



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

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

TIPO: Proyecto de Investigación

Previo a la obtención del título de:

**INGENIERA DE EMPRESAS**

**TEMA:**

MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS PARA LA  
FERRETERÍA SU FORTALEZA DISENSA, CANTÓN RIOBAMBA,  
PROVINCIA DE CHIMBORAZO.

**AUTORA:**

**KARINA LISETH INTRIAGO PALMA**

**RIOBAMBA – ECUADOR**

2018

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL**

Certificamos que el presente trabajo de investigación previo a la obtención del título de Ingeniería en Administración de Empresas, ha sido desarrollado por la Srta. Karina Liseth Intriago Palma, ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su publicación.

---

Ing. José Gabriel Pilaguano Mendoza  
**DIRECTOR**

---

Ing. Gustavo Patricio Pérez Erazo  
**MIEMBRO**

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

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

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

Riobamba, 14 de Noviembre del 2018

---

Karina Liseth Intriago Palma,  
C.C: 050405691-2

## **DEDICATORIA**

Esta tesis la dedico primeramente a mi Dios, por haberme dado la vida y la suficiente fortaleza para continuar cuando he estado a punto de desfallecer, también agradecerle por permitirme llegar hasta este momento tan importante de mi formación profesional.

De igual forma dedico esta tesis a mis padres Andrés Intriago y Mónica Palma, que son lo más importante en mi vida ya que sin la ayuda de estas maravillosas personas no hubiera sido posible realizarme profesionalmente, ellos me han dado apoyo, consejos, comprensión, amor, apoyo en los momentos difíciles y sobre todo ayuda incondicional con los recursos necesarios para mis estudios.

De la misma manera dedico mi tesis a mis abuelitas, tíos y primos a quienes amo con todo mi corazón, los cuales han estado junto a mí brindándome todo el apoyo incondicional y dándome palabras de aliento para seguir adelante en los momentos difíciles, quiero agradecer especialmente a mi novio Andrés Guerrero que ha sido uno de los pilares fundamentales en mi vida ya que me ha apoyado incondicionalmente en este proceso de culminación de mis estudios profesionales.

Karina Liseth Intriago Palma

## **AGRADECIMIENTO**

**A Dios**, por protegerme en todo momento, por haberme dado valor para culminar esta etapa de mi vida y por darme las fuerzas necesarias para seguir superando los obstáculos y dificultades que se presenten en el camino.

**A mi familia**, en especial a mis padres por todo su amor, apoyo y confianza, por estar en todo momento apoyándome y dándome ánimos para continuar con esta travesía hasta el final de mi carrera universitaria.

**A mi novio Andrés Guerrero** por estar a mi lado en todo momento brindándome su apoyo en el transcurso de mi carrera universitaria, por compartir mis momentos de alegría, tristeza y demostrarme que siempre podré contar con él, además de su amor incondicional.

Agradecer de manera muy especial a mis **Tutores al ingeniero Gabriel Pilaguano y al Ingeniero Patricio Pérez**, por el apoyo brindado y su profesionalismo en la realización de mi trabajo de titulación. sus puertas, y me dieron la oportunidad para la realización de mi proyecto de titulación.

Karina Liseth Intriago Palma

# ÍNDICE DE CONTENIDO

Portada .....	i
Certificación del tribunal .....	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice de contenido .....	vi
Índice de tablas .....	ix
Índice de gráficos.....	x
Índice de anexos.....	x
Resumen.....	xi
Abstract.....	xii
Introducción .....	1
<b>CAPITULO I: EL PROBLEMA.....</b>	<b>2</b>
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	2
1.1.1 Formulación del Problema.....	3
1.1.2 Delimitación del Problema .....	3
1.2 JUSTIFICACIÓN .....	4
1.3 OBJETIVOS .....	5
1.3.1 Objetivo General.....	5
1.3.2 Objetivos Específicos .....	5
<b>CAPITULO II: MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>6</b>
2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN .....	6
2.1.1 Reseña histórica.....	7
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA .....	8
2.2.1 Definición de empresa .....	8
2.2.2 Tipos de Estructuras Orgánicas .....	8
2.2.3 Definiciones de Manual .....	9
2.2.4 Tipos de manuales .....	11
2.2.5 Manual de Funciones en la Empresa .....	11
2.2.6 Objetivos del Manual de Funciones .....	12
2.2.7 Pasos para la elaboración del manual de funciones.....	13

2.2.8	Beneficios del Manual de Funciones .....	14
2.2.9	Niveles Jerárquicos en la Empresa .....	15
2.2.10	Estructura y Análisis del Puesto .....	17
2.2.11	Tipos de estructuras organizacionales .....	17
2.2.12	Especificación del Puesto de Trabajo .....	19
2.2.13	Competencias Laborales .....	20
2.2.14	Clasificación de Competencias .....	20
2.2.15	Enfoque de Competencias Laborales .....	21
2.2.16	La Competencia a Través de las Tareas Desempeñadas .....	21
2.2.17	La Competencia en Términos de Atributos Personales .....	22
2.3	IDEA A DEFENDER .....	22
2.5	VARIABLES .....	23
CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO.....		24
3.1	MODALIDAD DE LA INVESTIGACION .....	24
3.2	TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	24
3.3	POBLACION Y MUESTRA .....	25
3.3.1	Población .....	25
3.3.2	Muestra .....	25
3.4	METODOS, TECNICAS E INSTRUMENTOS .....	26
3.4.1	Método Teórico .....	26
3.4.2	Métodos Empíricos.....	27
3.5	TECNICAS.....	27
3.6	INSTRUMENTOS .....	28
3.6.1	Componentes de una encuesta.....	28
3.6.2	Diseño del cuestionario .....	29
3.6.3	Tipos de preguntas de la encuesta .....	29
3.6.4	Observación directa .....	30
3.7	RESULTADOS .....	31
3.7.1	Resultados de las encuestas realizadas a los clientes de la “Ferretería Su Fortaleza Disensa “FSFD”.....	31
3.7.2	Resultados de las encuestas realizadas a los empleados de la “Ferretería Su Fortaleza Disensa “FSFD”.....	39
3.8	VERIFICACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER.....	47
CAPITULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....		48

4.1	TÍTULO.....	48
4.1.1	Análisis situacional.....	48
4.2	DESARROLLO DE LA PROPUESTA .....	50
4.2.1	Justificación de la propuesta.....	50
4.2.2	Objetivos de la propuesta .....	50
4.3	PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA.....	51
4.3.1	División funciones.....	51
4.3.2	ESTRUCTURA ORGÁNICA FUNCIONAL.....	53
4.3.3	DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES DE LOS EMPLEADOS DE LA “FSFD” .....	54
4.3.4	PREPARACIÓN DEL MANUAL DE FUNCIONES .....	62
4.3.5	PRESENTACIÓN Y APROBACIÓN DEL MANUAL DE FUNCIONES ....	62
4.3.6	REPRODUCCIÓN DEL MANUAL DE FUNCIONES .....	62
4.3.7	IMPLEMENTACIÓN Y SOCIALIZACIÓN DEL MANUAL DE FUNCIONES.....	63
4.3.8	PRESUPUESTO GENERAL.....	64
	CONCLUSIONES .....	71
	RECOMENDACIONES.....	72
	BIBLIOGRAFIA .....	73
	ANEXOS .....	77

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1:	Tipos de estructura .....	9
Tabla 2:	Ventajas y desventajas de un manual.....	10
Tabla 3:	Tipos de manuales.....	11
Tabla 4:	Pasos para la elaboración del manual de funciones .....	13
Tabla 5:	Beneficios del manual de funciones .....	14
Tabla 6:	Niveles Jerárquicos en la Empresa .....	15
Tabla 7:	Tipos de estructuras organizacionales .....	17
Tabla 8:	Necesidades de capacitación en los puestos de trabajo .....	19
Tabla 9:	Clasificación de las competencias .....	20
Tabla 10:	Variables .....	23
Tabla 11:	Tipos de investigación .....	24
Tabla 12:	Población.....	25
Tabla 13:	Técnicas de investigación .....	27
Tabla 14:	Componentes de una encuesta .....	28
Tabla 15:	Diseño del cuestionario.....	29
Tabla 16:	Tiempo de compra .....	31
Tabla 17:	Calidad de los productos y servicios.....	32
Tabla 18:	Atención.....	33
Tabla 19:	Conocimiento de la existencia de la empresa .....	34
Tabla 20:	Precios de los Productos .....	35
Tabla 21:	Beneficios .....	36
Tabla 22:	Entrega de productos.....	37
Tabla 23:	Ubicación y dependencia.....	39
Tabla 24:	Capacitación Laboral .....	40
Tabla 25:	Conocimiento del Manual de Funciones.....	41
Tabla 26:	Identificación de funciones y actividades .....	42
Tabla 27:	Tareas que no pertenecen al cargo .....	43
Tabla 28:	Desempeño de tareas.....	44
Tabla 29:	Ausencia del Manual de Funciones en la empresa .....	45
Tabla 30:	Diseño e implementación del Manual.....	46

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1:	Tiempo de compra de productos .....	31
Gráfico 2:	Calidad de productos y servicios .....	32
Gráfico 3:	Atención .....	33
Gráfico 4:	Conocimiento de la existencia de la empresa .....	34
Gráfico 5:	Precios de los productos .....	35
Gráfico 6:	Beneficios .....	36
Gráfico 7:	Entrega de Productos .....	37
Gráfico 8:	Ubicación y dependencia.....	39
Gráfico 9:	Capacitación Laboral .....	40
Gráfico 10:	Conocimiento del Manual de Funciones .....	41
Gráfico 11:	Identificación de funciones y actividades.....	42
Gráfico 12:	Tareas que no pertenecen al cargo.....	43
Gráfico 13:	Desempeño de tareas .....	44
Gráfico 14:	Ausencia del Manual de Funciones en la empresa .....	45
Gráfico 15:	Diseño e Implementación del Manual .....	46

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1:	Formato de encuesta empleados .....	77
Anexo 2:	Formato de encuesta clientes .....	79
Anexo 3:	Significado de siglas .....	82
Anexo 4:	Formato del manual de funciones para la “FSFD” .....	83

## **RESUMEN**

El presente trabajo de titulación está orientado a la elaboración del manual de funciones por competencias para la “FERRETERÍA SU FORTALEZA DISENSA”, cantón Riobamba, provincia de Chimborazo; con la finalidad de dar solución a problemas internos que la empresa posee; promover la utilización de los recursos, aportar al crecimiento económico y al mejoramiento continuo de las actividades que se desarrollan en la organización. Para la elaboración del Manual de Funciones se desarrolló el levantamiento de información bibliográfica que respaldara esta investigación y se aplicó las metodologías de campo entrevista a los 15 empleados de la empresa y 132 encuestas a los clientes más frecuentes de la “FSFD”; obteniendo como resultado de todas las entrevistas los colaboradores mencionaron que la ferretería no cuenta con un manual de funciones que permita desarrollar las actividades de los empleados con normalidad. Para la solución de este problema se diseñó el presente manual de funciones que permita solucionar la estructura organizacional que vaya acorde a las necesidades de la ferretería en donde se describe cada puesto y línea de autoridad que posee cada empleado; con la implementación de este manual permitirá contrarrestar los problemas y lograr que la empresa sea eficiente y con ello pueda brindar un mejor servicio a los clientes, proveedores y lograr una excelente administración.

**Palabras clave:** < CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS> < MANUAL DE FUNCIONES> <COMPETENCIAS> <ADMINISTRACION> <CULTURA ORGANIZACIONAL> <DESEMPEÑO> <RIOBAMBA (CANTON)>

Ing. José Gabriel Pilaguano Mendoza

**DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

## **ABSTRACT**

This work aims to create a competency-based procedure handbook for Ferreteria su Fortaleza Disensa (FSFD) in the canton of Riobamba, province of Chimborazo to solve its internal issues, use its resources, boost its economic growth, and improve its activities. To create the handbook, information was collected, and field trips were used. Fifteen employees were interviewed, and 132 surveys were conducted among the most loyal customers of FSFD. The results showed the hardware store does not have a procedure handbook for the employees to perform their tasks correctly. Therefore, a procedure manual that describes the workplace and the line of authority of each employee was created to solve the organizational structure meeting the hardware store needs. Implementing this handbook will solve its issues so that the enterprise can be efficient. Thus, it will provide better service to customers, suppliers, and its management will be effective.

**Key words:** <ADMINISTRATIVE AND ECONOMIC SCIENCES>, <PROCEDURE HANDBOOK>, <COMPETENCY>, <MANAGEMENT>, <ORGANIZATIONAL CULTURE>, <PERFORMANCE>, <RIOBAMBA (CANTON)>

## INTRODUCCIÓN

En las empresas puede existir una gran diversidad de cargos, cada uno de estos posee un grado de dificultad diferente. Cabe mencionar, que los Manuales de Funciones permiten a las empresas u organizaciones funcionar de manera eficiente, porque permiten definir las actividades de cada uno de los integrantes y las relaciones jerárquicas que existen en las Empresas. Este documento facilita la ubicación y orientación del personal, estableciendo las delimitaciones de funciones y responsabilidades de cada cargo.

Cada empresa cuenta con una personalidad que se conoce como cultura organizacional, la misma que se la puede describir como el conjunto de valores, principios y tradiciones que intervienen en la forma como actúan los miembros de la organización, y que considera a cada empleado con una personalidad única, con características y rasgos que intervienen en la forma que actúan e interactúan con los demás, lo que hace que se diferencie el comportamiento humano y organizacional.

Para el desarrollo del manual de funciones de la Ferretería Su Fortaleza Disensa (FSFD), se planteó los siguientes objetivos: Definir el marco teórico y metodológico que respaldará la investigación científica de este proyecto de investigación, diagnosticar el entorno actual de la cultura organizacional de la ferretería “Su Fortaleza Disensa” y desarrollar el manual de funciones por competencias, que ayude a la obtención de una mejor cultura organizacional en la FSFD.

Las actividades económicas de la “FSFD” son las de producir, comprar y comercializar productos ferreteros, y sus principales clientes son: Constructoras, Inmobiliarias, Arquitectos y Ciudadanía en General

El Diseño del Manual de Funciones para la empresa “FSFD” contiene la descripción de las funciones específicas que deben desempeñar cada colaborador en su área de trabajo. La empresa no había definido el rol de sus miembros, y para solucionar este problema se elaboró el Manual de Funciones detallando las actividades que los colaboradores deben desempeñar.

# **CAPÍTULO I: EL PROBLEMA**

## **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El manual de funciones por competencias es indispensable para toda organización, el mismo que se constituye en una base para que el colaborador como empleador tenga bien claro cuál es la función y el área específica en la que cada uno de ellos se deben desempeñar, según sus competencias laborales, y para que tengan una visión eficaz y eficiente de la organización.

Ferretería “Su Fortaleza Disensa” (FSFD) está ubicada en la parroquia Lizarzaburo cantón Riobamba y ofrece productos al por mayor tales como cemento Holcin (principal producto de venta), artículos de ferretería, fabricación de bloques y servicio de alquiler de bienes inmuebles para locales comerciales. Cabe mencionar que hasta el momento ha alcanzado un alto prestigio en el mercado a nivel local, provincial y regional.

FSFD no cuenta con un manual de funciones por competencias, lo cual está generando inconvenientes al momento en el que el personal debe desempeñar las funciones encomendadas por el jefe inmediato, ya que el empleado no conoce específica y formalmente las funciones que debe desempeñar a diario en su lugar de trabajo. Lo manifestado genera como resultado molestias y quejas por parte de los clientes y proveedores sobre el desempeño del personal tanto operativo como administrativo.

La posible causa por la cual se generan estas dificultades es que la administración de la FSFD se ha desarrollado a lo largo del tiempo de forma empírica y no se han adoptado herramientas técnicas de gestión, lo cual se puede observar la duplicidad y en la confusión de funciones que desarrolla el personal, pese a que un gran número de disposiciones son emanadas directamente desde el nivel directivo y ejecutivo de la FSFD.

La posible consecuencia de los hechos antes descritos, está generando la probable pérdida de contratos con los clientes actuales y potenciales tales como constructoras e inmobiliarias.

### **1.1.1 Formulación del Problema**

¿De qué manera el diseño de un Manual de Funciones por Competencias posibilitará la mejora del desempeño de las funciones específicas en cada área de trabajo, en la ferretería “Su Fortaleza Disensa”, cantón Riobamba, provincia de Chimborazo?

### **1.1.2 Delimitación del Problema**

El Manual de Funciones por Competencias de la ferretería “Su Fortaleza Disensa”, cantón Riobamba, provincia de Chimborazo, provee de directrices técnicas claras, para que los empleados desempeñen sus funciones de forma eficiente y eficaz.

Esta investigación se realiza en los límites siguientes:

#### **Espacio:**

Ferretería “Su Fortaleza Disensa”, cantón Riobamba, provincia de Chimborazo.

