

#### XXXVI. VALIDACIÓN DE LA INFORMACIÓN

|                       |                  |
|-----------------------|------------------|
| Fecha de elaboración: | Diciembre/2019   |
| Realizado por:        | Wilfrido García. |
| Validado por:         | Miguel Azuero.   |

### 3.2.15. Manual de funciones Bodeguero.



## MANUAL DE FUNCIONES

### XXXVII. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

|                                       |                 |
|---------------------------------------|-----------------|
| <b>Cargo:</b>                         | Bodeguero.      |
| <b>Nombre del ocupante:</b>           | Marco Romero.   |
| <b>Cargo superior inmediato:</b>      | Jefe de bodega. |
| <b>Nombre del superior inmediato:</b> | Sixto Alvarado. |
| <b>Departamento perteneciente:</b>    | Operaciones.    |
| <b>Fecha de elaboración:</b>          | Diciembre/2019  |

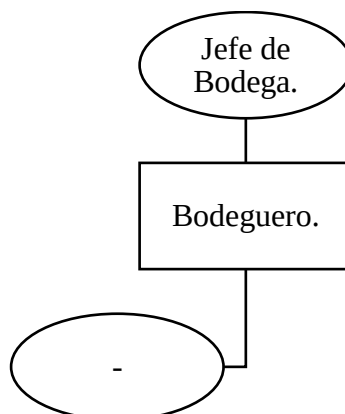
### XXXVIII. MISIÓN DEL PUESTO

Operar, realizar y mantener el inventario y almacenamiento de la mercadería, adquirida por la empresa, con el fin de despacharla para su entrega a clientes diariamente.

### XXXIX. DIMENSIÓN

|                                |                                                                                                    |
|--------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Cargo:</b>                  | Bodeguero.                                                                                         |
| <b>N° de subordinados:</b>     | Sin subordinados.                                                                                  |
| <b>Dimensiones económicas:</b> | Salario fijo.                                                                                      |
| <b>Dimensiones materiales:</b> | Materiales de oficina, equipos de computación, equipos electrónicos, muebles y enseres, vehículos. |

### XL. ORGANIGRAMA DEL PUESTO



## **XLII. ACTIVIDADES DEL PUESTO**

| <b>N°</b> | <b>Actividades desempeñadas en el puesto</b>                                     | <b>F</b> | <b>CE</b> | <b>CM</b> | <b>Total</b> |
|-----------|----------------------------------------------------------------------------------|----------|-----------|-----------|--------------|
| 1         | Administrar los registros del ingreso de mercadería a bodega de la organización. | 4        | 4         | 4         | 20           |
| 2         | Elaborar los registros de salida de mercadería por el despacho de productos.     | 5        | 4         | 5         | 25           |
| 3         | Elaborar los registros pertinentes al área de bodega de la empresa.              | 4        | 3         | 4         | 16           |
| 4         | Supervisar el control de existencias de productos en bodega.                     | 4        | 4         | 4         | 20           |
| 5         | Mantener en orden la bodega mediante los sistemas de inventarios.                | 5        | 2         | 3         | 11           |
| 6         | Almacenar las existencias en devolución de manera adecuada.                      | 4        | 4         | 3         | 16           |
| 7         | Elaborar los reportes de existencias y su disponibilidad en bodega.              | 5        | 5         | 5         | 30           |
| 8         | Verificar las hojas de ruta para el despacho correcto de pedidos.                | 5        | 3         | 4         | 17           |
| 9         | Realizar las guías de remisión y de salida de mercadería.                        | 5        | 3         | 4         | 17           |

## **XLIII. ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO**

| <b>N°</b> | <b>Actividades esenciales</b>                                                    | <b>F</b> | <b>CE</b> | <b>CM</b> | <b>Total</b> |
|-----------|----------------------------------------------------------------------------------|----------|-----------|-----------|--------------|
| 1         | Elaborar los reportes de existencias y su disponibilidad en bodega.              | 5        | 5         | 5         | 30           |
| 2         | Elaborar los registros de salida de mercadería por el despacho de productos.     | 5        | 4         | 5         | 25           |
| 3         | Administrar los registros del ingreso de mercadería a bodega de la organización. | 4        | 4         | 4         | 20           |
| 4         | Supervisar el control de existencias de productos en bodega.                     | 4        | 4         | 4         | 20           |
| 5         | Verificar las hojas de ruta para el despacho correcto de pedidos.                | 5        | 3         | 4         | 17           |

## **XLIV. EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA**

| <b>Nivel de educación</b> | <b>Título requerido</b> | <b>Áreas de conocimiento formal</b> |
|---------------------------|-------------------------|-------------------------------------|
| Bachiller                 | Bachiller graduado      | Logística y bodega.                 |

#### XLIV. CAPACITACIÓN ADICIONAL

| Capacitación                     | Número de horas |
|----------------------------------|-----------------|
| Ingles.                          | 40 – 80 horas.  |
| Logística y bodega.              | 40 – 80 horas.  |
| Sistemas de inventarios.         | 40 – 80 horas.  |
| Manejo de sistemas informáticos. | 40 – 80 horas.  |

#### XLV. CONOCIMIENTOS ACADÉMICOS

| Actividades esenciales                                                           | Conocimientos académicos                  | Requerimiento de selección | Requerimiento de capacitación |
|----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|----------------------------|-------------------------------|
| Elaborar los reportes de existencias y su disponibilidad en bodega.              | ✓ Logística.                              |                            | X                             |
| Elaborar los registros de salida de mercadería por el despacho de productos.     | ✓ Administración general.<br>✓ Logística. |                            | X                             |
| Administrar los registros del ingreso de mercadería a bodega de la organización. | ✓ Administración general.<br>✓ Logística. | X                          |                               |
| Supervisar el control de existencias de productos en bodega.                     | ✓ Sistema de inventarios.                 | X                          |                               |
| Verificar las hojas de ruta para el despacho correcto de pedidos.                | ✓ Administración general.<br>✓ Logística. | X                          | X                             |



#### XLVI. CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS

| Conocimientos informativos          | Descripción                                                                          | Requerimiento de selección | Requerimiento de capacitación |
|-------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|-------------------------------|
| Naturaleza del área / departamento. | Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área. |                            | X                             |
| Productos y servicios.              | Conocer las características de los productos y servicios de la institución.          |                            | X                             |
| Clientes.                           | Conocimiento de los clientes de la institución.                                      |                            | X                             |
| Proveedores / contratistas.         | Conocimientos de los proveedores / contratistas de la institución.                   |                            | X                             |
| Otros conocimientos informativos.   | Conocimientos de base de datos, plataformas virtuales.                               |                            | X                             |

#### XLVII. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

| Dimensiones de la experiencia              | Detalle     |
|--------------------------------------------|-------------|
| 10. Tiempo de experiencia                  | Seis meses. |
| 11. Experiencia en instituciones similares |             |
| 11.1. Experiencias en puestos similares    | X           |
| 12. Tiempo de adaptación al puesto         | 1 mes.      |

#### XLVIII. VALIDACIÓN DE LA INFORMACIÓN

|                       |                |
|-----------------------|----------------|
| Fecha de elaboración: | Diciembre/2019 |
| Realizado por:        | Marco Romero.  |
| Validado por:         | Miguel Azuero. |

## **CONCLUSIONES GENERALES**

GREENBRAL S.A., es una empresa con una basta historia en el mercado, su administración la ha llevado a ser una empresa consolidada bajo su actividad de comercialización de productos de consumo masivo; previo al inicio del presente proyecto de investigación, la empresa no contaba con una base sobre los recursos humanos, sin embargo no ha sido un impedimento para realizar sus actividades con la guía de su Gerente General CEO Miguel Azuero Q., y todo su equipo de trabajadores que día a día van fortificando la historia de la organización.

