TECNOLOGICO SUPERIOR
"CORDILLERA"

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS – PERSONAL

RESTRUCTURACIÓN DEL MANUAL DE FUNCIONES PARA DISMINUIR EL ALTO ÍNDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL DEL ÁREA DE CONTRALORÍA EN LA EMPRESA "IIASA".DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO 2017

Proyecto de I + D +I previo a la obtención del título de Tecnólogo en Administración de Recursos Humanos - Personal

Autor: René Marcelo Moreira Tapia

Tutor: Ing. Ramiro Toro

Quito, Abril 2017

CONTRATO DE CESIÓN SOBRE DERECHOS PROPIEDAD INTELECTUAL

Comparecen a la celebración del presente contrato de cesión y transferencia de derechos de propiedad intelectual, por una parte, el estudiante, RENÉ MARCELO MOREIRA TAPIA por sus propios y personales derechos, a quien en lo posterior se le denominará el "CEDENTE"; y, por otra parte, el INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO CORDILLERA, representado por su Rector el Ingeniero Ernesto Flores Córdova, a quien en lo posterior se lo denominará el "CESIONARIO". Los comparecientes son mayores de edad, domiciliados en esta ciudad de Quito Distrito Metropolitano, hábiles y capaces para contraer derechos y obligaciones, quienes acuerdan al tenor de las siguientes cláusulas:

PRIMERA: ANTECEDENTE.-a) El Cedente dentro del pensum de estudio en la carrera de ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS – PERSONAL que imparte el Instituto Superior Tecnológico Cordillera, y con el objeto de obtener el título de TECNÓLOGO EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS – PERSONAL el estudiante participa en el proyecto de grado denominado "RESTRUCTURACIÓN DEL MANUAL DE FUNCIONES PARA DISMINUIR EL ALTO ÍNDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL DEL ÁREA DE CONTRALORÍA EN LA EMPRESA "IIASA".

DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO 2017", el cual incluye la creación de un manual, para lo cual ha implementado los conocimientos adquiridos en su calidad de alumno. b) Por iniciativa y responsabilidad del Instituto Superior Tecnológico Cordillera se desarrolla la creación de un manual de funciones, motivo por el cual se regula de forma clara la cesión de los derechos de autor que genera la obra literaria y que es producto del proyecto de grado, el mismo que culminado es de plena aplicación técnica, administrativa y de reproducción. SEGUNDA: CESIÓN Y TRANSFERENCIA.- Con el antecedente indicado, el Cedente libre y voluntariamente cede y transfiere de manera perpetua y gratuita todos los derechos patrimoniales estudio de factibilidad descrito en la cláusula anterior a favor del Cesionario, sin reservarse para sí ningún privilegio especial (código fuente, código objeto, diagramas de flujo, planos, manuales de uso, etc.). El Cesionario podrá explotar el estudio de factibilidad por cualquier medio o procedimiento tal cual lo

establece el Artículo 20 de la Ley de Propiedad Intelectual, esto es, realizar, autorizar o prohibir, entre otros: a) La reproducción del estudio de factibilidad por cualquier forma o procedimiento; b) La comunicación pública del estudio de factibilidad; c) La distribución pública de ejemplares o copias, la comercialización, arrendamiento o alquiler del estudio de factibilidad; d) Cualquier transformación o modificación del estudio de factibilidad; e) La protección y registro en el IEPI el estudio de factibilidad a nombre del Cesionario; f) Ejercer la protección jurídica del estudio de factibilidad; g) Los demás derechos establecidos en la Ley de Propiedad Intelectual y otros cuerpos legales que normen sobre la cesión de derechos de autor y derechos patrimoniales. TERCERA: OBLIGACIÓN DEL CEDENTE.- El cedente no podrá transferir a ningún tercero los derechos que conforman la estructura, secuencia y organización del estudio de factibilidad que es objeto del presente contrato, como tampoco emplearlo o utilizarlo a título personal, ya que siempre se deberá guardar la exclusividad del estudio de factibilidad a favor del Cesionario. CUARTA: CUANTIA.- La cesión objeto del presente contrato, se realiza a título gratuito y por ende el Cesionario ni sus administradores deben cancelar valor alguno o regalías por este contrato y por los derechos que se derivan del mismo. QUINTA: PLAZO.- La vigencia del presente contrato es indefinida. SEXTA: DOMICILIO, JURISDICCIÓN Y COMPETENCIA.- Las partes fijan como su domicilio la ciudad de Quito. Toda controversia o diferencia derivada de éste, será resuelta directamente entre las partes y, si esto no fuere factible, se solicitará la asistencia de un Mediador del Centro de Arbitraje y Mediación de la Cámara de Comercio de Quito. En el evento que el conflicto no fuere resuelto mediante este procedimiento, en el plazo de diez días calendario desde su inicio, pudiendo prorrogarse por mutuo acuerdo este plazo, las partes someterán sus controversias a la resolución de un árbitro, que se sujetará a lo dispuesto en la Ley de Arbitraje y Mediación, al Reglamento del Centro de Arbitraje y Mediación de la Cámara de comercio de Quito, y a las siguientes normas: a) El árbitro será seleccionado conforme a lo establecido en la Ley de Arbitraje y Mediación; b) Las partes renuncian a la jurisdicción ordinaria, se obligan a acatar el laudo arbitral y se comprometen a no interponer ningún tipo de recurso en contra del laudo arbitral; c) Para la ejecución de medidas cautelares, el árbitro está facultado para solicitar el auxilio de los funcionarios públicos, judiciales, policiales y administrativos, sin que sea necesario recurrir a juez ordinario alguno; d) El

procedimiento será confidencial y en derecho; e) El lugar de arbitraje serán las instalaciones del centro de arbitraje y mediación de la Cámara de Comercio de Quito; f) El idioma del arbitraje será el español; y, g) La reconvención, caso de haberla, seguirá los mismos procedimientos antes indicados para el juicio principal. SÉPTIMA: ACEPTACIÓN.- Las partes contratantes aceptan el contenido del presente contrato, por ser hecho en seguridad de sus respectivos intereses. En aceptación firman a los 20 días del mes de Abril del dos mil diecisiete.

f) _____	f) _____
RENÉ MARCELO MOREIRA TAPIA	Instituto Superior Tecnológico Cordillera
CI: 1721317798	CEDENTE CESIONARIO

CONTRATO DE CESIÓN

Yo, RENE MOREIRA con cedula de identidad No. 1721317798 de conformidad con lo expuesto en el Art. 46 en la ley de Propiedad Intelectual, que expone "la cesión exclusiva de los derechos de autor confiere al cesionario el derecho de explotación exclusiva de la obra, oponible frente a terceros y frente al propio autor. También confiere al cesionario el derecho de otorgar cesiones o licencias a terceros y a celebrar cualquier otro acto o contrato para la explotación de obra sin perjuicio a los derechos morales correspondientes. En la cesión no exclusiva , el cesionario está autorizado a explotar la obra a la forma establecida en el contrato"; en conformidad con lo establecido en los cuerpos de leyes ya citado, manifiesto mi voluntad de realizar la cesión exclusiva de los derechos de autor al Instituto Tecnológico Superior Cordillera, en mi calidad de autor de trabajo de titulación que lo he desarrollado para la obtención de mi título profesional, el cual fue denominado: "RESTRUCTURACIÓN DEL MANUAL DE FUNCIONES PARA DISMINUIR EL ALTO ÍNDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL DEL ÁREA DE CONTRALORÍA EN LA EMPRESA "IIASA" DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO 2017" facultando al Instituto Tecnológico Superior Cordillera para ejercer los derechos cedidos, referidos en los artículos transcritos.

_____

RENÉ MARCELO MOREIRA TAPIA
C.I: 1721317798

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por las bendiciones que me ha brindado.
A mi abuela, madre, hermanos y demás familia que son el pilar fundamental en mi vida, por el amor que me han dado, ya que ellos me han dado la fuerza para poder llegar hasta esta instancia y puedo decir que soy una persona afortunada por tenerlos.

Agradezco también a la empresa Importadora Industrial Agrícola S.A. IIASA, por la ayuda, información y apertura para poder realizar mi proyecto.

También es justo expresar mi sincero agradecimiento a cada uno de los maestros del Instituto Tecnológico Superior "Cordillera, que en las aulas y fuera de ellas compartieron sus enseñanzas y son un ejemplo a seguir para el desarrollo de mi vida profesional, a mi distinguido Tutor de Tesis Ing. Ramiro Toro quien con su conocimiento supo guiarme con entusiasmo y paciencia para culminar con éxito.

RENÉ MARCELO MOREIRA TAPIA

DEDICATORIA

Todo este esfuerzo va dedicado a Dios, por darme la fuerza necesaria, fortalecer mi corazón e iluminar mi mente, regalarme salud, sabiduría y cada día me ha bendecido para salir siempre adelante y no quedarme estancado en las adversidades.

Dedico este trabajo a las personas más importantes en mi vida, mi madre Niola Tapia, mis hermanos Kenneth, Dayra, Paola, que me permita verlos crecer superarse y sobre todo ser unidos y apoyarnos mutuamente por siempre,

Pero especialmente a la persona más importante por la cual decidí seguir luchando y esforzándome para mejorar cada día mi abuela Victoria Uyaguari quien ha sido el motor de cada paso que doy por ser más que una madre y por guiarme al camino correcto quien con sus cariño y amor que solo ella supo brindarme me enseño que nunca debo darme por vencido, y a cada una de las personas que de una y otra manera estuvieron apoyándome siempre.

A mis maestros, que son parte de todo este proceso ya que nos han brindado sus conocimientos, compresión y ayuda en momentos difíciles.

A los verdaderos amigos, que aportaron con su granito de arena, con palabras alentadoras y apoyo incondicional.

RENÉ MARCELO MOREIRA TAPIA

INDICE GENERAL

Contenido

CONTRATO DE CESIÓN SOBRE DERECHOS PROPIEDAD INTELECTUAL i

CONTRATO DE CESIÓN iv

AGRADECIMIENTO v

DEDICATORIA vi

INDICE GENERAL vii

INDICE DE TABLAS xi

INDICE DE FIGURAS xii

RESUMEN EJECUTIVO xiii

ABSTRACT xiv

CAPITULO I 1

1.01 CONTEXTO 1

1.02 JUSTIFICACIÓN 2

1.03 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA CENTRAL Matriz "T" 4

1.03.02 Análisis de la matriz T (contextualización) 5

CAPITULO II 8

INVOLUCRADOS 8

2.01 Mapeo de involucrados 8

2.01.01 Análisis de Involucrados 9

2.02 Matriz de análisis de involucrados 10

2.02.01 Análisis Matriz de análisis de involucrados 11

CAPITULO III 13

ARBOL DE PROBLEMAS Y OBJETIVOS 13

3.01 Árbol De Problemas 13

3.01.01 Análisis del Árbol de Problemas 14

3.02 Árbol De Objetivos.....15

3.02.01 Análisis del Árbol de Objetivos.....16

CAPÍTULO IV 17

4.01 Matriz de análisis de alternativas 17

4.02 Matriz de análisis de Impactos.....20

4.03 Diagrama de Estrategias.....22

4.04 Matriz de Marco Lógico (MML) 24

CAPÍTULO V.....27

PROPUESTA 27

5.01 Antecedentes 27

5.02 Justificación 28

5.03 Desarrollo de la restructuración del manual de funciones.....46

5.03.01 Propósito. 47

5.03.02 Aplicación del formato.....47

5.03.03 Perfil del cargo.....47

5.03.04 Educación.....47

5.03.05 Experiencia. 48

5.04 Procesos del personal del departamento de Contraloría.....49

5.04.01. Procesos del área Subcontralor (Quito) 49

5.04.01.01. Misión.....49

5.04.01.02. Atribuciones y Responsabilidades 50

5.04.01.03. Producto.....50

5.04.02. Asistente de Subcontraloría (Quito).....54

5.07.02.01 Misión.....54

5.07.02.01 Atribuciones y Responsabilidades 55

5.07.02.03. Producto.....55

5.07.03. Asistente Administrativo de Subcontraloría (Quito).....58

5.07.03.01. Misión 61

5.07.03.02. Atribuciones y Responsabilidades 61

5.07.03.03. Producto 62

5.07.04.01 Misión 67

5.07.04.02 Atribuciones y Responsabilidades 67

5.07.05. Auxiliar Contable 70

5.07.05.01. Misión 73

5.07.05.02. Atribuciones y Responsabilidades 73

5.07.05.03 Producto 74

5.07.06 Cajero Clientes 78

5.07.06.01. Misión 80

5.07.06.02. Atribuciones y Responsabilidades 80

5.07.06.03. Producto 81

5.07.07. Mensajero 86

5.07.07.01. Misión 86

5.07.07.02. Atribuciones y Responsabilidades 87

5.07.08 Recepcionista IIASA 91

5.07.08.01. Misión 91

5.07.08.02. Atribuciones y Responsabilidades 92

5.07.08.03. Producto 92

5.07.09 Jefe de Compras 94

5.07.09.01. Misión 96

5.07.09.02. Atribuciones y Responsabilidades 96

5.07.09.03. Producto 97

CAPÍTULO VI 102

ASPECTOS ADMINISTRATIVOS 102

6.01 Recursos Humanos 102

6.02 Recursos Técnicos 102

6.03 Recursos Financieros 102

6.04 Recursos Materiales y Tecnológicos 102

6.05 Presupuesto 104

6.06 Cronograma de actividades 105

CAPÍTULO VII 107

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 107

7.01 Conclusiones 107

7.02 Recomendaciones 108

Bibliografía 110

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Matriz "T"....4
Tabla 2 Matriz de análisis de involucrados....10
Tabla 3 Matriz de análisis de Alternativas....17
Tabla 4 Matriz de análisis de Impacto....20
Tabla 5 Marco Lógico....24
Tabla 6 Pregunta 1....35
Tabla 7 Pregunta 2....36
Tabla 8 Pregunta 3....37
Tabla 9 Pregunta 4....38
Tabla 10 Pregunta 5....39
Tabla 11 Pregunta 6....40
Tabla 12 Pregunta 7....41
Tabla 13 Pregunta 8....42
Tabla 14 Pregunta 9....43
Tabla 15 Pregunta 10....44
Tabla 16 CARGOS....49
Tabla 17 Análisis Micro del cargo: Subcontralor....51
Tabla 18 Análisis Micro del cargo: Asistente de Subcontraloría....57
Tabla 19 Análisis Micro del cargo: Administrativo de Subcontraloría....63
Tabla 20 Análisis Micro del cargo: Cajero de Caja Chica....69
Tabla 21 Análisis Micro del cargo: Auxiliar Contable....76
Tabla 22 Análisis Micro del cargo: Cajero Clientes....83
Tabla 23 Análisis Micro del cargo: Mensajero IIASA....88
Tabla 24 Análisis Micro del cargo: Recepcionista....93
Tabla 25 Análisis Micro del cargo: Jefe de Compras....98
Tabla 26 Presupuesto....104

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Mapeo de involucrados....8
Figura 2 Arbol de Problemas 13
Figura 3 Árbol De Objetivos 15
Figura 4 Diagrama de Estrategias 22
Figura 5 Pregunta 1....35
Figura 6 Pregunta 2....36
Figura 7 Pregunta 3....37
Figura 8 Pregunta 4....38
Figura 9 Pregunta 5....39
Figura 10 Pregunta 6....40
Figura 11 Pregunta 7....41
Figura 12 Pregunta 8....42
Figura 13 Pregunta 9....43
Figura 14 Pregunta 10....44
Figura 15 Estructura Orgánica Propuesta 46
Figura 16 Cronograma 106

RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto se fundamenta en investigar sobre cuáles son las causas y consecuencias del mal clima laboral e improductividad del área de contraloría de la empresa IIASA. Para lo cual se realiza la restructuración del manual para el área de contraloría este proyecto será una herramienta muy útil e indispensable para el mejor desempeño de las actividades, como también para crear un buen clima laboral de todo el departamento de contraloría.

El Objetivo principal del proyecto es buscar alternativas para solucionar los contratiempos laborales, el exceso de tareas, la desigualdad laboral, los tiempos muertos, y sobre todo el mal clima laboral.

La investigación de campo, se logró analizando una nueva seria de procesos, que ayudara a mejorar sus funciones en la recopilando información de diferentes fuentes se pudo determinar con claridad las nuevas funciones y perfiles que tienen que tener los empleados del departamento de contraloría de la empresa IIASA

Finalmente se realizó el desarrollo de la restructuración del manual de funciones implementando matrices de profesiogramas para detallar correctamente el cargo, la función, el perfil, la relación interna y externa, los conocimientos trasversales y los riesgos laborales.

ABSTRACT

This project is based on research on what are the causes and consequences of the bad labor climate and non-productivity of the area of the IIASA company Comptroller. For which is the restructuring of the manual for the area of Comptrollership this project will be a very useful tool and indispensable for the proper performance of the activities, as well as to create a good working climate of all the Department's Comptroller.

The main objective of the project is to look for alternatives to solve labor setbacks, excess of tasks, job inequality, downtimes, and especially bad weather labour.

Field research, was analyzing a serious new processes, which will help to improve its functions in collecting it information from different sources could be determined with clarity the new functions and profiles that must be employees of the Department of Comptroller of the IIASA

company finally was the development of the restructuring of the manual functions implementing arrays of profesiogramas to properly detail the charge feature, profile, internal and external relationship, cross-cutting knowledge and occupational risks.

CAPITULO I

1.01 CONTEXTO

IIASA Nace un 24 de septiembre de 1924 en Guayaquil, gracias a la visión del Sr. Benjamín Rosales Pareja, que lo convierte en el distribuidor de Caterpillar más antiguo de América Latina y Canadá. En mayo de 1969, bajo el presidente ejecutivo Benjamín Rosales Aspiazu, inauguro su oficina principal en la avenida Juan Tanca Marengo, contando con un área total de 51.265 m2 y con una gran infraestructura física, técnica y humana, de esta manera atendiendo sus necesidades.

En Quito está presente desde 1938 y creció por el aporte del gerente, el Sr. Juan Elizalde Cordovéz. Posteriormente, en abril de 1977 abrió su instalación de 31.875 m2 en la avenida Panamericana Norte, donde se cubre todos los requerimientos de ventas, repuestos y servicios para la sierra y oriente.

Con el fin de ampliar su cobertura a nivel nacional abrió la Sucursal Cuenca en junio de 1980. En julio de 1986 se inauguró la Agencia Machala principalmente para el sector agrícola y camaronero.

En el 2005 se inició la Sucursal El Coca, en el km. 5 vía Lago Agrio, con un área de 7.562 m2 para abastecer las necesidades de ventas, repuestos y servicios del sector petrolero. También está ubicado en la Vía a la Costa, Manta, Loja, Portoviejo, Ambato, Lago Agrio y Santo Domingo.

Durante los años ha acumulado una vasta experiencia en venta de equipos camineros, industriales y agrícolas, dando respaldo a nivel nacional a través del servicio de posventa y servicio técnico especializado. Actualmente continúa brindando valor agregado a nuestros equipos, productos y servicios, atendiendo con rapidez y eficacia.

1.02 JUSTIFICACIÓN

Con esta investigación se pretende que disminuirá el índice de rotación de personal a través de la restructuración del manual de funciones ya que actualmente las empresas requieren que sus trabajadores tengan las herramientas correctas y sus tareas bien definidas para que se garantice el buen funcionamiento de la organización, la deficiente gestión de la empresa para la asignación de funciones y tareas, ha causado grandes problemas como improductividad, mal clima laboral y sobre todo alto índice de rotación de personal.

La rotación del personal es el resultado de las salidas de algunos empleados y la entrada de otros para remplazarlos en el trabajo.

Un elevado índice de rotación de personal es un problema que no solo conlleva a mayores gastos, pérdida de talentos y recursos, también provoca el desgaste de la imagen empresarial, ya que las personas constituyen la parte fundamental para que una organización sea exitosa.

Existen distintas razones para que un empleado deja una empresa, pero las que se debe tomar en cuenta son aquellas de renuncia, pues indica que existe una insatisfacción ya sea económica, personal o laboral que afectara no solo a quien deja el trabajo sino también a los que aún continúan en la empresa.

Con la aplicación del presente proyecto la empresa mejorara la productividad ya que se especificara claramente las funciones por cada cargo, también ayudara a realizar

una mejor selección de personal por cuanto se puede establecer fácilmente el perfil del cargo para cubrir las vacantes que requiere la empresa.

El proyecto está enfocado en el objetivo número 9 del Plan Nacional del Buen Vivir que garantiza el trabajo digno en todas las formas. Art. 33.- "El trabajo es un derecho y un deber social y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizara a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas desempeñando un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado".

1.03 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA CENTRAL Matriz "T"

Tabla 1 Matriz "T"

SITUACION EMPEORADA	SITUACION ACTUAL				SITUACION MEJORADA
Inestabilidad laboral y baja productividad	Inadecuada distribución de funciones.				Estabilidad laboral y productiva.
FUERZAS IMPULSADORAS	I	PC	I	PC	FUERZAS BLOQUEADORAS
Análisis del actual manual de funciones.	1	4	4	2	Carencia de conocimiento sobre los puestos de trabajo.
Restructuración del manual de funciones.	1	5	4	2	Escaza colaboración por parte de los directivos o gerente de área.
Evaluación de desempeño.	3	5	2	5	No colaboración por parte de los empleados
Sociabilizar el manual de funciones y sus actividades actualizadas.	1	4	4	2	Desinterés por parte de los colaboradores.
Establecer estrategias para la implementación del manual de funciones restructurado.	1	4	4	2	Déficit de asesoramiento.

Fuente: Estudio de caso

Elaborado por: Rene Moreira

1.03.02 Análisis de la matriz T (contextualización)

En la matriz "T" se define el problema central y se establecerá la situación actual de la empresa y hacia qué grado se enfoca el proyecto.

La situación actual es la inadecuada distribución de funciones ya que esta valiosa herramienta te permite un análisis de perfiles de puestos de trabajo y competencias que al momento no ha sido aplicada dentro de la empresa.

Alcanzando a una situación mejorada que es tener un personal con estabilidad laboral, motivado y productivo, este es el enfoque que las grandes organizaciones proyectan a sus empleados sabiendo que una buena distribución en las actividades permite al cumplimiento de sus objetivos de una manera eficaz tanto para la empresa como para sus trabajadores.