#### **Límite del contenido:**

Campo: ferretería “Su Fortaleza Disensa”

#### **Área administrativa:**

Límite especial: ferretería “Su Fortaleza Disensa”, cantón Riobamba, provincia de Chimborazo

#### **Límite temporal:**

Esta investigación se llevara a cabo durante los próximos periodos laborales de la institución.

## **1.2 JUSTIFICACIÓN**

A través del presente trabajo de titulación se diseñará un Manual de Funciones por competencias, para mejorar la cultura organizacional de la ferretería “Su Fortaleza Disensa”, y obtener un excelente desenvolvimiento del personal. Es por ello que surge la necesidad de contar con una herramienta específica que identifique cada puesto de trabajo, y a la vez, sirva para identificar las principales funciones y responsabilidades que se exige a cada empleado y de esta manera no exista duplicidad de tareas.

Con el manual de funciones por competencias y la elaboración de los perfiles de cada puesto de trabajo para la FSFD, se evitará confusiones en los roles administrativos, financieros y operativos de la empresa, puesto que las funciones que desempeñan los empleados estarán claramente definidas, obteniéndose un adecuado desarrollo de trabajo en cada uno de los puestos determinado.

Al ejecutar esta investigación permitirá a la Dirección Administrativa de la ferretería, contar con información exacta y correcta de los puestos de trabajo de cada empleado y de los perfiles de puestos de cada empleado de la FSFD. El manual permitirá que el personal desarrolle el trabajo a la par con los directrices emitidas por los ejecutivos de la FSFD. Al contar con un instrumento técnico y moderno, la FSFD brindará a sus clientes buenos servicios, atención de primer orden y sobre todo mejorará la eficiencia y eficacia en el desempeño de sus colaboradores.

## **1.3 OBJETIVOS**

### **1.3.1 Objetivo General**

- Diseñar el manual de funciones por competencias para la ferretería SU FORTALEZA DISENSA, del cantón Riobamba, provincia de Chimborazo.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Definir el marco teórico y metodológico que respaldará la investigación científica de este proyecto de investigación.
- Diagnosticar el entorno actual de la cultura organizacional de la ferretería “Su Fortaleza Disensa”.
- Desarrollar el Manual de Funciones por Competencias, que ayude a la obtención de una mejor Cultura Organizacional en la empresa “Ferretería Su Fortaleza Disensa”.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

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

De acuerdo con Satena (2014, p.4), el manual de funciones es el instrumento de administración de personal, a través del cual se establecen los deberes de los empleos que conforman los requerimientos exigidos para el desempeño de los mismos, ellos deben consultar su propio perfil organizacional. Se constituye en el soporte técnico que justifica y da sentido a la existencia de los empleos en la empresa.

De acuerdo con Elizondo (2008, p.1), este manual proporciona a la organización una herramienta de apoyo en ámbitos relacionados principalmente con la Administración de Recursos Humanos, ya que le brinda una base documental de las características y requisitos de cada uno de los puestos que posee la Ferretería. Para la elaboración del Manual se desarrollaron las etapas metodológicas correspondientes, permitiendo obtener la información necesaria de parte de la empresa como los antecedentes, detalle de la actividad productiva, estructura organizacional, el listado de puestos existentes, entre otros.

De acuerdo con Ayora & Sibamina (2013, p.1), el objetivo del presente trabajo es elaborar un manual de funciones basado en el sistema de gestión por competencias a la empresa “Bienes Raíces Catedral”, que permita contar con un instrumento de apoyo que defina y establezca las funciones, contribuyendo a la optimización de los recursos; que se reflejará en un mejor ambiente de trabajo, mejor servicio al cliente y mayores utilidades; también para normalizar todas las actividades y procedimientos que existen dentro de la empresa, de manera que se permita una funcionalidad administrativa adecuada dentro de la empresa, para lo cual se utilizó el método mixto compuesto por el desarrollo de un cuestionario y la entrevista directa al empleado. El manual de funciones y de competencias se considera un instrumento de administración de personal a través del cual se establecen las funciones y las competencias laborales de los empleos que conforman la planta de personal de una entidad y los requerimientos exigidos para el desempeño de estos.

De acuerdo con López (2012, p.1), se convirtió en objetivo central entregar información que pueda facilitar el conocimiento de la institución desde el punto de vista estructural, y que sirva de guía hacia sus empleados, para lograr un mejor funcionamiento; fomentando la responsabilidad y la calidad de los servicios para lograr una institución eficiente y eficaz.

Reforzando lo que menciona el autor, son instrumentos o herramientas de trabajo que apoyan el funcionamiento de la organización que contiene un conjunto de normas, tareas que elaboran cada uno de los colaboradores en sus actividades diarias.

Los intentos iniciales de manuales administrativos fueron en forma de circulares, memorándums, instrucciones internas, etc., mediante los cuales se establecían las formas de operar de un organismo; estos intentos carecían de un perfil técnico, no contaban con un formato preestablecido, simplemente, indicaban las estrategias a realizarse en un combate, pero establecieron la base para los mismos.

El manual de funciones es una herramienta de gestión del personal, que establece funciones y puestos de trabajo a los empleados de una organización. El mismo, es importante para la ejecución de las tareas que deben realizar los colaboradores.

### **2.1.1 Reseña histórica**

La Ferretería “Su Fortaleza Disensa” inicia sus actividades en el año de 1996, con el nombre de “Ferretería Multicomercio”, con un local propio en la ciudad de Riobamba cuya ferretería se formó con un capital propio de 20'000.000,00 (veinte millones de sucres). En el año 2005 el propietario Pedro Miguel Cevallos Villacrés y su esposa la señora María de Lourdes Parra Romero compran una Franquicia de DISENSA, por lo cual, la razón social de la Ferretería pasa a ser **“FERRETERÍA SU FORTALEZA DISENSA”**.

La esposa e hijo del Señor Cevallos se involucraron también en la actividad comercial, ofreciendo productos al por mayor como cemento, artículos de ferretería, fabricación de bloques y servicios de alquiler de bienes inmuebles para locales comerciales.

A partir del año la FSFD 2005 hizo convenios con empresas tales como: HOLCIM, Plástigama, Rooftec, Ipac, Ideal Alambrec. Para el primer año, el propietario de la FSFD debido a la creciente demanda que generaba en ese instante la clientela, decide contratar los servicios de más personal para que le ayude a mejorar la atención a sus clientes, luego el señor Pedro Cevallos decide adquirir dos camiones para mejorar la entrega de la mercadería haciendo ésta más eficiente a sus clientes.

## **2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **2.2.1 Definición de empresa**

De acuerdo con Gil (2007, p.29), empresa es un unidad económica dirigida por un empresario, donde no hay ningún tipo de diferencia entre el propietario de la empresa y el que la dirige.

De acuerdo con Higuera & Castillo (2007, p.29), empresa es una organización de recursos humanos, materiales y financieros que ofrecen productos y servicios.

La empresa es una entidad pública o privada encargada de producir y comercializar bienes y servicios por medio de recursos humanos, materiales, y financieros con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes.

### **2.2.2 Tipos de Estructuras Orgánicas**

De acuerdo con Editorial Vertice (2008, p.10), existen diversas clasificaciones y tipologías sobre las estructuras organizacionales. La mayoría de autores destacan cuatro tipos:

**Tabla 1: Tipos de estructura**

<b>Tipos de estructuras</b>	<b>Concepto</b>
Estructura simple	Suele darse en empresas pequeñas y de reciente creación.
Estructura burocrática	<b>Maquinal.-</b> es un sistema burocrático por excelencia y suele darse en empresas en donde su flujo de operaciones es rutinario y repetitivo.
	<b>Profesional.-</b> utiliza la normalización de habilidades como una forma de dar respuesta a los aspectos normativos y de descentralización.
Estructura divisionalizada	A diferencia de los anteriores no es una estructura completa sino parcial, superpuesta sobre otras que se utilizan sobre todo, para diversificar productos.
Androcracia (del latín ad hoc = para esto o para este fin)	<b>Operativa.-</b> trata cada problema como único para resolver creativamente y trabajan integrados en un único esfuerzo.
	<b>Administrativa.-</b> el cliente es la propi-empresario y no un cliente externo y es una estructura compuesta por dos partes: parte administrativa y la parte operativa.

**Fuente:** Editorial Vertice ( 2008, p. 10)

**Elaborado por:** Karina Intriago

### 2.2.3 Definiciones de Manual

De acuerdo con GestioPolis (2007, p.5), los manuales tienden a uniformar los criterios y conocimientos dentro de las diferentes áreas de la organización, en coordinación con la misión, visión y objetivos de dirección de la misma.

De acuerdo con Díaz L. (2005, p.124), un manual es una herramienta de planificación o programación que sirven de guía o como fuente ordenada de actos administrativos

esenciales para la mejor realización de las tareas relativas a una o varias funciones. Son instrumentos importantes en la administración, porque procuran y garantizan mayor eficiencia en la realización de tareas, especialmente en las que son de carácter recurrentes, que se realizan cotidianamente y que son competitivos.

Un manual es una guía administrativa que sirve para la corrección de problemas y ordenar procedimientos de trabajo para garantizar que se alcance la eficiencia y eficacia en una organización.

**Tabla 2: ventajas y desventajas de un manual**

<b>VENTAJAS</b>	<b>DESVENTAJAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aporta un marco de referencia uniforme que contribuye a eliminar la confusión, la incertidumbre y la duplicación.</li> <li>• Disminuye la necesidad y la frecuencia de la supervisión.</li> <li>• Contribuye a reducir el tiempo y otros recursos dedicados a la búsqueda de información.</li> <li>• Sirve de base para el adiestramiento y la formación en servicios.</li> <li>• Evita el uso de procedimientos incorrectos y facilitan la revisión y producción de nuevo procedimientos.</li> <li>• Contribuye al control de cumplimiento de rutinas y evita su alteración arbitraria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No es la solución definitiva ni la panacea en administración.</li> <li>• Es difícil mantenerlos al día.</li> <li>• No registra las relaciones informales que también contribuyen a la administración.</li> <li>• No tiene todas las soluciones para las diversas situaciones que pueden presentarse o plantearse.</li> <li>• Demanda un esfuerzo importante para que la presentación sea clara, sencilla e inequívoca</li> </ul>

**Fuente:** Díaz L. ( 2005, p. 124)

**Elaborado por:** Karina Intriago

## 2.2.4 Tipos de manuales

**Tabla 3: Tipos de manuales**

<b>CLASES DE MANUALES</b>	Organización
	Políticas
	Procedimientos y Normas
	Especialista
	Empleado
	Propósito múltiple

**Fuente:** mdjesus (2010, p. 5)

**Elaborado por:** Karina Intriago

## 2.2.5 Manual de Funciones en la Empresa

De acuerdo con Rios (2010, p.5), es un documento formal que las empresas elaboran para plasmar parte de la forma de la organización que adoptado y que sirve como guía para todo el personal. El MOF contiene esencialmente la estructura organizacional, comúnmente llamada organigrama y la descripción de las funciones de todos los puestos en la empresa.

De acuerdo con Guerra (2013, p.10), es un documento que contiene información detallada referente al director administrativo, antecedentes, legislación, atribuciones, estructuras y funciones, las unidades administrativas que integran la institución, señalando los niveles jerárquicos, grados de autoridad y responsabilidad, canales de comunicación y coordinación, así mismo, contiene organigramas que describen en forma gráfica la estructura de organización, es un documento de suma importancia para la empresa ya que en esencia detalla lo que la organización representa como tal su funcionamiento y hacia donde va.

El manual de funciones de una empresa es una herramienta de gestión que se plasma en documento que contiene toda la información referente a los puestos de trabajo que debe desarrollar el personal según sus competencias laborales.

### **2.2.6 Objetivos del Manual de Funciones**

Los objetivos que se persiguen con la elaboración de los manuales administrativos en una institución son diversos, entre ellos se encuentran los siguientes:

Instruir a los colaboradores de la Institución acerca de aspectos tales como objetivos, visión, misión, estrategias, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, responsabilidades, normas, etc. (pág. 13)

Precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicidades y detectar omisiones.

Coadyudar a la ejecución correcta de las labores asignadas a la institución y los colaboradores, así como, propiciar la uniformidad en la ejecución de las labores. (pág. 13)

Servir como medio de integración y orientación a los colaboradores de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas funciones.

Servir para el análisis o revisión de los procesos y/o procedimientos de una institución. (pág. 13)

Constituye una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procesos, procedimientos y métodos de trabajo.

Proporcionar información básica para la planeación e implantación de reformas administrativas. (pág. 13)

Simplificar la determinación de responsabilidades por fallas y errores.

Aumentar la eficiencia de los funcionarios indicándoles que es lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.

Ayudar a la coordinación del trabajo y evitar duplicaciones o cuellos de botella, Guerra (2013, p. 13)

### 2.2.7 Pasos para la elaboración del manual de funciones

De acuerdo con jt blog (2013, p.6), los pasos para realizar un manual son los siguientes:

**Tabla 4: pasos para la elaboración del manual de funciones**

<p><b>PASOS PARA LA ELABORACIÓN DEL MANUAL DE FUNCIONES</b></p>	<ul style="list-style-type: none"><li>a. Visita a la empresa y entrevista con los responsables para la obtención de información sobre: la organización de la empresa, el objetivo que tiene y las características de las diferentes áreas y puestos de trabajo.</li><li>b. Análisis del estado de la organización de la empresa.</li><li>c. Documentación y racionalización del estado actual de la organización.</li><li>d. Elaboración de un anteproyecto de manual de funciones.</li><li>e. Contrastar el contenido del anteproyecto con el personal de la empresa.</li><li>f. Modificación, correcciones y/o aplicaciones del anteproyecto si las hubiera.</li><li>g. Presentación del manual de funciones de la empresa.</li></ul>
-----------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

**Fuente:** jt blog (2013, p. 6)

**Elaborado por:** Karina Intriago

### 2.2.8 Beneficios del Manual de Funciones

De acuerdo con jt blog (2013, p.10), los beneficios del manual de funciones para una organización son los siguientes:

**Tabla 5: beneficios del manual de funciones**

<b>BENEFICIOS DEL MANUAL DE FUNCIONES</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Al determinar y delimitar los campos de actuación de cada colaborador, permite que las personas interaccionen con un mayor conocimiento de su rol dentro de la empresa, lo que ayuda en el proceso de comunicación, integración y desarrollo.</li><li>2. Elimina desequilibrios en cargas de trabajo, omisiones, duplicidad de funciones, cuellos de botella, circuitos de trabajos irracionales, etc...</li><li>3. Es un instrumento muy útil para planificar la plantilla de la empresa y la posible variación de los puestos de trabajo, así como para definir planes de carrera.</li><li>4. Los conocimientos específicos la empresa puede lograr al elaborar el manual de funciones.</li></ol>
-------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

**Fuente:** jt blog (2013, p. 10)

**Elaborado por:** Karina Intriago

## 2.2.9 Niveles Jerárquicos en la Empresa

Podemos decir que los niveles jerárquicos de una organización son la dependencia y la relación que tienen los colaboradores de una organización.

**Tabla 6: Niveles Jerárquicos en la Empresa**

<b>NIVELES JERÁRQUICOS</b>	
<b>NIVELES</b>	<b>CONCEPTOS</b>
<b>Directivo</b>	Las funciones principales son; legislar políticas, crear y normas procedimientos que debe seguir la organización. Así como también realizar reglamentos, decretar resoluciones que permitan el mejor desenvolvimiento administrativo y operacional de la empresa. Este organismo constituye el primer Nivel jerárquico de la empresa, formado principalmente por la Junta General de Accionistas.
<b>Ejecutivo</b>	Es el segundo al mando de la organización, es el responsable del manejo de la organización, su función consistente en hacer cumplir las políticas, normas, reglamentos, leyes y procedimientos que disponga el nivel directivo. Así como también planificar, dirigir, organizar, orientar y controlar las tareas administrativas de la empresa.  Este nivel, se encarga de manejar Planes, Programas, Métodos y otras herramientas administrativas de alto nivel, en coordinación con el nivel operativo y auxiliares, para su ejecución. Velara por el cumplimiento de las leyes y reglamentos obligatorios y necesarios para el funcionamiento de la organización.  El nivel ejecutivo o directivo es unipersonal, cuando exista un Director o Gerente.
<b>Asesor</b>	No tiene autoridad en mando, únicamente aconseja, informa, prepara proyectos en materia jurídica, económica, financiera, contable, industrial y demás áreas que tenga que ver con la empresa.