El presente proyecto sostuvo como principio fundamental, instaurar una estructura organizacional compacta, que demuestre los distintos departamentos, áreas y cargos de manera organizada y jerárquica, que permita divisar el orden de la organización para iniciar con el análisis y la elaboración de una herramienta de gestión para la empresa.

La investigación consta de un marco teórico sólido que se basa en las generalidades de la administración de los recursos humanos, sus subsistemas, el análisis de puestos y la descripción de los mismos.

Contando con una base sobre la administración de recursos humanos, se estableció la herramienta de gestión de la metodología de Alfredo Paredes & Asociados para la elaboración del manual de funciones, dicha metodología permite establecer aquellas tareas y responsabilidades claras de los distintos cargos manejados en GREENBRAL S.A., si bien se excluyó las competencias de la metodología, nos sirve como pilar fundamental para la empresa y en un futuro, el área de recursos humanos.

Ahora bien, la importancia de contar con un manual de funciones, permite establecer responsabilidades, tareas claras y el crecimiento sobre uno de los factores más importantes en cualquier organización; el personal, siendo aquel que cada día con sus labores permite que la empresa siga con sus actividades en el mercado laboral.

Para GREENBRAL S.A., el inicio del proyecto de investigación, parte de uno de los mayores problemas dentro de la misma, su alta rotación de personal, resultando en ineficiencia productiva en los cargos de la organización, responsabilidades cruzadas y cubiertas de una manera muy desorganizada, trabajadores inadecuados en los cargos al asumir los mismos. De esta forma, al no disponer de un manual de funciones, no cuentan con un método de selección y contratación de personal eficaz y eficiente.

Para la empresa, se realizó cuestionarios como parte inicial de la investigación metodológica para el desarrollo de la herramienta de gestión, la misma que, después del proceso de llenar la información bajo los diferentes instrumentos de apoyo, se consigue la **Elaboración de un Manual de Funciones para la empresa GREENBRAL S.A.**, permitiendo una división estratégica de los cargos, responsabilidades y tareas potenciadas hacia el mejoramiento productivo individual y organizacional, fortaleciendo la competitividad en el mercado con un grupo de trabajadores responsables en sus actividades y unidos como la familia que destaca la organización.

La validación de la herramienta permite conocer que la aplicación de la misma, es un resultado positivo para la empresa, sus riesgos en cultura organizacional fueron superados al demostrar la capacidad del personal para generar un cambio que, a corto y largo plazo beneficiarán a la organización de manera perpetua en el ámbito de los recursos humanos y su administración.

## **RECOMENDACIONES GENERALES**

Se sugiere a GREENBRAL S.A., dar continuidad al manual de funciones, debido a que es una herramienta que debe seguir en constante actualización para una correcta aplicación en sus futuros procesos de selección y contratación de personal, y así, seguir obteniendo resultados eficaces y eficientes en el personal, sus actividades, tareas y responsabilidades.

A pesar de todos los cambios que ha sufrido la organización a lo largo de su vida laboral, se recomienda implementar el área de recursos humanos, para que se encargue no solo de fortificar el manual de funciones, sino de mantener un crecimiento bajo el recurso único e inigualable con el que cuentan todas las organizaciones que son las personas que forman parte de ella.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, M. A. (2010). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias* (Segunda ed.). Buenos Aires, Autónimo, Argentina: Ediciones Granica S.A. Obtenido de <https://biblioteca.uazuay.edu.ec/buscar/item/62267>
- Alles, M. A. (2016). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Casos* (Cuarta ed., Vol. II). Buenos Aires, Autónimo, Argentina: Ediciones Granica S.A. Obtenido de <https://biblioteca.uazuay.edu.ec/buscar/item/80947>
- Azuero, M. (5 de Noviembre de 2019). Historia, misión, visión y valores corporativos. *Trabajo de titulación*. (B. M. Molina Barreto, Entrevistador, & B. M. Molina Barreto, Editor) Cuenca, Azuay, Ecuador. Obtenido de <http://azuero.ec/>
- Chalá Meza, C. P. (2016). *Diseño de un plan de carrera y sucesión por competencias, en el departamento de mantenimiento y operación de la subgerencia de producción para la Unidad de Negocio Termopichincha, de la Corporación Eléctrica del Ecuador, CELEC EP*. Escuela Politécnica Nacional, Facultad de Ciencias Administrativas. Quito: Quito. Obtenido de <https://bibdigital.epn.edu.ec/handle/15000/16831>
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de Recursos Humanos: el capital humano de las organizaciones* (Décima ed.). (R. McNabb, Ed., & G. Nagore Cázares, Trad.) México D.F., Centrosur de México, México: The McGraw-Hill Companies Inc. Obtenido de <https://biblioteca.uazuay.edu.ec/buscar/item/81172>

Dessler, G. (2015). *Administración de Recursos Humanos* (Decimocuarta ed.). (B. Gutiérrez Hernández, G. Domínguez Chávez, Edits., & L. E. Pineda Ayala, Trad.) México D.F., Centrosur de México, México: Pearson Education Inc. Obtenido de <https://biblioteca.uazuay.edu.ec/buscar/item/79420>

Ivancevich, J. M. (2004). *Administración de Recursos Humanos* (Novena ed.). (E. C. Zuñiga Gutiérrez, Ed., & J. F. Dávila Martínez, Trad.) Mexico D.F., Iztapalapa, México: The McGraw-Hill Companies Inc. Obtenido de <https://biblioteca.uazuay.edu.ec/buscar/item/57884>

Mondy, R. W., & Noe, R. M. (2005). *Administración de Recursos Humanos* (Novena ed.). (J. Shelstad, J. Reyes Martínez, Edits., & M. Á. Sánchez Carrión, Trad.) Naucalpan de Juárez, Estado de México, México: Pearson Education, Inc. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=UkWaAvHmBswC&printsec=frontcover&dq=mondy&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwido4z72PnlAhWIwFkKHY3rDnkQ6AEILDAA#v=onepage&q=mondy&f=false>

Paredes & Asociados, Alfredo. (2001). *Metodología modelado perfiles por competencias*. México D.F., Centrosur de México, México: Panorama Editorial. Obtenido de Alfredo Paredes & Asociados CIA. LTDA.: <https://www.alfredoparedesyasociados.com/>

Werther Jr., W. B., & Davis, K. (2000). *Administración de Personal y Recursos Humanos* (Quinta ed.). (A. González Maya, Ed., & J. Mejía Gómez, Trad.) México D.F., Iztapalapa, México: The McGraw-Hill Companies Inc. Obtenido de <https://biblioteca.uazuay.edu.ec/buscar/item/56337>

## ANEXOS

### Anexo 1: Aprobación de la investigación GREENBRAL S.A.

Cuenca, 07 de junio de 2019

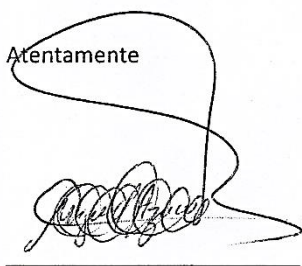
Ingeniero,  
Oswaldo Merchán Manzano  
**DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN**  
UNIVERSIDAD DEL AZUAY

De mi consideración,

Yo **CEO Miguel Edgar Azuero Q.**, Gerente General de la empresa **GREENBRAL S.A.**, autorizo al estudiante **Molina Barreto Bryan Mateo** de la Carrera de Administración de Empresas de la Universidad del Azuay, a realizar su trabajo de titulación previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial en la empresa que represento, la cual se compromete a proporcionar al estudiante, los documentos e información requerida para el desarrollo de su labor.

Sin otro particular, suscribo

Atentamente

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Miguel Edgar Azuero Q.', is written over a horizontal line.