Tenemos también una situación empeorada haciendo un enfoque a los problemas que podrían suscitarse en un futuro para la empresa.

La situación empeorada es la inestabilidad laboral, una productividad baja en los trabajadores afectando así al buen funcionamiento de la organización en todos sus aspectos.

Mediante fuerzas impulsadoras se fomentara que la situación mejorada antes expuesta se lleve a cabo dentro de la organización, de la misma manera existen fuerzas bloqueadoras que no permitirán que se realice una mejora en la organización al que este proyecto está encaminado.

Se ha definido rangos para la debida calificación de las fuerzas bloqueadoras e impulsadoras a continuación:

Bajo: 1
Medio bajo 2
Medio 3

Medio alto 4

Alto 5

La primera fuerza impulsadora es un análisis del actual manual de funciones donde se determinará las falencias dentro de la organización, teniendo que calificar en su intensidad real con 1 porque actualmente no se ha realizado un análisis de puestos de trabajo, procurando llegar a un potencial de cambio de 4 para que se llegue a determinar como una acción de vital importancia dentro de una empresa. Para su impedimento existe también una fuerza bloqueadora que es la carencia de conocimiento sobre los puestos de trabajo.

Restructuración del manual de funciones es otra fuerza impulsadora que incentivara a los trabajadores a mejorar su motivación contando con funciones específicas y eliminando sobrecarga laboral, sin embargo esta actividad no es gestionada actualmente por esta razón se le ha dado un rango de 1 en su intensidad real, pretendiendo llegar a un potencial de cambio de 5 para que estas acciones se consideren importantes para una mejor productividad del personal.

Lo que impedirá que se realice esta fuerza impulsadora es la escaza colaboración por parte de los directivos o gerente de área ya que se pretende incitar un significativo cambio en las funciones y responsabilidades que tiene cada puesto, se ha dado una puntuación de 4 en lo real sabiendo que muchos temen al cambio, sin embargo toda empresa desea buscar un nuevo método para mejorar sus procesos dando así un potencial de cambio de 1 como bajo.

La tercera fuerza impulsadora es una evaluación de desempeño, esta es una actividad de vital importancia para poder conocer cuáles son las fortalezas y debilidades de cada trabajador dentro de la empresa se le da un rango de 3, pero con el ánimo de proyectarse a un potencial de cambio de 5 para así tener el mejor personal capacitado y motivado para una mejor productividad en sus funciones. En este parámetro se ha considerado la no colaboración por parte de los empleados, en su intensidad real se califica con un 5 queriendo potencializar un cambio de 2 para

que exista un interés por parte de los trabajadores para la superación personal y de la empresa.

La siguiente fuerza impulsadora es sociabilizar el manual de funciones y sus actividades actualizadas a los supervisores, directivos y empleados de la empresa para que se conozca la importancia y la aplicación de la misma, teniendo una calificación de 1 en lo real puesto que no se había realizado esta actividad con anterioridad queriendo así llegar a 4 en su potencial de cambio. La fuerza bloqueadora que puede impedir que esta situación mejorada se lleve a cabo es el desinterés por parte de los colaboradores ya que en si las personas somos reacias al cambio quedando así en su situación real con una calificación de 2 queriendo llegar a un potencial de cambio de 4.

Como última fuerza impulsadora tenemos establecer estrategias para la implementación del manual de funciones restructurado sin la incomodidad de sus colaboradores es decir que cada uno de los pasos a seguir para la implementación de dicho manual a realizarse no haga que los colaboradores se incomoden o se sientan insatisfechos por la actualización en sus puestos de trabajo es por eso que se le da una categoría de 1 con el proyecto se pretende llegar a poner en práctica todo tipo de estrategias para que cada uno de los trabajadores sientan una calidez en su trabajo y con esto alcanzar una categorización de 4, así mismo como fuerza bloqueadora tenemos un déficit de asesoramiento acerca del tema es decir que no existe fuentes de información en la empresa por eso se le da una calificación de 2 y que con dicha implementación del manual se pretende llegar a un parámetro de 4 que sería lo óptimo para el desenvolvimiento correcto de la información en cada uno de los colaboradores.

CAPITULO II

INVOLUCRADOS

2.01 Mapeo de involucrados

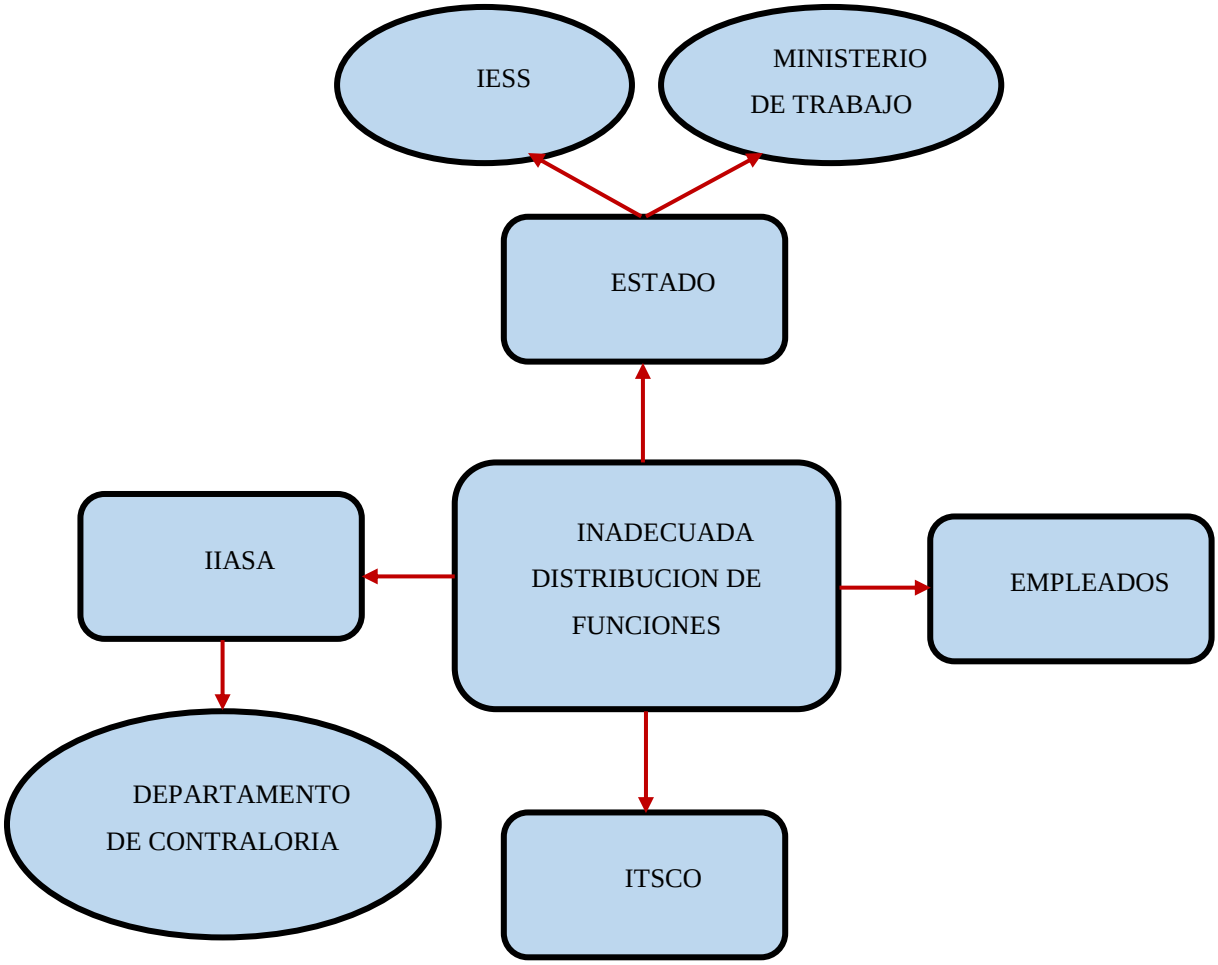

Figura 1 Mapeo de involucrados
Fuente: Estudio de caso
Elaborado por: Rene Moreira

2.01.01 Análisis de Involucrados

El mapeo de involucrados nos permitirá identificar a las personas y organizaciones que están relacionadas directamente con el desarrollo del proyecto y que en determinado caso ayudará a dar solución al problema central.

Entre los actores más relevantes está inmerso el Estado como ente regulador de las leyes y normas que rigen a las organizaciones y trabajadores a través del Ministerio del Trabajo, Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social entre otras entidades Gubernamentales.

La empresa está directamente relacionada con el proyecto ya que de esta manera se ayudara a la solución del problema central, también tenemos a los empleados los cuales estarán beneficiados por una mejora en el manejo de actividades y distribución de funciones así optimizando un clima laboral para una mejor productividad dentro de la organización.

El ITSCO es la institución que validara el proyecto la cual cumple un papel muy importante dentro del mismo ya que es quien nos provee de conocimientos y nos guía para encaminar de la mejor manera y hallar una solución al problema central.

2.02 Matriz de análisis de involucrados

Tabla 2 Matriz de análisis de involucrados

Actores Involucrados	Interés sobre el Problema Central	Problemas Percibidos	Recursos Mandatos Capacidades	Interés sobre el Proyecto	Conflictos Potenciales
Estado	Garantizar al trabajador un empleo digno en condiciones adecuadas.	Incumplimiento de las normativas del MRL	Normativas legales Código de Trabajo	Apoyar la iniciativa para reestructuración del manual de funciones para lograr un óptimo sistema de trabajo	Incumplimiento por parte de las empresas a las leyes del Estado
IIASA	Optimización de recursos de contratación y liquidación del personal.	Falta de liderazgo por parte de los jefes de cada área.	-Humano -Tecnológico -Financiero -Planificación Estratégica	Incrementar la productividad en sus empleados reorganizando las funciones.	Desinterés en la implementación de la mejora del manual de funciones.
Empleados	Lograr una estabilidad Laboral y mejorar su calidad de vida.	Deficiente gestión de la empresa para asignación de funciones y tareas	-Humano -Código de Trabajo	Delimitación y/o reasignación de funciones y responsabilidades para mejorar del clima laboral.	Resistencia o abnegación al cambio
Itsco	Fomentar una mejora de las empresas del país apoyando al desarrollo de las tesis de grado de los alumnos	Desinterés de los alumnos al realizar la investigación.	-Tecnológicos -Autoridades -Docentes -Régimen interno	Guía en el desarrollo de la tesis de grado	Alumnos egresados con tesis de grado inconclusas

Fuente: Estudio de caso
Elaborado por: Rene Moreira

2.02.01 Análisis Matriz de análisis de involucrados

En la matriz de análisis de involucrados se va definirá los actores que forman parte del problema central que se está desarrollando en la investigación para determinar los parámetros o recursos que éstos poseen a favor de lograr los objetivos propuestos.

Como primer involucrado está el Estado representado por el Ministerio de Relaciones Laborales (MRL) el interés que tiene por el problema central es que el Código de Trabajo es garantizar al trabajador un empleo digno en condiciones adecuadas, entre los problemas percibidos está el incumplimiento de la normativa del MRL por parte de las empresas.
Los recursos y mandatos que tiene le estado los reglamentos y el código de Trabajo.

El interés que tiene el Estado sobre el proyecto es apoyar la iniciativa para la reestructuración del manual de funciones y lograra un sistema óptimo de trabajo. Entre los conflictos potenciales que logramos apreciar es el incumplimiento de las leyes por parte de las empresas.

El segundo involucrado que se relaciona directamente con el proyecto es la empresa IIASA ya que su interés en el problema central es optimizar los recursos de contratación y liquidación del personal, entre los problemas percibidos está la falta de liderazgo por parte de los jefes de cada área que no han tenido la iniciativa de mejora para los empleados. La empresa cuenta con recursos y mandatos relacionados con la solución del conflicto que son las normativas como la política integrada y reglamentos internos.

En el interés que tiene la empresa en el proyecto está incrementar la productividad en sus empleados reorganizando las funciones, un conflicto potencial que se identificó es el desinterés en la implementación de la mejora en el manual de funciones.
El Tercer involucrado directo son los trabajadores de la empresa IIASA en su interés por el problema central es lograr una estabilidad laboral y mejorar su calidad de vida.

Los problemas percibidos es la deficiente gestión de la empresa para la asignación de funciones a cada empleado entre los Recursos más importantes tenemos el Código de Trabajo.

El interés de los trabajadores en el proyecto está la mejora del clima laboral a través de la delimitación de funciones y tareas con previo análisis. Como un conflicto potencial está la resistencia que puedan tener los empleados para acoplarse al cambio.

El Itsco es un actor directo en el problema central busca fomentar la mejora empresarial a través de las tesis de grado de los alumnos entre los problemas que puedan generarse esta el desinterés por los alumnos a realizar esta investigación en los recursos y mandatos tenemos los tecnológicos, docentes y régimen interno.

El interés que tiene el ITSCO en el proyecto es guiar a los alumnos para que pueda desarrollar con más excelencia sus proyectos de investigación. Entre los conflictos potenciales esta que los alumnos egresan y dejan inconcluso su proyecto de grado.

CAPITULO III

ARBOL DE PROBLEMAS Y OBJETIVOS

3.01 Árbol De Problemas

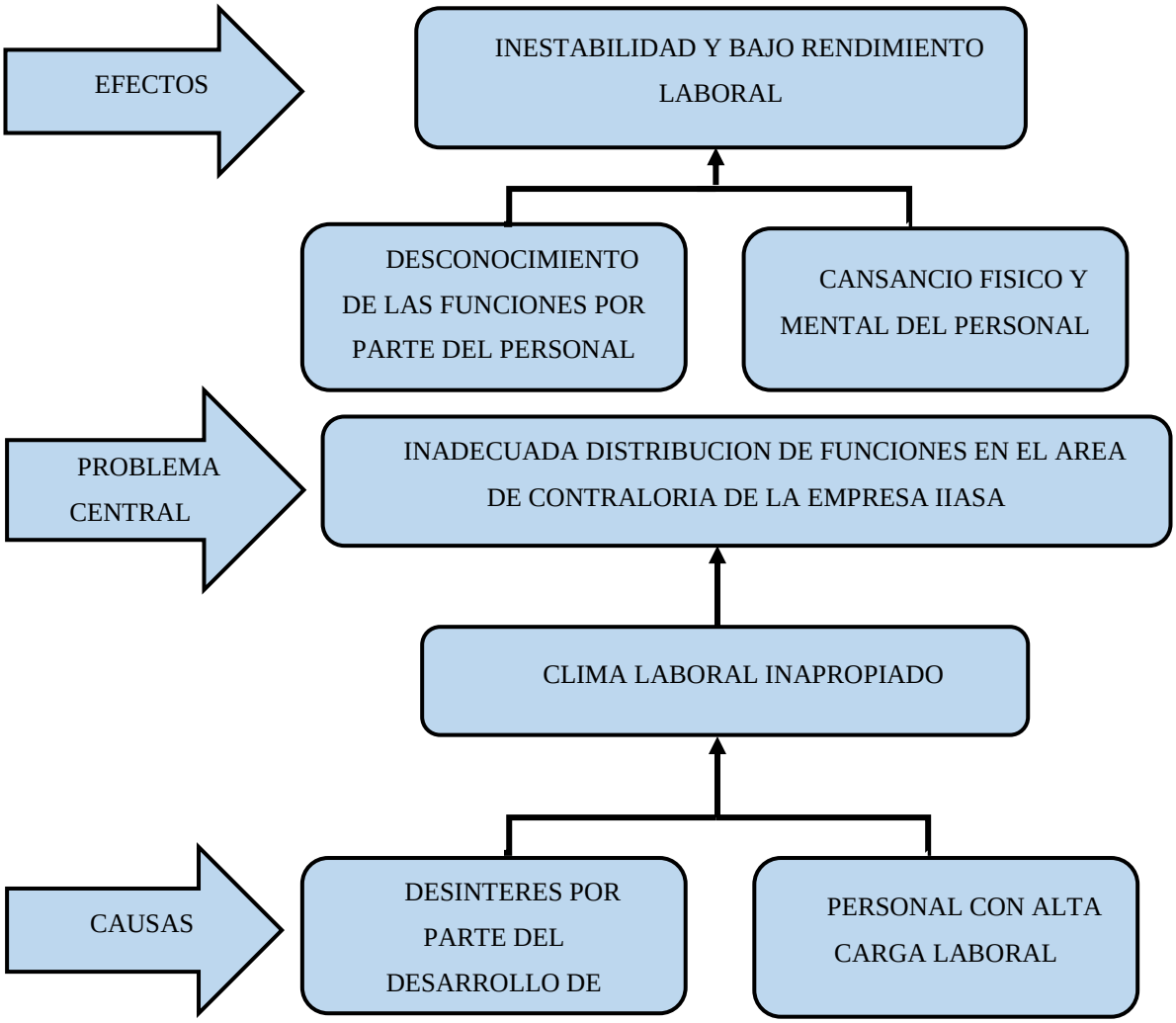

Figura 2 Arbol de Problemas
Fuente: Estudio de caso
Elaborado por: Rene Moreira

3.01.01 Análisis del Árbol de Problemas

Dentro del árbol de problemas se definirán las causas que han ocasionado que el problema central se haya desarrollado y los efectos negativos que este problema trae consigo a la organización.

El desinterés por parte del departamento de desarrollo de personal (DDPP) en actualizar funciones es una de las principales causas para que el problema central se produzca ya que no se ha realizado una adecuada gestión para la actualización de funciones y así aumentar la satisfacción del trabajador.

Esto conlleva a tener un personal con sobrecarga laboral y por ende existirá un clima laboral inapropiado dentro de la organización ya que existirán trabajadores con mayor cansancio que otros.

Como problema central tenemos una inadecuada distribución de funciones en el área de contraloría, esta situación se da en la empresa porque existe una deficiente gestión de DDPP para promover la actualización de funciones de acorde a cada puesto de trabajo mediante un análisis previo.

Debido a estas causas que llevan a un problema por ende existirán efectos negativos dentro de la empresa como un desconocimiento de las funciones por parte de los trabajadores generando un cansancio físico y mental a más de insatisfacción de los empleados.

La insatisfacción o inconformidad en los trabajadores hace que la inestabilidad laboral se incremente tomando en cuenta también que bajara la productividad al momento de realizar sus funciones incurriendo a la empresa nuevamente a gastos de selección e inducción.

3.02 Árbol De Objetivos

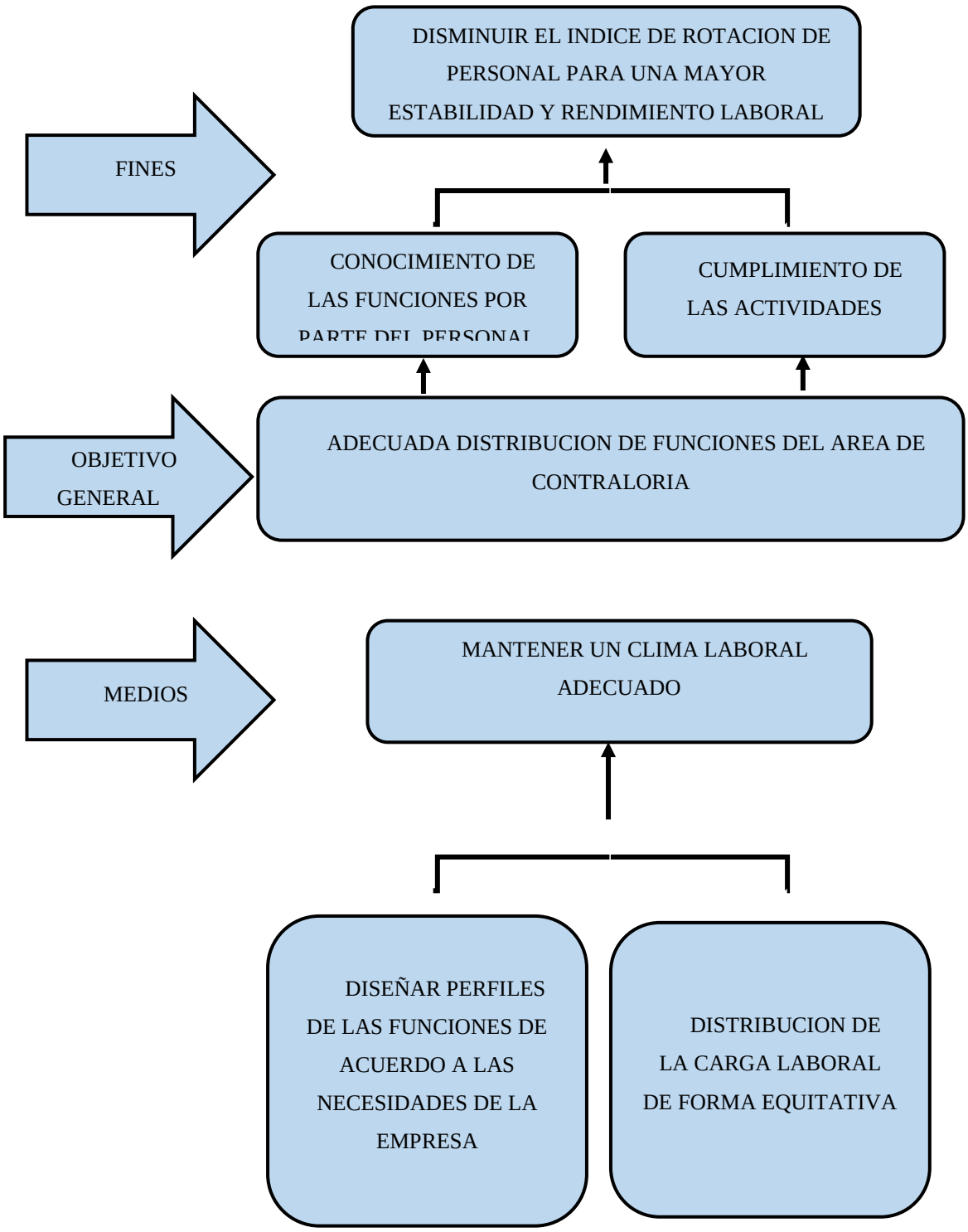

Figura 3 Árbol De Objetivos
Fuente: Estudio de caso
Elaborado por: Rene Moreira

3.02.01 Análisis del Árbol de Objetivos

El árbol de objetivos es una herramienta para el análisis de los fines y medios que ayudan a que el objetivo general y la finalidad del proyecto se puedan realizar.