<b>Nivel auxiliar o de apoyo</b>	Apoya a los otros niveles administrativos, en la prestación de servicios, en forma oportuna y eficiente.
<b>Operativo</b>	Constituye el nivel más importante de la empresa y es el responsable directo de la ejecución de las actividades básicas de la empresa, siendo el pilar de la producción y comercialización. Tiene el segundo grado de autoridad y es responsable del cumplimiento de las actividades encomendadas a la unidad, bajo su mando puede delegar autoridad, más no responsabilidad.
<b>Coordinación</b>	Tiene autoridad solo hacia sus dependientes y asesora, puede delegar autoridad, más no responsabilidad. Consiste en integrar las actividades de departamentos independientes para perseguir las metas de la organización con eficacia. El grado de coordinación dependerá de la naturaleza de las tareas realizadas y del grado de interdependencia que existe entre las personas de las diversas unidades  Cuando el intercambio de información es menos importante, el trabajo se puede efectuar con mayor eficiencia, con menos interacción entre departamentos o secciones.  Un grado importante de coordinación con toda probabilidad beneficiará un trabajo que no es rutinario ni pronosticable.
<b>Puesto operativo</b>	Es la parte fundamental en la producción o realización de tareas primarias y/o. No tiene autoridad ni delega responsabilidad.

**Fuente:** Gavilanes (2016, p. 6-7)

**Elaborado por:** Karina Intriago

### 2.2.10 Estructura y Análisis del Puesto

De acuerdo con Lusthaus (2002, p.53), la estructura organizacional se entiende como la capacidad de una organización de dividir el trabajo y asignar funciones y responsabilidades a personas y grupos de la organización, así como el proceso mediante el cual la organización trata de coordinar su labor y sus grupos.

De acuerdo con Editorial Vertice (2007, p.20), es la forma de organización que adoptan los componentes de un conjunto o bien de un sistema bajo condiciones particulares de tiempo y lugar.

El manual de funciones estructura y analiza los puestos de trabajo, permite determinar la capacidad que tiene una entidad de distribuir funciones y responsabilidades a sus colaboradores con el fin de que no se produzcan tareas repetitivas.

### 2.2.11 Tipos de estructuras organizacionales

De acuerdo con Editorial Vertice (2007, p.10), manifiesta que los tipos de estructuras organizacionales son las siguientes:

**Tabla 7: Tipos de estructuras organizacionales**

<b>Tipos de estructuras</b>	<b>Tamaño unidades (ámbito de control)</b>	<b>Sistemas de planificación y control</b>	<b>Mecanismos de integración</b>	<b>Centralización/descentralización</b>
<b>Estructura simple</b>	Amplio	Poca planificación y control	Pocos	Centralizada

<b>Burocracia mecánica</b>	Amplio en la base y estrecho en el resto	Activa	Pocos	Descentralización horizontal limitada
<b>Burocracia profesional</b>	Amplio en la base y estrecho en el resto	Poca planificación y control	En la administración	Descentralización horizontal vertical
<b>Estructura divisionalizada</b>	Amplio en la base superior	Mucho control de desempeño	Pocos	Descentralización vertical limitada
<b>Adhocracia</b>	Estrecho en toda la estructura	Planificación limitada	Muchos y a través de toda la estructura	Descentralización selectiva

**Fuente:** Editorial Vertice (2007, p. 10)

**Elaborado por:** Karina Intriago

## 2.2.12 Especificación del Puesto de Trabajo

De acuerdo con Valenzuela & Ortíz (2004, p.10), la especificación del puesto de trabajo es una necesidad tanto para ubicar en un puesto a la persona “adecuada” o como para llevar a cabo una detección de necesidades de capacitación, y tiene la siguiente clasificación:

**Tabla 8: Necesidades de capacitación en los puestos de trabajo**

NECESIDADES	CONCEPTO
Necesidad legal	Se refiere a que en toda relación de trabajo existe dos partes: por un lado la organización “patrón” y por otro el trabajador. Dicho de otra forma los medios de trabajo y la fuerza de trabajo.
Necesidad social	Es una necesidad social cuando se refiere a que, en toda organización las relaciones que se dan entre los recursos humanos van a tener una importante recuperación para la misma. Esto se debe a que el individuo pasa la tercera parte del día dentro de la organización, lo que propicia que al convivir con otras personas, se formen grupos con características diferentes a las de grupo familiar o a las de grupo social.
Necesidad de productividad	Es preocupación de los altos directivos contar con recurso humanos capaces de desempeñar de forma eficiente y productiva los diferentes puestos de trabajo; la mejor forma de lograr la productividad es la de proporcionar un entrenamiento adecuado a las personas de nuevo ingreso, a las que van a ser promovidas a otro o a las que quieren de este para desempeñar eficientemente en su tarea.

**Fuente:** Valenzuela & Ortíz (2004, p. 10)

**Elaborado por:** Karina Intriago

### 2.2.13 Competencias Laborales

De acuerdo con Alles (2006, p.70), es la capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral y no solamente de conocimiento, habilidades, destrezas y actitudes; estas son necesarias pero no suficientes por si mismas para un desempeño efectivo.

De acuerdo con Preciado (2006, p.379) es el que se identifica en las normas a través de la definición de elementos de competencia (logros laborales que un trabajador es capaz de conseguir) criterio de desempeño (definiciones a cerca de la calidad), el campo de aplicación y los conocimientos requeridos.

Las Competencias laborales son las capacidades productivas, como conocimientos, destrezas, actitudes y habilidades que posee una persona frente a un mercado laboral.

### 2.2.14 Clasificación de Competencias

De acuerdo con Blanco (2007, p. 66), en su texto describe la siguiente clasificación de las competencias:

**Tabla 9: Clasificación de las competencias**

<b>COMPETENCIAS</b>	<b>CONCEPTO</b>
Logro y acción	Directamente relacionado con la motivación y orientadoras del comportamiento hacia una meta u objetivo.
Ayuda y servicio	Relacionadas con la sensibilidad interpersonal, la empatía y la preocupación por el desarrollo de personas y equipos.
Influencia	Vinculadas con la seguridad personal y la necesidad de proyectar decisiones e ideas sobre otras personas.
Gerenciales	Relacionadas con aquellos comportamientos propios del ejercicio directivo como la visión o la toma de decisiones.
Cognoscitivas	Relacionadas con el conocimiento y la información que una persona ha asimilado.
Eficacia personal	Referentes a las habilidades para desempeñar una determinada tarea.

**Fuente:** Blanco (2007, p. 66)

**Elaborado por:** Karina Intriago

### **2.2.15 Enfoque de Competencias Laborales**

De acuerdo con PSICORE (2014, p.9), en este enfoque muestra, que toda competencia es funcional o técnica por que se usa para hacer algo u obtener determinados resultados, en el marco de estándares aceptado como válido y útil. Toda competencia está vinculada en el desempeño de un rol u oficio, y generalmente se redacta en términos de acciones o resultado específico a lograr dentro de un proceso de trabajo.

De acuerdo con Del Pozo (2010, p.15), se centra en las características de las personas y su aplicación en diferentes contextos laborales. Desde este enfoque un profesional es competente en la medida en que sea capaz de movilizar sus atributos personales, especificados en niveles o grados, en el momento de afrontar las situaciones y solucionar los problemas que surjan durante el desarrollo de su trabajo.

El enfoque de las competencias laborales se centra en que una persona es competente cuando es capaz de trasladar toda su capacidad física y mental en el ámbito laboral para poder solucionar los problemas generados en una organización.

### **2.2.16 La Competencia a Través de las Tareas Desempeñadas**

De acuerdo con Palomo (2010, p.36) se entiende como desempeño competente aquel que se ajusta a un trabajo descrito a partir de una lista de tareas claramente especificadas.

De acuerdo con Ediciones Ciespal (2006, p.128) esta vertiente concibe el desempeño competente como aquel que se ajusta un trabajo descrito a partir de una lista de tareas claramente especificadas. Usualmente, las tareas describen acciones concretas y significativas que son desarrolladas por el trabajador.

La competencia a través de las tareas desempeñadas es cuando a un colaborador se le asigna a un trabajo a partir de una lista de tareas o actividades notoriamente especificadas.

### **2.2.17 La Competencia en Términos de Atributos Personales**

De acuerdo con Ediciones Ciespal (2006, p.129) este acercamiento a las competencias se centra en aspectos más característicos de las personas y de carácter más amplio en cuanto a su aplicación en el trabajo. Los atributos son definitivamente en forma genérica, de modo que permiten su aplicación en diversos contextos

De acuerdo con Palomo (2010, p.37) es cumulo de aptitudes y actitudes, requeridas en diferentes trabajos y en contextos diversos, por lo cual son ampliamente generalizables y transferibles. Se adquieren a partir de la experiencia y se muestran en el desarrollo funcional, eficiente y eficaz de la actividad de la persona.

La competencia en términos de atributos personales son las aptitudes y actitudes que tiene un individuo para poder enfrentar a una y varias actividades que vaya a realizar en una organización.

### **2.3 IDEA A DEFENDER**

Con la implementación del manual de funciones por competencias para la ferretería “Su Fortaleza Disensa”, cantón Riobamba, provincia de Chimborazo, servirá de guía eficaz para que el personal mejore el desempeño laboral.

## 2.5 VARIABLES

**Tabla 10: Variables**

<b>VARIABLES</b>	<b>INDEPENDIENTE</b>
	Manual de Funciones por competencias
	<b>DEPENDIENTE</b>
	Mejora del desempeño laboral

**Fuente:** Elaboración propia

**Elaborado por:** Karina Intriago

## CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

### 3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACION

En el presente trabajo de titulación se establecerán dos tipos de metodología para el desarrollo del manual de funciones por competencias.

**Cualitativa.-** Esta metodología ayudara a la recopilación de información de la situación de la ferretería, la misma no será con datos numéricos, lo que permitirá desarrollar un manual de funciones precisando de manera eficaz y eficiente los puestos de trabajo en la ferretería su Fortaleza Disensa.

**Cuantitativa.-** Con este tipo de método permitirá recopilar datos numéricos por medio de la aplicación de las encuestas a una muestra los clientes y entrevistas a los colaboradores de la ferretería.

### 3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

**Tabla 11: Tipos de investigación**

TIPOS	CONCEPTOS	APLICACIÓN
De campo	De acuerdo con Question Pro (2017, p.5), la investigación de campo generalmente implica una combinación del método de observación de participante, entrevistas y análisis.	Este tipo de investigación será utilizada con herramientas adecuadas para la recopilación de información con algunas visitas a la ferretería.

Descriptiva	De acuerdo con Bernal (2006, p.121) reseña, rasgos, cualidades, atributos de la población objeto de estudio	Este método se utiliza para la descripción de todo el trabajo de titulación y sus respectivas encuestas dirigidas a los colaboradores de la empresa.
Documental	De acuerdo con Bernal (2006, p.121) Analiza información escrita sobre el tema objeto de estudio	La investigación documental se utilizara para elaboración del marco teórico con definiciones de distintos autores que sustente esta investigación del diseño de manual de funciones por competencias.

**Fuente:** Elaboración propia

**Elaborado por:** Karina Intriago

### 3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

#### 3.3.1 Población

**Tabla 12: Población**

Colaboradores	Números
Administrativos	4
Colaboradores	11

**Fuente:** Elaboración propia

**Elaborado por:** Karina Intriago

La población de la ferretería su Fortaleza Disensa cuenta con 4 personas encargadas en la administración; y 11 colaboradores que prestan su servicio para el fortalecimiento de la empresa.

#### 3.3.2 Muestra

En el presente trabajo de titulación se tomará en cuenta la población de los clientes, para la elaboración de las encuestas en la Ferretería Su Fortaleza Disensa.

Para proceder a la realización de las encuestas a los clientes se toma en cuenta a los más frecuentes que son de 200, para lo cual se procede a aplicar la siguiente fórmula.

$$n = \frac{Z^2 PQN}{Z^2 PQ + Ne^2}$$

**Fuente:** Hernandez Sampieri, s.f.

n= Tamaño de la muestra (¿?)

N= Tamaño de la población o Universo (200)

p= Probabilidad a favor (50% = 50/100 = 0.5)

q= Probabilidad en contra (50%= 50/100=0.5)

z= Nivel de confianza (95% = 1,96)

e= Error de muestra (5%= 5/100= 0,05)

$$n = \frac{Z^2 PQN}{Z^2 PQ + Ne^2}$$

$$n = \frac{[(1,96)^2(0,5)(0,5)(200)]}{[(1,96)^2(0,5)(0,5)] + [200(0,05)^2]}$$

$$n = \frac{193,08}{1,46}$$

$$n = 132$$

Con la aplicación de la formula se obtiene un resultado de 132 encuestas que serán realizas de forma aleatoria a los clientes de la ferretería.

### **3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**

#### **3.4.1 Método Teórico**

De acuerdo con Díaz V. (2006, p.105) cumple un papel gnoseológico de gran importancia puesto que le permite la interpretación conceptual de los logros empíricos.

La aplicación de este método se materializará en la recopilación de información de diferentes autores para poder sustentar la fundamentación teórica y metodológica de este trabajo de titulación.

### 3.4.2 Métodos Empíricos

De acuerdo con Cruz (2015, p.9), la investigación empírica se refiere a cualquier investigación fundada en la experimentación u observación, conducida generalmente a responder una pregunta específica o hipótesis. La palabra empírica significa que la información es obtenida meramente mediante experiencia, observación y/o experimentación.

Este método se aplicará en base a información de la experiencia adquirida en el trascurso de preparación académica personal.

### 3.5 TÉCNICAS

De acuerdo con Puente (2017, p. 6), las técnicas de investigación son las siguientes:

**Tabla 13: Técnicas de investigación**

<b>TÉCNICAS</b>	<b>CONCEPTO</b>
<b>Observación</b>	Es una técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis. La observación es un elemento fundamental de todo proceso investigativo; en ella se apoya el investigador para obtener el mayor número de datos.
<b>Entrevista</b>	Es una técnica para obtener datos que consisten en un diálogo entre dos personas: El entrevistador "investigador" y el entrevistado; se realiza con el fin de obtener información de parte de este, que es, por lo general, una persona entendida en la materia de la investigación.
<b>Encuesta</b>	La encuesta es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones impersonales interesan al investigador. Para ello, a diferencia de la entrevista, se utiliza un listado de preguntas escritas que se entregan a los sujetos, a fin de que las contesten igualmente por escrito. Ese listado se denomina cuestionario.

**Fuente:** Puente (2017, pág. 6)

**Elaborado por:** Karina Intriago

### 3.6 INSTRUMENTOS

De acuerdo con Gómez (2006, p.122), un instrumento de medición adecuado es aquel que registra datos observables que representan verdaderamente los conceptos o las variables del investigador que tiene en mente.

Al respecto, se pueden utilizar documentos electrónicos y cuestionarios.

En esta investigación se elaboraron entrevistas con preguntas cerradas para toda la población de la ferretería Su Fortaleza Disensa con el fin de adquirir información relevante.

#### 3.6.1 Componentes de una encuesta

**Tabla 14: Componentes de una encuesta**

<b>COMPONENTES DE UNA ENCUESTA</b>	
<b>SALUDO Y SOLICITUD DE COOPERACIÓN</b>	Es un párrafo en que se pide la colaboración del encuestado.
<b>INTRUCCIONES</b>	Son las identificaciones de cómo utilizar la encuesta.
<b>PREGUNTA FILTRO</b>	Sirve para seleccionar a la persona apropiada para la investigación.
<b>CUERPO DE ENCUESTA</b>	Es el conjunto de preguntas abiertas o cerradas.
<b>DATOS DE CONTROL</b>	Se refieren a los datos personales del encuestado y están relacionados con los criterios de segmentación como por ejemplo: edad, sexo, ingreso promedio mensual, etc.

**Fuente:** Gómez (2006, p.125)

**Elaborado por:** Karina Intriago

### 3.6.2 Diseño del cuestionario

**Tabla 15: Diseño del cuestionario**

<b>DISEÑO DEL CUESTIONARIO</b>		
ESPECIFICAR LA INFORMACIÓN NECESARIA	LA	Aquí el investigador debe listar sus necesidades de información.
ESPECIFICAR EL TIPO DE ENCUESTA		Debe determinar cómo se va a realizar: por teléfono, en persona, etc.
DETERMINAR EL CONTENIDO	EL	Debe definirse cuántos y cuáles son los temas sobre lo que se quiere incidir.
DECIDIR SOBRE EL FORMATO DE RESPUESTA	EL	Definir indicar cómo se responderá, con un “sí”, o un “no”, con una “x”, etc.
DECIDIR SOBRE LA REDACCIÓN	LA	Se formula las preguntas de acuerdo a un criterio y formato uniforme.
DECIDIR SOBRE LA SECUENCIA	LA	Aquí debe señalarse el orden lógico que tendrán.
OBTENER UN NÚMERO CONVENIENTE DE ENCUESTA PARA LA PRUEBA	DE LA	Generalmente 10
REVISAR EL ORDEN DE LAS PREGUNTAS		

**Fuente:** Gómez (2006, p.126)

**Elaborado por:** Karina Intriago

Para la elaboración de la encuesta del presente trabajo de titulación se ha realizado en base al diseño del cuestionario tomado del texto de Gómez componentes de una encuesta para formulación y evaluación de proyectos.