**CEO Miguel Edgar Azuero Q.**

## Anexo 2: Manual de funciones en blanco para llenado de datos

Obtenido de la plantilla metodológica de Alfredo Paredes & Asociados (Metodología modelado perfiles por competencias, 2001)

| MANUAL DE FUNCIONES              |                          |                   |                      |       |
|----------------------------------|--------------------------|-------------------|----------------------|-------|
| Cargo                            |                          |                   |                      |       |
| Nombre del ocupante              |                          |                   |                      |       |
| Cargo superior inmediato         |                          |                   |                      |       |
| Nombre del superior inmediato    |                          |                   |                      |       |
| Departamento perteneciente       |                          |                   |                      |       |
| Fecha de elaboración             |                          |                   |                      |       |
| Misión del puesto                |                          |                   |                      |       |
| Cargo                            |                          |                   |                      |       |
| Número de subordinados           |                          |                   |                      |       |
| Dimensiones económicas           |                          |                   |                      |       |
| Dimensiones materiales           |                          |                   |                      |       |
| Organigrama                      |                          |                   |                      |       |
| Actividades del puesto           |                          |                   |                      |       |
| Actividades del puesto           | F                        | CE                | CM                   | Total |
|                                  |                          |                   |                      |       |
| Nivel de educación               |                          |                   |                      |       |
| Título requerido                 |                          |                   |                      |       |
| Áreas de conocimiento formal     |                          |                   |                      |       |
| Capacitación                     | Número de horas          |                   |                      |       |
|                                  |                          |                   |                      |       |
|                                  |                          |                   |                      |       |
|                                  |                          |                   |                      |       |
| Actividades esenciales           | Conocimientos académicos | Req. De selección | Req. De capacitación |       |
|                                  |                          |                   |                      |       |
| Conocimientos informativos       | Descripción              | Req. De selección | Req. De capacitación |       |
|                                  |                          |                   |                      |       |
| Tiempo de experiencia            |                          |                   |                      |       |
| Experiencia en instituciones     |                          |                   |                      |       |
| Experiencia en puestos similares |                          |                   |                      |       |
| Tiempo de adaptación al puesto   |                          |                   |                      |       |
| Fecha de realización             |                          |                   |                      |       |
| Realizado por                    |                          |                   |                      |       |
| Validado por                     |                          |                   |                      |       |



### Anexo 3: Portal web GREENBRAL S.A.

Plantilla de Manual de Funciones de la metodología de Alfredo Paredes & Asociados, en el sitio web de GREENBRAL S.A., redirigido a Drive personal de la empresa con cada manual en blanco para cada trabajador.

Ilustración A-1 Plataforma web GREENBRAL S.A.



Fuente: GREENBRAL S.A. (Azuelo, 2019).

Ilustración A-2 Plantilla de la herramienta de gestión en Drive empresarial.

|    | A | B                                                                                 | C | D | E | F  | G |
|----|---|-----------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|----|---|
| 37 |   |                                                                                   |   |   |   |    |   |
| 38 |   | Elaborar los objetivos organizacionales.                                          | 1 | 5 | 5 | 26 |   |
| 39 |   |                                                                                   |   |   |   |    |   |
| 40 |   |                                                                                   |   |   |   |    |   |
| 41 |   | Participar en las actividades internas de la empresa.                             | 2 | 1 | 2 | 4  |   |
| 42 |   |                                                                                   |   |   |   |    |   |
| 43 |   |                                                                                   |   |   |   |    |   |
| 44 |   | Representar legalmente a la empresa.                                              | 1 | 5 | 5 | 26 |   |
| 45 |   |                                                                                   |   |   |   |    |   |
| 46 |   |                                                                                   |   |   |   |    |   |
| 47 |   |                                                                                   |   |   |   |    |   |
| 48 |   |                                                                                   |   |   |   |    |   |
| 49 |   |                                                                                   |   |   |   |    |   |
| 50 |   |                                                                                   |   |   |   |    |   |
| 51 |   |                                                                                   |   |   |   |    |   |
| 52 |   | Analizar los resultados económicos de la organización para la toma de decisiones. | 3 | 4 | 5 | 23 |   |
| 53 |   |                                                                                   |   |   |   |    |   |
| 54 |   |                                                                                   |   |   |   |    |   |
| 55 |   |                                                                                   |   |   |   |    |   |
| 56 |   | Analizar los problemas de cada departamento                                       |   |   |   |    |   |
| 57 |   |                                                                                   |   |   |   |    |   |

Fuente: GREENBRAL S.A. (Azuelo, 2019).

**Anexo 4:** Cronograma de fechas.

El código será el nombre de la hoja de Excel en el sistema web de la empresa.

Tabla A-1 Cronograma de actividades y fechas

| <b>Cargo.</b>           | <b>Fecha.</b>  | <b>Código.</b> |
|-------------------------|----------------|----------------|
| Gerente general.        | Noviembre/2019 | GG             |
| Asesor legal.           | Noviembre/2019 | AL             |
| Asistente de gerencia.  | Noviembre/2019 | AS             |
| Gerente financiero.     | Noviembre/2019 | GF             |
| Gerente de operaciones. | Noviembre/2019 | GO             |
| Asistente de sistemas.  | Noviembre/2019 | AS             |
| Jefe de ventas.         | Diciembre/2019 | JV             |
| Jefe de bodega.         | Diciembre/2019 | JB             |
| Asistente de compras.   | Diciembre/2019 | AC             |
| Tesorero.               | Diciembre/2019 | T              |
| Contador general.       | Diciembre/2019 | CG             |
| Facturador.             | Diciembre/2019 | F              |
| Vendedor.               | Diciembre/2019 | V              |
| Chofer.                 | Diciembre/2019 | CH             |
| Bodeguero.              | Diciembre/2019 | BG             |

Elaboración: Propia.

## **Anexo 5:** Instalaciones de la empresa y desarrollo del cuestionario

Se realizó las capacitaciones y la asistencia en el proceso del desarrollo de la herramienta de gestión de Alfredo Paredes & Asociados para la elaboración del manual de funciones.

Ilustración A-3 Bodegas y oficinas de GREENBRAL S.A.



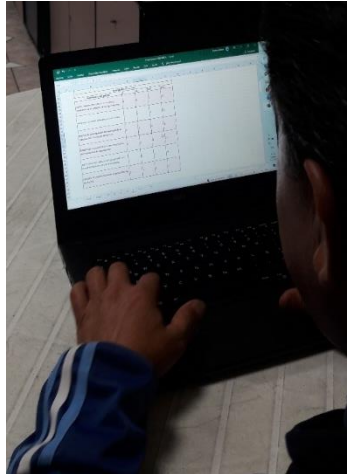
Fuente: GREENBRAL S.A. (Azuero, 2019).

Ilustración A-4 Personal de bodega capacitado de GREENBRAL S.A.



Fuente: GREENBRAL S.A. (Azuero, 2019).

Ilustración A-5 Jefe de Ventas - desarrollo de cuestionario.



Fuente: GREENBRAL S.A. (Azüero, 2019).

Ilustración A-6 Contadora General - desarrollo de cuestionario.



Fuente: GREENBRAL S.A. (Azüero, 2019).

Protocolo  
Final

Doctora María Elena Ramírez Aguilar, Secretaria de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Azuay

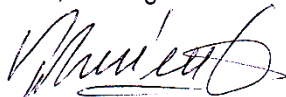
**CERTIFICA:**

Que, el Consejo de Facultad de Ciencias de la Administración, en sesión del 31 de julio de 2019, conoció y aprobó la solicitud para la realización del trabajo de titulación y el respectivo protocolo presentado por:

**Estudiante:** Bryan Mateo Molina Barreto con código 76301  
**Tema:** **Elaboración de un Manual de Funciones para la empresa Greenbral S.A.**  
Previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial  
**Director:** Ing. Gianni Salamea Alvear  
**Tribunal:** Psic. María Isabel Arteaga Ortiz e Ing. Alvaro Alvarez Idrovo

**Plazo de presentación del trabajo de titulación:** El Consejo de Facultad resolvió establecer el plazo de seis meses para la presentación del trabajo de titulación concluido y calificado por el Director; este plazo se contará desde la fecha de aprobación del protocolo, esto es hasta el 31 de enero de 2020.