El primer objetivo específico es promover un interés por parte de desarrollo de personal en actualizar funciones como iniciativa de cambio en la organización.

La implementación de una herramienta para tener un personal motivado es un medio fundamental ya que de esta manera podrán cumplir con sus funciones con eficacia manteniendo un clima laboral adecuado.

El objetivo general es restructurar y socializar el manual de funciones ya existente del área de contraloría, con esto se lograra algunos fines positivos como dar a conocer al personal las funciones a realizar para el buen desempeño en sus actividades mejorando el clima laboral para un mejor funcionamiento dentro de la empresa.

A través de este objetivo general se quiere llegar a una finalidad que es disminuir el índice de rotación de personal para una mayor estabilidad y rendimiento laboral dentro de la empresa y a la vez lograr que el personal este conforme con su trabajo disminuyendo gastos de contratación e inducción para la empresa.

CAPÍTULO IV

4.01 Matriz de análisis de alternativas

Tabla 3 Matriz de análisis de Alternativas

OBJETIVOS	IMPACTOS SOBRE EL PROPÓSITO	FACTIBILIDAD TÉCNICA	FACTIBILIDAD FINANCIERA	FACTIBILIDAD SOCIAL	FACTIBILIDAD POLITICA	TOTAL	CATEGORIA
Manual de funciones Actualizado	4	5	4	5	4	22	Alta
Diseñar perfiles de los funcionarios acorde a las necesidades	5	5	4	5	4	23	Alta
Calidad en la gestión por Resultados	5	4	4	5	5	23	Alta
Comunicación asertiva y efectiva	4	5	4	5	5	23	Alta
Carga Laboral equitativa	4	4	4	5	5	22	Alta
TOTAL	22	22	20	25	22	113	

Fuente: Estudio de caso
Elaborado por: Rene Moreira

Análisis

El análisis de alternativas consiste en identificar estrategias alternativas a partir del árbol de objetivos, que si son ejecutadas, podrían moverse el cambio de la situación actual a la situación deseada.

Después de identificadas las distintas estrategias se debe evaluar cada una con varias herramientas de análisis que en realidad son filtros para ir seleccionando. (CARO, 2014)

En nuestro análisis de la matriz de alternativas pudimos dar un orden a las prioridades que tenemos en nuestro proyecto dando un orden lógico tomando en cuenta la importancia generando un puntaje donde 1 es bajo, 2 medio bajo, 3 medio, 4 medio alto y 5 alto.

Con el análisis de los objetivos relacionando con el impacto sobre el propósito, factibilidad técnica, factibilidad financiera, factibilidad social y factibilidad política: en el primer objetivo que es la actualización del manual de funciones podemos decir que se categorizo con una sumatoria de 22 que significa que el impacto del objetivo si es favorable.

En el segundo objetivo que es diseñar perfiles de los funcionarios acorde a las necesidades, podemos establecer que se categorizo con una sumatoria de 23 que significa que el impacto del objetivo de fortalecer los perfiles y definir las funciones si es favorable.

El tercer objetivo es calidad en la gestión por resultados, se categorizo con una sumatoria de 23 que significa que el impacto del objetivo de evaluar la gestión por resultados si es favorable.

El cuarto objetivo es comunicación asertiva y efectiva, podemos establecer que se categorizo con una sumatoria de 23 que significa que una excelente comunicación ayuda mucho a cumplir el objetivo y como último objetivo esta

carga laboral equitativa, podemos establecer que se categorizo con una sumatoria de 22 que significa que realizando una restructuración de las cargas laborales se fortalece la productividad y mejora el clima laboral.

4.02 Matriz de análisis de Impactos

Tabla 4 Matriz de análisis de Impacto

OBJETIVOS	FACTIBILIDAD A LOGRARSE	IMPACTO DE GÉNERO	IMPACTO AMBIENTAL	RELEVANCIA	SOSTENIBILIDAD	TOTAL
Rediseño y actualización del Manual de funciones Institucional	Se dispone de la aceptabilidad por parte de directorio (5)	Se promueva la participación de la equidad de género (5)	Plan de Reciclaje de papel (4)	Responde a las expectativas de los beneficiarios (4)	Actualización permanente del Manual de funciones (4)	20 a 25 Alto
Perfiles de los funcionarios acorde a las necesidades	Contar con un especialista en el área (4)	Incrementa las oportunidades laborales sin discriminación (5)	Favorece la reducción de la contaminación ambiental (papeles excesivos)(5)	Es una prioridad actual identificada por el directorio y los funcionarios (4)	Realizar correctamente la selección de personal (4)	20 a 25 Alto
Calidad en la gestión por Resultados	Manual de funciones de acuerdo a puestos (5)	Igualdad de condiciones laborales (5)	Optimiza los recursos sin provocar contaminación (4)	Exente productividad (5)	Evaluación de desempeño de manera periódica (5)	20 a 25 Alto
Comunicación asertiva y efectiva	Mayor compromiso entre los diversos niveles y funciones de la organización (5)	Se incorpora el enfoque intercultural e igualdad de genero (5)	Protege el usos de los recursos (5)	Beneficia a grupos vulnerables (4)	Amplias y eficientes redes de comunicación interna y externa (5)	20 a 25 Alto
Carga Laboral equitativa	Distribución de acuerdo al perfil de cargos (4)	Igualdad de funciones y carga laboral entre hombres y mujeres (5)	Favorece a mejorar el ambiente laboral para todos los servidores (4)	Beneficia a hombres y mujeres con enfoque de igualdad (4)	Funcionarios comprometidos con el proceso de cambio (4)	20 a 25 Alto
Manual de Funciones por cargos limitados y desactualizados	22	25	22	21	22	113

Fuente: Estudio de caso
Elaborado por: Rene Moreira

Mediante esta matriz de análisis del impacto de objetivos podemos dar un análisis de los objetivos que nos planteamos dentro de la organización para el proyecto, también vemos que factible es realizar el proyecto mediantes los objetivos planteados y a su vez darnos cuenta el impacto de género que podemos tener, adicional el impacto de ambiente en el cual podemos ver como contribuimos con nuestro proyecto, la relevancia que tiene al ser realidad los objetivos planteados y que sostenible que viables es nuestro objetivo.

En la matriz detalla se observa que como primer objetivo es realizar el rediseño de un manual de funciones para el personal, como segundo objetivo es la creación de un manual de descripción de cargos, también otro objetivo a plantearse es el análisis de un plan estratégico y políticas de RRHH, adicional otro objetivo es la elaboración de una plantilla de evaluación de desempeño de acuerdo a su cargo con el cual queremos dar un direccionamiento a que cada uno de las personas que laboran en la empresa sepan cuáles son sus funciones en cada uno de sus puestos y así poder generar mayor productividad a cada uno de los empleados de la organización.

Adicional otro objetivo sería el implementar un manual de plan de incentivos con el cual se requiere generar en el empleado una mayor competitividad y también con esto generar mayor productividad y así cada uno de los colaboradores se sientan motivados.

4.03 Diagrama de Estrategias

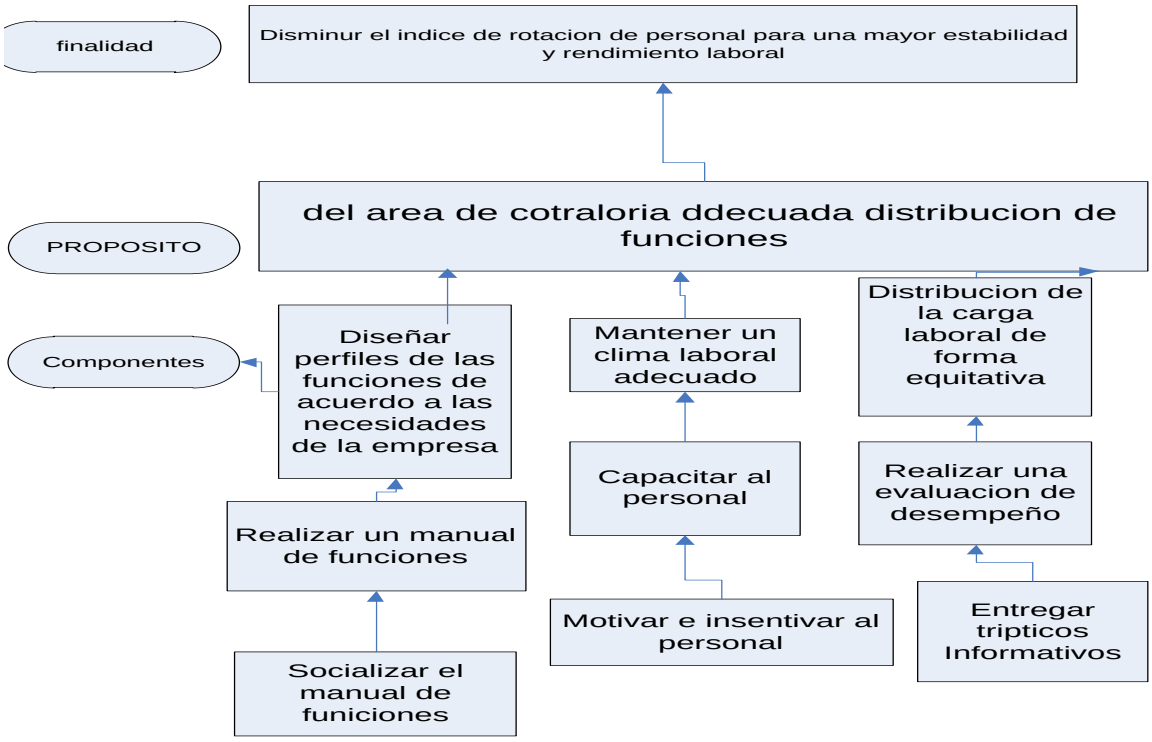

Figura 4 Diagrama de Estrategias
Fuente: Estudio de caso
Elaborado por: Rene Moreira

El diagrama de estrategias tiene como finalidad de conocer el efecto principal, cual es el propósito de la investigación en el cual también se asigna un presupuesto acorde a lo que la empresa tendría que invertir en el proyecto. Adicional también se compone de las estrategias que vamos a realizar para llegar a nuestro objetivo.

En nuestro análisis que realizamos pudimos asignar un presupuesto con el cual vamos a repartir para cumplir con nuestras estrategias establecidas, para con estas estrategias lograr los objetivos del proyecto que es la creación en la empresa el manual de funciones, estas estrategias planteadas nos ayudaran al desarrollo y logro de nuestro propósito con la colaboración de cada uno de los empleados de la organización y también de los directivos de la empresa.

El propósito de este análisis fue también el de distribuir porcentajes con los cuales se realiza el propósito de estas estrategias planteadas.

4.04 Matriz de Marco Lógico (MML)

Tabla 5 Marco Lógico

	OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
FINALIDAD	Disminuir el índice de rotación de personal para una mayor estabilidad y rendimiento laboral	-Estabilidad laboral, -Mejora trabajo en equipo -Clientes satisfechos	-Nómina de personal. -Evaluación de desempeño	Se cuenta con el apoyo político de la Administración
PROPÓSITO	Adecuada distribución de funciones del área de contraloría	Incremento de la productividad y clima laboral	-Evaluación de desempeño -Informe de cumplimiento de objetivos	Desacuerdo en la reorganización laboral
COMPONENTES	Diseñar perfiles de las funciones de acuerdo a las necesidades de la empresa	Hasta el año 2018 establecer una buena distribución y cumplimiento de funciones	Cumplimiento del proceso del manual de funciones	Compromiso de la Administracion para implementar la propuesta de cambio.
	Mantener un clima laboral adecuado	Hasta el año 2018 establecer fomentar la nueva cultura empresarial para lograr un buen clima laboral.	Empleados motivados e incentivados mejora la productividad	La administración y el personal apoyan las iniciativas al cambio
	Distribución de la carga laboral de manera equitativa	A finalizar el 2017, se distribuye las nuevas funciones de manera planificada y por cargos para la consecución de metas.	Acciones de personal Informes de distribución de funciones. Resultados alcanzados por puesto	Las leyes están establecidos en el reglamento interno obstaculicen el cambio

PRESUPUESTO				
ACTIVIDADES	Realizar un manual de funciones	$ 300	Facturas Proformas Informes	Se cuenta con el presupuesto necesario
	Socializar el manual de funciones (talleres)	$ 100	Facturas Proformas Informes	Personal de contraloría comprometido con el proceso.
	Capacitar al personal.	$ 500	Facturas Proformas Lista de participantes Ayudas memorias	Se dispone de la información y participación del personal involucrado
	Motivar e incentivar al personal (Taller)	$ 200	Facturas Proformas Lista de participantes	Directivos y personal del COMAGA participan y apoyan el proceso
	Realizar una evaluación de desempeño.		Informe del Departamento de Talento Humano	La administración autoriza hacer el estudio de la evaluación
	Realizar trípticos informativos	$ 100	Facturas Proformas Contratos	NO entregar a tiempo los trípticos informativos

Fuente: Estudio de caso
Elaborado por: Rene Moreira

"El Marco Lógico se puede definir sintéticamente como una matriz de planificación que incluye los aspectos básicos de un proyecto institucional, de una Política, un plan, un programa o un proyecto de intervención puntual. Es un instrumento básico que facilita el diseño, la ejecución, el seguimiento y la evaluación de las acciones en cualquiera de los niveles mencionados."

En el presente Marco Lógico desarrollado tenemos una finalidad principal, el disminuir el índice de rotación de personal para una mayor estabilidad y rendimiento laboral, con la cual debemos partir para el desarrollo de nuestro proyecto. Con el propósito que es tener una adecuada distribución de funciones del área de contraloría vemos que tenemos 3 componentes a cumplir como, diseñar perfiles de las funciones de acuerdo a las necesidades de la empresa esto nos ayudara para tener claro cuáles, es son los perfiles y funciones que se debe tener para cada uno de los cargos; el segundo componente es mantener un clima laboral adecuado el mismo que ayudara a fortalecer las relaciones internas; el tercer componente es la distribución de la carga laboral de manera equitativa ayudara a respetar las funciones y los tiempos.

Adicional, observamos diferentes actividades que se deben cumplir para lograr conseguir los objetivos del proyecto, igualmente se debe contar con un presupuesto que es de $ 1.200 para poder realizar todas las actividades.

CAPÍTULO V

PROPUESTA

Restructuración del Manual de Funciones del área de contraloría

5.01 Antecedentes

IIASA Nace un 24 de septiembre de 1924 en Guayaquil, gracias a la visión del Sr. Benjamín Rosales Pareja, que lo convierte en el distribuidor de Caterpillar más antiguo de América Latina y Canadá. A lo largo del tiempo han ido cambiando la cultura de la gente, los proceso, las costumbre y por ende la misma sociedad buscando nuevas alternativas generando nuevas necesidades es por eso que la empresa ha sentido este cambio en su personal que ha ido creciendo cada vez más por lo que es necesario hacer un cambio en la planificación del departamento de talento humano; modernizar el reglamento interno, el manual de procesos, el manual de funciones su cultura entre otras cosas.

La Gestión del Talento Humano es vital para el desarrollo empresarial por lo que es importante un mejoramiento continuo es por eso que se plantea elaborar una restructuración del manual de funciones de la empresa para mejorar sus funciones, reclasificar al personal, mejorar los procesos, establecer equidad laboral, tener un buen ambiente laboral y sobre todo fortalecer la productividad y estabilidad laboral.

5.02 Justificación

El estudio del presente proyecto pretende determinar las causas de tipo laboral y personal que influyen en la productividad y estabilidad laboral ya que el manual de funciones no se ha actualizado y no se ajusta a esta nueva realidad por lo que ha ocasionado conflictos laborales, sobre carga laboral, acoso laboral, carencia de comunicación, ausentismo entre otras cosas en el área de contraloría de la empresa IIASA.

Todo esto ha motivado a realizar la restructuración del manual de funciones el mismo que ayudara a definir bien su cargo, sus funciones, el perfil requerido para el cargo, ver los canales de comunicación, los niveles jerárquicos, los conocimientos trasversales, los riesgos laborales con todo este estudio se espera tener como resultado empleados bien motivados, incentivados, productivos igualmente mejorar la estabilidad laboral e imagen empresarial.

Concepto del Manual de Funciones

El Manual de Funciones es un documento que se elabora en toda entidad, con el fin de delimitar las responsabilidades y las funciones de los empleados de la misma.

El objetivo primordial del manual, es describir con claridad todas las actividades de la entidad y distribuir las responsabilidades en cada uno de los cargos; de esta manera, se evitan funciones y responsabilidades compartidas que no solo redunda en pérdidas de tiempo sino también en la dilución de responsabilidades entre los funcionarios de la entidad, o peor aún de una misma sección.

Aunque el Manual de Funciones puede ser bien socializado en la empresa, es evidente que por sí solo no tiene una aplicación práctica en una entidad sino se combina con una serie de elementos fundamentales que hacen de su implementación un proceso exitoso.

El Manual de Funciones contiene la siguiente información:

Niveles jerárquicos
Requisitos para desempeñar los cargos
Modelo de competencias
Nombre de los Departamentos
Nombre de los cargos, propósito y responsabilidades

El manual se elabora de manera técnica basándose en las respectivas normas y procedimientos, buscando las orientaciones de las labores cotidianas, sin interferir en las capacidades de los colaboradores, mejorando sus conocimientos, habilidades y destrezas, creando una buena relación entre el cargo y su ocupante. Al momento en que se genera una vacante el encargado de realizar la selección, podrá basarse en el Manual de Funciones para llenar el cargo con quien reúna los requisitos del perfil deseado, ahorrando, procesos, tiempo y gastos innecesarios para la empresa, Para el levantamiento de perfil es necesario elaborar un formato con su respectivo protocolo que consta de todos los ítems que servirán para identificar claramente que perfil básico debe tener el aspirante.

Enfoque de la investigación

El enfoque de la investigación es cuantitativo basándose en la recolección de datos estadísticos a través de encuestas, mostrando un porcentaje sobre el conocimiento de sus funciones que ya estaba establecido en la empresa IIASA.

La metodología a ser utilizada para llevar a cabo el logro de los objetivos propuestos cubre una serie de pasos que se realizaran para la recolección de información de puestos y documentar sus procesos para el diseño e implementación del manual de funciones.

Tipos de Investigación

Para el desarrollo de la investigación se utilizará la metodología de tipo descriptiva, en base a la utilización de parámetros comparativos y la ubicación de

porcentajes, que serán aplicadas al personal de la empresa IIASA, para de esta manera obtener información de manera directa y de manera complementaria se utilizarla información documental existente.

La Investigación Descriptiva

El método descriptivo busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades u otros fenómenos que sean sometidos a análisis, limitándose a medir el objeto investigado.

Con la aplicación de este método se detalla los diferentes tipos de puestos del Manual de Funciones; se define las propiedades, características y perfiles importantes de cada uno de los cargos a ser evaluados, sus obligaciones y deberes a cumplirse dentro del área de contraloría, establecer su papel laboral en la institución y la importancia para la misma.

La Investigación Aplicada

Con la aplicación de normas y procedimientos se difundirá el conocer para hacer, para actuar, para construir, y para modificar ante la existencia de dificultades en la operación de sus trabajos.

De Campo o Investigación Directa

En los resultados de las encuestas realizadas se identificó el desconocimiento por parte de los funcionarios sobre cómo enfrentar situaciones difíciles que con la ayuda de un manual de funciones solucionarían las dudas, y con el levantamiento de la información se identificó la situación actual y las necesidades de los equipos de trabajo lo que motivo el desarrollo del presente proyecto.

Método inductivo.- Del método inductivo se obtiene conclusiones generales a partir de premisas particulares. Se trata del método científico más usual, que se caracteriza por cuatro etapas básicas: la observación y el registro de todos los hechos, su análisis y la clasificación, la derivación inductiva de una generalización y la contrastación.

Al tener detallado los diferentes puestos y utilizando el método inductivo se analizará cada formato por cada uno de los cargos y así definir con exactitud, corregir cualquier fallo que éste tenga, de esta la función y el perfil de candidato.

La Investigación Documental

Con la ayuda de los documentes de los procesos y los expedientes de los trabajadores facilitara tener guía clara y concisa sobre el puesto de sus trabajos disponiendo con el manual de perfiles por competencias.

Etapas de la Investigación

El Diseño del Manual de Funciones permite conocer las funciones generales y específicas así como también las competencias trasversales que tiene que tener el candidato a las vacantes que se crean en la empresa, el manual puede estar al alcance de todos los clientes internos siendo un apoyo fundamental para tener una buena comunicación.

Población y Muestra

Por ser una un manual enfocado al área de contraloría, se trabajó con todo el universo de empleados que conforman el departamento de contraloría la empresa IIASA para ello se aplicó la encuesta que permitió recabar la información necesaria, para establecer los espacios de discusión y análisis para la formulación de la propuesta.

Técnicas De Recolección De Datos

La encuesta se llenará en el sitio de investigación a todo el personal de la empresa,

Al momento de realizar la recolección de la información para su análisis se tiene tres etapas que son de vital importancia para obtener un resultado limpio con un mínimo de error, al seguir la secuencia indicada los datos levantados serán claros: el antes, durante y después de la encuesta.

Recolección de Información

Observación

Durante todo el proceso de investigación, se utilizará técnicas de observación en los diferentes espacios de trabajo, reuniones semanales, reuniones técnicas y administrativas, para ello se prevé utilizar libretas para registrar los datos que se vayan generando, para evitar su pérdida.

Evaluación

Para consolidar la información obtenida de la investigación, será importante de manera participativa evaluar el proceso desarrollado con el personal de la empresa IIASA evaluar las condiciones que permitirán de manera efectiva incrementar el manual de funciones.

Encuesta

Se realizó las encuestas a 9 empleados del departamento de contraloría de la empresa IIASA pues constituyen los involucrados principales, a fin de detectar las necesidades y el interés de restructurar el manual de funciones del área de contraloría, y verificar los datos recolectados en los cuestionarios.