### 3.6.3 Tipos de preguntas de la encuesta

La encuesta del trabajo de titulación está desarrollada con las preguntas de tipo cerradas debido a que contienen respuestas alternativas específicas, el cual reduce el error del encuestador en cuanto a la codificación.

El tipo de preguntas cerradas son de **opción múltiple** debido que contienen múltiples alternativas y **dicotómicas** por contener dos alternativas “si o no”.

#### **3.6.4 Observación directa**

Este método tiene la finalidad de narrar y explicar la situación de la población de estudio mediante el acceso de información directa e inmediata y a la vez genera conocimiento para el planteamiento del problema y el desarrollo de la idea a defender.

### 3.7 RESULTADOS

#### 3.7.1 Resultados de las encuestas realizadas a los clientes de la “Ferretería Su Fortaleza Disensa “FSFD”

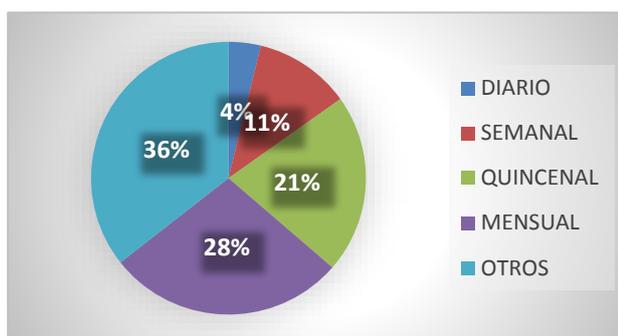
1.- ¿Cada qué tiempo realiza compras en la Ferretería Su Fortaleza Disensa “FSFD”?

**Tabla 16: Tiempo de compra**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
DIARIO	5	4
SEMANAL	15	11
QUINCENAL	28	21
MENSUAL	37	28
OTROS	47	36
TOTAL	132	100

**Fuente:** Encuestas aplicadas  
**Elaborado por:** Karina Intriago

**Gráfico 1: Tiempo de compra de productos**



**Fuente:** Encuestas aplicadas  
**Elaborado por:** Karina Intriago

#### **Interpretación:**

Del 100% de los clientes encuestados con respecto a la pregunta: ¿Cada que tiempo realizan compras en la “FSFD “?, se obtuvieron los siguientes resultados: un 36% de clientes realiza compras luego del mes, el 28% contestó que realizan compras de manera mensual, el 21% de clientes lo hace de manera quincenal, el 11% de clientes realiza compras de manera semanal y el 4% restante manifiesta realizar compras de manera diaria.

2.- ¿Cree usted que los productos y servicios que ofrece la Ferretería Su Fortaleza Disensa “FSFD”, son de buena calidad?

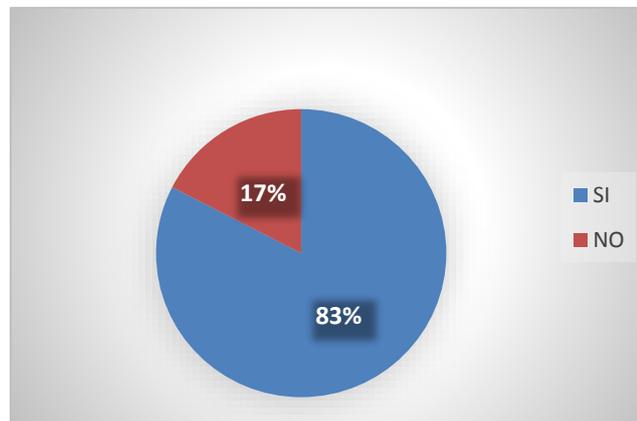
**Tabla 17: Calidad de los productos y servicios**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
SI	109	17
NO	23	83
TOTAL	132	100

**Fuente:** Encuestas aplicadas

**Elaborado por:** Karina Intriago

**Gráfico 2: Calidad de productos y servicios**



**Fuente:** Encuestas aplicadas

**Elaborado por:** Karina Intriago

### **Interpretación:**

Del 100% de los clientes encuestados el 83% contestó que los productos y servicios que ofrece la FSFD si son de buena calidad, mientras que el 17% respondió que no, debido a diferentes circunstancias entre ellas que los productos se dañaron a muy corto tiempo después de haber hecho uso de ellos.

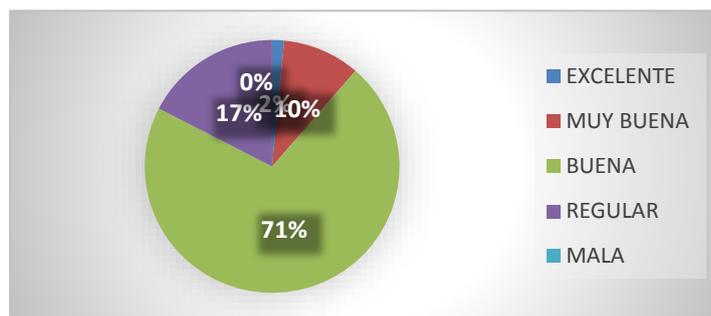
3.- ¿Cómo considera usted la atención brindada por parte de los empleados de la Ferretería Su Fortaleza Disensa “FSFD”?

**Tabla 18: Atención**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
EXCELENTE	2	2
MUY BUENA	13	10
BUENA	94	71
REGULAR	23	17
MALA	0	0
TOTAL	132	100

**Fuente:** Encuestas aplicadas  
**Elaborado por:** Karina Intriago

**Gráfico 3: Atención**



**Fuente:** Encuestas aplicadas  
**Elaborado por:** Karina Intriago

**Interpretación:**

Del 100% de los clientes más regulares de la FSFD califican la atención brindada por parte de los empleados en un 71% llegando está a ser buena, el 17% la califica como regular, un 10% de clientes asegura q es muy buena y existe un 2% q asegura que la atención es excelente, esto debido a que hay días en los que existe aglomeración de clientes mismos que no son atendidos de manera urgente ya que no existen muchos colaboradores en el área de atención al cliente.

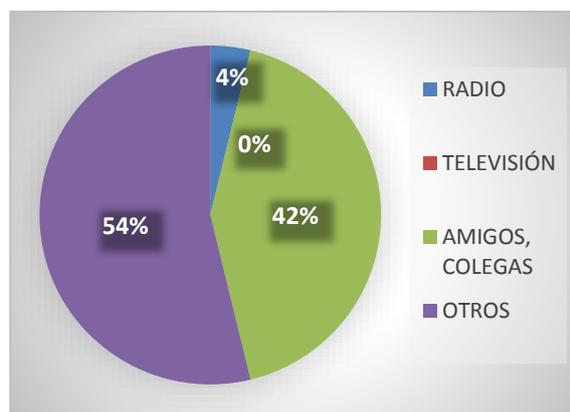
4.- ¿A través de que medio llego a conocer usted la existencia de la Ferretería Su Fortaleza Disensa “FSFD”?

**Tabla 19: Conocimiento de la existencia de la empresa**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
RADIO	5	4
TELEVISIÓN	0	0
AMIGOS, COLEGAS	56	42
OTROS	71	54
TOTAL	132	100

**Fuente:** Encuestas aplicadas  
**Elaborado por:** Karina Intriago

**Gráfico 4: Conocimiento de la existencia de la empresa**



**Fuente:** Encuestas aplicadas  
**Elaborado por:** Karina Intriago

**Interpretación:**

En las encuestas aplicadas a los clientes de la ferretería el 4% manifestó que conocieron de la existencia de la Ferretería a través de la radio, mientras que el 42% manifestó que fue a través de amigos, colegas y el 54% de clientes comentó que conocieron de la ferretería x medio de otros medios como las redes sociales ya que la FSFD cuenta con una página en este tipo de medios.

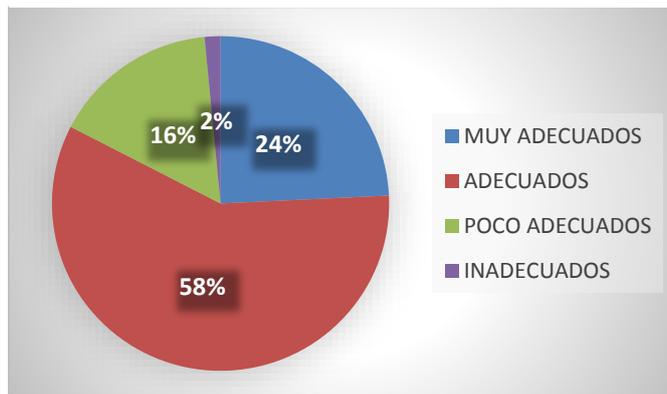
5.- ¿Cómo considera los precios de los productos que ofrece la Ferretería Su Fortaleza Disensa “FSFD”?

**Tabla 20: Precios de los Productos**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
MUY ADECUADOS	32	24
ADECUADOS	77	58
POCO ADECUADOS	21	16
INADECUADOS	2	2
TOTAL	132	100

**Fuente:** Encuestas aplicadas  
**Elaborado por:** Karina Intriago

**Gráfico 5: Precios de los productos**



**Fuente:** Encuestas aplicadas  
**Elaborado por:** Karina Intriago

### Interpretación

Del 100% de clientes encuestados el 58% contestó que los precios son adecuados, un 24% supo manifestar que los precios de los productos son muy adecuados, el 16% contestó que son poco adecuados y el 2% de compradores considera que son poco adecuados debido a que son precios elevados que no están al alcance de su economía.

6.- De los siguientes beneficios marque. ¿Cuál de ellos ha recibido usted por parte de la Ferretería Su Fortaleza Disensa “FSFD”?

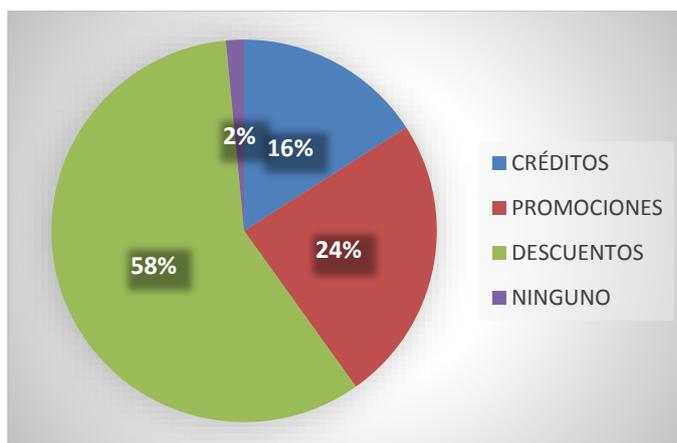
**Tabla 21: Beneficios**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
CRÉDITOS	32	16
PROMOCIONES	21	24
DESCUENTOS	77	58
NINGUNO	2	2
TOTAL	132	100

**Fuente:** Encuestas aplicadas

**Elaborado por:** Karina Intriago

**Gráfico 6: Beneficios**



**Fuente:** Encuestas aplicadas

**Elaborado por:** Karina Intriago

### Interpretación

Del 100% de clientes encuestados la mayoría respondió que ha recibido un tipo de beneficio por parte de la FSFD, entre los cuales el 16% manifestó que la ferretería ofreció créditos a sus clientes más regulares, un 24% contestó que fue participe de promociones y un 58% respondió que obtuvo descuentos en sus compras.

7.- La entrega de productos de parte de la ferretería Su Fortaleza Disensa es:

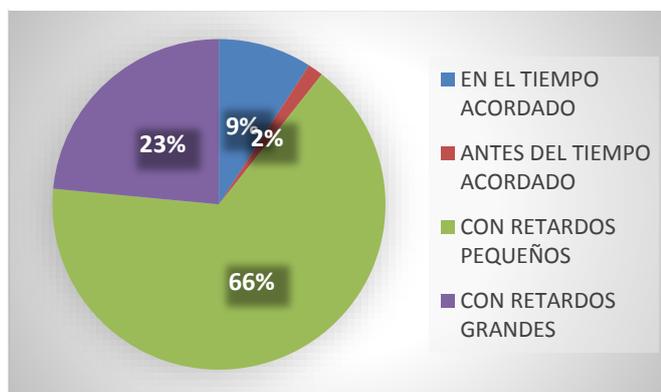
**Tabla 22: Entrega de productos**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
EN EL TIEMPO ACORDADO	12	50
ANTES DEL TIEMPO ACORDADO	2	15
CON RETARDOS PEQUEÑOS	87	30
CON RETARDOS GRANDES	31	5
TOTAL	132	100

**Fuente:** Encuestas aplicadas

**Elaborado por:** Karina Intriago

**Gráfico 7: Entrega de Productos**



**Fuente:** Encuestas aplicadas

**Elaborado por:** Karina Intriago

### **Interpretación**

La Ferretería “Su Fortaleza Disensa” tiene el servicio de entregas a domicilio de sus productos a sus clientes, por lo tanto en las encuestas aplicadas califican el servicio en un 66% con retardos pequeños, el 23% de los clientes respondió que las entregas se las realiza con retardos grandes debido a que la ferretería solo posee 2 camiones mismos que se sirven para realizar las entregas de los pedidos a todos los clientes, los cuales no son suficientes para toda la demanda de productos que se debe entregar, el 9% contestó que las entregas se las hace en el tiempo acordado y el 2% respondió que las entregas se las realiza antes del tiempo acordado, debido a que no han tenido ningún inconveniente con la entrega de su pedido.

8.- ¿Qué recomendaciones haría para que mejore el servicio al cliente, de la ferretería Su Fortaleza Disensa?

Los clientes de la Ferretería “Su Fortaleza Disensa” recomendaron que se implemente un servicio en línea utilizando el sistema de pago PayPal, mismo que ayuda en transferencias de dinero entre usuarios y sirve como una alternativa electrónica a los métodos de pago tradicionales como cheques y giros postales, haciendo convenios con bancos para mejorar el servicio. También recomendaron que se realicen periódicamente capacitaciones a los empleados de la empresa para mejorar la atención a sus clientes.

### 3.7.2 Resultados de las encuestas realizadas a los empleados de la “Ferretería Su Fortaleza Disensa “FSFD”

1.- ¿Cuál es su ubicación y dependencia en el organigrama institucional?

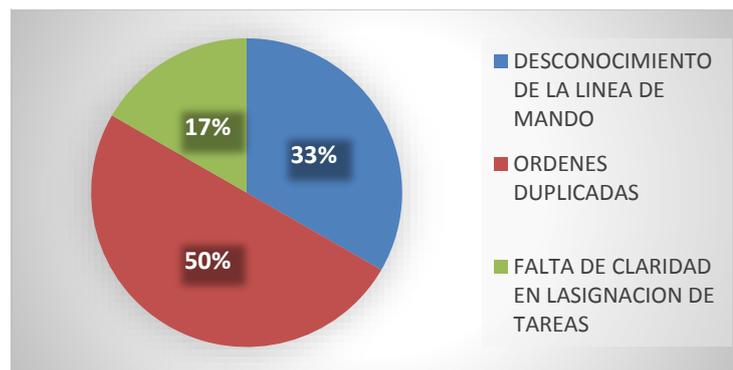
**Gráfico 8: Ubicación y dependencia**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
DIRECTIVO	1	7
EJECUTIVO	2	13
OPERATIVO	12	80
TOTAL	15	100

**Fuente:** Encuestas aplicadas

**Elaborado por:** Karina Intriago

**Gráfico 1: Ubicación y dependencia**



**Fuente:** Encuestas aplicadas

**Elaborado por:** Karina Intriago

#### **Interpretación**

En las encuestas aplicadas a los empleados de la Ferretería “Su fortaleza Disensa”, con respecto a la ubicación o dependencia que ocupan en el organigrama de la empresa la mayoría de empleados contestó que pertenecen al nivel operativo (12 empleados) que se dedican a distintas tareas, (2 empleados) que corresponden al nivel ejecutivo, mismos que son una secretaria y la contadora; en el nivel directivo se encuentra el gerente propietario de “FSFD”

2.- ¿Usted fue capacitado para laborar en su actual área de trabajo cuando fue contratado por la ferretería Su Fortaleza Disensa?

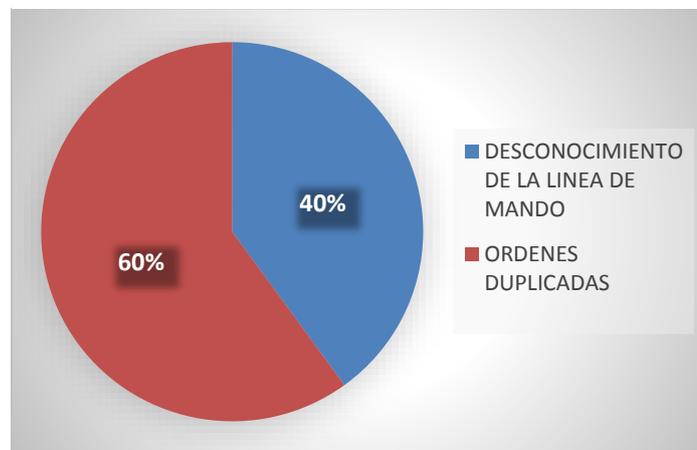
**Tabla 23: Capacitación Laboral**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	10	67
NO	5	33
TOTAL	15	100

**Fuente:** Encuestas aplicadas

**Elaborado por:** Karina Intriago

**Gráfico 9: Capacitación Laboral**



**Fuente:** Encuestas aplicadas

**Elaborado por:** Karina Intriago

### Interpretación

Del cien por ciento de empleados encuestados el 67% contestó a la interrogante que si fue capacitado para laborar en el área de trabajo donde realiza sus actividades, mientras que el 33% contestó que no fue capacitado para laborar en el área de trabajo donde desempeñan las tareas debido a diferentes factores.