Cuenca, 1 de agosto de 2019



Dra. María Elena Ramírez Aguilar  
**Secretaria Abogada**





## CONVOCATORIA

Por disposición de la Junta Académica de la escuela de Administración, se convoca a los Miembros del Tribunal Examinador, a la sustentación del Protocolo del Trabajo de Titulación: **Levantamiento de perfiles por competencias de la empresa Greenbral S.A.**, presentado por el estudiante **Molina Barreto Bryan Mateo** con código 76301, previa a la obtención del título de Ingeniero Comercial, para el día Lunes, 15 de julio de 2019 a las 21h00 en el Aula Adrián Domínguez.

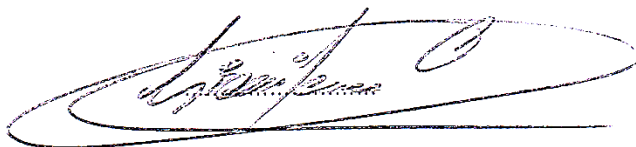
*Tomar en cuenta que posterior a la sustentación del Diseño del Trabajo de Titulación, por ningún concepto se puede realizar modificaciones ni cambios en los documentos; únicamente, en caso de diseño aprobado con modificación, el Director adjuntará al esquema un oficio indicando que se procede con los cambios sugeridos.*

Cuenca, 21 de junio de 2019

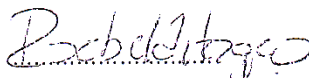


Dra. María Elena Ramírez Aguilar  
Secretaria de la Facultad

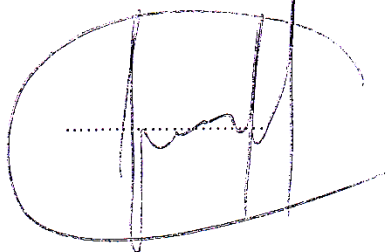
Ing. Gianni Salamea Alvear



Psic. María Isabel Arteaga Ortiz



Ing. Alvaro Alvarez Idrovo





Cuenca, 7 de Junio de 2019  
Oficio: EA-2114-2019-UDA

Ingeniero  
**OSWALDO MERCHÁN MANZANO**  
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN  
Su despacho.

De nuestra consideración:

La Junta Académica de la Escuela de Administración, en relación a la Denuncia/Protocolo de Trabajo de Titulación, presentado por **Molina Barreto Bryan Mateo** con código **76301**, con el tema: **"Levantamiento de perfiles por competencias de la empresa Greenbral S.A."**, informa que, este trabajo cumple con la metodología propuesta en la "Guía para elaboración y presentación de la denuncia/ protocolo de trabajo de titulación".

Director: Ing. Gianni Salamea

Tribunal sugerido: Ing. Álvaro Álvarez  
Psic. Isabel Arteaga

Atentamente,

**ING. MARÍA JOSÉ GONZÁLEZ CALLE.**  
Coordinadora de la Junta de Administración  
Universidad del Azuay

1. FECHA DE RECEPCIÓN DE PROTOCOLO: 07-06-2019 FIRMA: [Firma]

2. REVISIÓN DE ESTADO ACADÉMICO DEL ALUMNO:

NOMBRE: Bryan Jaleo Jolina Barreto

CÓDIGO: 76301

CARRERA: Administración de Empresas

FECHA DE INICIO DE ESTUDIOS: 22 Sep/2014

FECHA CULMINACIÓN DE ESTUDIOS: No termina

HOMOLOGACIONES: NO CARRERA PROCEDENTE: \_\_\_\_\_

CONVALIDACIONES: NO UNIVERSIDAD PROCEDENTE: \_\_\_\_\_

FECHA DE ESTA REVISIÓN: 11 Junio/2019 FIRMA: [Firma]

DE: DRA. MARÍA ELENA RAMÍREZ, SECRETARIA

ASUNTO: ENVÍO DE PROTOCOLO DE TRABAJO DE TITULACIÓN

PARA: JUNTA ACADÉMICA DE LA CARRERA DE Administración

TÍTULO A OTORGARSE: Ingeniería Comercial

Observación: \_\_\_\_\_

Fecha de revisión: 11/ junio/2019

FIRMA: [Firma]

TÍTULO DEL TRABAJO: \_\_\_\_\_

REALIZADO EN EL CURSO DE METODOLOGÍA: \_\_\_\_\_ SI \_\_\_\_\_ NO

FECHA DE APROBACIÓN DEL CONSEJO DE FACULTAD: \_\_\_\_\_

DIRECTOR: \_\_\_\_\_

TRIBUNAL: \_\_\_\_\_



ACTA  
SUSTENTACIÓN DE PROTOCOLO/DENUNCIA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

1. Nombre del estudiante: Molina Barreto Bryan Mateo
2. Código: 76301
3. Director sugerido: Ing. Gianni Salamea Alvear
4. Codirector (opcional): \_\_\_\_\_
5. Tribunal: Psic. María Isabel Arteaga Ortiz e Ing. Alvaro Alvarez Idrovo
6. Título propuesto: Levantamiento de perfiles por competencias de la empresa Greenbral S.A.
7. Aceptado sin modificaciones: \_\_\_\_\_

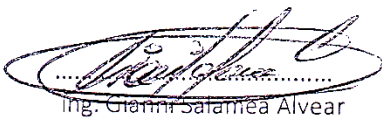
8. Aceptado con las siguientes modificaciones:

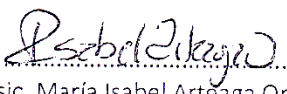
- Cambio de título  
- Cambio en los objetivos, general y específicos  
- Cambio en el esquema tentativo, flujo teórico.

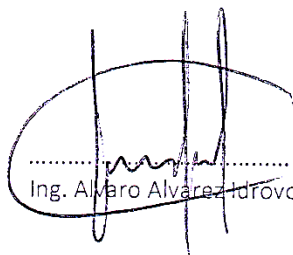
9. No aceptado

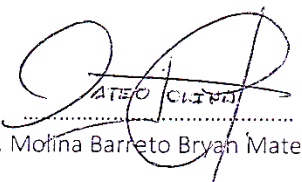
10. Justificación:
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

Tribunal

  
Ing. Gianni Salamea Alvear

  
Psic. María Isabel Arteaga Ortiz

  
Ing. Alvaro Alvarez Idrovo

  
Sr. Molina Barreto Bryan Mateo

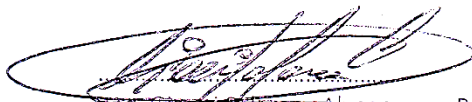
  
Dra. María Elena Ramírez Aguiar  
Secretaria de la Facultad

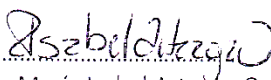
**RÚBRICA PARA LA EVALUACIÓN DEL PROTOCOLO DE TRABAJO DE TITULACIÓN**  
**(Tribunal)**