Este cuestionario está formado por diez preguntas cerradas, que permitirán de manera objetiva la existencia de analizar el manual de funciones, la articulación de las acciones en el cumplimiento de la misión y visión, las opciones y perspectivas de cambio.

MODELO ENCUESTA PARA EMPLEADOS Y TRABAJADORES DE LA EMPRESA IIASA

Fecha:

_____

Nombre: _____

Cargo Actual: _____

Tiempo que labora en el cargo: _____

OBJETIVO: Recopilar información objetiva, interpretarla y procesarla para el diseño del manual de funciones de la empresa IIASA

Usted conoce la misión y visión de la empresa IIASA?

SI_____ NO____

Dispone la empresa IIASA. de alguna metodología para asignar funciones y responsabilidades a los servidores?

SI_____ NO____

Las actividades encomendadas a los servidores y funcionarios están de acuerdo a los perfiles y/o formación de cada uno?.

SI_____ NO_____

Se evalúa de manera periódica el nivel de cumplimiento de metas y objetivos que apunten a la consecución de la misión y visión?.

SI_____ NO_____

Se realiza la evaluación mediante los indicadores de desempeño a los servidores y funcionarios?.

SI_____ NO_____

Conoce los procedimientos para identificar su cargo y sus funciones?

SI_____ NO_____

Sabe usted cual es el perfil requerido para el cargo que está desempeñando?.

SI_____ NO_____

Los empleados de la empresa IIASA son capacitados de manera permanente de acuerdo a las competencias que le permitan mejorar su desempeño?.

SI_____ NO_____

Cree usted que la falta de actualización del manual de funciones afecta el desarrollo y crecimiento de la empresa IIASA?.

SI_____ NO_____

Cree usted que es necesario el rediseño del manual de funciones de la empresa IIASA que considere como herramienta clave al manual de funciones?

SI_____ NO_____

Resumen, Gráficos y Análisis de las encuestas realizadas a los ejecutivos de Servicio de la empresa IIAS

Usted conoce la misión y visión de la empresa IIASA?

Resumen

Tabla 6 Pregunta 1

Variable	Frecuencia	%
SI	3	22
NO	6	78

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Rene Moreira

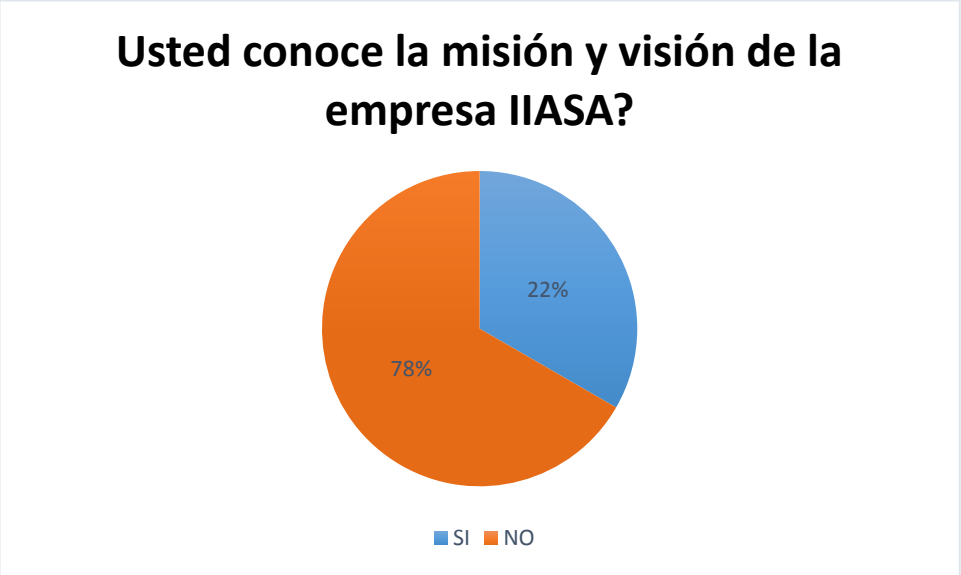

Figura 5 Pregunta 1
Fuente: Encuesta
Elaborado por: Rene Moreira

ANALISIS DE LA PRIMERA PREGUNTA:

Con el grafico podemos demostrar que el 22% de los empleados si conocen la filosofía de la empresa y el 78% no conoce esta pregunta nos ayuda a verificar si han tenido inducción los empleados.

Dispone la empresa IIASA. de alguna metodología para asignar funciones y responsabilidades a los servidores?

Resumen:

Tabla 7 Pregunta 2

Variable	Frecuencia	%
SI	3	33
NO	6	67

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Rene Moreira

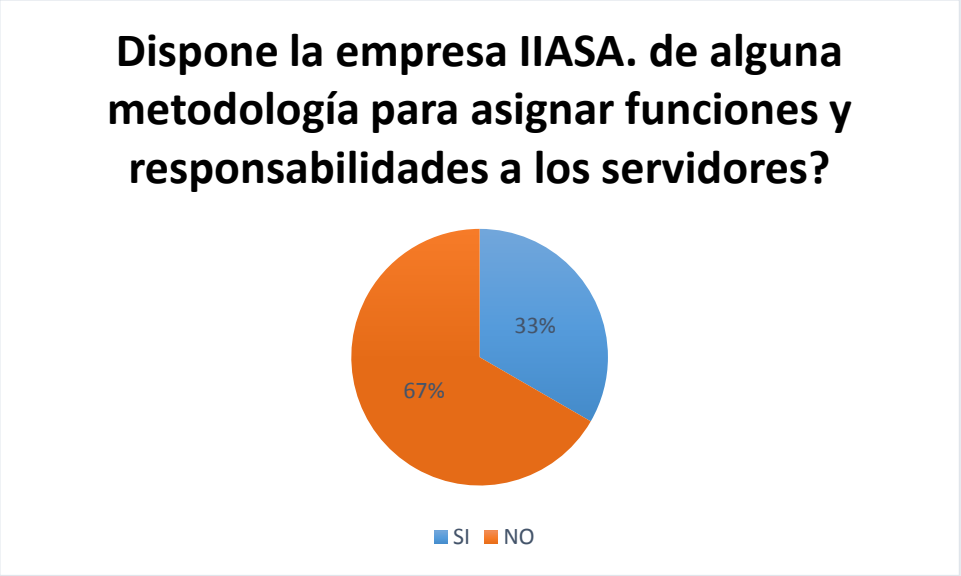

Figura 6 Pregunta 2
Fuente: Encuesta
Elaborado por: Rene Moreira

ANALISIS DE LA SEGUNDA PRENGUNTA.

El grafico nos demuestra que el 33% si aplican alguna metodología por parte de la empresa para realizar sus funciones y 67 % no tiene ninguna metodología esta pregunta nos ayuda a ver el nivel de capacitación de sus empleados.

Las actividades encomendadas a los servidores y funcionarios están de acuerdo a los perfiles y/o formación de cada uno?.

Tabla 8 Pregunta 3

Variable	Frecuencia	%
SI	4	44
NO	5	56

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Rene Moreira

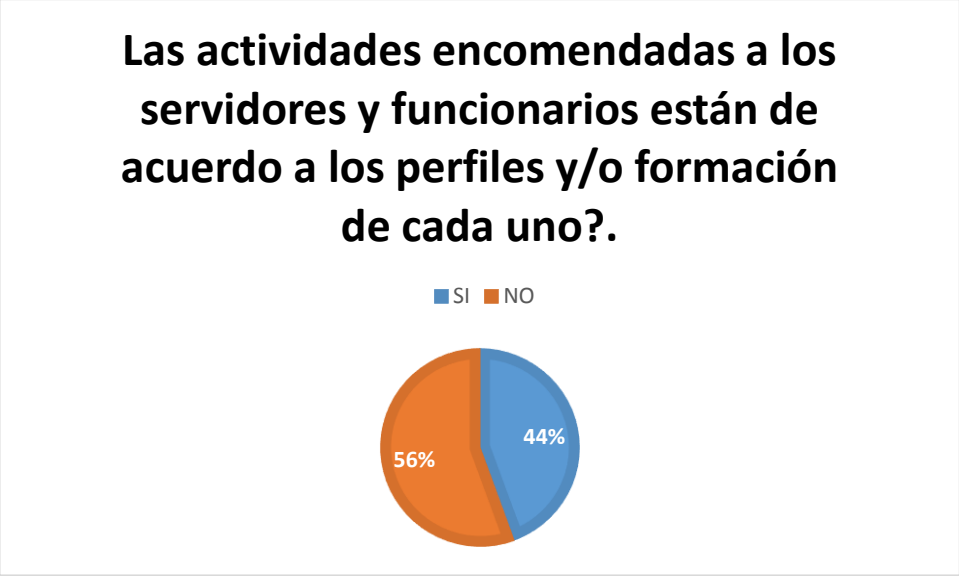

Figura 7 Pregunta 3
Fuente: Encuesta
Elaborado por: Rene Moreira

ANALISIS DE LA TERCERA PREGUNTA.

En base a esta pregunta cuatro ejecutivos indicaron que si tiene el perfil y el conocimiento adecuado para sus funciones y los 5 empleados restantes respondieron que tiene otro perfil que no se ajusta al cargo y función que desempeñan.

Se evalúa de manera periódica el nivel de cumplimiento de metas y objetivos que apunten a la consecución de la misión y visión?.

Tabla 9 Pregunta 4

Variable	Frecuencia	%
SI	3	33
NO	6	67

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Rene Moreira

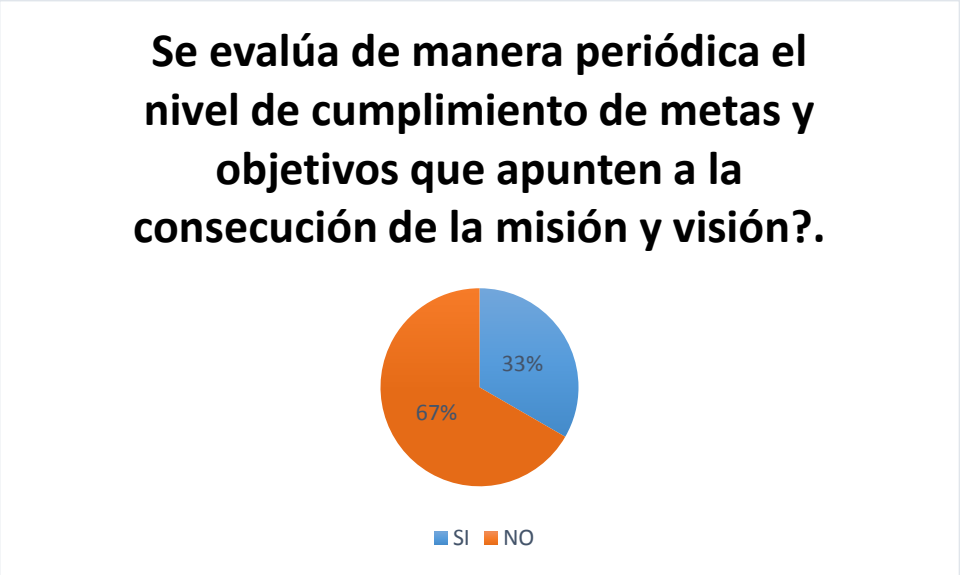

Figura 8 Pregunta 4
Fuente: Encuesta
Elaborado por: Rene Moreira

ANALISIS DE LA CUARTA PREGUNTA.

En esta pregunta el 33% dice que si se realiza una evaluación para ver si se cumplen los objetivos y el 67% dice que no les han hecho ninguna evaluación.

Se realiza la evaluación mediante los indicadores de desempeño a los servidores y funcionarios?.

Tabla 10 Pregunta 5

Variable	Frecuencia	%
SI	3	33
NO	6	67

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Rene Moreira

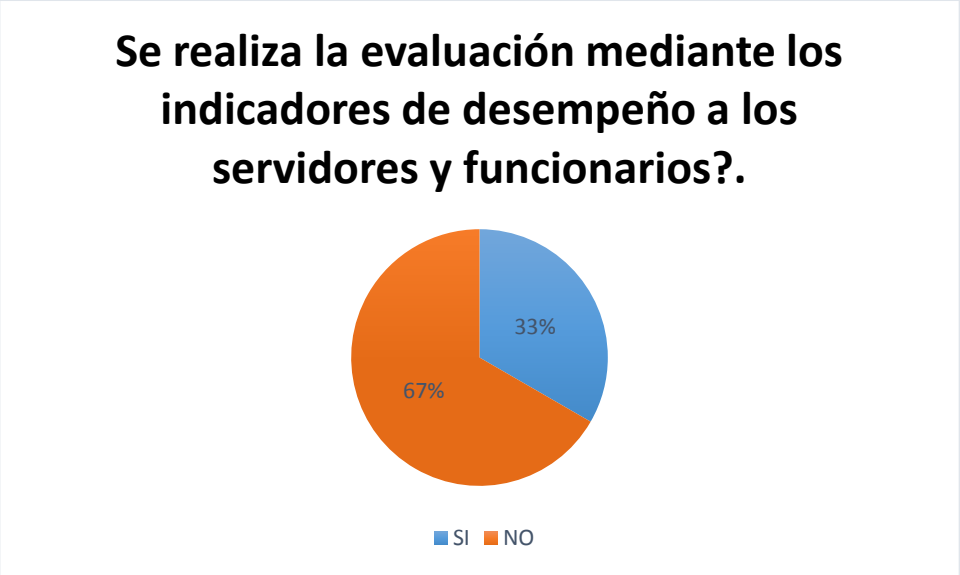

Figura 9 Pregunta 5
Fuente: Encuesta
Elaborado por: Rene Moreira

ANALISIS DE LA QUINTA PREGUNTA.

En esta pregunta el 33% dice que si se cumple con los indicadores de la evaluación de desempeño y el 67% dice que no se cumplen con los parámetros de evaluación de desempeño.

6. Conoce los procedimientos para identificar su cargo y sus funciones?

Tabla 11 Pregunta 6

Variable	Frecuencia	%
SI	0	0
NO	9	100

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Rene Moreira

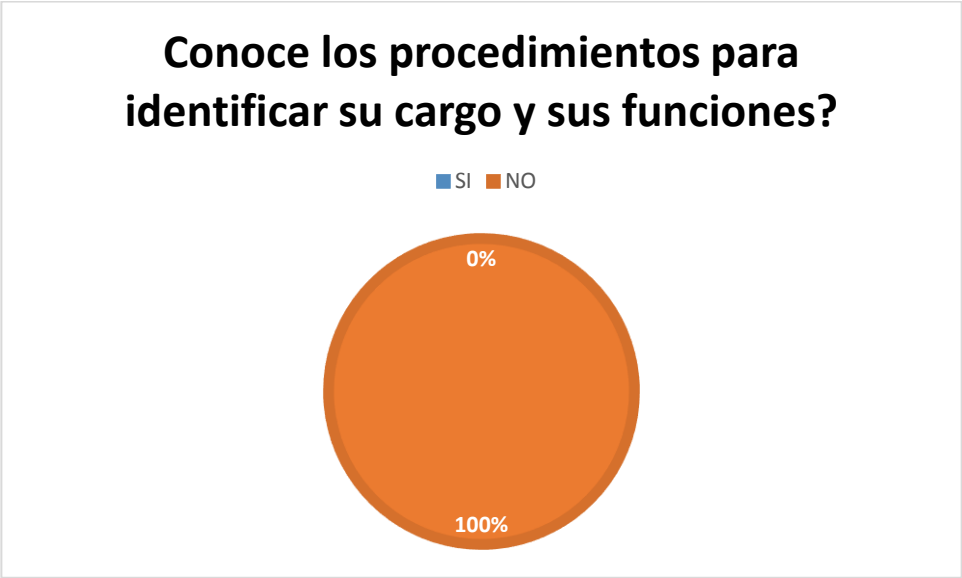

Figura 10 Pregunta 6
Fuente: Encuesta
Elaborado por: Rene Moreira

ANALISIS SEXTA PREGUNTA.

En esta pregunta el 100% no conocen como se realiza el análisis del perfil y sus funciones.

Sabe usted cual es el perfil requerido para el cargo que está desempeñando?.

Tabla 12 Pregunta 7

Variable	Frecuencia	%
SI	4	44
NO	5	56

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Rene Moreira

Figura 11 Pregunta 7
Fuente: Encuesta
Elaborado por: Rene Moreira

ANALISIS SEPTIMA PREGUNTA.

En esta pregunta el 44% de los encuestados respondieron que si saben cuál es el perfil requerido para el cargo mientras que el 56 no tiene claro cuál es el perfil que se necesita para el cargo.

Los empleados de la empresa IIASA son capacitados de manera permanente de acuerdo a las competencias que le permitan mejorar su desempeño?.

Tabla 13 Pregunta 8

Variable	Frecuencia	%
SI	2	86
NO	7	14

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Rene Moreira

Figura 12 Pregunta 8
Fuente: Encuesta
Elaborado por: Rene Moreira

ANALISIS OCTAVA PREGUNTA.

En esta pregunta el 22% manifiestan que han sido capacitados de acuerdo a sus necesidades mientras que el 78% de los empleados no han recibido una capacitación continua para fortalecer sus conocimientos.

Cree usted que la falta de actualización del manual de funciones afecta el desarrollo y crecimiento de la empresa IIASA?.

Tabla 14 Pregunta 9

Variable	Frecuencia	%
SI	9	100
NO	0	0

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Rene Moreira

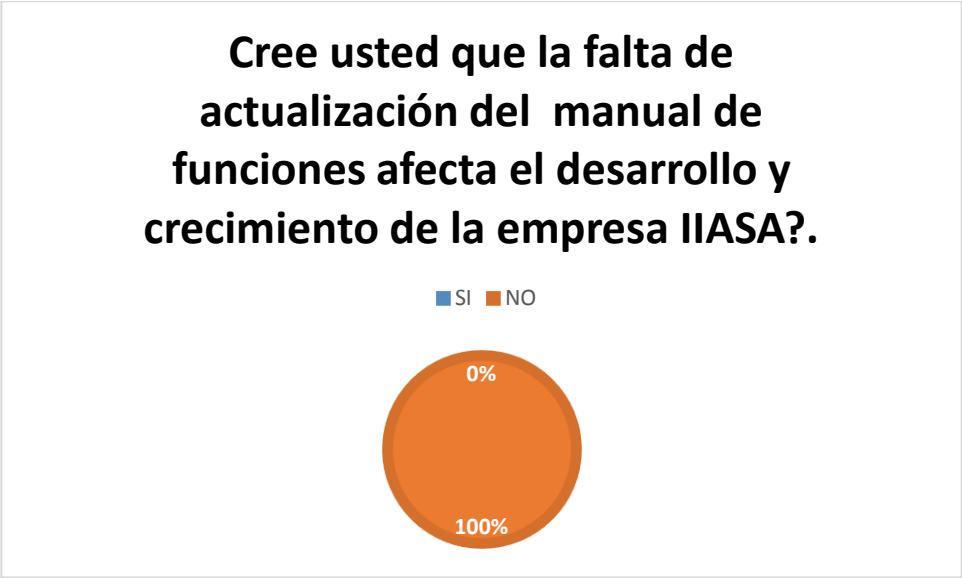

Figura 13 Pregunta 9
Fuente: Encuesta
Elaborado por: Rene Moreira

ANALISIS NOVENA PREGUNTA.

Este resulta demuestra que el 100% de los encuestados saben que no se ha actualizado el manual de funciones y esto les ha ocasionado dificultades al desarrollar sus funciones.

Cree usted que es necesario el rediseño del manual de funciones de la empresa IIASA que considere como herramienta clave al manual de funciones?

Tabla 15 Pregunta 10

Variable	Frecuencia	%
SI	9	100
NO	0	0

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Rene Moreira

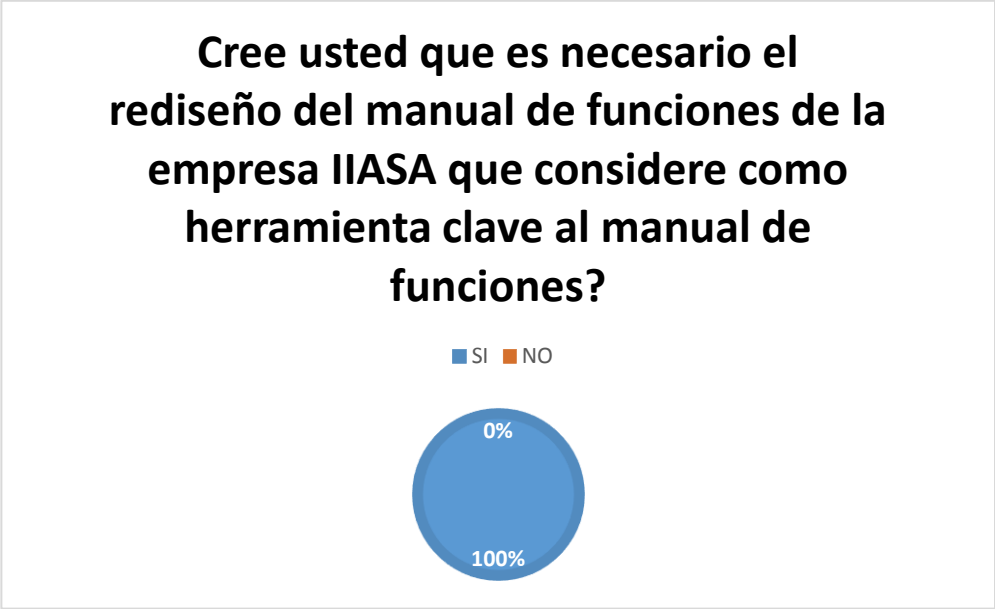

Figura 14 Pregunta 10
Fuente: Encuesta
Elaborado por: Rene Moreira

ANALISIS DECIMA PREGUNTA.

Se analiza en esta pregunta que el 100% de los empleados están de acuerdo a que se restructure el manual de funciones para una mayor productividad.

FORMULACIÓN DEL DISEÑO DE LA RESTRUCTURACION DEL MANUAL DE FUNCIONES PARA EL AREA DE COTRALORIA DE LA EMPRESA IIASA

Misión

Contar con un manual de funciones de acuerdo al perfil de cada puesto, de la empresa IIASA para mejorar la productividad, la estabilidad laboral, y la imagen corporativa de la empresa.