3.- ¿Conoce usted si ferretería Su Fortaleza Disensa cuenta con un manual de funciones por competencias para todos sus empleados?

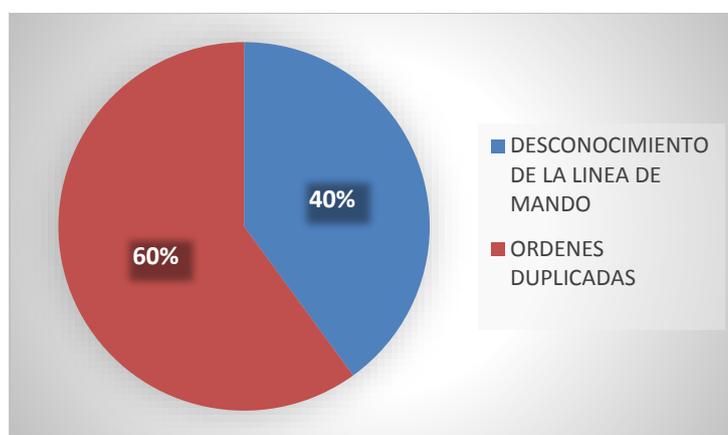
**Tabla 24: Conocimiento del Manual de Funciones**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	1	7
NO	14	93
TOTAL	15	100

**Fuente:** Encuestas aplicadas

**Elaborado por:** Karina Intriago

**Gráfico 10: Conocimiento del Manual de Funciones**



**Fuente:** Encuestas aplicadas

**Elaborado por:** Karina Intriago

### Interpretación

Del 100% de los empleados encuestados el 93% que es la mayoría de los encuestados contestó que no conoce de la existencia de un manual de funciones para los empleados de la Ferretería “Su Fortaleza Disensa”, mientras que el 7% considera que si conoce de la existencia de un manual de funciones, considerando que la mayoría de empleados desconoce de la existencia de un manual de funciones por competencias es necesario que se implemente un instrumento de guía que será de gran ayuda para los empleados de la empresa ya que este les permitirá conocer cuáles son las actividades que cada uno debe desempeñar y de esta manera se lograra evitar duplicidad o confusión de tareas.

4.- ¿Tiene usted identificadas cuales son las funciones y actividades laborales que debe ejercer en la ferretería?

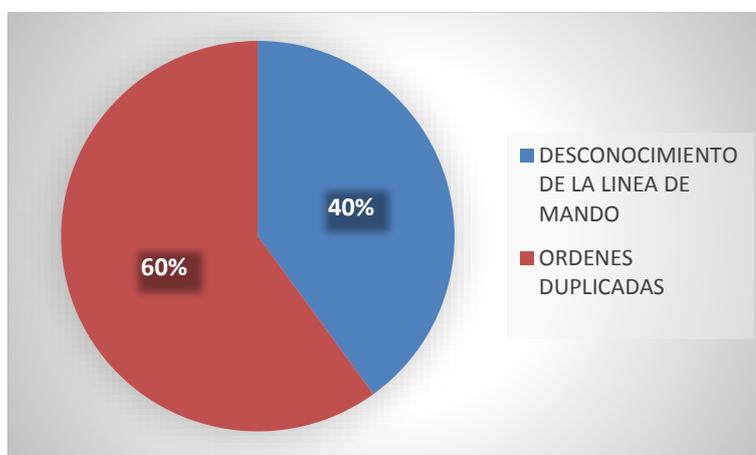
**Tabla 25: Identificación de funciones y actividades**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	13	87
NO	2	13
TOTAL	15	100

**Fuente:** Encuestas aplicadas

**Elaborado por:** Karina Intriago

**Gráfico 11: Identificación de funciones y actividades**



**Fuente:** Encuestas aplicadas

**Elaborado por:** Karina Intriago

### **Interpretación**

Del 100% de encuestados el 87% que corresponde a la mayoría de los empleados contestó a la interrogante que si conocen cuales son las funciones y actividades laborales que deben ejercer en la ferretería porque la mayoría de empleados realiza tareas repetidas y que son de su debido conocimiento, el restante de empleados que corresponden al 13% respondió que no conocen cuales son las funciones y actividades que deben ejercer. Esto es debido a la falta de un manual de funciones por competencias en donde se especifique cada puesto de trabajo y tarea que deben desempeñar los colaboradores de la empresa “FSFD”

5.- ¿Han existido ocasiones en las que usted ha realizado tareas que no corresponden a su cargo?

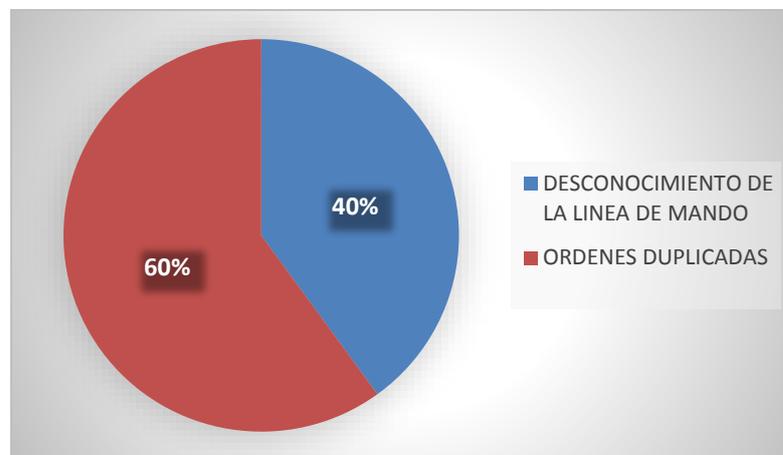
**Tabla 26: Tareas que no pertenecen al cargo**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	7	47
NO	8	53
TOTAL	15	100

**Fuente:** Encuestas aplicadas

**Elaborado por:** Karina Intriago

**Gráfico 12: Tareas que no pertenecen al cargo**



**Fuente:** Encuestas aplicadas

**Elaborado por:** Karina Intriago

### **Interpretación**

Del 100% de encuestados el 53% de empleados encuestados contestó que no han realizado tareas que no correspondan al cargo que desempeñan, mientras que el 47% que pertenece a la minoría de empleados contestó que si han realizado tareas que no les correspondía, debido a que no tienen claras las actividades que deben desempeñar por la falta de un documento que acredite las tareas que se van a realizar en la “FSFD”.

6.- ¿De los siguientes problemas seleccione cuál de los siguientes han afectado al desempeño de sus tareas en su área de trabajo?

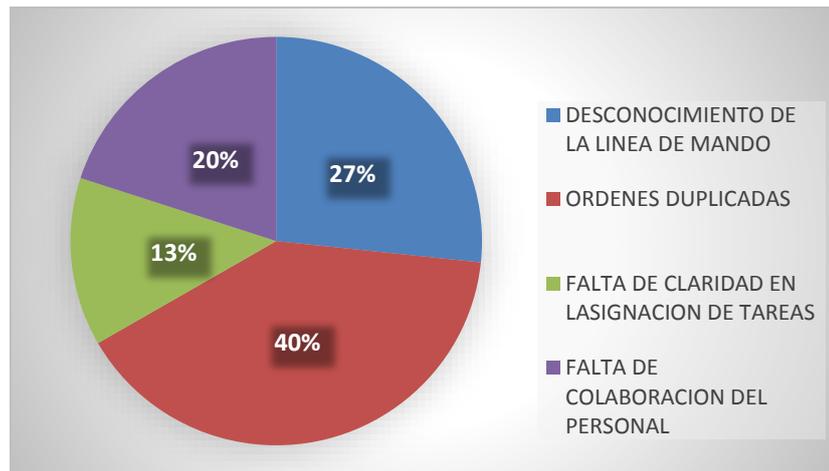
**Tabla 27: Desempeño de tareas**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
DESCONOCIMIENTO DE LA LINEA DE MANDO	4	27
ORDENES DUPLICADAS	6	40
FALTA DE CLARIDAD EN LASIGNACION DE TAREAS	2	13
FALTA DE COLABORACION DEL PERSONAL	3	20
OTRAS	0	0
TOTAL	15	100

**Fuente:** Encuestas aplicadas

**Elaborado por:** Karina Intriago

**Gráfico 13: Desempeño de tareas**



**Fuente:** Encuestas aplicadas

**Elaborado por:** Karina Intriago

### Interpretación

Del 100% de encuestados el 40% contestó a la interrogante que debido a ordenes duplicadas han tenido problemas en el desempeño de la realización de sus tareas, el 27% contestó que por la falta de desconocimiento de la línea de mando no han podido realizar correctamente las tareas que deben desempeñar el 13% contestó que se debe a la falta de claridad en la asignación de tareas y el 20% que son la minoría de empleados encuestados contestó que han tenido problemas para desempeñar sus funciones por falta de colaboración del personal de la ferretería.

7.- ¿Cree usted que la falta de un manual de funciones por competencias afecta el buen funcionamiento de una empresa?

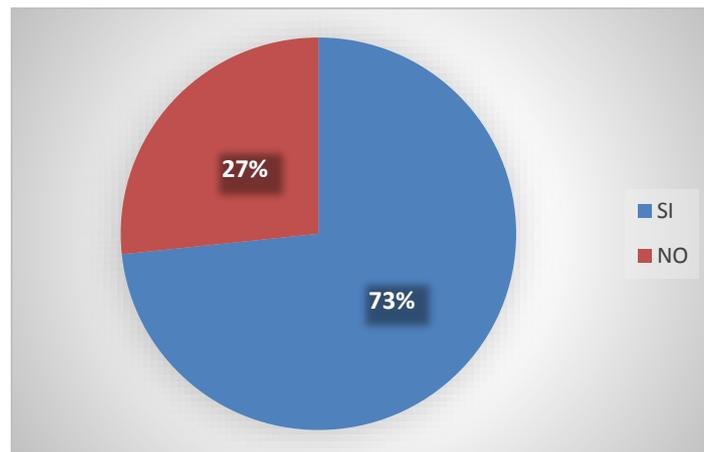
**Tabla 28: Ausencia del Manual de Funciones en la empresa**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	11	73
NO	4	27
TOTAL	15	100

**Fuente:** Encuestas aplicadas

**Elaborado por:** Karina Intriago

**Gráfico 14: Ausencia del Manual de Funciones en la empresa**



**Fuente:** Encuestas aplicadas

**Elaborado por:** Karina Intriago

### **Interpretación**

Del 100% de encuestados con respecto a la interrogante el 73% de encuestados considera que la falta de un manual de funciones por competencias si afecta el buen funcionamiento de una empresa debido a que los empleados no tienen claras las tareas a realizar y es por este motivo que existen retrasos en entregas de pedidos o su vez en la atención a los clientes, el 27% de encuestados contesto que no es necesario un manual de funciones por competencias para la “FSFD”

8.- ¿Cree usted que el diseño e implementación de un manual de funciones por competencias es importante para la ferretería Su Fortaleza Disensa?

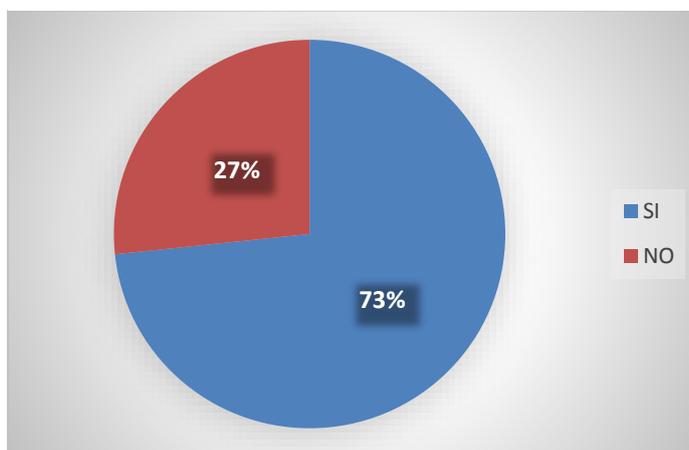
**Tabla 29: Diseño e implementación del Manual**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	11	73
NO	4	27
TOTAL	15	100

**Fuente:** Encuestas aplicadas

**Elaborado por:** Karina Intriago

**Gráfico 15:: Diseño e Implementación del Manual**



**Fuente:** Encuestas aplicadas

**Elaborado por:** Karina Intriago

### **Interpretación**

Del 100% de encuestados el 73% de los empleados contestó que si es importante implementar un manual de funciones por competencias para la ferretería “Su Fortaleza Disensa” puesto que de esta manera se mejoraría la atención al cliente así como también mejorara la entrega de pedidos y a la vez mejorara la organización en cuanto a la realización de las actividades que los empleados tienen a su cargo en la empresa, el 27% contestó que no es importante la implementación de un manual de funciones por competencias.

### **3.8 VERIFICACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER**

Con los resultados obtenidos por medio de las encuestas realizadas a los empleados de la ferretería “Su Fortaleza Disensa” se comprobó que la cultura organizacional con la que cuenta la empresa no es la adecuada. Mediante la aplicación de encuestas antes referidas se recopiló información a través de la cual se verificó lo siguiente:

De la encuesta realizada a los empleados de la ferretería “Su fortaleza Disensa”, en la pregunta N°3, se puede demostrar que la empresa no cuenta con un manual de funciones por competencias para sus empleados que especifique las tareas que los colaboradores tienen que realizar, en la pregunta N°5 se observó que los colaboradores de la “FSFD” no han realizado tareas que no corresponden a su cargo, esto debido a que las tareas que han realizado son ocasionales y no de manera permanente, en la pregunta N°6 se verifica que el problema más común que se presenta en la ferretería es que existen órdenes duplicadas, debido a la falta de un instrumento en el que se detallen las actividades a realizar de cada uno de los empleados. En la pregunta N°8 manifestaron que si es importante el diseño e implementación de un manual de funciones por competencias para de esta manera mejorar la atención al cliente y la entrega de los pedidos se hagan de manera rápida y eficiente.

Con los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a los clientes de la Ferretería “Su Fortaleza Disensa” se logró verificar lo siguiente:

En la pregunta N°3 se pudo comprobar que la atención brindada por parte de los empleados a los clientes de “FSFD” es considerada como buena, este dato se obtuvo mediante la encuesta aplicada ya que el mayor porcentaje fue de 71% en la interrogante. Mientras en la pregunta N°8 como recomendaciones más importantes que dieron los clientes fue la de implementar un sistema de pago electrónico llamado PayPal que permita agilizar el servicio de pago entre el comprador y la empresa logrando así reemplazar los pagos tradicionales y logrando una mayor eficiencia en el pedido y entrega del producto a la vez recomendaron que se capacite al personal de una manera periódica para que estos puedan brindar una mejor atención al cliente.

## **CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO**

### **4.1 TÍTULO**

MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS PARA LA FERRETERÍA SU FORTALEZA DISENSA, CANTÓN RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO.

#### **4.1.1 Análisis situacional**

Riobamba es una ciudad cuya población ha venido creciendo en los últimos años (193.315 para el año 2001) y (225. 741 para el año del 2010), datos de los censos de población y vivienda INEC, años 2001 y 2010, aspecto que ha provocado que se incremente la demanda de materiales para la construcción y productos ferreteros de la FSFD. En la ciudad de Riobamba existen varios negocios dedicados a esta actividad entre los cuales destaca “Ferretería Su Fortaleza Disensa”, que es una empresa dedicada a la producción, compra y venta de productos ferreteros, se encuentra ubicada en la avenida Panamericana Sur Kilómetro 1. ½ frente a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, fue fundada en el año de 1996 con el nombre de ferretería “Multicomercio”. En la actualidad la empresa se encuentra dirigida por el Gerente propietario el Sr. Pedro Cevallos.

Hoy en día la empresa cuenta con 15 colaboradores los mismos que se esfuerzan día a día para ofrecer productos y servicios de calidad a sus clientes, con una atención aceptable y conocimientos de los productos ferreteros, procurando brindar un servicio de entrega de productos en los lugares de construcción, siendo este un valor agregado que sirve de gran ayuda a los clientes, constituyéndose este la base para el éxito del negocio. La “FSFD” cuenta con instalaciones propias en las cuales ofrece sus productos y ejecuta las actividades con normalidad.