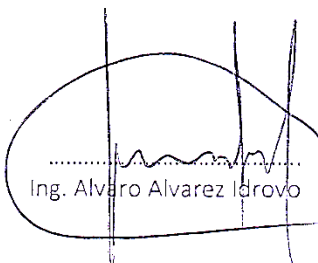
1. Nombre del estudiante: Molina Barreto Bryan Mateo
2. Código: 76301
3. Director sugerido: Ing. Gianni Salamea Alvear
4. Codirector (opcional):
5. Título propuesto: Levantamiento de perfiles por competencias de la empresa Greenbral S.A.
6. Revisores tribunal Psic. María Isabel Arteaga Ortiz e Ing. Alvaro Alvarez Idrovo

|                                                                                                     | Cumple | No cumple |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|-----------|
| <b>Problemática y/o pregunta de investigación</b>                                                   |        |           |
| 1. ¿Presenta una descripción precisa y clara?                                                       | /      |           |
| 2. ¿Tiene relevancia profesional y social?                                                          | /      |           |
| <b>Objetivo general</b>                                                                             |        |           |
| 3. ¿Concuerda con el problema formulado?                                                            | //     |           |
| 4. ¿Se encuentra redactado en tiempo verbal infinitivo?                                             | //     |           |
| <b>Objetivos específicos</b>                                                                        |        |           |
| 5. ¿Permiten cumplir con el objetivo general?                                                       | //     |           |
| 6. ¿Son comprobables cualitativa o cuantitativamente?                                               | //     |           |
| <b>Metodología</b>                                                                                  |        |           |
| 7. ¿Se encuentran disponibles los datos y materiales mencionados?                                   | //     |           |
| 8. ¿Las actividades se presentan siguiendo una secuencia lógica?                                    | //     |           |
| 9. ¿Las actividades permitirán la consecución de los objetivos específicos planteados?              | //     |           |
| 10. ¿Las técnicas planteadas están de acuerdo con el tipo de investigación?                         | //     |           |
| <b>Resultados esperados</b>                                                                         |        |           |
| 11. ¿Son relevantes para resolver o contribuir con el problema formulado?                           | //     |           |
| 12. ¿Concuerdan con los objetivos específicos?                                                      | //     |           |
| 13. ¿Se detalla la forma de presentación de los resultados?                                         | //     |           |
| 14. ¿Los resultados esperados son consecuencia, en todos los casos, de las actividades mencionadas? | //     |           |

Nota sobre 10 puntos: : 10

  
 Ing. Gianni Salamea Alvear

  
 Psic. María Isabel Arteaga Ortiz

  
 Ing. Alvaro Alvarez Idrovo



UNIVERSIDAD  
DEL AZUAY



Facultad  
Ciencias de la  
Administración

Oficio Estudiante: Solicitud aprobación de  
Protocolo de Trabajo de Titulación

Cuenca, 07 de junio de 2019

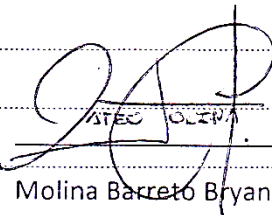
Ingeniero,  
Oswaldo Merchán Manzano  
**DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN**  
UNIVERSIDAD DEL AZUAY

De mi/ nuestra consideración,

Estimado Señor Decano, yo **Molina Barreto Bryan Mateo** con C.I. **010602511-7**, código  
estudiantil 76301; estudiante de la Carrera de Administración de Empresas, solicito muy  
comedidamente a usted y por su intermedio al Consejo de Facultad, la aprobación del protocolo  
de trabajo de titulación con el tema **"LEVANTAMIENTO DE PERFILES POR COMPETENCIA DE LA  
EMPRESA GREENBRAL S.A."** previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial, para lo cual  
adjunto la documentación respectiva.

Por la favorable acogida que brinde a la presente, anticipo mi agradecimiento/ anticipamos  
nuestro agradecimiento.

Atentamente:

  
Molina Barreto Bryan Mateo

Estudiante de la Carrera de Administración de Empresas





Cuenca, 07 de junio de 2019

Ingeniero,  
Oswaldo Merchán Manzano  
**DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN**  
UNIVERSIDAD DEL AZUAY

De mi consideración,

Yo, **Msc. Salamea Alvear Gianni Fabriccio** informo que he revisado el protocolo de trabajo de titulación previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial, denominado **"LEVANTAMIENTO DE PERFILES POR COMPETENCIA DE LA EMPRESA GREENBRAL S.A."**, realizado por el estudiante **Molina Barreto Bryan Mateo**, con código estudiantil 76301, protocolo que a mi criterio, cumple con los lineamientos y requerimientos establecidos por la carrera.

Por lo expuesto, me permito sugerir que sea considerado para la revisión y sustentación del mismo,

Sin otro particular, suscribo.

Atentamente

Msc. Salamea Alvear Gianni Fabriccio



1.1. Nombre del Estudiante: Molina Barreto Bryan Mateo

1.1.1. Código: ua076301

1.2. Director sugerido: Msc. Salamea Alvear Gianni Fabriccio

1.3. Docente metodólogo: Lic. Verdugo Cárdenas Gladys Jaqueline

1.4. Codirector (opcional): No aplica

1.5. Título propuesto: LEVANTAMIENTO DE PERFILES POR COMPETENCIA DE LA EMPRESA GREENBRAL S.A.

|                                                                                                      | DIRECTOR |           | METODÓLOGO |           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|-----------|------------|-----------|
|                                                                                                      | Cumple   | No cumple | Cumple     | No cumple |
| <b>Línea de investigación</b>                                                                        |          |           |            |           |
| 1. ¿El contenido se enmarca en la línea de investigación seleccionada?                               | /        |           | /          |           |
| <b>Título Propuesto</b>                                                                              |          |           |            |           |
| 2. ¿Es informativo?                                                                                  | /        |           | /          |           |
| 3. ¿Es conciso?                                                                                      | /        |           | /          |           |
| <b>Estado del arte</b>                                                                               |          |           |            |           |
| 4. ¿Identifica claramente el contexto histórico, científico, global y regional del tema del trabajo? | /        |           | /          |           |
| 5. ¿Describe la teoría en la que se enmarca el trabajo                                               | /        |           | /          |           |
| 6. ¿Describe los trabajos relacionados más relevantes?                                               | /        |           | /          |           |
| 7. ¿Utiliza citas bibliográficas?                                                                    | /        |           |            |           |
| <b>Problemática</b>                                                                                  |          |           |            |           |
| 8. ¿Presenta una descripción precisa y clara?                                                        | /        |           | /          |           |
| 9. ¿Tiene relevancia profesional y social?                                                           | /        |           | /          |           |
| <b>Pregunta de investigación</b>                                                                     |          |           |            |           |
| 10. ¿Presenta una descripción precisa y clara?                                                       | /        |           | /          |           |
| 11. ¿Tiene relevancia profesional y social?                                                          | /        |           | /          |           |
| <b>Hipótesis (opcional)</b>                                                                          |          |           |            |           |
| 12. ¿Se expresa de forma clara?                                                                      |          |           |            |           |
| 13. ¿Es factible de verificación?                                                                    |          |           |            |           |
| <b>Objetivo general</b>                                                                              |          |           |            |           |
| 14. ¿Concuerda con el problema formulado?                                                            | /        |           | /          |           |
| 15. ¿Se encuentra redactado en tiempo verbal infinitivo?                                             | /        |           | /          |           |
| <b>Objetivos específicos</b>                                                                         |          |           |            |           |
| 16. ¿Permiten cumplir con el objetivo general?                                                       | /        |           | /          |           |
| 17. ¿Son comprobables cualitativa o cuantitativamente?                                               | /        |           | /          |           |
| <b>Metodología</b>                                                                                   |          |           |            |           |
| 18. ¿Se encuentran disponibles los datos y materiales mencionados?                                   | /        |           | /          |           |
| 19. ¿Las actividades se presentan siguiendo una secuencia lógica?                                    | /        |           | /          |           |
| 20. ¿Las actividades permitirán la consecución de los objetivos específicos planteados?              | /        |           | /          |           |
| 21. ¿Las técnicas planteadas están de acuerdo con el tipo de investigación?                          | /        |           |            |           |
| <b>Resultados esperados</b>                                                                          |          |           |            |           |
| 22. ¿Son relevantes para resolver o contribuir con el problema formulado?                            | /        |           | /          |           |
| 23. ¿Concuerdan con los objetivos específicos?                                                       | /        |           | /          |           |