Visión

En los próximos 3 años ser una empresa con una alta gestión efectiva tanto administrativa como operativa, con un equipo de trabajo responsable, creativo, colaborativo e innovador que contribuye al desarrollo empresarial.

Políticas

Servir y apoyar a todos los clientes internos y externos sin considerar su identidad política ideológica, llevando adelante una gestión de respeto democrático, pluralista, amplio y respetuoso.

Mantener contacto permanente y oportuno con las instancias ejecutivas y operativas de la empresa, de manera que exista un buen nivel de comunicación y se pueda ejercer y cumplir con sus derechos y obligaciones que se derivan de la organización.

Las necesidades y expectativas de los clientes, serán satisfechas en el marco de la filosofía de calidad total y el mejoramiento continuo.

La evaluación de la empresa, de los procesos y del recurso humano se realizará sobre la base de indicadores de gestión por competencias mediante una evaluación de desempeño.
La capacitación constituirá una inversión y será un proceso dinámico, sistemático y permanente, orientado a desarrollar el potencial de los servidores municipales de tal manera que se constituyan en el factor clave del éxito para alcanzar el desarrollo empresarial.

Base Legal

PONER EL ORGUMENTO LEGAL

Objetivos empresariales

Articular, representar y defender los intereses comunes de la empresa
Coordinar con todos los departamentos de la empresa y otras instancias, las actividades e iniciativas en beneficio de los intereses empresariales;
Formular propuestas y proponer políticas ante los inversionistas y la sociedad, orientadas a mejorar la gestión empresarial y favorecer el desarrollo sustentable de la misma;
Apoyar al fortalecimiento empresarial para el logro de sus fines y objetivos;
Brindar asistencia técnica y capacitar a todos los empleados
Establecer relaciones estratégicas con empresas y organismos, de modo que se favorezca al posicionamiento de la empresa.

Estructura Orgánica Propuesta
Figura 15 Estructura Orgánica Propuesta

5.03 Desarrollo de la restructuración del manual de funciones.

El Manual de Funciones es un documento normativo que describe las funciones específicas de acuerdo al cargo o puesto de trabajo, tiene por finalidad

proporcionar información al personal sobre sus funciones y la ubicación dentro de la estructura organizacional, la interrelación con otras áreas, es por eso que mediante este proyecto de va actualizar la información del manual existente, esto facilita el proceso de inducción y capacitación del personal.

5.03.01 Propósito.

Modernizar el manual existente de acuerdo a las nuevas expectativas empresariales referente a la competencia y a los clientes, y asegurar que todos los empleados del área de contraloría de la empresa IIASA conozcan y apliquen las normas y procedimientos que regulan las actividades de acuerdo a su cargo.

5.03.02 Aplicación del formato.

En el nuevo formato está la información necesaria de acuerdo a las necesidades de cada cargo siendo el formato exclusivo de la empresa.

5.03.03 Perfil del cargo.

Aquí se detallara los requisitos mínimos que deben poseer el cargo y las exigencias del puesto, midiendo el grado de complejidad, responsabilidad, y esfuerzos en las conducciones que se ejecutan.

5.03.04 Educación

Menciona el nivel de educación y la profesión requerida en el puesto, aquí señalamos los conocimientos adquiridos mediante las capacitaciones y los niveles de estudios establecidos para el cargo.

5.03.05 Experiencia.

Identifica los conocimientos básicos que debe tener el candidato para poder ejercer el cargo, la experiencia adquirida en el transcurso de la vida laboral es de vital importancia a la hora de desempeñar las tareas.

CODIFICACIÓN DEPARTAMENTOS

Contralor……01

-Subcontraloría…… 02

ÁREAS

Administrativa……01

CARGOS

Subcontralor (Quito)
Asistente de Subcontraloría (Quito)
Asistente Administrativo de Subcontraloría Quito
Cajero Caja Chica
Auxiliar Contable
Cajero Clientes
Recepcionista IIASA
Jefe de Compras Quito
Mensajero IIASA

El índice se ha estructurado de la siguiente manera:
Los dos primeros dígitos corresponden a la denominación del departamento.
Los siguientes 2 dígitos identifican el área.
Los dos últimos dígitos hacen referencia a la clase de puestos de cargos

Tabla 16 CARGOS

CARGO	CODIGO
Subcontralor	SC-02.01.01
Asistente de Subcontraloría	AS-02.01.02
Asistente Administrativo de Subcontraloría	AAS-02.01.03
Mensajero IIASA	MI-02.01.04
Cajero Caja Chica	CCC-02.02.01
Auxiliar Contable	AC-02.03.01
Cajero Clientes	CC-02.04.01
Recepcionista IIASA	RI-02.05.01
Jefe de Compras	JC.02-06.01

Fuente: Empresa
Elaborado por: Rene Moreira

5.04 Procesos del personal del departamento de Contraloría

5.04.01. Procesos del área Subcontralor (Quito)

5.04.01.01. Misión

Responsable por el control interno de las operaciones de la compañía y de los activos de la organización en la sucursal Quito. Además es responsable de validar los desembolsos realizados en la sucursal y de asegurar que hayan sido apropiadamente autorizados y registrados. También vigila el cumplimiento de las normas tributarias, societarias y otras disposiciones legales aplicables y de las normas de contabilidad y de control interno

5.04.01.02. Atribuciones y Responsabilidades

CONTROL INTERNO DE LA SUCURSAL

Revisar, controlar y analizar el monto pagado a proveedores, el motivo y la frecuencia de la compra.

Revisar que las facturas de los proveedores cumplan con el reglamento de facturación vigente.

Revisar, analizar y aprobar los gastos generados por caja chica.

Solicitar la aprobación del Contralor para gastos especiales de la sucursal Quito.

Supervisar y controlar los servicios tercerizados de seguridad y mantenimiento de las instalaciones de la compañía.

Revisar la nómina del personal propio y tercerizado de la sucursal Quito.

Revisar y aprobar el pago de comisiones del personal de todos los departamentos de la empresa.

5.04.01.03. Producto

Supervisar el pago de la renovación anual de la matrícula de los carros de las compañías IIASA, MACASA y TALLERES.

Elaborar informes y reportes solicitados por el nivel superior.

Cuando la empresa deba vender un vehículo, será el responsable de realizar la venta y cumplir los procedimientos del memo CNG-944-09.

Cumplir y hacer cumplir los procedimientos estándares de trabajo con sus respectivas normas y políticas.

Realizar cualquier otra actividad designada por su inmediato superior para facilitar el buen desempeño del departamento

Tabla 17 Análisis Micro del cargo: Subcontralor

IIASA CAT EL EQUIPO DEL PROGRESO	PERFIL DEL CARGO
	PROFESIOGRAMA

INFORMACIÓN PUESTO DE TRABAJO

PUESTO DE TRABAJO	Subcontralor (Quito)					
DEPARTAMENTO	CONTRALORÍA					
AREA	SUBCONTRALORIA			CODIGO	ADMGG 001	
GÉNERO REQUERIDO	HOMBRE		X	MUJER		X
GRADO DE INSTRUCCIÓN	SUPERIOR TERCER NIVEL					
TÍTULO REQUERIDO	ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, ECONOMÍA O CARRERAS AFINES AL CARGO				EXPERIENCIA LABORAL	5 AÑOS
TIPO DISCAPACITADO (A)	NO APLICA					
SEDE O SUCURSAL	GUAYAQUIL			QUITO		X
DISPONIBILIDAD DE VIAJAR	SI	X	NO	DENTRO Y FUERA DEL PAIS		X
ASIGNACION SALARIAL O REMUNERACION	$1.600,00					
HORARIO DE TRABAJO	8 : 00 PM - 17 : 00 PM					
SUPERVISADO POR	CONTRALOR					
SUPERVISA A	ASISTENTE DE SUBCONTRALORÍA (QUITO)					

OBJETIVO DEL PUESTO DE TRABAJO	
1	Responsable por el control interno de las operaciones de la compañía y de los activos de la organización en la sucursal Quito. Además es responsable de validar los desembolsos realizados en la sucursal y de asegurar que hayan sido apropiadamente autorizados y registrados. También vigila el cumplimiento de las normas tributarias, societarias y otras disposiciones legales aplicables y de las normas de contabilidad y de control interno

FUNCIONES DEL PUESTO DE TRABAJO
Planeación de objetivos a corto, mediano y largo plazo
Revisar, controlar y analizar el monto pagado a proveedores, el motivo y la frecuencia de la compra.
Revisar que las facturas de los proveedores cumplan con el reglamento de facturación vigente.
Revisar, analizar y aprobar los gastos generados por caja chica.
Solicitar la aprobación del Contralor para gastos especiales de la sucursal Quito.
Supervisar y controlar los servicios tercerizados de seguridad y mantenimiento de las instalaciones de la compañía.
Revisar la nómina del personal propio y tercerizado de la sucursal Quito.
Revisar y aprobar el pago de comisiones del personal de todos los departamentos de la empresa.
Supervisar el pago de la renovación anual de la matrícula de los carros de las compañías IIASA, MACASA y TALLERES.
Elaborar informes y reportes solicitados por el nivel superior.
Cuando la empresa deba vender un vehículo, será el responsable de realizar la venta y cumplir los procedimientos del memo CNG-944-09.
Cumplir y hacer cumplir los procedimientos estándares de trabajo con sus respectivas normas y políticas.
Realizar cualquier otra actividad designada por su inmediato superior para facilitar el buen desempeño del departamento

MÁQUINAS/ EQUIPOS
Escritorio
laptop
Suministros de oficina
Teléfono
Impresora
Scaner

REQUERIMIENTOS Y COMPETENCIAS ESPECIFICAS , TECNICAS Y TRASNVERSALES DEL PUESTO DE TRABAJO

CONOCIMIENTOS BÁSICOS	ALTO	MEDIO	BAJO
Planificación Estratégica	x		
Análisis Finaciero	x		
Toma de decisiones	x		
Definición de Políticas	x		
Manejo de reclamos	x		
Cumplimiento de normas y obligaciones legales	x		
Relaciones públicas y negociaciones	x		
Manejo de seguros y cuentas corporativas		x	
Conocimiento de sistemas informáticos	x		
Contabilidad General	x		
Legislación Laboral	x		
Manejo de Utilitarios	x		

EXIGENCIAS FÍSICAS/ FUNCIONALES	ALTO	MEDIO	BAJO
Aptitud a permanecer sentado	x		
Aptitud a permanecer de pie			x
Equilibrio al caminar			x
Libre movimiento del tronco		x	
Libre movimiento extremidades superiores e inferiores	x		
Exigencia visual	x		
Exigencia auditiva	x		
Atención	x		
Memoria	x		
Concentración	x		
Orientación	x		
Fluidez de comunicación oral	x		
Comprender y ejecutar órdenes recibidas	x		
Resistencia a la monotonía	x		
Control de trabajo bajo presión	x		
Trabajo en equipo	x		
Capacidad de análisis y síntesis	x		
Integridad moral y ética	x		

REQUISITOS DE PERSONALIDAD	ALTO	MEDIO	BAJO
CAPACIDAD DE FORMACIÓN DE TAREAS	x		
DON DE MANDO	x		
LIDERZAGO	x		
SOCIABLE	x		
AMABILIDAD/ PACIENCIA	x		
ORIENTATIVO	x		
MANEJO DE CONFLICTOS	x		
TRABAJO A PRESIÓN	x		
COMUNICACIÓN	x		
DESENVOLVIMIENTO	x		
FORTALEZA MENTAL Y FISICA	x		

REQUERIMIENTOS DE CAPACITACIÓN				
CAPACITACIÓN	ORDEN	OTROS REQUISITOS	ALTO	MEDIO
LIDERAGO	X	INGLES		X
CONFLICTOS LABORLES				
DECISIONES GERENCIALES				
RIESGOS ERGONOMICOS				

TEMAS DE ADIESTRAMIENTO	ORDEN
SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO	
HIGIENE POSTURAL	
PAUSAS ACTIVAS	

RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS (NO APLICAN RELACIONES CON JEFES Y SUBORDINADOS		
RELACION INTERNA CON	FRECUENCIA	MOTIVO
Todos los departamentos	Diaria	Recepción de facturas y aprobaciones.
Vendedores	Diaria	Vistos Buenos Agreements, solicitud de facturación.
Mecánicos	Diaria	Firma de vales por caja chica.

RELACION EXTERNA CON	FRECUENCIA	MOTIVO
Proveedores	Diaria	Pago de facturas.
Compañías de Seguros	Quincena	Reclamos presentados por la sucursal.

ELABORADO POR	APROBADO POR

5.04.02. Asistente de Subcontraloría (Quito)

5.07.02.01 Misión

Responsable de brindar apoyo al departamento de Subcontraloría en el control de los bienes de la compañía y del uso de los servicios básicos.

5.07.02.01 Atribuciones y Responsabilidades

FACTURACION Y ENTREGA DE MAQUINARIA

Elaborar el agreement.

Elaborar las facturas.

Llevar un registro de facturas emitidas.

Revisar que la maquinaria se encuentre en buen estado durante el proceso de entrega de las maquinarias vendidas.

Despachar máquinas.

Ingresar guías.

Revisar que se encuentren las firmas autorizadas en el agreement.

Entregar la documentación respectiva a los transportistas y la autorización de salida de las maquinarias vendidas a los Guardias de Seguridad.

CONTROL DE USO DE SERVICIOS BASICOS

Mantener el control diario de los consumos de electricidad y agua.

Reportar las novedades presentadas en lo relacionado con el consumo de los servicios básicos.

Realizar un control periódico de los medidores de agua y luz.

Realizar un control periódico de las llamadas telefónicas.

Realizar descuentos al personal de la compañía por llamadas no justificadas.

Contabilizar y elaborar transferencias de servicios básicos.

SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADO

Cumplir con todas las responsabilidades encomendadas para el desarrollo, implementación y mantenimiento del Sistema de Gestión Integrado: calidad, medio ambiente y seguridad-salud, bajo las Normas ISO 9001, ISO 14001 y OHSAS 18001.

5.07.02.03. Producto

Elaborar informes y reportes solicitados por el nivel superior.

Cumplir los procedimientos estándares de trabajo con sus respectivas normas y políticas.

Conciliar cuenta operativa.

Elaborar CDP´s.

Supervisar y coordinar las actividades del personal de seguridad, limpieza y mantenimiento.

Realizar la matriculación de vehículos.

Controlar los gastos incurridos por movilización y por vehículos de la compañía.

Controlar la permanencia de los vehículos en los patios de la compañía durante el fin de semana.

Elaborar las hojas de control de presupuesto.

Llevar el control de inventarios.

Realizar el control de la bitácora de guardias.

Realizar cualquier otra actividad designada por su inmediato superior para facilitar el buen desempeño del departamento

Tabla 18 Análisis Micro del cargo: Asistente de Subcontraloría

IIASA CAT EL EQUIPO DEL PROGRESO	PERFIL DEL CARGO					
	PROFESIOGRAMA					
INFORMACIÓN PUESTO DE TRABAJO						
PUESTO DE TRABAJO	Asistente de Subcontraloria (Quito)					
DEPARTAMENTO	CONTRALORÍA					
AREA	SUBCONTRALORIA			CODIGO	ADMGG 001	
GÉNERO REQUERIDO	HOMBRE	X		MUJER		X
GRADO DE INSTRUCCIÓN	SUPERIOR TERCER NIVEL					
TÍTULO REQUERIDO	ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, ECONOMÍA O CARRERAS AFINES AL CARGO				EXPERIENCIA LABORAL	0-6 MESES
TIPO DISCAPACITADO (A)	NO APLICA					
SEDE O SUCURSAL	GUAYAQUIL				QUITO	X
DISPONIBILIDAD DE VIAJAR	SI	X	NO		AGENCIAS Y SUCURSALES	X
ASIGNACION SALARIAL O REMUNERACION	$700,00					
HORARIO DE TRABAJO	8 : 00 PM - 17 : 00 PM					
SUPERVISADO POR	SUBCONTRALOR QUITO					
SUPERVISA A						

OBJETIVO DEL PUESTO DE TRABAJO	
1	Responsable de brindar apoyo al departamento de Subcontraloría en el control de los bienes de la compañía y del uso de los servicios básicos.

FUNCIONES DEL PUESTO DE TRABAJO
Elaborar el agreement.
Elaborar las facturas.
Llevar un registro de facturas emitidas.
Revisar que la maquinaria se encuentre en buen estado durante el proceso de entrega de las maquinarias vendidas.
Despachar máquinas.
Ingresar guías.
Revisar que se encuentren las firmas autorizadas en el agreement.
Entregar la documentación respectiva a los transportistas y la autorización de salida de las maquinarias vendidas a los Guardias de Seguridad.
Mantener el control diario de los consumos de electricidad y agua.
Reportar las novedades presentadas en lo relacionado con el consumo de los servicios básicos.
Realizar un control periódico de los medidores de agua y luz.
Realizar un control periódico de las llamadas telefónicas.
Realizar descuentos al personal de la compañía por llamadas no justificadas.
Elaborar informes y reportes solicitados por el nivel superior.
Cumplir los procedimientos estándares de trabajo con sus respectivas normas y políticas.
Conciliar cuenta operativa.
Supervisar y coordinar las actividades del personal de seguridad, limpieza y mantenimiento.
Realizar la matriculación de vehículos.
Controlar los gastos incurridos por movilización y por vehículos de la compañía.
Controlar la permanencia de los vehículos en los patios de la compañía durante el fin de semana.
Realizar cualquier otra actividad designada por su inmediato superior para facilitar el buen desempeño del departamento

MÁQUINAS/ EQUIPOS
Escritorio
laptop
Suministros de oficina
Teléfono
Impresora
Scaner

REQUERIMIENTOS Y COMPETENCIAS ESPECIFICAS , TECNICAS Y TRASNVERSALES DEL PUESTO DE TRABAJO

CONOCIMIENTOS BÁSICOS	ALTO	MEDIO	BAJO
Planificación Estratégica	x		
Análisis Finaciero	x		
Toma de decisiones	x		
Definición de Políticas	x		
Manejo de reclamos	x		
Cumplimiento de normas y obligaciones legales	x		
Relaciones públicas y negociaciones		x	
Manejo de seguros y cuentas corporativas		x	
Conocimiento de sistemas informáticos	x		
Contabilidad General	x		
Legislación Laboral		x	
Manejo de Utilitarios	x		
Línea de productos y servicios Caterpillar	x		
Procedimientos de calidad, seguridad-salud ocupacional y medio ambiente	x		

EXIGENCIAS FÍSICAS/ FUNCIONALES	ALTO	MEDIO	BAJO
Aptitud a permanecer sentado	x		
Aptitud a permanecer de pie			x
Equilibrio al caminar			x
Libre movimiento del tronco		x	
Libre movimiento extremidades superiores e inferiores	x		
Exigencia visual	x		
Exigencia auditiva	x		
Atención	x		
Memoria	x		
Concentración	x		
Orientación	x		
Fluidez de comunicación oral	x		
Comprender y ejecutar órdenes recibidas	x		
Resistencia a la monotonía	x		
Control de trabajo bajo presión	x		
Trabajo en equipo	x		
Capacidad de análisis y síntesis	x		
Integridad moral y ética	x		

REQUISITOS DE PERSONALIDAD	ALTO	MEDIO	BAJO
CAPACIDAD DE FORMACIÓN DE TAREAS	x		
DON DE MANDO		X	
LIDERZAGO		X	
SOCIABLE	x		
AMABILIDAD/ PACIENCIA	x		
ORIENTATIVO	x		
MANEJO DE CONFLICTOS	x		
TRABAJO A PRESIÓN	x		
COMUNICACIÓN	x		
DESENVOLVIMIENTO	x		
FORTALEZA MENTAL Y FISICA	x		

REQUERIMIENTOS DE CAPACITACIÓN

CAPACITACIÓN	ORDEN	OTROS REQUISITOS	ALTO	MEDIO
LIDERAGO	X	INGLES		X
CONFLICTOS LABORLES				
DECISIONES GERENCIALES				
RIESGOS ERGONOMICOS				

TEMAS DE ADIESTRAMIENTO	ORDEN
SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO	
HIGIENE POSTURAL	
PAUSAS ACTIVAS	

RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS (NO APLICAN RELACIONES CON JEFES Y SUBORDINADOS

RELACION INTERNA CON	FRECUENCIA	MOTIVO
Mercadeo	Diaria	Facturacion de maquinaria, entrega de equipos
Rental Store	Diaria	Entrega y revision de equipos
Talleres	Diaria	Control de entrada y salida del pérsonal

RELACION EXTERNA CON	FRECUENCIA	MOTIVO
Proveedores	Diaria	Coordinar mantenimiento y otros servicios
Clientes	Diaria	Entrega de equipos y maquinaria

ELABORADO POR	APROBADO POR

5.07.03. Asistente Administrativo de Subcontraloría (Quito)

5.07.03.01. Misión

Responsable de revisar y aprobar lo realizado en el departamento de Contabilidad, minimizando errores y agilizando los trámites en los períodos requeridos bajo los procedimientos de la compañía y normas de ley.

5.07.03.02. Atribuciones y Responsabilidades

FACTURACION DE MAQUINARIA

Realizar la facturación, transferencia y demostración de equipos de Mercadeo.

Ingresar a Intranet el periférico de cobranzas.

Enviar las hojas de margen bruto y las facturas a Guayaquil.

Realizar la emisión de facturas interdepartamentales.

REVISION DE DIARIOS Y TRANSFERENCIAS

Supervisar que las cuentas corrientes estén correctas en el diario.

Revisar que los valores, cálculos de retenciones y códigos de proveedores tengan sus respectivos soportes.

Revisar el print del diario digitado y verificar el valor total de las transferencias con sus respectivos soportes para Quito y Guayaquil.

Verificar el registro de nuevas transferencias enviadas y eliminar transferencias recibidas.

REVISION DE CHEQUES EMITIDOS

Revisar que los valores, beneficiarios y conceptos de los cheques emitidos estén correctos.

Revisar que se encuentren los sellos respectivos en los soportes con el número de cheque y el valor de la retención.

CAJA CHICA

Hacer la verificación física de orden numérico de los egresos vs. las reposiciones.