Cuenta con una gama de proveedores reconocidos a nivel Nacional tales como: Holcim, Novacero, Adelca, Plastigama, Plastidor, Ideal Alambrec, Intaco; y proveedores minoristas como: Promesa, Mega Profer, Hierro. Sus principales clientes son: Inmobiliarias, Arquitectos

y Constructoras; Mientras que sus clientes minoristas están conformados por Albañiles, pequeñas ferreterías, y familias en general.

“Ferretería Su fortaleza Disensa”, se puede describir como una empresa seria y responsable con ganas de trabajar para brindar a sus clientes y proveedores una imagen de eficiencia y eficacia en los productos y servicios que ofrece, para de esta manera conseguir la fidelidad de sus clientes.

A pesar de las fortalezas que posee la empresa, también existen complicaciones en cuanto a su cultura organizacional, debido a que no existe un Manual de Funciones por competencias donde se especifiquen las funciones y cargos que deben desempeñar los colaboradores de la empresa, generando así confusión y duplicidad de funciones al momento de ejecutar las actividades solicitadas por el jefe inmediato, creando retrasos en las entregas de pedidos y por consiguiente brindando una deficiente atención al cliente.

Como consecuencias de la problemática antes descrita se han generado las siguientes dificultades para la empresa: pérdida de convenios con las diferentes constructoras, pérdida de clientes, no captación de clientes potenciales, retraso en la entrega de pedidos, falta de coordinación en la ejecución del trabajo. Los aspectos mencionados crea discusiones y mal entendidos entre colaboradores y así también dificultades para lograr obtener una mayor participación en mercado con un gran número de competidores.

Se puede recalcar que sin el diseño de un Manual de Funciones por competencias para la “Ferretería Su Fortaleza Disensa” no será posible el desarrollo y la expansión de la empresa, para mantener los clientes actuales y para expandirse a nuevos mercados. Es por ello que es necesario contar con un Manual de funciones que garantice la excelente cultura organizacional de la empresa, mejorando la estabilidad en el mercado y la fidelidad de los clientes con la organización.

## **4.2 DESARROLLO DE LA PROPUESTA**

### **4.2.1 Justificación de la propuesta**

El presente manual de funciones contiene sustancialmente la estructura organizacional de una empresa, mismo que está compuesta por el organigrama y las respectivas funciones que deben realizar los empleados. En la actualidad para las empresas es necesario tener este tipo de documentos, ya que el uso diario permite disminuir los conflictos entre los empleados, duplicidad de tareas, delegar responsabilidades, dividir correctamente el trabajo y fomentar el orden.

Esta propuesta se realiza debido a que la ferretería “Su Fortaleza Disensa” no cuenta con un documento donde se describa las actividades o tareas que los empleados deben ejecutar, por lo que es necesario diseñar un Manual de Funciones por Competencias, mismo que será de gran ayuda para los dueños y empleados de la “FSFD”, para obtener de esta manera beneficios favorables para la empresa.

Con la elaboración del Manual de Funciones por Competencias se espera obtener mejores resultados para la empresa, optimizando los recursos de la empresa ferretería “Su Fortaleza Disensa”

### **4.2.2 Objetivos de la propuesta**

#### **Objetivo General**

Diseñar un Manual de Funciones por competencias para la empresa Ferretería” Su Fortaleza Disensa” ubicada en la Ciudad de Riobamba, que ayudará a Fomentar la Cultura Organizacional en la empresa.

## **Objetivos Específicos**

Realizar la introducción del Manual de Funciones por Competencias para la Ferretería “Su Fortaleza Disensa”

Elaborar la Misión, Visión, Objetivos y Valores Institucionales para la empresa “FSFD”

Definir la estructura orgánica funcional de la Empresa Ferretería “Su Fortaleza Disensa”

### **4.3 PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA**

A continuación se detalla la propuesta del presente trabajo de investigación

#### **4.3.1 División funciones**

##### **Introducción**

Un manual de funciones por competencias es considerado como una herramienta fundamental para una correcta relación, comunicación y orientación con los empleados, debido a que facilita las actividades y operaciones que se realizan en la empresa, así como también tiene como propósito regular las funciones delegadas a los colaboradores y a la vez permite organizar la estructura interna de la organización.

El presente manual de funciones es un documento sistemático que proporciona información a los empleados sobre las funciones y ubicación jerárquica dentro de la estructura orgánica funcional y para establecer las interrelaciones formales que correspondan a los mismos.

El manual de funciones es una guía esencial para la toma de decisiones en las actividades que ejecutan los colaboradores en cada uno de sus cargos, en el que se visualiza los requisitos que deben cumplir cada empleado para ocupar dichos cargos.

### **Misión institucional (Propuesta)**

Somos una empresa que produce y comercializa productos ferreteros de excelente calidad que satisfacen las necesidades de nuestros clientes, con garantía en precios, calidad y servicio. Operamos basados en nuestros valores corporativos, con el propósito de generar un crecimiento rentable en beneficio de todos.

### **Visión institucional (Propuesta)**

Ser una empresa líder en el mercado ofreciendo productos ferreteros de alta calidad basado en la innovación, sirviendo a clientes locales, provinciales y nacionales, comprometiéndonos a brindar el mejor servicio, siendo los mejores en nuestro trabajo.

### **Valores organizacionales (Propuesta)**

Responsabilidad social de la Empresa.

Respeto entre compañeros y demás personas.

Trabajo en equipo de manera cordial para el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Asumir y cumplir los deberes y obligaciones para alcanzar los propósitos de la Organización.

Garantizar puntualmente el servicio a los clientes y el trabajo a la Empresa.

Igualdad en los deberes y obligaciones de los colaboradores.

### **Objetivos institucionales (Propuesta)**

Alcanzar la fidelidad de nuestros clientes y colaboradores.

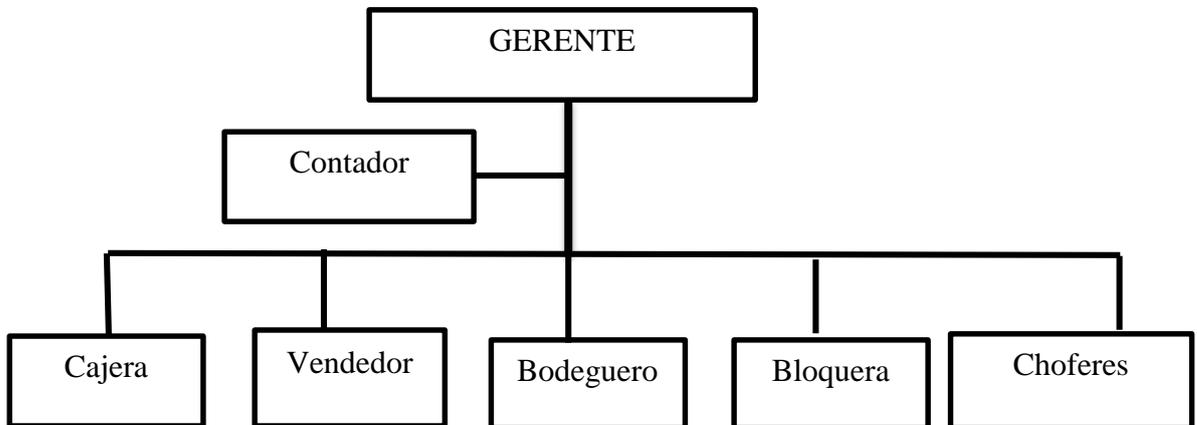
Crece como Empresa a través de la comercialización de materiales para la construcción.

Ofrecer materiales con precios accesibles.

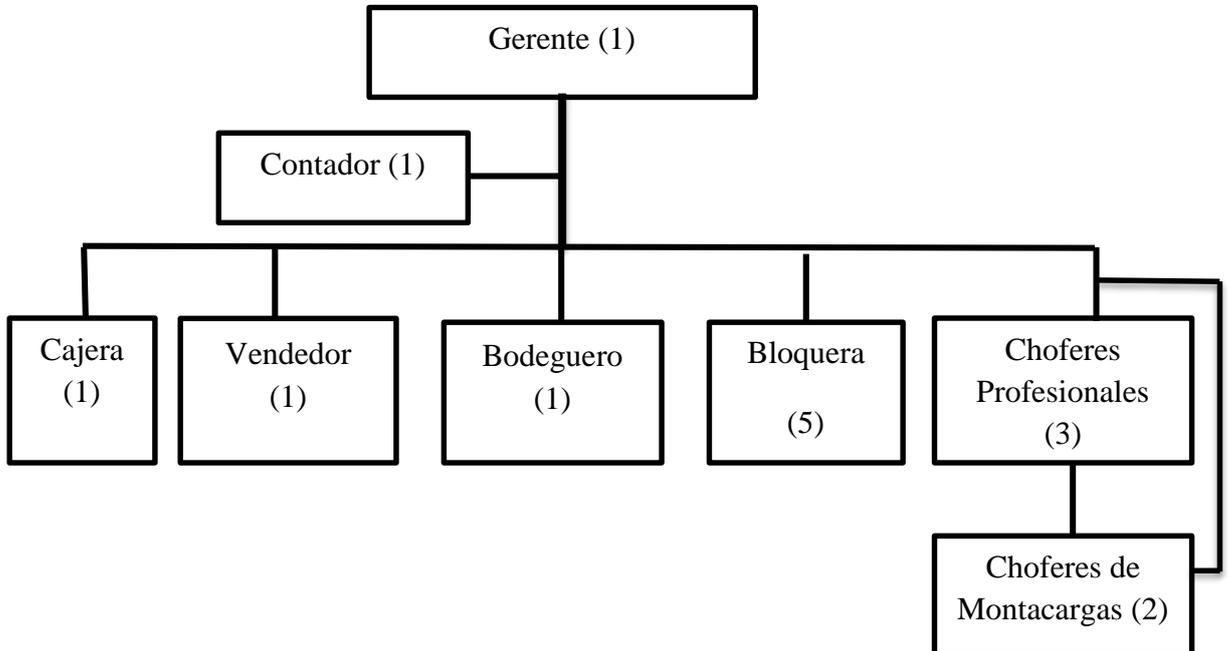
Cumplir con las disposiciones, valores institucionales.

Poseer la infraestructura física pertinente para atender a los clientes de manera eficaz

### 4.3.2 ESTRUCTURA ORGÁNICA FUNCIONAL



### NÚMERO DE COLABORADORES SEGÚN LAS FUNCIONES DE LA “FSFD”



### 4.3.3 DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES DE LOS EMPLEADOS DE LA “FSFD”

	<b>FERRETERIA “SU FORTALEZA DISENSA”</b>		Fecha
	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>		Sustituye a:
<b>Descripción del Puesto</b>			
<b>Cargo</b>	Gerente Propietario	<b>Sigla</b>	GP
<b>Línea o Dependencia</b>	No aplica	<b>Área</b>	Administrativa
<b>Jefe inmediato</b>	Gerente Propietario	<b>Versión</b>	01
<b>Misión del puesto</b>			
Controlar la correcta aplicación de los procesos administrativos de la empresa “FERRETERIA SU FORTALEZA DISENSA”, garantizando el óptimo funcionamiento de la organización.			
<b>Funciones</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Representar legalmente a la empresa</li> <li>✓ Dirigir y administrar la empresa</li> <li>✓ Realizar planes, proyectos, propuestas, reglamentos, presupuestos y políticas generales para todas las áreas de la empresa</li> <li>✓ Hacer cumplir los acuerdos y resoluciones de la Asamblea General</li> <li>✓ Hacer evaluaciones periódicas del cumplimiento de funciones a sus colaboradores</li> <li>✓ Orientar a los empleados de la empresa hacia la satisfacción de las necesidades de los clientes asegurando una entrega inmediata de pedidos de manera oportuna y rápida</li> <li>✓ Ejercer control sobre las tareas de los integrantes de la empresa</li> <li>✓ Seleccionar personal competente para laborar en la empresa</li> <li>✓ Firmar cheques y decidir políticas financieras para la empresa</li> <li>✓ Mantener el orden en las actividades que los colaboradores realizan, así como también del espacio donde laboran</li> <li>✓ Realizar contacto continuo con proveedores y clientes</li> <li>✓ Crear un ambiente de trabajo donde los empleados conozcan sus funciones, y también la misión, visión y objetivos de la empresa.</li> </ul>			
<b>Perfil del cargo</b>	<b>Educación</b>		Ingeniero en Ciencias Administrativas
	<b>Habilidades</b>		Relaciones humanas, trabajo en equipo, capacidad de liderazgo, facilidad para relacionarse con las personas, facilidad de expresión verbal, habilidad para solucionar problemas
	<b>Experiencia</b>		3 años como Gerente o administrador
<b>Elaborado por:</b> Karina Intriago	<b>Revisado por :</b>	<b>Aprobado por :</b>	

	<b>FERRETERIA "SU FORTALEZA DISENSA"</b>		Fecha:	
	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>		Sustituye a:	
<b>Descripción del Puesto</b>				
<b>Cargo</b>	Contador/a	<b>Sigla</b>	C	
<b>Línea o Dependencia</b>	No aplica	<b>Área</b>	Financiero	
<b>Jefe inmediato</b>	Gerente Propietario	<b>Versión</b>	01	
<b>Misión del puesto</b>				
<p>Coordinar y supervisar las operaciones contables sujetas a los principios y procedimientos contables con el objetivo de presentar información contable, veraz y oportuna que sirva de apoyo a la toma de decisiones.</p>				
<b>Funciones</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Coordinar y ejecutar el manejo de la información contable de la empresa</li> <li>✓ Verificar que las facturas que han sido recibidas en el departamento estén correctamente y que cumplan con la información requerida</li> <li>✓ Elaborar los libros contables</li> <li>✓ Preparar estados financieros bajo políticas y normas de contabilidad</li> <li>✓ Registrar las facturas recibidas de los proveedores en un sistema computarizado, para mantener al día las cuentas por pagar</li> <li>✓ Llevar al día los libros de registro de compras y ventas, a través del registro de las facturas recibidas y emitidas a fin de hacer la declaración del IVA</li> <li>✓ Elaborar cheques para el área de recurso humano de la empresa, proveedores y servicios</li> <li>✓ Realizar y emitir informes sobre la situación financiera de la empresa</li> </ul>				
<b>Perfil del cargo</b>	<b>Educación</b>		Ingeniero en contabilidad "CPA"	
	<b>Habilidades</b>		Persuasivo, creativo, visionario, compromiso con la empresa, capacidad de síntesis para analizar la información de manera oportuna, razonamiento lógico para analizar estrategias a seguir, trabajo en equipo, habilidad en el manejo de sistemas contables	
	<b>Experiencia</b>		5 años en el cargo	
<b>Elaborado por:</b> Karina Intriago	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>		

	<b>FERRETERIA "SU FORTALEZA DISENSA"</b>		Fecha:	
	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>		Sustituye a:	
<b>Descripción del Puesto</b>				
<b>Cargo</b>	Cajera	<b>Sigla</b>	CJ	
<b>Línea o Dependencia</b>	No aplica	<b>Área</b>	Financiero	
<b>Jefe inmediato</b>	Gerente Propietario	<b>Versión</b>	01	
<b>Misión del puesto</b>				
Recepcionar, entregar y custodiar los valores recaudados a fin de lograr que el dinero sea depositado de manera inmediata, oportuna y a tiempo.				
<b>Funciones</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Recibir y entregar cheques, dinero en efectivo, depósitos bancarios y otros documentos de valor</li> <li>✓ Registrar cobranzas en efectivo y cheques al día para la empresa</li> <li>✓ Realizar arqueos de caja</li> <li>✓ Elaborar papeletas de depósito en efectivo y cheques al día de valores a depositar</li> <li>✓ Dar a conocer a su superior acerca de los movimientos diarios de la caja</li> <li>✓ Realizar diariamente el cierre de caja</li> <li>✓ Sellar y estampar recibos de ingresos por caja, planillas y otros</li> <li>✓ Cumplir con normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por políticas de la empresa</li> <li>✓ Manejar correctamente la caja chica y entregar informes al contador</li> <li>✓ Realizar cualquier otra actividad a fin al cargo asignado</li> </ul>				
<b>Perfil del cargo</b>	<b>Educación</b>		Tener conocimientos en contabilidad	
	<b>Habilidades</b>		Conocimientos matemáticos, orientación al cliente, buena presencia, compromiso con la empresa, conocimientos en sistemas contables	
	<b>Experiencia</b>		5 años en el cargo	
<b>Elaborado por:</b> Karina Intriago	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>		