|                                                                                                     | DIRECTOR |           | METODÓLOGO |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|-----------|------------|-----------|
|                                                                                                     | Cumple   | No cumple | Cumple     | No cumple |
| 24. ¿Se detalla la forma de presentación de los resultados?                                         | /        |           | /          |           |
| 25. ¿Los resultados esperados son consecuencia, en todos los casos, de las actividades mencionadas? | /        |           | /          |           |
| <b>Supuestos y riesgos</b>                                                                          |          |           |            |           |
| 26. ¿Se mencionan los supuestos y riesgos más relevantes, en caso de existir?                       | /        |           | /          |           |
| 27. ¿Es conveniente llevar a cabo el trabajo dado los supuestos y riesgos mencionados?              | /        |           | /          |           |
| <b>Presupuesto</b>                                                                                  |          |           |            |           |
| 28. ¿El presupuesto es razonable?                                                                   | /        |           | /          |           |
| 29. ¿Se consideran los rubros más relevantes?                                                       | /        |           | /          |           |
| <b>Cronograma</b>                                                                                   |          |           |            |           |
| 30. ¿Los plazos para las actividades están de acuerdo con el reglamento?                            | /        |           | /          |           |
| <b>Citas y Referencias del documento</b>                                                            |          |           |            |           |
| 31. ¿Se siguen las recomendaciones de normas internacionales para citar?                            | /        |           | /          |           |
| <b>Expresión escrita</b>                                                                            |          |           |            |           |
| 32. ¿La redacción es clara y fácilmente comprensible?                                               | /        |           | /          |           |
| 33. ¿El texto se encuentra libre de faltas ortográficas?                                            | /        |           | /          |           |

OBSERVACIONES METODOLOGO:

---



---



---



---

OBSERVACIONES DIRECTOR:

---



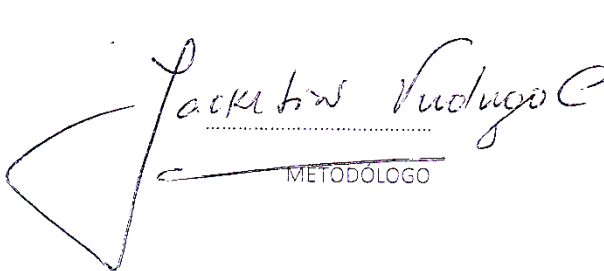
---



---



---

  
METODÓLOGO

  
DIRECTOR

Cuenca, 07 de junio de 2019

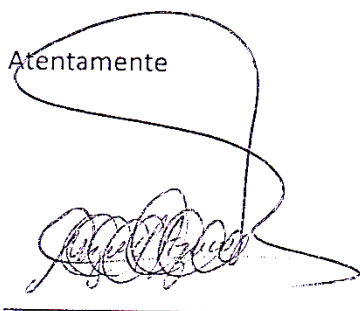
Ingeniero,  
Oswaldo Merchán Manzano  
**DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN**  
UNIVERSIDAD DEL AZUAY

De mi consideración,

Yo **CEO Miguel Edgar Azuero Q.**, Gerente General de la empresa **GREENBRAL S.A.**, autorizo al estudiante **Molina Barreto Bryan Mateo** de la Carrera de Administración de Empresas de la Universidad del Azuay, a realizar su trabajo de titulación previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial en la empresa que represento, la cual se compromete a proporcionar al estudiante, los documentos e información requerida para el desarrollo de su labor.

Sin otro particular, suscribo

Atentamente

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Miguel Edgar Azuero Q.', is written over a horizontal line. The signature is stylized with loops and a long, sweeping underline that extends to the right.

**CEO Miguel Edgar Azuero Q.**





Cuenca, 16 de julio de 2019

Ingeniero

Oswaldo Merchán

**DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN**  
UNIVERSIDAD DEL AZUAY

De mi consideración,

Yo, **Msc. Salamea Alvear Gianni Fabriccio** informo que he revisado las modificaciones sugeridas por el Consejo de Facultad al protocolo del trabajo de titulación previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial, denominado **"Elaboración de un manual de funciones para la empresa GREENBRAL S.A."**, realizado por el estudiante **Bryan Mateo Molina Barreto** con código estudiantil 76301 El trabajo cuenta con las modificaciones sugeridas, en cuanto a los cambios del título de la investigación, los objetivos, general y específico, esquema tentativo y marco teórico

Sin otro particular, suscribo

Atentamente

Msc. Salamea Alvear Gianni Fabriccio





## UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Facultad de Ciencias de la Administración

Escuela de Administración de Empresas

### ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES PARA LA EMPRESA GREENBRAL S.A.

**Nombre de Estudiante(s):**

Molina Barreto Bryan Mateo

**Director(a) sugerido(a):**

Msc. Salamea Alvear Gianni Fabriccio

Cuenca - Ecuador

2019

## 1. Datos Generales

### 1.1. Nombre del Estudiante

Molina Barreto Bryan Mateo

#### 1.1.1. Código

ua076301

#### 1.1.2. Contacto

Molina Barreto Bryan Mateo

Teléfono: (07) 2 – 866822

Celular: 0989109106

Correo Electrónico: [mateo96@es.uazuay.edu.ec](mailto:mateo96@es.uazuay.edu.ec)

### 1.2. Director Sugerido: Msc. Salamea Alvear Gianni Fabriccio

#### 1.2.1. Contacto:

Celular: 0984914740

Correo Electrónico: [gsalamea@uazuay.edu.ec](mailto:gsalamea@uazuay.edu.ec)

### 1.3. Co-director sugerido: No aplica

### 1.4. Asesor Metodológico: Lic. Verdugo Cárdenas Gladys Jaqueline

### 1.5. Tribunal designado:

### 1.6. Aprobación:

### 1.7. Línea de Investigación de la Carrera:

5311 Organización y dirección de empresas

#### 1.7.1. Código UNESCO: 5311.04 Organización de Recursos Humanos

#### 1.7.2. Tipo de trabajo:

a) Proyecto de investigación

b) Investigación formativa

### 1.8. Área de Estudio:

Gestión del Talento Humano

Metodología de la Investigación

### 1.9. Título Propuesto:

Elaboración de un Manual de Funciones para la empresa GREENBRAL S.A.

### 1.10. Subtítulo:

### 1.11. Estado del proyecto

Nuevo

## 2. Contenido

### 2.1. Motivo de la Investigación:

La presente investigación se realiza con el fin de establecer un manual de funciones para la formación y desarrollo del personal de la empresa GREENBRAL S.A.

Se pretende mediante la investigación y desarrollo del proyecto poder adecuar de manera eficiente al personal de la empresa; la misma, se beneficiará con un manual de funciones que le permita establecer una comparación de los puestos existentes y clasificarlos por orden de importancia; asimismo, servirá como base para la selección, incorporación y contratación de nuevo personal.

Las empresas comercializadoras, hoy en día, se ven sometidas a un escaso rendimiento de su personal, lo cual genera una ineficiencia en los servicios que prestan o productos que otorgan, si bien GREENBRAL S.A. cuenta con un proceso de trabajo, no cuenta con una descripción y análisis de los puestos que posee, por lo que las funciones de los trabajadores no se realizan de manera eficiente, las responsabilidades son abiertas, generando doble esfuerzo; asimismo, la selección del personal se ve afectada al corto plazo por el personal no calificado para el puesto; lo que lleva a la baja productividad y bajo rendimiento de toda la empresa.