Revisar facturas, conceptos y valores, vistos buenos, retenciones y comprobar la sumatoria de las reposiciones.

DEPOSITO DIARIO

Receptar el detalle con los cheques cobrados y verificar que los cheques se encuentren en el listado de contado y en el de crédito.

Verificar los depósitos, N/C, retenciones, cartas a terceros, copias de cheques y papeletas de depósito.

Elaborar el recibo de envío para el blindado, desglosando el valor del efectivo y el valor en cheques.

Endosar cada cheque y receptar el recibo firmado de los encargados del blindado.

SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADO

Cumplir con todas las responsabilidades encomendadas para el desarrollo, implementación y mantenimiento del Sistema de Gestión Integrado: calidad, medio ambiente y seguridad-salud, bajo las Normas ISO 9001, ISO 14001 y OHSAS 18001.

5.07.03.03. Producto

Realizar el pago de la renovación anual de la matrícula de los carros de las compañías IIASA, MACASA y TALLERES.

Elaborar informes y reportes solicitados por el nivel superior.

Cumplir los procedimientos estándares de trabajo con sus respectivas normas y políticas.

Realizar el pago de proveedores de Quito y Coca.

Supervisar las actividades del Auxiliar Repartidor (Mensajero) para la realización del depósito diario de los cheques del Taller en el Banco.

Elaborar el memo con la información de los cheques protestados a Guayaquil.

Revisar los soportes (copias de los cheques) y las retenciones entregadas por el cliente.

Tabla 19 Análisis Micro del cargo: Administrativo de Subcontraloría

IIASA CAT EL EQUIPO DEL PROGRESO	PERFIL DEL CARGO
	PROFESIOGRAMA

INFORMACIÓN PUESTO DE TRABAJO						
PUESTO DE TRABAJO	Asistente Administrativo de Subcontraloria Quito					
DEPARTAMENTO	CONTRALORÍA					
AREA	SUBCONTRALORIA			CODIGO	ADMGG 001	
GÉNERO REQUERIDO	HOMBRE	X		MUJER		X
GRADO DE INSTRUCCIÓN	SUPERIOR TERCER NIVEL					
TÍTULO REQUERIDO	ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, ECONOMÍA O CARRERAS AFINES AL CARGO				EXPERIENCIA LABORAL	1-3 AÑOS
TIPO DISCAPACITADO (A)	NO APLICA					
SEDE O SUCURSAL	GUAYAQUIL			QUITO		X
DISPONIBILIDAD DE VIAJAR	SI	X	NO	Agencias y Sucursales		X
ASIGNACION SALARIAL O REMUNERACION	$700,00					
HORARIO DE TRABAJO	8 : 00 PM - 17 : 00 PM					
SUPERVISADO POR	Subcontralor Quito					
SUPERVISA A	Auxiliar Contable (Quito)/Cajero Caja Chica					

OBJETIVO DEL PUESTO DE TRABAJO	
1	Responsable de revisar y aprobar lo realizado en el departamento de Contabilidad, minimizando errores y agilizando los trámites en los períodos requeridos bajo los procedimientos de la compañía y normas de ley.

FUNCIONES DEL PUESTO DE TRABAJO
Realizar la facturación, transferencia y demostración de equipos de Mercadeo.
Ingresar a Intranet el periférico de cobranzas.
Enviar las hojas de margen bruto y las facturas a Guayaquil.
Realizar la emisión de facturas interdepartamentales.
Supervisar que las cuentas corrientes estén correctas en el diario.
Revisar que los valores, cálculos de retenciones y códigos de proveedores tengan sus respectivos soportes.
Revisar el print del diario digitado y verificar el valor total de las transferencias con sus respectivos soportes para Quito y Guayaquil.
Verificar el registro de nuevas transferencias enviadas y eliminar transferencias recibidas.
Revisar que los valores, beneficiarios y conceptos de los cheques emitidos estén correctos.
Revisar que se encuentren los sellos respectivos en los soportes con el número de cheque y el valor de la retención.
Hacer la verificación física de orden numérico de los egresos vs. las reposiciones.
Revisar facturas, conceptos y valores, vistos buenos, retenciones y comprobar la sumatoria de las reposiciones.
Receptar el detalle con los cheques cobrados y verificar que los cheques se encuentren en el listado de contado y en el de crédito.
Verificar los depósitos, N/C, retenciones, cartas a terceros, copias de cheques y papeletas de depósito.
Elaborar el recibo de envío para el blindado, desglosando el valor del efectivo y el valor en cheques.
Endosar cada cheque y receptar el recibo firmado de los encargados del blindado.
Realizar el pago de proveedores de Quito y Coca.
Supervisar las actividades del Auxiliar Repartidor (Mensajero) para la realización del depósito diario de los cheques del Taller en el Banco.
Elaborar el memo con la información de los cheques protestados a Guayaquil.
Revisar los soportes (copias de los cheques) y las retenciones entregadas por el cliente.
Realizar cualquier otra actividad designada por su inmediato superior para facilitar el buen desempeño del departamento

MÁQUINAS/ EQUIPOS
Escritorio
laptop
Suministros de oficina
Teléfono
Impresora
Scaner

REQUERIMIENTOS Y COMPETENCIAS ESPECIFICAS , TECNICAS Y TRASNVERSALES DEL PUESTO DE TRABAJO

CONOCIMIENTOS BÁSICOS	ALTO	MEDIO	BAJO
Planificación Estratégica	x		
Análisis Finaciero	x		
Toma de decisiones	x		
Definición de Políticas	x		
Manejo de reclamos	x		
Cumplimiento de normas y obligaciones legales	x		
Relaciones públicas y negociaciones		x	
Manejo de seguros y cuentas corporativas		x	
Conocimiento de sistemas informáticos	x		
Contabilidad General	x		
Legislación Laboral	x		
Manejo de Utilitarios	x		
Línea de productos y servicios Caterpillar		x	
Reglamentos de facturación y régimen tributario		x	

EXIGENCIAS FÍSICAS/ FUNCIONALES	ALTO	MEDIO	BAJO
Aptitud a permanecer sentado	x		
Aptitud a permanecer de pie			x
Equilibrio al caminar			x
Libre movimiento del tronco		x	
Libre movimiento extremidades superiores e inferiores	x		
Exigencia visual	x		
Exigencia auditiva	x		
Atención	x		
Memoria	x		
Concentración	x		
Orientación	x		
Fluidez de comunicación oral	x		
Comprender y ejecutar órdenes recibidas	x		
Resistencia a la monotonía	x		
Control de trabajo bajo presión	x		
Trabajo en equipo	x		
Capacidad de análisis y síntesis	x		
Integridad moral y ética	x		

REQUISITOS DE PERSONALIDAD	ALTO	MEDIO	BAJO
CAPACIDAD DE FORMACIÓN DE TAREAS	x		
DON DE MANDO		x	
LIDERZAGO	x		
SOCIABLE	x		
AMABILIDAD/ PACIENCIA	x		
ORIENTATIVO	x		
MANEJO DE CONFLICTOS	x		
TRABAJO A PRESIÓN	x		
COMUNICACIÓN	x		
DESENVOLVIMIENTO	x		
FORTALEZA MENTAL Y FISICA	x		

REQUERIMIENTOS DE CAPACITACIÓN

CAPACITACIÓN	ORDEN	OTROS REQUISITOS	ALTO	MEDIO
LIDERAGO	X	INGLES		X
CONFLICTOS LABORLES				
DECISIONES GERENCIALES				
RIESGOS ERGONOMICOS				

TEMAS DE ADIESTRAMIENTO	ORDEN
SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO	
HIGIENE POSTURAL	
PAUSAS ACTIVAS	

RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS (NO APLICAN RELACIONES CON JEFES Y SUBORDINADOS

RELACION INTERNA CON	FRECUENCIA	MOTIVO
Mercadeo	Diaria	Consulta por factura de proveedores
Repuestos	Diaria	Consulta por facturas de proveedores y caja chica de las agencias
Talleres	Diaria	Consulta por facturas de proveedores
Cobranzas	Diaria	Consultas sobre Tramites o gastos de caja chica
Contabilidad Gye	Diaria	Seguimiento de tramites en ejecucion
Subcontraloria Gye	Diaria	Seguimiento de tramites en ejecucion

RELACION EXTERNA CON	FRECUENCIA	MOTIVO
Proveedores	Diaria	Tramite de pagos pendientes

ELABORADO POR			

APROBADO POR			

5.07.04. Cajero Caja Chica

5.07.04.01 Misión

Es responsable por el cobro e ingreso de facturas y de cajas chicas en el sistema de todas las sucursales y agencias de la compañía. También es responsable por la administración de las cajas chicas.

5.07.04.02 Atribuciones y Responsabilidades

ELABORACION DE EGRESOS

Receptar y revisar las liquidaciones de los vendedores y Gerentes de distintas áreas según la ley de facturación.

Elaborar los egresos basados en las liquidaciones entregadas por vendedores y Gerentes de distintas áreas a fin de justificar el vale provisional.

Contabilizar correctamente los egresos y liquidar.

Elaborar la reposición con el detalle de todos los egresos realizados.

Ingresar los egresos en la Reposición de caja.

Ingresar la reposición en el sistema de la empresa.

Ingresar cada factura al COA.

CAJA CHICA

Enviar las cajas de Agencias, Bridgestone y sucursal previamente autorizadas a Guayaquil.

Ingresar al sistema de cajas chicasde la agencia para su contabilización.

ENTREGA DE DINERO

Entregar dinero a vendedores y Gerentes de las diferentes áreas para gastos de combustible, alimentación, mantenimiento preventivo de los autos y viajes mediante el vale provisional hasta su liquidación.

Revisar que se cumplan con las normas sobre firmas o vales.

Controlar que el dinero entregado sea distribuido de manera adecuada.

Producto

Elaborar informes y reportes solicitados por el nivel superior.

Cumplir los procedimientos estándares de trabajo con sus respectivas normas y políticas.

Recibir y revisar el dinero que proporciona el Banco para la reposición de caja y a su vez entregar los valores de la caja del Taller y de las Agencias.

Entregar cheques a los distintos proveedores con la respectiva retención de IVA e Impuesto a la Renta.

Recibir y atender las inquietudes del cliente con cordialidad.

Realizar cualquier otra actividad designada por su inmediato superior para facilitar el buen desempeño del departamento

Tabla 20 Análisis Micro del cargo: Cajero de Caja Chica

IIASA CAT EL EQUIPO DEL PROGRESO

PERFIL DEL CARGO

PROFESIOGRAMA

INFORMACIÓN PUESTO DE TRABAJO

PUESTO DE TRABAJO	Cajero Caja Chica					
DEPARTAMENTO	CONTRALORÍA					
AREA	SUBCONTRALORIA			CODIGO	ADMGG 001	
GÉNERO REQUERIDO	HOMBRE	X		MUJER		X
GRADO DE INSTRUCCIÓN	SECUNDARIA (BACHILLER)					
TÍTULO REQUERIDO	TODAS LAS ESPECIALIDADES				EXPERIENCIA LABORAL	0-6 MESES
TIPO DISCAPACITADO (A)	NO APLICA					
SEDE O SUCURSAL	GUAYAQUIL			QUITO		X
DISPONIBILIDAD DE VIAJAR	SI		NO	X		
ASIGNACION SALARIAL O REMUNERACION	$500,00					
HORARIO DE TRABAJO	8 : 00 PM - 17 : 00 PM					
SUPERVISADO POR	ASISTENTE ADMINISTRATIVO DE SUBCONTRALORIA QUITO					
SUPERVISA A						

OBJETIVO DEL PUESTO DE TRABAJO	
1	Es responsable por el cobro e ingreso de facturas y de cajas chicas en el sistema de todas las sucursales y agencias de la compañía. También es responsable por la administración de las cajas chicas

FUNCIONES DEL PUESTO DE TRABAJO
Receptar y revisar las liquidaciones de los vendedores y Gerentes de distintas áreas según la ley de facturación.
Elaborar los egresos basados en las liquidaciones entregadas por vendedores y Gerentes de distintas áreas a fin de justificar el vale provisional.
Contabilizar correctamente los egresos y liquidar.
Elaborar la reposición con el detalle de todos los egresos realizados.
Ingresar los egresos en la Reposición de caja.
Ingresar la reposición en el sistema de la empresa.
Ingresar cada factura al COA.
Entregar dinero a vendedores y Gerentes de las diferentes áreas para gastos de combustible, alimentación, mantenimiento preventivo de los autos y viajes mediante el vale provisional hasta su liquidación.
Revisar que se cumplan con las normas sobre firmas o vales.
Controlar que el dinero entregado sea distribuido de manera adecuada.
Elaborar informes y reportes solicitados por el nivel superior.
Cumplir los procedimientos estándares de trabajo con sus respectivas normas y políticas.
Recibir y revisar el dinero que proporciona el Banco para la reposición de caja y a su vez entregar los valores de la caja del Taller y de las Agencias.
Entregar cheques a los distintos proveedores con la respectiva retención de IVA e Impuesto a la Renta.
Recibir y atender las inquietudes del cliente con cordialidad.
Realizar cualquier otra actividad designada por su inmediato superior para facilitar el buen desempeño del departamento

MÁQUINAS/ EQUIPOS
Escritorio
laptop
Impresora
Teléfono
Suministros de oficina

REQUERIMIENTOS Y COMPETENCIAS ESPECIFICAS , TECNICAS Y TRASNVERSALES DEL PUESTO DE TRABAJO

CONOCIMIENTOS BÁSICOS	ALTO	MEDIO	BAJO
Planificación Estratégica		x	
Análisis Finaciero			x
Toma de decisiones	x		
Definición de Políticas	x		
Manejo de reclamos	x		
Cumplimiento de normas y obligaciones legales	x		
Relaciones públicas y negociaciones			x
Manejo de seguros y cuentas corporativas			x
Conocimiento de sistemas informáticos		x	
Contabilidad General		x	
Atencion al cliente	x		
Manejo de Utilitarios	x		

EXIGENCIAS FÍSICAS/ FUNCIONALES	ALTO	MEDIO	BAJO
Aptitud a permanecer sentado	x		
Aptitud a permanecer de pie			x
Equilibrio al caminar			x
Libre movimiento del tronco		x	
Libre movimiento extremidades superiores e inferiores	x		
Exigencia visual	x		
Exigencia auditiva	x		
Atención	x		
Memoria	x		
Concentración	x		
Orientación	x		
Fluidez de comunicación oral	x		
Comprender y ejecutar órdenes recibidas	x		
Resistencia a la monotonía	x		
Control de trabajo bajo presión	x		
Trabajo en equipo	x		
Capacidad de análisis y síntesis	x		
Integridad moral y ética	x		

REQUISITOS DE PERSONALIDAD	ALTO	MEDIO	BAJO
CAPACIDAD DE FORMACIÓN DE TAREAS	x		
DON DE MANDO			X
LIDERZAGO			X
SOCIABLE	x		
AMABILIDAD/ PACIENCIA	x		
ORIENTATIVO	x		
MANEJO DE CONFLICTOS	x		
TRABAJO A PRESIÓN	x		
COMUNICACIÓN	x		
DESENVOLVIMIENTO	x		
FORTALEZA MENTAL Y FISICA	x		

REQUERIMIENTOS DE CAPACITACIÓN

CAPACITACIÓN	ORDEN	OTROS REQUISITOS	ALTO	MEDIO
LIDERAGO	X	INGLES		X
CONFLICTOS LABORLES				
DECISIONES GERENCIALES				
RIESGOS ERGONOMICOS				

TEMAS DE ADIESTRAMIENTO	ORDEN
SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO	
HIGIENE POSTURAL	
PAUSAS ACTIVAS	

RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS (NO APLICAN RELACIONES CON JEFES Y SUBORDINADOS

RELACION INTERNA CON	FRECUENCIA	MOTIVO
Todos los departamentos	Diaria	Liquidacion de gastos y entrega de dinero
Caja Guayaquil	Semanal	Coordinar recepcion de reporte de caja chica y carta para el blindado.
Contabilidad/Contraloria	Semanal	Revision de caja.

RELACION EXTERNA CON	FRECUENCIA	MOTIVO
Proveedores	Diaria	Informacion de cheques y pagos
Instituciones Bancarias	Quincenal	Recepcion de dinero.

ELABORADO POR	APROBADO POR

5.07.05. Auxiliar Contable

5.07.05.01. Misión

Responsable por receptar, verificar y procesar la información contable generada en los diferentes departamentos de la sucursal. Además es responsable por elaborar reportes cuantitativa y técnicamente consistentes que sirvan para el control operativo y gerencial de la sucursal.

5.07.05.02. Atribuciones y Responsabilidades

ELABORACION DE DIARIOS

Revisar y controlar que la emisión de facturas entregadas por el resto de departamentos (Repuestos, Postventa, Mercadeo y Taller) estén con sus debidos soportes y firmas de responsabilidad.

Analizar la causa de gasto y la asignación de su cuenta para evitar errores en el la elaboración del Diario.

Contabilizar diarios del DBS (DD).

Elaborar diarios de préstamos.

ELABORACION DE TRANSFERENCIAS

Obtener los prints de los Diarios contabilizados para asignar el concepto, nombre del proveedor y su valor (gasto) descrito en la transferencia.

Entregar transferencias de O/T que pasan los $700.00 al Coordinador de Compras.

Listar el grupo de transferencias a enviarse tanto de la compañía IIASA y TALLERES y enviarlos a Guayaquil, y hacer el seguimiento respectivo para el cumplimiento del pago al proveedor.

Realizar la transferencia de servicios básicos.

EMISION DE CHEQUES A PROVEEDORES

Verificar el nombre del proveedor, código y valor según la factura.

Asignar los respectivos sellos de seguridad a los cheques y efectuar las retenciones correspondientes.

Realizar el preaviso de cheques y sacar copia de los mismos.

Reportar el número de cheques emitidos semanalmente.

FACTURACION

Receptar facturas, contabilizarlas e ingresarlas al COA

Registrar las facturas de teléfono.

Facturar las órdenes de trabajo interdepartamentales verificando el número de solicitud, el código del cliente y los valores correspondientes.

Verificar las órdenes de trabajo facturadas con el reporte semanal obtenido en el sistema.

Enviar reporte con las solicitudes a Guayaquil.

REPORTES

Elaborar los reportes de los cheques emitidos y las órdenes facturadas. (interdepartamental)

Enviar estos reportes con sus respectivos soportes a Guayaquil para su revisión y validación.

SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADO

Cumplir con todas las responsabilidades encomendadas para el desarrollo, implementación y mantenimiento del Sistema de Gestión Integrado: calidad, medio ambiente y seguridad-salud, bajo las Normas ISO 9001, ISO 14001 y OHSAS 18001.

5.07.05.03 Producto

Elaborar informes y reportes solicitados por el nivel superior.

Cumplir los procedimientos estándares de trabajo con sus respectivas normas y políticas.

Enviar diarios de alquiler de vehículos.

Elaborar, revisar, firmar y agrupar retenciones manuales.

Enviar copias de diarios, facturas y activos fijos.

Enviar el egreso de cheques de comisiones.

Atender llamadas telefónicas a proveedores.

Contabilizar las copias.

Enviar blocks de retenciones.

Enviar diarios de transporte.

Realizar cualquier otra actividad designada por su inmediato superior para facilitar el buen desempeño del departamento

Tabla 21 Análisis Micro del cargo: Auxiliar Contable

IIASA CAT EL EQUIPO DEL PROGRESO

PERFIL DEL CARGO

PROFESIOGRAMA

INFORMACIÓN PUESTO DE TRABAJO

PUESTO DE TRABAJO	Auxiliar Contable					
DEPARTAMENTO	CONTRALORÍA					
AREA	SUBCONTRALORIA			CODIGO	ADMGG 001	
GÉNERO REQUERIDO	HOMBRE	X		MUJER		X
GRADO DE INSTRUCCIÓN	SECUNDARIA (BACHILLER)					
TÍTULO REQUERIDO	CONTABILIDAD O HUMANIDADES MODERNAS				EXPERIENCIA LABORAL	0-6 MESES
TIPO DISCAPACITADO (A)	NO APLICA					
SEDE O SUCURSAL	GUAYAQUIL			QUITO		X
DISPONIBILIDAD DE VIAJAR	SI		NO	X		
ASIGNACION SALARIAL O REMUNERACION	$500,00					
HORARIO DE TRABAJO	8 : 00 PM - 17 : 00 PM					
SUPERVISADO POR	ASISTENTE ADMINISTRATIVO DE SUBCONTRALORIA					
SUPERVISA A						

OBJETIVO DEL PUESTO DE TRABAJO	
1	Responsable por receptar, verificar y procesar la información contable generada en los diferentes departamentos de la sucursal. Además es responsable por elaborar reportes cuantitativa y técnicamente consistentes que sirvan para el control operativo y gerencial de la sucursal.