	<b>FERRETERIA "SU FORTALEZA DISENSA"</b>		Fecha:	
	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>		Sustituye a:	
<b>Descripción del Puesto</b>				
<b>Cargo</b>	Vendedor		<b>Sigla</b>	V
<b>Línea o Dependencia</b>	No aplica		<b>Área</b>	Ventas
<b>Jefe inmediato</b>	Gerente Propietario		<b>Versión</b>	01
<b>Misión del puesto</b>				
Realiza las actividades que le permitan cumplir con los objetivos de ventas propuestos por los directivos de la empresa, así como también la tarea de brindar un buen servicio a los clientes.				
<b>Funciones</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Fidelizar a los clientes</li> <li>✓ Captar nuevos clientes</li> <li>✓ Elaborar y desarrollar informes de ventas</li> <li>✓ Conocer las características acerca del producto que está ofreciendo</li> <li>✓ Asesorar y animar a los clientes a comprar</li> <li>✓ Crear un lazo de fidelidad ente el cliente y la empresa</li> <li>✓ Ayudar a solucionar problemas</li> <li>✓ Relacionarse con las actividades de mercadotecnia</li> <li>✓ Descubrir nuevas rutas de venta</li> <li>✓ Crear una relación previa con el cliente</li> </ul>				
<b>Perfil del cargo</b>	<b>Educación</b>		Cursos a fines al cargo o estar cursando estudios superiores en marketing y atención al cliente.	
	<b>Habilidades</b>		Facilidad de expresión verbal, ser atento, buena presencia, habilidad para relacionarse con el cliente, facilidad para realizar trabajos en equipo.	
	<b>Experiencia</b>		3 años en el cargo	
<b>Elaborado por:</b> Karina Intriago	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>		

	<b>FERRETERIA "SU FORTALEZA DISENSA"</b>		Fecha:	
	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>		Sustituye a:	
<b>Descripción del Puesto</b>				
<b>Cargo</b>	Bodeguero		<b>Sigla</b>	B
<b>Línea o Dependencia</b>	No aplica		<b>Área</b>	Operativo
<b>Jefe inmediato</b>	Gerente Propietario		<b>Versión</b>	01
<b>Misión del puesto</b>				
Ejecutar tareas de control, registro de entrada y salida de mercadería manteniendo el orden y asegurando operaciones eficientes, brindando un servicio óptimo y oportuno para la empresa y clientes.				
<b>Funciones</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Administrar eficazmente el despacho de mercadería</li> <li>✓ Archivar adecuadamente los documentos que acreditan la existencia de materiales en la bodega</li> <li>✓ Distribuir adecuadamente los productos para hacer entregas más eficientes, ahorrar tiempo y espacio para la empresa</li> <li>✓ Realizar periódicamente inventarios en la bodega</li> <li>✓ Despachar mercadería a los clientes en base al pedido solicitado</li> <li>✓ Revisar que la mercadería entregada por los proveedores se encuentre en buen estado</li> <li>✓ Ejecutar tareas que sean asignadas por sus superiores</li> <li>✓ Realizar actividades que permitan ejecutar el inventario</li> <li>✓ Realizar informes para el gerente propietario en caso de pérdida de mercadería</li> <li>✓ Firmar facturas en trámite, acreditando con la firma la recepción de producto</li> </ul>				
<b>Perfil del cargo</b>	<b>Educación</b>		Bachiller que se encuentre cursando estudios de tercer nivel o cursos afines al cargo	
	<b>Habilidades</b>		Trabajo en equipo, conocimiento del entorno de la empresa, compromiso con la empresa.	
	<b>Experiencia</b>		2 años en el cargo	
<b>Elaborado por:</b> Karina Intriago	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>		

	<b>FERRETERIA "SU FORTALEZA DISENSA"</b>		Fecha:	
	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>		Sustituye a:	
<b>Descripción del Puesto</b>				
<b>Cargo</b>	Operario de Bloquera	<b>Sigla</b>	OB	
<b>Línea o Dependencia</b>	No aplica	<b>Área</b>	Operativo	
<b>Jefe inmediato</b>	Gerente Propietario	<b>Versión</b>	01	
<b>Misión del puesto</b>				
Realizar el seguimiento a la producción y de su proceso, asegurándose que todo esté funcionando correctamente sin problemas y eficientemente.				
<b>Funciones</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Tomar datos y mantener el registro de los resultados de la producción</li> <li>✓ Supervisar todos los procesos de elaboración de los productos</li> <li>✓ Sugerir cambios que mejoren el proceso de creación de un producto</li> <li>✓ Tener conocimiento en la operación de maquinaria y su respectivo mantenimiento</li> <li>✓ Operar la maquinaria que sea necesaria para el debido desempeño de sus funciones</li> <li>✓ Efectuar de manera oportuna el pedido de herramientas y equipos</li> <li>✓ Poseer conocimientos del proceso de fabricación de los productos que están siendo elaborados</li> <li>✓ Suministrar los elementos necesarios para la producción al personal autorizado</li> <li>✓ Preparar los insumos adecuadamente para la fabricación de los productos</li> <li>✓ Informar de manera inmediata sobre las anomalías que se presenten en la maquinaria de producción al jefe inmediato.</li> </ul>				
	<b>Educación</b>		Bachiller en mecánica o cursos afines al cargo	
	<b>Habilidades</b>		Creativo, capacidad de síntesis para analizar información de manera oportuna, razonamiento lógico para analizar estrategias, habilidad de manejo de maquinaria, facilidad para relacionarse con los demás empleados.	
	<b>Experiencia</b>		3 años en el cargo	
<b>Elaborado por:</b> Karina Intriago	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>		

	<b>FERRETERIA "SU FORTALEZA DISENSA"</b>		Fecha:	
	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>		Sustituye a:	
<b>Descripción del Puesto</b>				
<b>Cargo</b>	Chofer Profesional		<b>Sigla</b>	CHP
<b>Línea o Dependencia</b>	No aplica		<b>Área</b>	Operativo
<b>Jefe inmediato</b>	Gerente Propietario		<b>Versión</b>	01
<b>Misión del puesto</b>				
Trasladar y entregar los pedidos realizados por los clientes de la "FSFD" a su destino bajo un estricto nivel de responsabilidad y cuidado de los productos.				
<b>Funciones</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Transportar los pedidos de mercadería a su destino</li> <li>✓ Ser puntual y responsable en la entrega de productos</li> <li>✓ Mantener en buen estado la mercadería mientras está siendo transportada</li> <li>✓ Cautelar los bienes transportados</li> <li>✓ Mantener al día el inventario de pedidos entregados</li> <li>✓ Contar con una hoja de rutas de entrega de pedidos</li> <li>✓ Tener al día la documentación del vehículo</li> <li>✓ Cuidar de los vehículos de la empresa</li> <li>✓ Ayudar en tareas que sean a fin a sus actividades</li> </ul>				
<b>Perfil del cargo:</b>	<b>Educación</b>		Ser bachiller y tener cursos de licencia de conducir profesional	
	<b>Habilidades</b>		Habilidad para conducir, ser conductor profesional, puntual, honesto y responsable	
	<b>Experiencia</b>		5 años en el cargo	
<b>Elaborado por:</b> Karina Intriago	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>		

	<b>FERRETERIA "SU FORTALEZA DISENSA"</b>		Fecha:	
	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>		Sustituye a:	
<b>Descripción del Puesto</b>				
<b>Cargo</b>	Chofer de Montacargas		<b>Sigla</b>	CHM
<b>Línea o Dependencia</b>	No aplica		<b>Área</b>	Operativo
<b>Jefe inmediato</b>	Gerente Propietario		<b>Versión</b>	01
<b>Misión del puesto</b>				
Transportar la mercancía que llega o sale de la empresa y trasladarla de un lugar a otro cuando se realice el inventario.				
<b>Funciones</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Transportar la mercancía de los proveedores a la empresa</li> <li>✓ Cargar los productos al vehículo que los transportara para realizar entregas</li> <li>✓ Trasladar los artículos de un lado a otro dentro de la empresa a la hora del inventario</li> <li>✓ Mantener en buen estado el vehículo Montacargas</li> <li>✓ Recepción e identificación del material</li> <li>✓ Realizar actividades afines a su cargo</li> </ul>				
<b>Perfil del cargo:</b>	<b>Educación</b>		Ser bachiller o tener licencia de conducir	
	<b>Habilidades</b>		Responsable, tener conocimientos de conducción, ser puntual	
	<b>Experiencia</b>		5 años en el cargo	
<b>Elaborado por:</b> Karina Intriago	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>		

## **Resultados**

El presente Manual de Funciones por competencias describe las funciones principales para una serie de cargos con los que debe contar la Ferretería” Su Fortaleza Disensa”, describe la información y requisitos con los que debe contar cada uno de los empleados para el cargo de trabajo tales como: denominación del cargo, línea o dependencia, jefe inmediato, perfil del puesto, experiencia y conocimientos relacionados.

Las funciones definidas en este Manual, deben ser cumplidas por todo el personal, con criterios de eficiencia y eficacia con miras de cumplir con la misión, visión, objetivos y valores organizacionales de la empresa, se podrá adoptar modificaciones en caso de ser necesario para mantener actualizado el manual de funciones.

### **4.3.4 PREPARACIÓN DEL MANUAL DE FUNCIONES**

El Manual de Funciones por competencias se lo ha diseñado para mejorar la cultura organizacional de la empresa y la correcta ejecución de las tareas encargadas a los empleados de la “FSFD”.

### **4.3.5 PRESENTACIÓN Y APROBACIÓN DEL MANUAL DE FUNCIONES**

El presente Manual de Funciones es un documento donde se detalla las actividades que cada empleado debe realizar dentro de la empresa, el cual será presentado al Sr. Pedro Cevallos Gerente – Propietario de la Ferretería “Su Fortaleza Disensa”, para su revisión o modificación en caso de ser necesario y posterior aprobación final.

### **4.3.6 REPRODUCCIÓN DEL MANUAL DE FUNCIONES**

Después de la aprobación del documento este será reproducido en un original y quince copias, el documento original será respectivamente para la empresa mientras que el restante de copias será reproducido a cada uno de los empleados de la “FSFD”, para que los empleados tengan un mejor conocimiento de sus funciones y actividades que deben realizar mismas que tienen que ser acatadas con responsabilidad.

#### **4.3.7 IMPLEMENTACIÓN Y SOCIALIZACIÓN DEL MANUAL DE FUNCIONES**

Es recomendable que este Manual de Funciones sea revisado y analizado previa su aprobación, posterior se deberá socializar en una sesión entre el gerente Sr. Pedro Cevallos y los colaboradores, luego los jefes o encargados de cada área deberán mostrar al personal a cargo las funciones o actividades que les corresponden de acuerdo al cargo que estos están desempeñando.

### 4.3.8 PRESUPUESTO GENERAL

**Proyecto:** Elaboración del Organigrama Funcional de la Empresa “FSFD”

**Objetivo:** Diseñar el Organigrama Funcional de la Ferretería “Su Fortaleza Disensa”, con la finalidad de mostrar la estructura de la organización a los empleados, cuales son las principales funciones que se desarrollan dentro de la empresa y la relación que existe entre ellos.

Actividades	Costo	Tiempo Semanas																Responsable	Observaciones		
		Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4							
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Coordinación y programación con el gerente de la empresa	\$50	■																			
Reunión con el gerente y empleados para socializar el diseño del Organigrama Funcional	\$50	■																			
Recopilación de información	\$50		■	■																	
Procesamiento de datos	\$50				■	■															
Elaboración del Organigrama Funcional	\$200						■	■	■	■	■										
Presentación del borrador	\$50											■	■								
Transcripción y entrega del trabajo final	\$50												■	■							
Aprobación del borrador	\$100																■	■			
<b>Total</b>		<b>600,00</b>																			

**Proyecto:** Elaboración de la Misión Organizacional de la Empresa “FSFD”

**Objetivo:** Formular la misión de la Ferretería “Su Fortaleza Disensa”, con la finalidad de dar a conocer a los clientes los productos y servicios que ofertan al mercado.

Actividades	Costo	Tiempo Semanas																Responsable	Observaciones
		Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4					
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
Coordinación y programación con el gerente de la empresa	\$50	■																	
Reunión con el gerente y empleados para socializar el diseño de la Misión	\$50	■																	
Recopilación de información	\$50		■	■															
Procesamiento de datos	\$50				■	■													
Elaboración de la misión	\$150						■	■	■										
Presentación del borrador	\$50									■	■	■							
Transcripción y entrega del trabajo final	\$50												■						
Aprobación del borrador	\$100													■					
<b>Total</b>		<b>550,00</b>																	

**Proyecto:** Elaboración de la Visión Organizacional de la Empresa “FSFD”

**Objetivo:** Realizar la Visión de la Empresa “Ferretería Su Fortaleza Disensa” con la finalidad de dar a los clientes una imagen de hasta donde se pretende llegar como empresa en un futuro.

Actividades	Costo	Tiempo Semanas																Responsable	Observaciones
		Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4					
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
Coordinación y programación con el gerente de la empresa	\$50	■	■																
Reunión con el gerente y empleados para socializar el diseño de la Visión	\$50			■	■														
Recopilación de información	\$50					■	■	■	■										
Procesamiento de datos	\$50									■	■	■	■	■	■	■	■		
Elaboración de la Visión	\$150									■	■	■	■	■	■	■	■		
Presentación del borrado	\$50																	■	
Transcripción y entrega del trabajo final	\$50													■	■	■	■		
Aprobación del borrador	\$100															■	■		
<b>Total</b>		<b>550,00</b>																	

**Proyecto:** Elaboración de los Objetivos Organizacionales de la “FSFD”

**Objetivo:** Realizar los objetivos Institucionales de la Empresa “Ferretería Su Fortaleza Disensa”, con el propósito de dar rumbo a la empresa y dirigir esfuerzos para obtener mejores resultados.

Actividades	Costo	Tiempo Semanas																Responsable	Observaciones	
		Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4						
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4			
Coordinación y programación con el gerente de la empresa	\$50	■																		
Reunión con el gerente y empleados para socializar el diseño de los objetivos	\$50		■	■																
Recopilación de información	\$50				■	■	■													
Procesamiento de datos	\$50							■	■											
Elaboración de los objetivos Institucionales	\$150								■	■	■									
Presentación del borrado	\$50											■	■							
Transcripción y entrega del trabajo final	\$50													■	■					
Aprobación del borrador	\$100															■				
<b>Total</b>		<b>550,00</b>																		

**Proyecto:** Elaboración de los Valores Organizacionales de la “FSFD”

**Objetivo:** Elaborar los Valores Institucionales de la Empresa “Ferretería Su Fortaleza Disensa” con la intención de brindar apoyo en la toma de decisiones.

Actividades	Costo	Tiempo Semanas																Responsable	Observaciones	
		Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4						
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4			
Coordinación y programación con el gerente de la empresa	\$50	■																		
Reunión con el gerente y empleados para la socializar el diseño de los valores	\$50		■	■																
Recopilación de información	\$50				■	■	■													
Procesamiento de datos	\$50							■	■											
Elaboración de los Valores Institucionales	\$150								■	■	■									
Presentación del borrado	\$50											■	■							
Transcripción y entrega del trabajo final	\$50													■	■					
Aprobación del borrador	\$100															■				
<b>Total</b>		<b>550,00</b>																		



PROYECTO	PRESUPUESTO
Organigrama Funcional	600,00
Misión Organizacional	550,00
Visión Organizacional	550,00
Objetivos Organizacionales	550,00
Valores Organizacionales	550,00
Funciones de los empleados	1.250,00
<b>TOTAL de La inversión</b>	<b>4.050,00</b>

## Resultados

El presente cronograma permitirá registrar la programación de actividades, tiempo, recursos y responsables de la planeación y de la gestión en la realización del Manual de Funciones por competencias para el propietario y empleados de la empresa Ferretería “Su Fortaleza Disensa”.

## CONCLUSIONES

En el desarrollo del Manual de Funciones por Competencias para la Ferretería Su Fortaleza Disensa se utilizó la metodología de investigación de campo mediante las herramientas de encuesta y entrevista, mismas que fueron realizadas a los clientes y al cien por ciento de empleados de la empresa, teniendo como resultado la inexistencia de un documento donde se especifique las funciones y actividades que debe realizar cada empleado

Ferretería Su Fortaleza Disensa no cuenta con un Manual de Funciones por Competencias, es por ello que la cultura organizacional no es la adecuada y la mayoría de las actividades que se ejecutan son de manera empírica provocando así la confusión y duplicidad en las actividades que los empleados realizan.

El Manual de Funciones para la “FSFD” está diseñado para beneficio de la empresa ya que con este documento los empleados conocerán específicamente el cargo y las funciones que están desempeñando en la empresa.

## **RECOMENDACIONES**

La Ferretería Su Fortaleza Disensa deberá comprometerse a desarrollar una apropiada Cultura Organizacional estableciendo políticas y valores apropiados con el fin de controlar las funciones y tareas que los empleados están realizando para el bienestar y crecimiento de la empresa.

Es recomendable realizar un estudio trimestral a los empleados de la empresa con el objetivo de evaluar el desempeño que ha generado la implementación de un Manual de Funciones en bienestar a la mejora de la Cultura Organizacional de la FSFD.