Un manual de funciones, asistirá a GREENBRAL S.A. a una mejor descripción de todos los requisitos necesarios para los diferentes puestos de trabajo, con un mayor nivel de desempeño; fomentando a la empresa a salir de un método tradicional con niveles de desempeño bajo que generan poca productividad en la empresa.

### 2.2. Problemática

La productividad y competitividad ha sido, desde siempre, parte de la esencia de las organizaciones, si bien en la actualidad las empresas aplican modelos administrativos para llegar a ser competitivos en el mercado y la industria, suelen no considerar el pilar fundamental de toda empresa, que es su personal. La fuerza de toda organización nace en cada empleado que forma parte de la empresa, sabiendo esto, se logra ser competitivos desde la raíz, con eficiencia y eficacia ante los cambios que sufre el mercado.

La importancia de poder estructurar a toda la organización, mediante un manual de funciones, no solo permite la división estratégica de los cargos, sino también marca importancia a las responsabilidades de los trabajadores, minimiza la duplicación de los

esfuerzos y conflictos entre las distintas áreas de la empresa, reduce el personal no calificado para el puesto, permite el reclutamiento eficiente del personal, aumenta la productividad de cada trabajador y consecuentemente de toda la organización.

GREENBRAL S.A. no cuenta con un manual de funciones, por lo que la empresa presenta ineficiencia productiva en cuanto a los cargos que maneja, la responsabilidades son cubiertas de manera desorganizada, existen trabajadores no calificados para el perfil que se ofrece, de mismo modo la selección y contratación del personal genera a largo plazo costos altos en el reclutamiento, afectando a la productividad de la organización.

### **2.3. Pregunta de Investigación**

¿Un manual de funciones para la empresa GREENBRAL S.A. elevará la eficiencia y productividad de los cargos de la organización?

### **2.4. Resumen**

GREENBRAL S.A. es una empresa encargada de la comercialización, distribución, mercadeo y asistencia de productos de consumo masivo, con una línea de clientes mayoristas y minoristas. La empresa no cuenta con un departamento enfocado en el talento humano, por lo que, asimismo, no cuenta con un manual de funciones, generando un desempeño deficiente en los diferentes cargos existentes en la empresa, llevando responsabilidades en los cargos con doble esfuerzo para el cumplimiento de los objetivos; de igual manera GREENBRAL S.A. en el corto y largo plazo, sufre las deficiencias de la contratación de un personal no calificado, generando a la empresa una baja productividad y desempeño bajo tanto individual como grupal.

Mediante el proyecto de investigación, buscamos la consolidación productiva de la empresa y mediante la organización de los cargos, estructurados a nivel jerárquico, lograremos la eficiencia de cada cargo con los requisitos indispensables para los mismos, este proyecto busca el alcance competitivo de la empresa, con responsabilidades y tareas claras en los cargos para fomentar la productividad de los trabajadores en forma individual y colectiva para la empresa, ahorrando para la misma costos y tiempo invertidos de manera ineficaz.

### **2.5. Estado del Arte y marco teórico**

Para una administración del personal, se parte del concepto básico de la administración, donde se necesita planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar



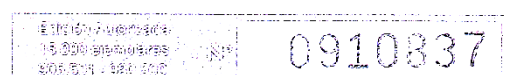


La selección del personal no se basa en tener a la mejor persona en un puesto que la organización disponga o pueda agregar, sino de incorporar a la mejor persona en relación con el puesto a ocupar, un puesto de trabajo ó cargo tiene características que lo diferencian de otro, diferenciando incluso las características de las empresas o mercados múltiples. Para crear un talento organizativo se debe seleccionar a un trabajador con una extensa gama de capacidades que estén acorde con las necesidades de la organización y generar mediante este talento motivación de crecimiento conjunto en la empresa. (Alles, 2006)

El contenido de un cargo lleva consigo una descripción única, puesto que el cargo descrito objetivamente, consiste en enumerar las tareas, actividades y funciones que conforman al cargo y esto lo hace diferente de los demás cargos en la organización. En dicha descripción se da conocer las funciones detalladas del puesto, la periodicidad del trabajo, los métodos de aplicación de las tareas otorgadas y los objetivos del cargo. (Chiavenato, 2000)

<sup>2</sup> Sherman, Arthur; Bohlander, George; Snell, Scott. Administración de Recursos Humanos. Thomson Internacional, M.

<sup>3</sup> Dessler, Gary. *Administración de Personal*. Prentice – Hall Hispanoamericana, México, 1994.



La aplicación de un modelo de gestión por competencias, conlleva un análisis donde se investiga los requisitos para la formación, las habilidades y destrezas que puede asumir el cargo; se definen los objetivos y misión del puesto creado para el cual va ser desempeñado. Asimismo se define una descripción de los puestos, basado en la información detallada sobre las funciones y tareas del cargo y cuáles serán las principales actividades a realizar.

La selección se basa en un proceso rígido sobre el análisis y descripción del puesto de trabajo, lo que se pretende realizar mediante la selección es un ajuste entre una persona y el puesto de trabajo ofrecido. Ansorena propone 7 pasos importantes para la selección exitosa del personal, descritos a continuación. (de Ansorena Cao, 2007)

- Paso 1: Descripción del puesto.

Dictaminada por el responsable de Talento Humano con la ayuda, indispensable, del jefe del cargo, en donde su superior autoriza el proceso y así sucesivamente.

- Paso 2: Análisis de las áreas de resultados.

Dentro de las empresas, el resultado y la calidad son parte fundamentales, dependientemente de las actividades que se realicen para lograr su eficiencia; en el análisis del puesto se debe establecer los resultados del puesto y las actividades, acciones de manera conjunta, puesto que se deberá establecer las características del puesto para alcanzar los resultados.

- Paso 3: Análisis de las situaciones críticas para el éxito en el puesto de trabajo.

Para llegar a los resultados éxito, se debe, mediante este paso de análisis, establecer las situaciones específicas, en donde el trabajador mostrará sus capacidades, destrezas, cualidades, conocimientos y experiencias en el cargo.

- Paso 4: Análisis de los requerimientos objetivos para el desempeño del puesto de trabajo.

Claramente un análisis de requerimientos, depende del enfoque que la organización esté dispuesto a aceptar en el cargo, el desempeño del mismo se verá realizado por los objetivos que se planteen para llegar a los resultados esperados, estos requerimientos son básicos y priman ante el análisis del puesto de trabajo, tales como la edad mínima

aceptable, la nacionalidad preferida, sexo, domicilio aceptable, estado civil, formación básica requerida, idiomas necesarios, permisos de conducir, etc.

- Paso 5: Análisis de los requerimientos del entorno social del puesto de trabajo.

Para este paso es indispensable contar con un organigrama bien realizado, donde se analiza primeramente el jefe inmediato del cargo a analizar, en donde tendrá la posición de cubrir y las características del mismo.

- Paso 6: Análisis de las competencias conductuales requeridas para el desempeño eficaz del puesto de trabajo.

Para la eficiencia y eficacia del puesto se debe recolectar la información necesaria sobre las competencias necesarias que debe poseer el puesto de trabajo, las cuales son primordiales para el perfil.

- Paso 7: Definición del perfil idóneo para el puesto de trabajo.

