



**INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO JAPÓN**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES POR  
COMPETENCIAS PARA LA EMPRESA LA CASA DEL RADIADOR  
UBICADA EN LA CIUDAD DE SANTO DOMINGO, DURANTE EL  
PERIODO ENERO - JUNIO DEL 2021**

**Autora:**

**LEIDY GABRIELA PASTUIZACA ARMIJOS**

**Trabajo Práctico de Titulación previo a la obtención del  
título de Tecnólogo en Administración de Empresas**

**Tutor:**

**JOSÉ BERNARDO NEVÁREZ GARCÍA, Mgtr**

**SANTO DOMINGO, 2021**



**INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO JAPÓN**

**CARRERA:**

**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AÑO:**

2021

**TEMA (T.P.T):** “ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES POR  
COMPETENCIAS PARA LA EMPRESA LA CASA DEL RADIADOR UBICADA EN LA  
CIUDAD DE SANTO DOMINGO, DURANTE EL PERIODO ENERO - JUNIO DEL 2021”

**AUTORA:**

LEIDY GABRIELA PASTUIZACA ARMIJOS

**TUTOR:**

JOSÉ BERNARDO NEVÁREZ GARCÍA, Mgtr



## INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO JAPÓN

### PLAN DE PROYECTO DE TITULACIÓN

<b>DATOS DEL ESTUDIANTE</b>	
<b>Nombre:</b> <i>LEIDY GABRIELA PASTUIZACA ARMIJOS</i>	<b>Periodo Académico:</b> <i>DICIEMBRE 2020 – JULIO 2021</i>
<b>Carrera:</b> <i>ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS</i>	<b>Dirección Domicilio:</b> <i>AV. ABRAHAM CALAZACÓN Y RÍO PASTAZA</i>
<b>Correo electrónico:</b> <a href="mailto:leidy_gaby12@hotmail.com">leidy_gaby12@hotmail.com</a>	<b>TELÉFONO</b> 0978763818

<b>DATOS DEL ASESOR</b>	
<b>Nombre del Asesor:</b> JOSÉ BERNARDO NEVÁREZ GARCÍA, Mgtr	<b>Carrera:</b> ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

#### **TEMA DE PROCESO DE TITULACIÓN**

Elaboración de un manual de funciones por competencias para la empresa La Casa del Radiador ubicada en la ciudad de Santo Domingo, durante el periodo enero - junio del 2021.

#### **OBJETIVO GENERAL Y JUSTIFICACIÓN**

##### **OBJETIVO GENERAL**

Elaborar un manual de funciones por competencias para mejorar el diseño organizacional de la empresa La Casa del Radiador ubicada en la ciudad de Santo Domingo.

##### **JUSTIFICACIÓN**

##### **Aporte teórico**

Es de suma importancia el diseño organizacional porque es el proceso por medio del cual los gerentes seleccionan y administran los aspectos de estructura y cultura para que una organización pueda controlar las actividades necesarias con las que logra sus metas. Cabe señalar que la elaboración del manual de funciones

por competencias constituye una parte fundamental para mejorar el diseño organizacional porque ayuda a la estandarización o normalización de funciones o actividades, haciendo que el empleado se desenvuelva de acuerdo a lo estipulado en el manual y no lo que el crea conveniente. Es así que de esta manera este proyecto contribuirá como modelo para las futuras investigaciones de tesis similares o empresas de la misma rama que crean conveniente aplicarlo, pues fue fundamentado con criterios actualizados de la problemática investigada.

### **Aporte práctico**

Con la elaboración del manual de funciones por competencias se pretende mejorar el diseño organizacional de la empresa La Casa del Radiador que le permitiría desarrollar mejor sus actividades, beneficiando de manera directa a la empresa con mayor capacidad productiva y rentabilidad, mientras tanto que a sus trabajadores facilitando el trabajo, comprendiendo claramente las funciones y responsabilidades del cargo o trabajo asignado

### **Novedad científica**

El presente proyecto de investigación justifica la necesidad de resolver la problemática del diseño organizacional, a través de la elaboración de un manual de funciones por competencias que le ayude a tomar decisiones, organizar el trabajo de forma eficaz, implementar procedimientos administrativos, tales como: selección de personal, reclutamiento de nuevos funcionarios, capacitación laboral y capacitación en evaluación del desempeño, aspectos que le permitirán a la empresa tener un mejor crecimiento.

### **Relación con el Plan Nacional de Desarrollo**

El presente proyecto de investigación se alinea de acuerdo al Plan Nacional de Desarrollo 2017 2021 toda una vida de Ecuador (2017) señalando los siguientes objetivos:

Objetivo 1 Garantizar una vida digna con iguales oportunidades para todas las personas es decir generar capacidades y promover oportunidades en condiciones de equidad, para todas las personas a lo largo del ciclo de vida, como también al Objetivo 5: Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible de manera redistributiva y solidaria (p. 37).