FUNCIONES DEL PUESTO DE TRABAJO
Revisar y controlar que la emisión de facturas entregadas por los departamentos (Repuestos, Postventa, Mercadeo y Taller) estén con sus debidos soportes y firmas de responsabilidad.
Analizar la causa de gasto y la asignación de su cuenta para evitar errores en el la elaboración del Diario.
Contabilizar diarios del DBS (DD).
Entregar transferencias de O/T que pasan los $700.00 al Coordinador de Compras.
Listar el grupo de transferencias a enviarse tanto de la compañía IIASA y TALLERES y enviarlos a Guayaquil.
Realizar la transferencia de servicios básicos.
Realizar el preaviso de cheques y sacar copia de los mismos.
Reportar el número de cheques emitidos semanalmente.
Receptar facturas, contabilizarlas e ingresarlas al COA
Registrar las facturas de teléfono.
Facturar las órdenes de trabajo interdepartamentales verificando el número de solicitud, el código del cliente y los valores correspondientes.
Verificar las órdenes de trabajo facturadas con el reporte semanal obtenido en el sistema.
Elaborar los reportes de los cheques emitidos y las órdenes facturadas. (interdepartamental)
Enviar estos reportes con sus respectivos soportes a Guayaquil para su revisión y validación.
Elaborar informes y reportes solicitados por el nivel superior.
Cumplir los procedimientos estándares de trabajo con sus respectivas normas y políticas.
Enviar diarios de alquiler de vehículos.
Atender llamadas telefónicas a proveedores.
Realizar cualquier otra actividad designada por su inmediato superior para facilitar el buen desempeño del departamento

MÁQUINAS/ EQUIPOS
Escritorio
laptop
Suministros de oficina
Teléfono
Impresora

REQUERIMIENTOS Y COMPETENCIAS ESPECIFICAS , TECNICAS Y TRASNVERSALES DEL PUESTO DE TRABAJO

CONOCIMIENTOS BÁSICOS	ALTO	MEDIO	BAJO
Planificación Estratégica	X		
Análisis Finaciero		X	
Toma de decisiones	X		
Definición de Políticas	X		
Manejo de reclamos	X		
Cumplimiento de normas y obligaciones legales	X		
Relaciones públicas y negociaciones		X	
Manejo de seguros y cuentas corporativas			X
Conocimiento de sistemas informáticos		X	
Contabilidad General	X		
Legislación Laboral	X		
Manejo de Utilitarios	X		
Línea de productos y servicios Caterpillar		X	

EXIGENCIAS FÍSICAS/ FUNCIONALES	ALTO	MEDIO	BAJO
Aptitud a permanecer sentado	X		
Aptitud a permanecer de pie			X
Equilibrio al caminar			X
Libre movimiento del tronco		X	
Libre movimiento extremidades superiores e inferiores	X		
Exigencia visual	X		
Exigencia auditiva	X		
Atención	X		
Memoria	X		
Concentración	X		
Orientación	X		
Fluidez de comunicación oral	X		
Comprender y ejecutar órdenes recibidas	X		
Resistencia a la monotonía	X		
Control de trabajo bajo presión	X		
Trabajo en equipo	X		
Capacidad de análisis y síntesis	X		
Integridad moral y ética	X		

REQUISITOS DE PERSONALIDAD	ALTO	MEDIO	BAJO
CAPACIDAD DE FORMACIÓN DE TAREAS	x		
DON DE MANDO		X	
LIDERZAGO		X	
SOCIABLE	x		
AMABILIDAD/ PACIENCIA	x		
ORIENTATIVO	x		
MANEJO DE CONFLICTOS	x		
TRABAJO A PRESIÓN	x		
COMUNICACIÓN	x		
DESENVOLVIMIENTO	x		
FORTALEZA MENTAL Y FISICA	x		

REQUERIMIENTOS DE CAPACITACIÓN

CAPACITACIÓN	ORDEN	OTROS REQUISITOS	ALTO	MEDIO
LIDERAGO	X	INGLES		X
CONFLICTOS LABORLES				
DECISIONES GERENCIALES				
RIESGOS ERGONOMICOS				

TEMAS DE ADIESTRAMIENTO	ORDEN
SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO	
HIGIENE POSTURAL	
PAUSAS ACTIVAS	

RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS (NO APLICAN RELACIONES CON JEFES Y SUBORDINADOS		
RELACION INTERNA CON	FRECUENCIA	MOTIVO
Repuestos	Ocasional	Realizar Facturacion Interdepartamental
Mercadeo	Diaria	Explicacion de documentos emitidos
Subcontraloria	Diaria	Coordinar pagos de cheques a proveedores
Contabilidad Gye	Diaria	Elaboracion de diarios, prints referente a cheques
Talleres	Ocasional	Solicitud de facturacion interdepartamental
Postventa	Semanal	Presentacion de Facturas

RELACION EXTERNA CON	FRECUENCIA	MOTIVO
Proveedores	Diaria	Tramite de pagos pendiente

ELABORADO POR			

APROBADO POR			

5.07.06 Cajero Clientes

5.07.06.01. Misión

Responsable por receptar los pagos de los clientes y por preparar y coordinar el depósito de los valores recaudados.

5.07.06.02. Atribuciones y Responsabilidades

ELABORACION DE DIARIOS

Revisar y controlar que la emisión de facturas entregadas por el resto de departamentos (Repuestos, Postventa, Mercadeo y Taller) estén con sus debidos soportes y firmas de responsabilidad.

Analizar la causa de gasto y la asignación de su cuenta para evitar errores en el la elaboración del Diario.

Contabilizar diarios del DBS (DD).

Elaborar diarios de préstamos.

ELABORACION DE TRANSFERENCIAS

Obtener los prints de los Diarios contabilizados para asignar el concepto, nombre del proveedor y su valor (gasto) descrito en la transferencia.

Entregar transferencias de O/T que pasan los $700.00 al Coordinador de Compras.

Listar el grupo de transferencias a enviarse tanto de la compañía IIASA y TALLERES y enviarlos a Guayaquil, y hacer el seguimiento respectivo para el cumplimiento del pago al proveedor.

Realizar la transferencia de servicios básicos.

EMISION DE CHEQUES A PROVEEDORES

Verificar el nombre del proveedor, código y valor según la factura.

Asignar los respectivos sellos de seguridad a los cheques y efectuar las retenciones correspondientes.

Realizar el preaviso de cheques y sacar copia de los mismos.

Reportar el número de cheques emitidos semanalmente.

FACTURACION

Receptar facturas, contabilizarlas e ingresarlas al COA

Registrar las facturas de teléfono.

Facturar las órdenes de trabajo interdepartamentales verificando el número de solicitud, el código del cliente y los valores correspondientes.

Verificar las órdenes de trabajo facturadas con el reporte semanal obtenido en el sistema.

Enviar reporte con las solicitudes a Guayaquil.

REPORTES

Elaborar los reportes de los cheques emitidos y las órdenes facturadas. (interdepartamental)

Enviar estos reportes con sus respectivos soportes a Guayaquil para su revisión y validación.

SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADO

Cumplir con todas las responsabilidades encomendadas para el desarrollo, implementación y mantenimiento del Sistema de Gestión Integrado: calidad, medio ambiente y seguridad-salud, bajo las Normas ISO 9001, ISO 14001 y OHSAS 18001.

5.07.06.03. Producto

Elaborar informes y reportes solicitados por el nivel superior.

Cumplir los procedimientos estándares de trabajo con sus respectivas normas y políticas.

Enviar diarios de alquiler de vehículos.

Elaborar, revisar, firmar y agrupar retenciones manuales.

Enviar copias de diarios, facturas y activos fijos.

Enviar el egreso de cheques de comisiones.

Atender llamadas telefónicas a proveedores.

Contabilizar las copias.

Enviar blocks de retenciones.

Enviar diarios de transporte.

Realizar cualquier otra actividad designada por su inmediato superior para facilitar el buen desempeño del departamento

Tabla 22 Análisis Micro del cargo: Cajero Clientes

IIASA CAT EL EQUIPO DEL PROGRESO

PERFIL DEL CARGO

PROFESIOGRAMA

INFORMACIÓN PUESTO DE TRABAJO						
PUESTO DE TRABAJO	Cajero Clientes					
DEPARTAMENTO	CONTRALORÍA					
AREA	SUBCONTRALORIA			CODIGO	ADMGG 001	
GÉNERO REQUERIDO	HOMBRE	X		MUJER		X
GRADO DE INSTRUCCIÓN	SECUNDARIA (BACHILLER)					
TÍTULO REQUERIDO	TODAS LAS ESPECIALIDADES				EXPERIENCIA LABORAL	0-6 MESES
TIPO DISCAPACITADO (A)	NO APLICA					
SEDE O SUCURSAL	GUAYAQUIL			QUITO		X
DISPONIBILIDAD DE VIAJAR	SI		NO	X		
ASIGNACION SALARIAL O REMUNERACION	$500,00					
HORARIO DE TRABAJO	8 : 00 PM - 17 : 00 PM					
SUPERVISADO POR	SUBCONTRALOR QUITO					
SUPERVISA A						

OBJETIVO DEL PUESTO DE TRABAJO	
1	Responsable por receptar los pagos de los clientes y por preparar y coordinar el depósito de los valores recaudados.

FUNCIONES DEL PUESTO DE TRABAJO
Receptar los pagos en efectivo o cheques por compras al contado de los clientes verificando los valores a cobrar, las retenciones, recibos, notas de crédito, etc.
Registrar el sello de cancelado y la serie de los billetes recibidos en el caso de que el pago se realice en efectivo.
Registrar los valores de las facturas por cada cliente, depósitos, notas de crédito y retenciones con sus soportes respectivos y digitar en el sistema la cancelación de la factura.
Elaborar el detalle de los cheques recibidos en el día y de los pagos en efectivo, registrando el valor y el banco. Preparar el depósito de acuerdo a disposiciones establecidas por GYE
Elaborar el reporte de los valores cobrados en efectivo a cada cliente de las sucursales y agencias.
Elaborar mensualmente el reporte detallado de los valores cobrados al cliente Rapitrans.
Elaborar reporte semanal con todos los datos de Telecheck que fueron solicitados y aprobados.
Elaborar el informe de los movimientos de la compañía Macasa.
Elaborar la cuadratura de la compañía Macasa de acuerdo al detalle de los depósitos.
Elaborar informes y reportes solicitados por el nivel superior.
Cumplir los procedimientos estándares de trabajo con sus respectivas normas y políticas
Realizar cualquier otra actividad designada por su inmediato superior para facilitar el buen desempeño del departamento

MÁQUINAS/ EQUIPOS
Escritorio
laptop
Suministros de oficina
Teléfono
Impresora

REQUERIMIENTOS Y COMPETENCIAS ESPECIFICAS , TECNICAS Y TRASNVERSALES DEL PUESTO DE TRABAJO

CONOCIMIENTOS BÁSICOS	ALTO	MEDIO	BAJO
Planificación Estratégica		x	
Análisis Finaciero			x
Toma de decisiones	x		
Definición de Políticas	x		
Manejo de reclamos	x		
Cumplimiento de normas y obligaciones legales	x		
Relaciones públicas y negociaciones			x
Manejo de seguros y cuentas corporativas			x
Conocimiento de sistemas informáticos		x	
Contabilidad General		x	
Atencion al Cliente	x		
Manejo de Utilitarios	x		

EXIGENCIAS FÍSICAS/ FUNCIONALES	ALTO	MEDIO	BAJO
Aptitud a permanecer sentado	x		
Aptitud a permanecer de pie			x
Equilibrio al caminar			x
Libre movimiento del tronco		x	
Libre movimiento extremidades superiores e inferiores	x		
Exigencia visual	x		
Exigencia auditiva	x		
Atención	x		
Memoria	x		
Concentración	x		
Orientación	x		
Fluidez de comunicación oral	x		
Comprender y ejecutar órdenes recibidas	x		
Resistencia a la monotonía	x		
Control de trabajo bajo presión	x		
Trabajo en equipo	x		
Capacidad de análisis y síntesis	x		
Integridad moral y ética	x		

REQUISITOS DE PERSONALIDAD	ALTO	MEDIO	BAJO
CAPACIDAD DE FORMACIÓN DE TAREAS	x		
DON DE MANDO			X
LIDERZAGO		X	
SOCIABLE	x		
AMABILIDAD/ PACIENCIA	x		
ORIENTATIVO	x		
MANEJO DE CONFLICTOS	x		
TRABAJO A PRESIÓN	x		
COMUNICACIÓN	x		
DESENVOLVIMIENTO	x		
FORTALEZA MENTAL Y FISICA	x		

REQUERIMIENTOS DE CAPACITACIÓN				
CAPACITACIÓN	ORDEN	OTROS REQUISITOS	ALTO	MEDIO
LIDERAGO	X	INGLES		X
CONFLICTOS LABORLES				
DECISIONES GERENCIALES				
RIESGOS ERGONOMICOS				

TEMAS DE ADIESTRAMIENTO	ORDEN
SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO	
HIGIENE POSTURAL	
PAUSAS ACTIVAS	

RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS (NO APLICAN RELACIONES CON JEFES Y SUBORDINADOS		
RELACION INTERNA CON	FRECUENCIA	MOTIVO
Crédito y Cobranzas	Diaria	Coordinación de información
Repuestos	Semanal	Información de sus cobros.
Agencias	Semanal	Recepción de papeletas de depósito y revisión de reportes de cobro
Postventas	Semanal	Liquidacion de gastos y entrega de dinero.
Caja Guayaquil	Semanal	Coordinar recepción de reportes de caja chica y carta para el blindado.
Contabilidad/Contraloria	Semanal	Revisión de caja

RELACION EXTERNA CON	FRECUENCIA	MOTIVO
Clientes	Semanal	Cobro de efectivo en compras varias
Proveedores	Diario	Información de cheques y pagos/pago directo de facturas.
Instiruciones Bancarias	semanal	Recepcion de dinero.

ELABORADO POR	APROBADO POR

5.07.07. Mensajero

5.07.07.01. Misión

Responsable por la distribución y recolección de la correspondencia interna y/o externa de la empresa. Eventualmente ejecuta labores de apoyo administrativo tales como pagos, retiros de dinero y trámites.

5.07.07.02. Atribuciones y Responsabilidades

TRAMITES VARIOS

Realizar trámites varios como notarizaciones de documentos, certificados mensuales del IESS.

Llevar documentos y correspondencia a distintos lugares tales como Cancillerías, Embajadas, estudios jurídicos, Municipio y Ministerio de Trabajo. Realizar depósitos en Instituciones Bancarias, certificación de cheques y pagos a algunos proveedores.

Hacer el respectivo seguimiento de los trámites realizados.
Archivar de acuerdo a la fecha correspondiente los reportes o informes diarios de ingresos cuadrados tanto de la sucursal como de las agencias.

Realizar el pago de servicios básicos de la empresa coordinando con el Contador y el Asistente Administrativo para que este pago se realice de manera oportuna, y despejar cualquier duda existente relacionada al incremento o disminución del consumo de alguno de los servicios básicos.
Brindar apoyo administrativo al personal de la empresa.
SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADO
Cumplir con todas las responsabilidades encomendadas para el desarrollo, implementación y mantenimiento del Sistema de Gestión Integrado: calidad, medio ambiente y seguridad-salud, bajo las Normas ISO 9001, ISO 14001 y OHSAS 18001.

Tabla 23 Análisis Micro del cargo: Mensajero IIASA

IIASA CAT
EL EQUIPO DEL PROGRESO

PERFIL DEL CARGO

PROFESIOGRAMA

INFORMACIÓN PUESTO DE TRABAJO							
PUESTO DE TRABAJO	Mensajero IIASA						
DEPARTAMENTO	CONTRALORÍA						
AREA	SUBCONTRALORIA			CODIGO	ADMGG 001		
GÉNERO REQUERIDO	HOMBRE	X		MUJER			
GRADO DE INSTRUCCIÓN	SECUNDARIA (BACHILLER)						
TÍTULO REQUERIDO	TODAS LAS ESPECIALIDADES				EXPERIENCIA LABORAL	0-6 MESES	
TIPO DISCAPACITADO (A)	NO APLICA						
SEDE O SUCURSAL	GUAYAQUIL			QUITO		X	
DISPONIBILIDAD DE VIAJAR	SI		NO	X			
ASIGNACION SALARIAL O REMUNERACION	$400,00						
HORARIO DE TRABAJO	8 : 00 PM - 17 : 00 PM						
SUPERVISADO POR	SUBCONTRALOR QUITO						
SUPERVISA A							

OBJETIVO DEL PUESTO DE TRABAJO	
1	Responsable por la distribución y recolección de la correspondencia interna y/o externa de la empresa. Eventualmente ejecuta labores de apoyo administrativo tales como pagos, retiros de dinero y trámites.

FUNCIONES DEL PUESTO DE TRABAJO
Realizar trámites varios como notarizaciones de documentos, certificados mensuales del IESS.
Llevar documentos y correspondencia a distintos lugares tales como Cancillerías, Embajadas, estudios jurídicos, Municipio y Ministerio de Trabajo.
Realizar depósitos en Instituciones Bancarias, certificación de cheques y pagos a algunos proveedores.
Hacer el respectivo seguimiento de los trámites realizados.
Archivar de acuerdo a la fecha correspondiente los reportes o informes diarios de ingresos cuadrados tanto de la sucursal como de las agencias.
Realizar el pago de servicios básicos de la empresa coordinando con el Contador y el Asistente Administrativo para que este pago se realice de manera oportuna, y despejar cualquier duda existente relacionada al incremento o disminución del consumo de alguno de los servicios básicos.
Brindar apoyo administrativo al personal de la empresa.
Revisar y aprobar el pago de comisiones del personal de todos los departamentos de la empresa.
Cumplir y hacer cumplir los procedimientos estándares de trabajo con sus respectivas normas y políticas.
Realizar cualquier otra actividad designada por su inmediato superior para facilitar el buen desempeño del departamento.

MÁQUINAS/ EQUIPOS
Escritorio
Suministros de oficina
Vehiculo
Equipos de proteccion personal EPP.

REQUERIMIENTOS Y COMPETENCIAS ESPECIFICAS , TECNICAS Y TRASNVERSALES DEL PUESTO DE TRABAJO

CONOCIMIENTOS BÁSICOS	ALTO	MEDIO	BAJO
Planificación Estratégica	x		
Análisis Finaciero			x
Toma de decisiones	x		
Definición de Políticas		x	
Manejo de reclamos	x		
Cumplimiento de normas y obligaciones legales	x		
Conocimiento de sistemas informáticos		x	
Procesos Administrativos		x	
Seguridad	x		
Manejo de Utilitarios			

EXIGENCIAS FÍSICAS/ FUNCIONALES	ALTO	MEDIO	BAJO
Aptitud a permanecer sentado			x
Aptitud a permanecer de pie	x		
Equilibrio al caminar	x		
Libre movimiento del tronco		x	
Libre movimiento extremidades superiores e inferiores	x		
Exigencia visual	x		
Exigencia auditiva	x		
Atención	x		
Memoria	x		
Concentración	x		
Orientación	x		
Fluidez de comunicación oral	x		
Comprender y ejecutar órdenes recibidas	x		
Resistencia a la monotonía		x	
Control de trabajo bajo presión	x		
Trabajo en equipo	x		
Capacidad de análisis y síntesis		x	
Integridad moral y ética	x		

REQUISITOS DE PERSONALIDAD	ALTO	MEDIO	BAJO
CAPACIDAD DE FORMACIÓN DE TAREAS	x		
DON DE MANDO			X
LIDERZAGO		X	
SOCIABLE	x		
AMABILIDAD/ PACIENCIA	x		
ORIENTATIVO	x		
MANEJO DE CONFLICTOS	x		
TRABAJO A PRESIÓN	x		
COMUNICACIÓN	x		
DESENVOLVIMIENTO	x		
FORTALEZA MENTAL Y FISICA	x		

REQUERIMIENTOS DE CAPACITACIÓN				
CAPACITACIÓN	ORDEN	OTROS REQUISITOS	ALTO	MEDIO
LIDERAGO	X	INGLES		X
CONFLICTOS LABORLES				
DECISIONES GERENCIALES				
RIESGOS ERGONOMICOS				

TEMAS DE ADIESTRAMIENTO	ORDEN
SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO	
HIGIENE POSTURAL	
PAUSAS ACTIVAS	

RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS (NO APLICAN RELACIONES CON JEFES Y SUBORDINADOS		
RELACION INTERNA CON	FRECUENCIA	MOTIVO
Todos los departamentos	Diaria	Tramites varios.

RELACION EXTERNA CON	FRECUENCIA	MOTIVO
Instituciones Bancarias	Diaria	Depositos.
Instituciones Publicas	Diaria	Tramites Varios.
Estudios Juridicos	Semanal	Legalizacion de documentos, entrega de cartas.
Aseguradoras	Quincenal	Despacho de cartas, retiro de reportes de cheques.

ELABORADO POR			

APROBADO POR			

5.07.08 Recepcionista IIASA

5.07.08.01. Misión

Responsable por la atención telefónica oportuna y la correcta transferencia de las llamadas internas y externas

5.07.08.02. Atribuciones y Responsabilidades

APOYO ADMINISTRATIVO

Elaborar el registro de llegada de la correspondencia que enviada por valija desde Guayaquil.

Atender las llamadas telefónicas internas y externas.

Atender a las visitas que llegan a la sucursal para reuniones con ejecutivos de la empresa.

Transmitir y delegar mensajes y/o llamadas del personal en caso de ser necesario.

5.07.08.03. Producto

Elaborar informes y reportes solicitados por el nivel superior.

Cumplir los procedimientos estándares de trabajo con sus respectivas normas y políticas

Realizar cualquier otra actividad designada por su inmediato superior para facilitar el buen desempeño del departamento

Tabla 24 Análisis Micro del cargo: Recepcionista

IIASA CAT EL EQUIPO DEL PROGRESO

PERFIL DEL CARGO

PROFESIOGRAMA

INFORMACIÓN PUESTO DE TRABAJO

PUESTO DE TRABAJO	Recepcionista IIASA						
DEPARTAMENTO	CONTRALORÍA						
AREA	SUBCONTRALORIA			CODIGO	ADMGG 001		
GÉNERO REQUERIDO	HOMBRE	X		MUJER		X	
GRADO DE INSTRUCCIÓN	SECUNDARIA (BACHILLER)						
TÍTULO REQUERIDO	TODAS LAS ESPECIALIDADES				EXPERIENCIA LABORAL	0-6 MESES	
TIPO DISCAPACITADO (A)	NO APLICA						
SEDE O SUCURSAL	GUAYAQUIL			QUITO		X	
DISPONIBILIDAD DE VIAJAR	SI		NO	X			
ASIGNACION SALARIAL O REMUNERACION	$400,00						
HORARIO DE TRABAJO	8 : 00 PM - 17 : 00 PM						
SUPERVISADO POR	SUBCONTRALOR QUITO						
SUPERVISA A							

OBJETIVO DEL PUESTO DE TRABAJO	
1	Responsable por la atención telefónica oportuna y la correcta transferencia de las llamadas internas y externas.