Se recomienda la implementación del Manual de Funciones para la “Ferretería Su Fortaleza Disensa”, el mismo que favorecerá a mejorar considerablemente el desempeño Directivo, Ejecutivo y operativo de la “FSFD”.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2006). *Dirección estratégica de Recursos Humanos: gestión por competencias, Volumen 1*. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=jozhbqMukZsC&pg=PA69&dq=competencias%20laborales%20concepto&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjvN3v9KXaAhUR4VMKHWQgCygQ6AEIKjAB#v=onepage&q=competencias%20laborales%20concepto&f=false>
- Ayora, D., & Sibamina, O. (2013). *Manual de funciones para “bienes raíces catedral” basado en el sistema de gestión por competencias*. Obtenido de <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/3351/1/Tesis.pdf>
- Bernal, C. (2006). *Metodología de la investigación: para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Obtenido de [https://books.google.com.ec/books?id=h4X\\_eFai59oC&pg=PA123&dq=tipos+de+investigaci%C3%B3n+de+campo,+descriptiva+y+documental&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiL2KWwisLaAhWCuFMKHbD7ArMQ6AEILzAC#v=onepage&q=tipos%20de%20investigaci%C3%B3n%20de%20campo%2C%20descriptiva](https://books.google.com.ec/books?id=h4X_eFai59oC&pg=PA123&dq=tipos+de+investigaci%C3%B3n+de+campo,+descriptiva+y+documental&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiL2KWwisLaAhWCuFMKHbD7ArMQ6AEILzAC#v=onepage&q=tipos%20de%20investigaci%C3%B3n%20de%20campo%2C%20descriptiva)
- Blanco, A. (2007). *Trabajadores competentes: introducción y reflexiones sobre la gestión de recursos humanos por competencias*. Obtenido de [https://books.google.com.ec/books?id=H1tYIHVziM8C&pg=PA65&dq=clasificacion%20de%20competencias&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwirx-x-aXaAhWO0FMKHW9\\_BfgQ6AEIJjAA#v=onepage&q=clasificacion%20de%20competencias&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=H1tYIHVziM8C&pg=PA65&dq=clasificacion%20de%20competencias&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwirx-x-aXaAhWO0FMKHW9_BfgQ6AEIJjAA#v=onepage&q=clasificacion%20de%20competencias&f=false)
- Cruz, L. (2015). *Lifeder.com*. Obtenido de <https://www.lifeder.com/investigacion-empirica/>
- Del Pozo, J. (2010). *Competencias profesionales: Herramientas de evaluación : el portafolios, la rúbrica y las pruebas situacionales*. Obtenido de [https://books.google.com.ec/books?id=qNSe-bQVefcC&pg=PA15&dq=La+Competencia+a+Trav%C3%A9s+de+las+Tareas+Desempe%C3%B1adas&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiImO7v\\_6XaAhWN3VMKHTe5BMYQ6AEIMDAC#v=onepage&q=La%20Competencia%20a%20Trav%C3%A9s%20de%20las%20Tareas%20Desempe](https://books.google.com.ec/books?id=qNSe-bQVefcC&pg=PA15&dq=La+Competencia+a+Trav%C3%A9s+de+las+Tareas+Desempe%C3%B1adas&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiImO7v_6XaAhWN3VMKHTe5BMYQ6AEIMDAC#v=onepage&q=La%20Competencia%20a%20Trav%C3%A9s%20de%20las%20Tareas%20Desempe)

- Díaz , L. (2005). *Análisis Y Planeamiento*. Obtenido de  
<https://books.google.com.ec/books?id=6p0R6MOBQc4C&pg=PA145&dq=ventajas%20de%20un%20manual&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwju2ZH1vqTaAhWH0VMKHQIQCTsQ6AEIMDAC#v=onepage&q=ventajas%20de%20un%20manual&f=false>
- Díaz, V. (2006). *Metodología de la investigación científica y bioestadística*. Obtenido de  
[https://books.google.com.ec/books?id=KfscYYsconYC&pg=PA105&dq=que%20son%20metodos%20teoricos&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiYydH3sr\\_YAhUDKiYKHU2rAf8Q6AEIJTAA#v=onepage&q=que%20son%20metodos%20teoricos&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=KfscYYsconYC&pg=PA105&dq=que%20son%20metodos%20teoricos&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiYydH3sr_YAhUDKiYKHU2rAf8Q6AEIJTAA#v=onepage&q=que%20son%20metodos%20teoricos&f=false)
- Dressel, G. (1976). *Organización de la empresa constructora*. Obtenido de  
<https://books.google.com.ec/books?id=4V-16vHzg7EC&pg=PA205&dq=Las+Funciones+del+Puesto+en+la+Empresa&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiyi8eOlqLaAhXN61MKHdvnC8cQ6AEIJTAA#v=onepage&q=Las%20Funciones%20del%20Puesto%20en%20la%20Empresa&f=false>
- Ediciones Ciespal . (2006). *Comunicacion organizacional* . Obtenido de  
<http://www.flacsoandes.edu.ec/libros/digital/49430.pdf>
- Editorial Vertice. (2008). *Estructuras Organizativas* . Obtenido de  
[https://books.google.com.ec/books?id=GKy\\_NI9kESoC&printsec=frontcover&dq=tipos%20de%20estructuras%20organicas&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiPttmchaHaAhWDnFkKHX4vBnIQ6AEIJjAA#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=GKy_NI9kESoC&printsec=frontcover&dq=tipos%20de%20estructuras%20organicas&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiPttmchaHaAhWDnFkKHX4vBnIQ6AEIJjAA#v=onepage&q&f=false)
- Editorial Vertice. (2007). *Estructuras organizativas*. Obtenido de  
[https://books.google.com.ec/books?id=GKy\\_NI9kESoC&printsec=frontcover&dq=estructura%20organizacional&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiGsI7j4KTaAhUKz1MKHWNABfMQ6AEIOjAE#v=onepage&q=estructura%20organizacional&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=GKy_NI9kESoC&printsec=frontcover&dq=estructura%20organizacional&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiGsI7j4KTaAhUKz1MKHWNABfMQ6AEIOjAE#v=onepage&q=estructura%20organizacional&f=false)
- Elizondo, L. (2008). *Repositorio TEC*. Obtenido de  
<https://repositoriotec.tec.ac.cr/handle/2238/3184>
- Gestion polis. (20 de 02 de 2007). *Manuales administrativos* . Obtenido de  
<https://www.gestiopolis.com/manuales-administrativos/>

- Gil , M. (2007). *Cómo crear y hacer funcionar una empresa: conceptos e instrumentos*.  
Obtenido de  
<https://books.google.com.ec/books?id=4O2e7DjTQL4C&pg=PA27&dq=DEFINICI%C3%93N+DE+EMPRESA&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiqnfaLjqLaAhWHyVMKHc9jBakQ6AEIJTAA#v=onepage&q=DEFINICI%C3%93N%20DE%20EMPRESA&f=false>
- Gómez, M. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación científica*.  
Obtenido de  
<https://books.google.com.ec/books?id=9UDXPe4U7aMC&pg=PA121&dq=instrumentos%20de%20la%20investigacion&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwirwPBEwKbaAhVIylMKHSrjCV8Q6AEIUDAI#v=onepage&q=instrumentos%20de%20la%20investigacion&f=false>
- Guerra , J. (07 de 12 de 2013). *Manual de funciones*. Obtenido de  
<https://manualesdejc.blogspot.com/2013/12/objetivos-de-los-manuales.html>
- Higuera, A., & Castillo , F. (2007). *CIM, el computador en la automatización de la producción*. Obtenido de  
<https://books.google.com.ec/books?id=Ook9Ec9n2ZcC&pg=PA29&dq=empresa+definicion&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwj3YPOkqLaAhUL61MKHVPHDsMQ6AEINTAD#v=onepage&q=empresa%20definicion&f=false>
- jt blog. (27 de 06 de 2013). *el manual de funciones de la empresa* . Obtenido de  
<https://blog.jobandtalent.com/el-manual-de-funciones-de-la-empresa/>
- López, K. (2012). *Diseño de manual de funciones y de procesos para el gobierno autónomo municipal de Gonzanamá*. Obtenido de  
<http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/3526/1/658X5359.pdf>
- Lusthaus, C. (2002). *Evaluación organizacional: marco para mejorar el desempeño*.  
Obtenido de  
<https://books.google.com.ec/books?id=Ex47GKcteH0C&pg=PA53&dq=estructura%20organizacional&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjB7crN36TaAhUCn1MKHUYPDw8Q6AEIMDAC#v=onepage&q=estructura%20organizacional&f=false>
- Palomo, M. (2010). *El perfil competencial del puesto de director/a de marketing en organizaciones en la comunidad de madrid* . Obtenido de  
<https://books.google.com.ec/books?id=OrIgUe9FliAC&pg=PA36&dq=La+Competencia+a+Trav%C3%A9s+de+las+Tareas+Desempe%C3%B1adas&hl=es&sa>

=X&ved=0ahUKEwiWm5qb\_6XaAhUD0FMKHVlcBZ8Q6AEIJTAA#v=onepage&q=La%20Competencia%20a%20Trav%C3%A9s%20de%20las%20Tareas%20Desempe

Preciado , A. (2006). *Modelo de Evaluación Por Competencias Laborales*. Obtenido de [https://books.google.com.ec/books?id=47aiKacwZrUC&pg=PA26&dq=definicion%20de%20competencias%20laborales&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjR-\\_KB-aXaAhWRulMKHSWmBgEQ6AEILDAB#v=onepage&q=definicion%20de%20competencias%20laborales&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=47aiKacwZrUC&pg=PA26&dq=definicion%20de%20competencias%20laborales&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjR-_KB-aXaAhWRulMKHSWmBgEQ6AEILDAB#v=onepage&q=definicion%20de%20competencias%20laborales&f=false)

PSICORE. (2014). *BATERÍA DE COMPETENCIAS LABORALES - NIVEL ADMINISTRATIVO B*. Obtenido de [https://books.google.com.ec/books?id=DSmdAwAAQBAJ&pg=PT8&dq=enfoque%20competencias%20laborales&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjUI\\_Pf\\_aXaAhUG7FMKHUyKCuEQ6AEIPTAF#v=onepage&q=enfoque%20competencias%20laborales&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=DSmdAwAAQBAJ&pg=PT8&dq=enfoque%20competencias%20laborales&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjUI_Pf_aXaAhUG7FMKHUyKCuEQ6AEIPTAF#v=onepage&q=enfoque%20competencias%20laborales&f=false)

Puente, W. (2017). *Portal de relaciones públicas* . Obtenido de <http://www.rppnet.com.ar/tecnicasdeinvestigacion.htm>

Question Pro. (2017). *Qué es una investigación de campo*. Obtenido de <https://www.questionpro.com/es/investigacion-de-campo.html>

Rios , f. (20 de 04 de 2010). *Tips para el crecimiento organizacional, profesional y personal*. Obtenido de <http://blog.pucp.edu.pe/blog/perfil/2010/04/20/la-importancia-del-manual-de-organizacion-y-funciones/>

Satena . (2014). *Manual de funciones* . Obtenido de [https://www.satena.com/aym\\_document/aym\\_gestion\\_talento\\_humano/MANUAL\\_DE\\_FUNCIONES/MANUAL\\_DE\\_FUNCIONES\\_SATENA.pdf](https://www.satena.com/aym_document/aym_gestion_talento_humano/MANUAL_DE_FUNCIONES/MANUAL_DE_FUNCIONES_SATENA.pdf)

Valenzuela, B., & Ortíz , M. (2004). *Análisis de Puestos de Trabajo*. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=iajm-Bul8vcC&printsec=frontcover&dq=Especificaci%C3%B3n+del+Puesto+de+Trabajo&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwih0ufZ7aXaAhUH3FMKHceNDcsQ6AEIMTAC#v=onepage&q=Especificaci%C3%B3n%20del%20Puesto%20de%20Trabajo&f=false>

# ANEXOS

## Anexo 1: Formato de encuesta empleados

### ENCUESTA

**Objetivo:** Esta encuesta permitirá identificar y realizar una investigación eficiente de las posibles insolvencias y problemas con los que cuenta la ferretería “Su Fortaleza Disensa”

**Dirigida a:** Los empleados de la Ferretería Su Fortaleza Disensa.

**INSTRUCCIONES:** Por favor conteste las siguientes preguntas, marque con una **X** su respuesta.

**Edad:** .....

F		<b>Sexo:</b>
M		

**1.- ¿Cuál es su ubicación y dependencia en el organigrama institucional?**

Directivo

Ejecutivo

Operativo

**2.- ¿Usted fue capacitado para laborar en su actual área de trabajo cuando fue contratado por la ferretería Su Fortaleza Disensa?**

Si	
No	

**3.- ¿Conoce usted si ferretería Su Fortaleza Disensa cuenta con un manual de funciones por competencias para todos sus empleados?**

Si	
No	

Por

qué.....

**4.- ¿Tiene usted identificadas cuales son las funciones y actividades laborales que debe ejercer en la ferretería?**

Si	
No	

**5.- ¿Han existido ocasiones en las que usted ha realizado tareas que no corresponden a su cargo?**

Si	
No	

**6.- ¿De los siguientes problemas seleccione cuál de los siguientes han afectado al desempeño de sus tareas en su área de trabajo?**

Desconocimiento de la línea de mando	
Órdenes duplicadas	
Falta de claridad en las asignación de tareas	
Falta de colaboración del personal	
Otros Cual	

En caso de responder otros, que problemas han afectado su trabajo:

.....  
 .....

**7.- ¿Cree usted que la falta de un manual de funciones por competencias afecta el buen funcionamiento de una empresa?**

Si	
No	

**Por**  
**qué.....**

**8.- ¿Cree usted que el diseño e implementación de un manual de funciones por competencias es importante para la ferretería Su Fortaleza Disensa?**

Si	
No	

**Por qué.....**

**Anexo 2: Formato de encuesta clientes**

**ENCUESTA**

**Objetivo:** Esta encuesta permitirá identificar y realizar una investigación eficiente de las posibles insolvencias y problemas con los que cuenta la ferretería “Su Fortaleza Disensa”

**Dirigida a:** los clientes de la Ferretería Su Fortaleza Disensa.

**INSTRUCCIONES:** Por favor conteste las siguientes preguntas, marque con una **X** su respuesta.

**Edad:** .....

F		<b>Sexo:</b>
M		

**1.- ¿Cada qué tiempo realiza compras en la Ferretería Su Fortaleza Disensa “FSFD”?**

Diario	
Semanal	
Quincenal	
Mensual	
Otros	

**2.- ¿Cree usted que los productos y servicios que ofrece la Ferretería Su Fortaleza Disensa “FSFD”, son de buena calidad?**

Si	
No	

**Por**  
**qué:**.....

**3.- ¿Cómo considera usted la atención brindada por parte de los empleados de la Ferretería Su Fortaleza Disensa “FSFD”?**

Excelente	
Muy Buena	
Buena	
Regular	
Mala	

**Por**

**qué.....**

**4.- ¿A través de que medio llego a conocer usted la existencia de la Ferretería Su Fortaleza Disensa “FSFD”?**

Radio	
Televisión	
Amigos, colegas	
Otros	

**5.- ¿Cómo considera los precios de los productos que ofrece la Ferretería Su Fortaleza Disensa “FSFD”?**

Muy Adecuados	
Adecuados	
Poco adecuados	
Inadecuados	

**Por**

**qué.....**

**6.- De los siguientes beneficios marque. ¿Cuál de ellos ha recibido usted por parte de la Ferretería Su Fortaleza Disensa “FSFD”? ?**

Créditos	
Promociones	
Descuentos	
Ninguno	

**7.- La entrega de productos de parte de la ferretería Su Fortaleza Disensa es:**

En el tiempo acordado	
Antes del tiempo acordado	
Con retardos pequeños	
Con retardos grandes	

**8.- ¿Qué recomendaciones haría para que mejore el servicio al cliente, de la ferretería Su Fortaleza Disensa?**

.....

.....

.....

.....

Anexo 3: **Significado de siglas**

<b>SIGLA</b>	<b>SIGNIFICADO</b>
GP	Gerente Propietario
C	Contador
CJ	Cajera/o
V	Vendedor/a
B	Bodeguero
OB	Operario de Bloquera
CHP	Chofer Profesional
CHM	Chofer de Montacargas

Anexo 4: **Formato del manual de funciones para la “FSFD”**

	<b>FERRETERÍA “ SU FORTALEZA DISENSA”</b>		Fecha:	
	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>		Sustituye a	
<b>Descripción del Puesto</b>				
<b>Cargo:</b>			<b>Sigla: CHM</b>	
<b>Línea o dependencia</b>		No aplica	<b>Área</b>	
<b>Jefe inmediato</b>		Gerente	<b>Versión</b>	
<b>Misión del Puesto</b>				
<b>Funciones:</b>				
<b>Perfil del cargo:</b>	<b>Educación</b>			
	<b>Habilidades</b>			
	<b>Experiencia</b>			
<b>Elaborado por:</b> Karina Intriago		<b>Revisado por:</b>		