Contribuyendo la empresa de esta manera con un trabajo de iguales oportunidades para la sociedad, promoviendo a la producción donde los ciudadanos son los beneficiados.

Una vez revisado el Plan de Proyecto de Titulación y aprobado en Junta Académica de la Carrera, se autoriza al estudiante a comenzar con su proyecto de titulación.

Atentamente,

**Nombre Asesor:** José Bernardo Nevárez García, Mgtr

**Firma Asesor:**



Firmado electrónicamente por:  
JOSE BERNARDO  
NEVAREZ GARCIA

## **DERECHOS DEL AUTOR**

Yo Leidy Gabriela Pastuizaca Armijos autor del proyecto de titulación, con cédula de ciudadanía No. 2350715815, libre y voluntariamente DECLARO que el trabajo académico titulado:

**ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS PARA LA EMPRESA LA CASA DEL RADIADOR UBICADA EN LA CIUDAD DE SANTO DOMINGO, DURANTE EL PERIODO ENERO - JUNIO DEL 2021.**

Las opiniones, resultados y conclusiones expuestas en el presente trabajo son de total y exclusiva responsabilidad del autor, y no forma parte de plagio o copia alguna constituyéndose en un documento único como mandan los principios de investigación científica; de ser comprobado lo contrario me someto a las disposiciones legales pertinentes

Es todo lo que puedo decir en honor a la verdad.

Atentamente,

---

Leidy Gabriela Pastuizaca Armijos

C.I. 2350715815

## **DEDICATORIA**

El presente proyecto de titulación se los dedico a Dios por permitirme culminar mi carrera, a mis padres que con entero sacrificio y abnegación supieron entregar todo de sí para hacer de mí una mujer de bien, brindándome su apoyo, amor y comprensión para así llegar a obtener mi anhelado título.

A mis hermanas y hermano que día a día confiaron en mí, me apoyaron y nunca soltaron mi mano.

A mis sobrinas y sobrino por llenarme de muchas alegrías en mi vida y ser mi pequeño impulso para continuar.

A mis queridos Ingenieros que a lo largo de la carrera supieron enseñarme e impartir todos sus conocimientos para que llegue hacer toda una profesional.

Leidy

## **AGRADECIMIENTO**

Primeramente, agradezco a Dios y María Santísima por darme vida, salud, inteligencia y sabiduría para llegar a cumplir una meta más.

A mis padres por ser el motor de mi vida que han sabido guiarme y apoyarme incondicionalmente, brindándome sus consejos a lo largo de todos mis estudios para poder alcanzar mi propósito con esfuerzo y sacrificio.

A mis hermanas y hermano por siempre estar en cada logro de mi vida para animarme y ayudarme en lo que necesite.

A todas las personas que de una u otra manera fueron parte de este logro.

A mi tutor el Ing. José Nevárez le agradezco por su constante apoyo, paciencia y asesoramiento en el trayecto de la Elaboración de mi Proyecto de Titulación para obtener mi título en la carrera de Administración de Empresas.

A mi prestigioso Instituto porque en sus aulas recibí los más grandes recuerdos que nunca olvidaré.

Al Administrador - Propietario de la Empresa La Casa del Radiador por darme la apertura para realizar mi proyecto brindándome toda la información necesaria a lo largo de su ejecución.

Leidy

## RESUMEN

Se elaboró un manual de funciones por competencias para mejorar el diseño organizacional de la empresa La Casa del Radiador ubicada en la ciudad de Santo Domingo, mismo que consistió en establecer funciones, responsabilidades y competencias de los diferentes cargos. La investigación fue considerada no experimental con la aplicación del enfoque cualitativo y cuantitativo, una investigación de tipo descriptiva, documental, bibliográfica y de campo, empleando la técnica de recolección de datos observación, entrevista y encuesta, donde se pudo conocer la problemática a estudiar en relación al diseño organizacional y a su vez recolectar información relevante para el diseño del manual, la población objeto del estudio fueron de 7 personas lo cual equivale al 100% de la muestra estudiada. Una vez aplicada la metodología de la elaboración del manual de funciones por competencias se llegó a la conclusión que el desarrollo del presente proyecto investigativo tiene como objetivo ser un instrumento de orientación y control para la toma de decisiones permitiendo mejorar el diseño organizacional de la empresa La Casa del Radiador y a su vez ayudar a dividir el trabajo como también el desarrollo de un proceso eficiente de selección, evaluación y valoración de cada puesto.

**Palabras claves:** Manual de funciones por competencias, instrumento, dividir el trabajo, toma de decisiones, diseño organizacional.