FUNCIONES DEL PUESTO DE TRABAJO
Elaborar el registro de llegada de la correspondencia que enviada por valija desde Guayaquil.
Atender las llamadas telefónicas internas y externas.
Atender a las visitas que llegan a la sucursal para reuniones con ejecutivos de la empresa.
Transmitir y delegar mensajes y/o llamadas del personal en caso de ser necesario.
Elaborar informes y reportes solicitados por el nivel superior.
Cumplir los procedimientos estándares de trabajo con sus respectivas normas y políticas
Realizar cualquier otra actividad designada por su inmediato superior para facilitar el buen desempeño del departamento

MÁQUINAS/ EQUIPOS
Escritorio
laptop
Suministros de oficina
Teléfono

REQUERIMIENTOS Y COMPETENCIAS ESPECIFICAS , TECNICAS Y TRASNVERSALES DEL PUESTO DE TRABAJO

CONOCIMIENTOS BÁSICOS	ALTO	MEDIO	BAJO
Planificación Estratégica			X
Análisis Finaciero			X
Toma de decisiones		X	
Definición de Políticas	X		
Manejo de reclamos	X		
Cumplimiento de normas y obligaciones legales	X		
Relaciones públicas y negociaciones			X
Manejo de seguros y cuentas corporativas			X
Conocimiento de sistemas informáticos		X	
Contabilidad General			X
Atencion al Cliente	X		
Manejo de Utilitarios	X		

EXIGENCIAS FÍSICAS/ FUNCIONALES	ALTO	MEDIO	BAJO
Aptitud a permanecer sentado	X		
Aptitud a permanecer de pie			X
Equilibrio al caminar			X
Libre movimiento del tronco		X	
Libre movimiento extremidades superiores e inferiores	X		
Exigencia visual	X		
Exigencia auditiva	X		
Atención	X		
Memoria	X		
Concentración	X		
Orientación	X		
Fluidez de comunicación oral	X		
Comprender y ejecutar órdenes recibidas	X		
Resistencia a la monotonía	X		
Control de trabajo bajo presión	X		
Trabajo en equipo	X		
Capacidad de análisis y síntesis	X		
Integridad moral y ética	X		

REQUISITOS DE PERSONALIDAD	ALTO	MEDIO	BAJO
CAPACIDAD DE FORMACIÓN DE TAREAS	X		
DON DE MANDO			X
LIDERZAGO			X
SOCIABLE	X		
AMABILIDAD/ PACIENCIA	X		
ORIENTATIVO	X		
MANEJO DE CONFLICTOS	X		
TRABAJO A PRESIÓN	X		
COMUNICACIÓN	X		
DESENVOLVIMIENTO	X		
FORTALEZA MENTAL Y FISICA	X		

REQUERIMIENTOS DE CAPACITACIÓN				
CAPACITACIÓN	ORDEN	OTROS REQUISITOS	ALTO	MEDIO
LIDERAGO	X	INGLES		X
CONFLICTOS LABORLES				
DECISIONES GERENCIALES				
RIESGOS ERGONOMICOS				

TEMAS DE ADIESTRAMIENTO	ORDEN
SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO	
HIGIENE POSTURAL	
PAUSAS ACTIVAS	

RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS (NO APLICAN RELACIONES CON JEFES Y SUBORDINADOS		
RELACION INTERNA CON	FRECUENCIA	MOTIVO
Todos los departamentos	Diaria	Transferencia de llamadas y correspondencia

RELACION EXTERNA CON	FRECUENCIA	MOTIVO
Proveedores	Diaria	Informacion de despacho sobre cheques.
Clientes	Diaria	Atencion de inquietudes.

ELABORADO POR			

APROBADO POR			

5.07.09 Jefe de Compras

5.07.09.01. Misión

Responsable por realizar la adquisición de los materiales y repuestos y la contratación de servicios que sean solicitados en la sucursal Quito. Además es responsable por mantener el contacto permanente con proveedores y realizar el control de la conformidad de los bienes adquiridos y servicios contratados.

5.07.09.02. Atribuciones y Responsabilidades

PROVEEDORES

Calificar a los proveedores.

Solicitar las cotizaciones a los proveedores y evaluar las mismas previas a la realización de una compra o contratación.
Evaluar y comparar las proformas enviadas.
Realizar las negociaciones respectivas con el proveedor para la adquisición de repuestos, materiales y servicios.
Supervisar y controlar los requerimientos de materiales, servicios y repuestos.
Coordinar con los proveedores la compra de los bienes o la contratación de los servicios.
Hacer el seguimiento respectivo de la compra desde el momento de la entrega de la orden de compra hasta la llegada oportuna del material o prestación del servicio solicitado.
Visitar a los proveedores para verificar su infraestructura.
Revisar y procesar facturas para el pago a proveedores.
Controlar y supervisar al proveedor interno del taller.

5.07.09.03. Producto

Elaborar informes y reportes solicitados por el nivel superior.
Cumplir y hacer cumplir los procedimientos estándares de trabajo con sus respectivas normas y políticas.
Hacer un seguimiento diario del stock, consumo y cobertura de suministros de la bodega de la sucursal Quito.
Contactar, coordinar y hacer seguimiento de los transportistas para la entrega completa y oportuna de materiales, máquinas y generadores.
Elaborar el kardex de suministros de bodega en el sistema, el kardex manual de los distintos mantenimientos y reparaciones de los vehículos del taller y el kardex de las reparaciones de la maquinaria y/o herramientas propias del taller en el sistema.
Sacar copias de las facturas para la el departamento de Contabilidad.
Realizar cuadros comparativos de costos.
Realizar cualquier otra actividad designada por su inmediato superior para facilitar el buen desempeño del departamento

Tabla 25 Análisis Micro del cargo: Jefe de Compras

IIASA CAT EL EQUIPO DEL PROGRESO

PERFIL DEL CARGO

PROFESIOGRAMA

INFORMACIÓN PUESTO DE TRABAJO

PUESTO DE TRABAJO	Jefe de Compras Quito					
DEPARTAMENTO	CONTRALORÍA					
AREA	SUBCONTRALORIA			CODIGO	ADMGG 001	
GÉNERO REQUERIDO	HOMBRE	X		MUJER		X
GRADO DE INSTRUCCIÓN	CARRERA UNIVERSITARIA INCOMPLETA					
TÍTULO REQUERIDO	ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, ECONOMÍA O CARRERAS AFINES AL CARGO				EXPERIENCIA LABORAL	1-3 AÑOS
TIPO DISCAPACITADO (A)	NO APLICA					
SEDE O SUCURSAL	GUAYAQUIL			QUITO		X
DISPONIBILIDAD DE VIAJAR	SI		NO	X		
ASIGNACION SALARIAL O REMUNERACION	$800,00					
HORARIO DE TRABAJO	8 : 00 PM - 17 : 00 PM					
SUPERVISADO POR	SUBCONTRALOR QUITO					
SUPERVISA A	PROVEEDOR INTERNO					

OBJETIVO DEL PUESTO DE TRABAJO	
1	Responsable por realizar la adquisición de los materiales y repuestos y la contratación de servicios que sean solicitados en la sucursal Quito. Además es responsable por mantener el contacto permanente con proveedores y realizar el control de la conformidad de los bienes adquiridos y servicios contratados

FUNCIONES DEL PUESTO DE TRABAJO
Calificar a los proveedores.
Solicitar las cotizaciones a los proveedores y evaluar las mismas previa a la realización de una compra o contratación.
Evaluar y comparar las proformas enviadas.
Realizar las negociaciones respectivas con el proveedor para la adquisición de repuestos, materiales y servicios.
Supervisar y controlar los requerimientos de materiales, servicios y repuestos.
Coordinar con los proveedores la compra de los bienes o la contratación de los servicios.
Hacer el seguimiento respectivo de la compra desde el momento de la entrega de la orden de compra hasta la llegada oportuna del material o prestación del servicio solicitado.
Visitar a los proveedores para verificar su infraestructura.
Revisar y procesar facturas para el pago a proveedores.
Controlar y supervisar al proveedor interno del taller.
Elaborar informes y reportes solicitados por el nivel superior.
Cumplir y hacer cumplir los procedimientos estándares de trabajo con sus respectivas normas y políticas.
Hacer un seguimiento diario del stock, consumo y cobertura de suministros de la bodega de la sucursal Quito.
Contactar, coordinar y hacer seguimiento de los transportistas para la entrega completa y oportuna de materiales, máquinas y generadores.
Elaborar el kardex de suministros de bodega en el sistema, el kardex manual de los distintos mantenimientos y reparaciones de los vehículos del taller y el kardex de las reparaciones de la maquinaria y/o herramientas propias del taller en el sistema.
Sacar copias de las facturas para la el departamento de Contabilidad.
Realizar cuadros comparativos de costos.
Realizar cualquier otra actividad designada por su inmediato superior para facilitar el buen desempeño del departamento

MÁQUINAS/ EQUIPOS
Escritorio
laptop
Suministros de oficina
Teléfono
Impresora

REQUERIMIENTOS Y COMPETENCIAS ESPECIFICAS , TECNICAS Y TRASNVERSALES DEL PUESTO DE TRABAJO

CONOCIMIENTOS BÁSICOS	ALTO	MEDIO	BAJO
Planificación Estratégica	x		
Análisis Finaciero		x	
Toma de decisiones	x		
Definición de Políticas		x	
Manejo de reclamos	x		
Cumplimiento de normas y obligaciones legales	x		
Relaciones públicas y negociaciones	x		
Manejo de seguros y cuentas corporativas			x
Conocimiento de sistemas informáticos		x	
Contabilidad General			x
Legislación Laboral			x
Manejo de Utilitarios	x		

EXIGENCIAS FÍSICAS/ FUNCIONALES	ALTO	MEDIO	BAJO
Aptitud a permanecer sentado	x		
Aptitud a permanecer de pie		x	
Equilibrio al caminar		x	
Libre movimiento del tronco		x	
Libre movimiento extremidades superiores e inferiores	x		
Exigencia visual	x		
Exigencia auditiva	x		
Atención	x		
Memoria	x		
Concentración	x		
Orientación	x		
Fluidez de comunicación oral	x		
Comprender y ejecutar órdenes recibidas	x		
Resistencia a la monotonía	x		
Control de trabajo bajo presión	x		
Trabajo en equipo	x		
Capacidad de análisis y síntesis	x		
Integridad moral y ética	x		

REQUISITOS DE PERSONALIDAD	ALTO	MEDIO	BAJO
CAPACIDAD DE FORMACIÓN DE TAREAS	x		
DON DE MANDO	x		
LIDERZAGO		X	
SOCIABLE	x		
AMABILIDAD/ PACIENCIA	x		
ORIENTATIVO	x		
MANEJO DE CONFLICTOS	x		
TRABAJO A PRESIÓN	x		
COMUNICACIÓN	x		
DESENVOLVIMIENTO	x		
FORTALEZA MENTAL Y FISICA	x		

REQUERIMIENTOS DE CAPACITACIÓN

CAPACITACIÓN	ORDEN	OTROS REQUISITOS	ALTO	MEDIO
LIDERAGO	X	INGLES		X
CONFLICTOS LABORLES				
DECISIONES GERENCIALES				
RIESGOS ERGONOMICOS				

TEMAS DE ADIESTRAMIENTO	ORDEN
SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO	
HIGIENE POSTURAL	
PAUSAS ACTIVAS	

RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS (NO APLICAN RELACIONES CON JEFES Y SUBORDINADOS		
RELACION INTERNA CON	FRECUENCIA	MOTIVO
Talleres	Diaria	Compra de materiales, mano de obra y envios varios.
Bodega	Diaria	Compra de suministros.
Contabilidad	Semanal	Seguimiento para pago a proveedores.

RELACION EXTERNA CON	FRECUENCIA	MOTIVO
Proveedores	Diaria	Compra de materiales, servicio de transportacion.

ELABORADO POR

APROBADO POR			

CAPÍTULO VI

ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

6.01 Recursos Humanos

Son todos los empleados de la empresa IIASA del área de Contraloría el tutor del proyecto de grado Ing. Ramiro Toro, el lector Ing. Alejandro Guayasamín las Autoridades del Instituto Superior Cordillera y mi persona como gestora del proyecto.

6.02 Recursos Técnicos

Se ha utilizado el Manual de funciones de la empresa IIASA, el reglamento Interno de la Empresa y el Código del Trabajo Vigente.

6.03 Recursos Financieros

Es el presupuesto económico que la empresa está dispuesta a invertir para que se pueda cumplir con el objetivo del presente proyecto,

6.04 Recursos Materiales y Tecnológicos

Esferográficos utilizado durante la entrega del cuestionario, repartida a todo el personal de la empresa IIASA.
Hojas de papel bond para impresión de manuales de funciones
Impresión del manual de funciones

Fotocopias para la entrega de manual por cada puesto establecido.

Código del Trabajo

Reglamento Interno

Encuestas y análisis de cada puesto de trabajo

Transporte- movilización

Impresiones del proyecto

Empastados

Impresión de cd´s

Anillados

Computador

Internet

Impresora

Celular

6.05 Presupuesto

El presupuesto está establecido mediante el estudio relacionado con el costo y el beneficio del proyecto para poder diseñar la restructuración del manual de funciones.

Tabla 26 Presupuesto

Nº	ACTIVIDAD.	Cantidad	Valor Unitario	Costo
1	Copias B/N	200	0,02	4,00
2	Esferos azules	5	0,25	1,25
3	Internet	1	22	22,00
4	Impresiones a color	130	0,25	32,50
5	Empastados	1	15	15,00
6	Impresiones de Cds.	3	2	6,00
7	Anillados	1	1,25	1,25
8	Capacitación	1	500	500,00
9	Rediseño del Manual	1	300	300,00
10	Socialización	1	100	100,00
TOTAL				982,00

Fuente: IIASA
Elaborado por: Rene Moreira

6.06 Cronograma de actividades

Cronograma de actividades a realizar durante el periodo establecido del proyecto de grado

ACTIVIDAD	OCT.				NOV.				DIC.				ENERO				FEB.				MARZO			
Aprobación del Tema																								
Antecedentes																								
Análisis de Involucrados																								
Problemas y Objetivos																								
Análisis de Alternativas																								
Propuesta																								

Aspectos Administrativos																								
Conclusiones																								
Recomendaciones																								

Figura 16 Cronograma
Fuente. Estudio de caso
Elaborado por: Rene Moreira

CAPÍTULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.01 Conclusiones

Con el estudio del presente proyecto de restructurar el Manual de Funciones de la empresa IIASA el mismo que no ha sido modificado desde el 2009 sabiendo que han existido muchos cambios, por lo que ha detectado que existen algunos problemas laborales entre compañeros por la inequidad laboral, la falta de comunicación, el ausentismo laboral.

Con la restructuración del presente manual se han detallado algunos cambios en las funciones de acuerdo a las necesidades de los clientes, definiendo bien los perfiles de los empleados lo que ayudaran a mejor la productividad, la comunicación y el habiente laboral de la empresa IIASA.

Se definirán las políticas que ya se encuentran establecidas en el Reglamento Interno de la Empresa, para el cumplimiento de las normas establecidas que ayudan con el cumplimiento de la restructuración del Manual de Funciones.

Con la socialización del manual con todos los empleados ayudara a tener una retroalimentación y evaluación del desempeño de todos quienes forman parte del departamento de contraloría de la empresa IIASA

7.02 Recomendaciones

Se recomienda implementar la restructuración del Manual de Funciones, ya que si no se corrige las deficiencias laborales la empresa a mediano plazo va a tener problemas laborales y por ende con sus clientes.

Se debe capacitar a todos los empleados para un mejoramiento continuo fortaleciendo sus conocimientos y por ende sus perfiles, y así minimizar los conflictos laborales mejorando su atención al cliente, mantener la competitividad, y generando más fuentes de empleo.

Por último se recomienda realizar evaluaciones periódicas para seguir mejorando y corrigiendo los errores que se vayan presentando, establecer como cultura empresarial la comunicación asertiva, precisa y concisa con todos los empleados.

.

Web grafía

Dillon, L. B. (17 de 09 de 2004). sswm. Recuperado el 22 de 07 de 2014, de http://www.sswm.info/category/step-gass-en-al/gass-en-castellano/gesti%C3%B3n-de-agua-y-saneamiento-sostenible-en-am%C3%A9rica-la-8

GALINDO. (2006.). MANUAL DE FUNCIONES. En GALINDO.C, MANUAL DE FUNCIONES (pág. 113). Manual de funciones.

Hernández, M. A. (22 de 8 de 2011). uam.es. Recuperado el 7 de 9 de 2014, de https://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/Presentaciones/Curso_10/ENCUESTA_Trabajo.pdf

Insuasti, P. (28 de 07 de 2011). actrav. Recuperado el 04 de 08 de 2014, de http://actrav.itcilo.org/library/spanish/manuales09/cooperacion-sindical/m4-analisis-de-objetivos.pdf

Mancheno, J. S. (2010). MARCO LÓGICO. En J. S. Mancheno, ENFOQUE EN PROYECTOS (I+ D+ i) (pág. 138).

Oyarce, H. (25 de 08 de 2012). INDETEC. Recuperado el 23 de 07 de 2014, de http://www.indetec.gob.mx/eventos/cepal2012/materiales/HectorOyarcePRESS3.pdf

p.163), W. (. (s.f.). Wayne.M (2005 p.163). Obtenido de Wayne.M (2005 p.163): Wayne.M (2005 p.163)

Policy, P. (22 de 5 de 2010). foundationcenter. Recuperado el 20 de 9 de 2014, de http://foundationcenter.org/getstarted/tutorials/prop_budgt/pbb_span.html

Post. (22 de 07 de 2013). aiteco. Recuperado el 23 de 07 de 2014, de http://www.aiteco.com/diagrama-de-matriz/

REIS. (2007). EVALUACION DE DESEMPEÑO. En REIS, EVALUACION DE DESEMPEÑO (pág. Pag.12).

.

Bibliografía

Alvarez, F. (17 de febrero de 2013). *mundoadministrativo.net*. Obtenido de mundoadministrativo.net: http://mundoadministrativo.net/marketing-mix-o-mezcla-de-mercadotecnia/

Ángel, H. S. (20 de 02 de 2011). *CEPAL.* Recuperado el 24 de 07 de 2014, de http://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/9/36199/GEP_Regla_02_HSA.pdf

CARO, A. (12 de 12 de 2014). *http://es.scribd.com/doc/37811428/Matriz-de-Marco-Logico-Analisis-de-Alternativas*. Obtenido de http://es.scribd.com/doc/37811428/Matriz-de-Marco-Logico-Analisis-de-Alternativas

Cazares. (2000). *Scribd*. Retrieved 2014 from http://es.scribd.com/doc/19058681/definiciones-Investigacion-Documental

CHETUMAL, I. D. (Septiembre de 2005). *http://www.iapqroo.org.mx/website/biblioteca/doc2marcologico.pdf*. Recuperado el Diciembre de 2014, de IAPQROO CHETUMAL: http://www.iapqroo.org.mx/website/biblioteca/doc2marcologico.pdf

Chiavenato, I. (2007). *Freelibros.org*. Retrieved 2014 йил 28-Septiembre from Freelibros.org: http://www.freelibros.org/administracion/administracion-de-recursos-humanos-el-capital-humano-de-las-organizaciones-8va-edicion-idalberto-chiavenato.html

Dillon, L. B. (17 de 09 de 2004). *sswm*. Recuperado el 22 de 07 de 2014, de http://www.sswm.info/category/step-gass-en-al/gass-en-castellano/gesti%C3%B3n-de-agua-y-saneamiento-sostenible-en-am%C3%A9rica-la-8

Espinosa, R. (25 de marzo de 2014). *robertoespinosa.es*. Obtenido de robertoespinosa.es.

Fernández, J. C. (2007 йил 31-Diciembre). *Slide Share*. Retrieved 2014 йил 14-Septiembre from Slide Share: http://es.slideshare.net/jcfdezmx2/plan-de-mejora-216033

GALINDO. (2006.). MANUAL DE FUNCIONES. En GALINDO.C, *MANUAL DE FUNCIONES* (pág. 113). Manual de funciones.

Hernández. (2006). *Slide Share*. Retrieved 2014 from http://es.slideshare.net/mmujica/metodologia-de-la-investigacion-6290115

Hernández, M. A. (22 de 8 de 2011). *uam.es.* Recuperado el 7 de 9 de 2014, de https://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/Presentaciones/Curso_10/ENCUESTA_Trabajo.pdf

Insuasti, P. (28 de 07 de 2011). *actrav.* Recuperado el 04 de 08 de 2014, de http://actrav.itcilo.org/library/spanish/manuales09/cooperacion-sindical/m4-analisis-de-objetivos.pdf

Jackson, H. y. (2006).

LEON, C. (25 de 08 de 2010). *EUMED*. Recuperado el 26 de 08 de 2014, de http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/232/analisis_alternativas.html

Linares, I. J. (DOMINGO 12 de ABRIL de 2009). *marketeando.com*. Obtenido de marketeando.com.

LosRecursosHumanos.com. (09 de Diciembre de 2014). *LosRecursosHumanos.com*. Obtenido de http://www.losrecursoshumanos.com/rotacion-del-personal/

Mancheno, J. S. (2010). MARCO LÓGICO. En J. S. Mancheno, *ENFOQUE EN PROYECTOS (I+ D+ i)* (pág. 138).

MDGROUP. (24 de Marzo de 2011). *El Portal Del Capital Humano*. Obtenido de http://www.infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/noticias-y-movidas/el-peru-tiene-el-mas-alto-indice-de-rotacion-laboral-en-latinoamerica/

Oyarce, H. (25 de 08 de 2012). *INDETEC.* Recuperado el 23 de 07 de 2014, de http://www.indetec.gob.mx/eventos/cepal2012/materiales/HectorOyarcePRESS3.pdf

p.163), W. (. (s.f.). Wayne.M (2005 p.163).

p.163), W. (. (s.f.). *Wayne.M (2005 p.163).* Obtenido de Wayne.M (2005 p.163): Wayne.M (2005 p.163)

Policy, P. (22 de 5 de 2010). *foundationcenter*. Recuperado el 20 de 9 de 2014, de http://foundationcenter.org/getstarted/tutorials/prop_budgt/pbb_span.html

Post. (22 de 07 de 2013). *aiteco*. Recuperado el 23 de 07 de 2014, de http://www.aiteco.com/diagrama-de-matriz/

REIS. (2007). EVALUACION DE DESEMPEÑO. En REIS, *EVALUACION DE DESEMPEÑO* (pág. Pag.12).

Sampieri, R. H. (2003).

Tamayo, M. T. (1997).

Wayne.M. (2005). PROCESO DE SELECCION. En WAYNE.M, *PROCESO DE SELECCION DEL PERSONAL* (pág. 163). PAG.163.