Al levantar el perfil mediante este paso, se busca que el trabajador tenga una relación cercana y casi perfecta con el puesto a ocupar en la organización, con dicho perfil establecido el desempeño crecerá, llegando a los resultados esperados. (de Ansorena, Cao, 2007) (Alles, 2006)

La perspectiva del talento humano en las empresas, a lo largo de los años, ha evolucionado de manera efectiva, puesto que los trabajadores eran considerados como un activo que forma parte de la organización, por lo que los trabajadores no formaban parte de las mejoras organizacionales con eficiencia que la empresa podía tener; hoy en día, esa concepción ha cambiado, si bien un modelo de gestión depende de la aplicabilidad que ejerce la organización, el talento humano es parte fundamental para generar un mejor rendimiento organizacional. (González Ariza, 2006)

## 2.6. Hipótesis

No aplica

## **2.7. Objetivo General**

Elaborar un manual de funciones para la empresa GREENBRAL S.A.

## **2.8. Objetivos Específicos**

1. Establecer un organigrama estructural, realizando una comparación objetiva de cada puesto y clasificarlos jerárquicamente según el orden de importancia.
2. Desarrollar una descripción clara y objetiva de los requisitos necesarios de cada cargo de la empresa.
3. Elaborar un manual de funciones de cada perfil de la organización mediante herramientas de gestión.

## **2.9. Metodología**

El proyecto metodológico parte de una investigación mixta, es decir una investigación tanto cualitativa como cuantitativa, recolectando datos e información de la empresa GREENBRAL S.A., manejando la lógica deductiva frente a la información de los cargos y estructura organizacional de la empresa, asimismo se enfoca una investigación en base a lógica inductiva aplicando revisiones y entrevistas que mejoren los cargos que maneja la misma.

Para cumplir con la elaboración del manual de funciones, se realizará cuestionarios y entrevistas, los cuales serán adaptados a la metodología de Alfredo Paredes, dejando de lado las competencias, para la correcta aplicación de dicho manual.

## **2.10. Alcances y resultados esperados**

A medida que avance la investigación, se espera obtener un impacto en cada uno de los cargos manejados por la empresa GREENBRAL S.A. en su análisis se espera fortalecer a la empresa con miras a la competitividad en el mercado, la productividad individual y organizacional.

Se pretende crear un impacto positivo para empresa, la misma, se beneficiará de un manual de funciones para cada cargo, que demuestre las responsabilidades y tareas claras, permitiendo la inclusión de todo el personal con la organización.

## **2.11. Supuestos y riesgos**

Uno de los grandes retos en toda empresa, es el cambio organizacional que tiende a sufrir la empresa, debido a la cultura que está presente en cada organización, si bien existen procesos que no aplican a esta empresa, tales como la producción, uno de los factores primordiales dentro de las comercializadoras son las ventas de los productos que ofrecen, ahora bien, un límite grande que se presenta es la oposición al cambio.



## 2.12. Presupuestos

| Rubro                     | Costo (USD) | Justificación                                                                                                       |
|---------------------------|-------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Recursos de investigación | 80          | Diccionarios para la elaboración del manual de funciones, libros y artículos científicos en base a la investigación |
| Impresiones y copias      | 200         | Impresiones de los manuales de funciones, copias certificadas para la empresa analizada.                            |
| Transportes               | 200         | Combustible y transportes necesarios a la empresa                                                                   |
| Tutorías                  | 200         | Pago de tutorías con director asignado                                                                              |
| <b>TOTAL</b>              | <b>680</b>  |                                                                                                                     |

## 2.13. Financiamiento

Autofinanciamiento

## 2.14. Esquema tentativo

Introducción

### Capítulo 1. GREENBRAL S.A.

1.1.Misión

1.2.Visión

1.3.Valores

1.4.Objetivos

1.5.Estructura Organizacional

### Capítulo 2. Marco Teórico

2.1.Administración de los recursos humanos

2.2.Subsistemas del talento humano

2.3.Análisis de puestos

2.4.Descripción de cargos

### Capítulo 3. Metodología y Manual de Funciones

3.1.Herramientas de Gestión

3.2.Descripción de los cargos

3.3.Cuestionarios y entrevistas

3.4.Elaboración del manual de funciones

Conclusiones

Recomendaciones

Bibliografía

Anexos

## 2.15. Cronograma

| Objetivo Específico                                                                                                                                      | Actividad                                                                                                                                                                                                        | Resultado esperado                                                                                                                                                                                                               | Tiempo (semanas) |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| Establecer un organigrama estructural, realizando una comparación objetiva de cada puesto y clasificarlos jerárquicamente según el orden de importancia. | Realizar una comparación de cargos según la información de la empresa GREENBRAL S.A., obteniendo información en base a la estructura organizativa.                                                               | Mediante la elaboración y análisis de la estructura organizacional, se define los cargos jerárquicamente, clasificados según el orden de importancia, se obtendrá la información que mantiene la empresa en cuantos sus puestos. | 1 semana         |
| Desarrollar una descripción clara y objetiva de los requisitos necesarios de cada cargo de la empresa.                                                   | Mediante entrevistas y cuestionarios se establecerá las principales actividades de los cargos, asimismo se establecerá los requisitos necesarios para el cargo en base al organigrama de la empresa.             | En base la información de la estructura organizativa, se logra una descripción de los cargos de la empresa GREENBRAL S.A., los cuales serán claros, objetivos y necesarios para el puesto y la empresa.                          | 4 semanas        |
| Elaborar un manual de funciones de cada perfil de la organización mediante herramientas de gestión.                                                      | Mediante la validación de la información de las herramientas de gestión se elaborará cada perfil de la empresa, estableciendo la misión, actividades, conocimientos, instrucciones y experiencias de cada cargo. | Se obtendrá un manual de funciones para cada cargo que otorga la empresa mediante su estructura organizativa.                                                                                                                    | 4 semanas        |
| <b>TOTAL</b>                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                  | <b>9 semanas</b> |

## 2.16. Referencias

Estilo utilizado: APA



UNIVERSIDAD  
DEL ATLÁNTICO

Alles, M. A. (2006). Selección por competencias. En M. A. Alles, *Selección por competencias* (págs. 19-48). Lavalle, Buenos Aires, Argentina: Ediciones GRANICA. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=Vsmq568qZ7sC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>

Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos* (Quinta ed.). (L. Solano Arevalo, Ed.; & G. A. Villamizar, Trad.) Bogotá, Santafé de Bogotá, Colombia: McGRAW-HILL Interamericana S.A. Obtenido de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/f37a438c7c5cd9b3e4cd837c3168cbc6.pdf>

de Ansorena Cao, Á. (2007). *15 pasos para la selección de personal con éxito: Método e instrumentos* (Septima ed.). Barcelona, España: Ediciones Paidós Ibérica. Obtenido de [https://books.google.com.ec/books?id=Nv\\_zVOrP510C&printsec=frontcover&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=Nv_zVOrP510C&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)

González Ariza, Á. L. (2006). Métodos de compensación basados en competencias. En Á. L. González Ariza, *Métodos de compensación basados en competencias* (págs. 30-91). Puerto Colombia, Barranquilla, Colombia: Ediciones UNINORTE. Obtenido de [https://books.google.com.ec/books?id=v3qclmGtvkC&printsec=frontcover&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=v3qclmGtvkC&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)

Alles, M. A. (2010). *Conciliar vida profesional y personal: Dos miradas: Organizacional e Individual*. Buenos Aires, Lavalle, Argentina: Ediciones Granica. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=wJMCNNcc4HsC&pg=PA369&dq=subsistemas+de+talento+humano&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwia98bB2mjAhWIrVkKHSLtAwgQ6AEILTAB#v=onepage&q=subsistemas%20de%20talento%20humano&f=false>

## 2.17. Anexos

## 2.18. Firma de responsabilidad (estudiante)

## 2.19. Firma de responsabilidad director (luego de aplicación de rúbrica)

**2.20. Firma de responsabilidad profesor metodólogo (luego de aplicación de  
rúbrica)**

**2.21. Fecha de entrega**

Cuenca. 16 de julio de 2019