## ABSTRACT

A manual of functions by competencies was prepared to improve the organizational design of the company La Casa del Radiator located in the city of Santo Domingo, which consisted of establishing functions, responsibilities and competencies of the different positions. The research was considered non-experimental with the application of the qualitative and quantitative approach, a descriptive, documentary, bibliographic and field research, using the technique of data collection observation, interview and survey, where it was possible to know the problem to be studied in Regarding the organizational design and in turn collecting relevant information for the design of the manual, the target population of the study was 7 people, which is equivalent to 100% of the sample studied. Once the methodology of the elaboration of the manual of functions by competences had been applied, it was concluded that the development of this research project aims to be an instrument of orientation and control for decision – making, allowing to improve the organizational design of the company. Casa del Radiator and in turn help to divide the work as well as the development of an efficient process of selection, evaluation and evaluation of each position.

**Keywords:** Manual of functions by competencies, instrument, divide the work, decision making, organizational design.

## TABLA DE CONTENIDO

PORTADA.....	i
PLAN DE PROYECTO DE TITULACIÓN .....	iii
DERECHOS DEL AUTOR .....	vi
DEDICATORIA .....	vii
AGRADECIMIENTO.....	viii
RESUMEN.....	ix
ABSTRACT.....	x
TABLA DE CONTENIDO.....	xi
ÍNDICE DE TABLAS .....	xvii
ÍNDICE DE FIGURAS .....	xviii
Tema:.....	xix
1. Antecedentes.....	20
1.1. Historia de la Empresa “La Casa del Radiador” .....	20
1.2. Antecedentes Investigativos.....	21
1.3. Introducción .....	22
1.4. Planteamiento de Problema.....	24
1.4.1. Diagrama de Ishikawa .....	25
1.5. Formulación del problema .....	26
1.6. Objetivos .....	26

xi

1.6.1. Objetivo General.....	26
1.6.2. Objetivos Específicos .....	26
1.7. Justificación.....	27
1.8. Idea a defender .....	29
1.9. Variables de la Investigación .....	29
1.9.1. Variable Independiente.....	29
1.9.2. Variable Dependiente .....	29
CAPÍTULO I.....	30
1. Marco teórico.....	30
1.1. Fundamentación Teórica.....	30
1.1.1. Administración .....	30
1.1.1.1. Importancia de la administración.....	30
1.1.1.2. Proceso administrativo.....	31
1.1.1.2.1. <i>Etapas del proceso administrativo</i> .....	31
1.1.1. Manuales administrativos .....	32
1.1.1.1. Clasificación de los manuales administrativos .....	32
1.1.2. Manual de funciones o descripción de cargos .....	33
1.1.2.1. Importancia del manual de funciones .....	33
1.1.2.2. Elementos del manual de funciones.....	34
1.1.2.3. Partes de un manual de funciones .....	34

1.1.2.4. Clasificación del manual de funciones.....	34
1.1.2.5. Beneficios de un manual de funciones.....	35
1.1.2.6. Propósitos de un manual de funciones.....	36
1.1.2.7. Pasos metodológicos y técnicos que deben seguirse para confeccionar los manuales de puestos .....	37
1.1.3. Competencias.....	38
1.1.3.1. Perfil del puesto por competencias .....	40
1.1.3.2. Características fundamentales del perfil del puesto por competencias.....	40
1.1.3.3. ¿Cómo elaborar un perfil de competencias? .....	40
1.1.3.4. Clasificación de las competencias.....	41
1.1.3.5. Enfoques de competencias .....	44
1.1.3.6. Cómo definir criterios efectivos de competencias .....	44
1.1.3.7. Grados de competencias.....	45
1.1.4. Diseño organizacional .....	46
1.1.4.1. Importancia del diseño organizacional .....	46
1.1.4.2. Variables del diseño organizacional .....	46
1.1.4.3. Elementos del diseño organizacional.....	47
1.1.4.4. Modelo del diseño organizacional .....	48
1.2. Marco metodológico .....	49
1.2.1. Diseño de investigación.....	49

1.2.2. Enfoques de la investigación .....	49
1.2.2.1. Enfoque cualitativo .....	49
1.2.2.2. Enfoque cuantitativo .....	49
1.2.3. Tipos de investigación .....	50
1.2.3.1 Investigación descriptiva.....	50
1.2.3.2 Investigación Documental.....	50
1.2.3.3 Investigación Bibliográfica .....	51
1.2.3.4 Investigación de Campo.....	51
1.2.4. Métodos de Investigación.....	51
1.2.4.1. Método Inductivo – Deductivo .....	51
1.2.4.2. Método Analítico – Sintético .....	52
1.2.5. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	52
1.2.5.1. Determinación de las Técnicas de Recolección de Datos.....	52
1.2.5.1.1. <i>Observación</i> .....	53
1.2.5.1.2. <i>Entrevista</i> .....	53
1.2.5.1.3. <i>Encuesta</i> .....	53
1.2.5.2. Determinación de los Instrumentos de Recolección de Datos .....	54
1.2.5.2.1. <i>Guía de observación</i> .....	54
1.2.5.2.2. <i>Guía de entrevista</i> .....	54
1.2.5.2.3. <i>Cuestionario de encuestas</i> .....	55

1.1.1. Identificación de la Población y Muestra .....	55
1.1.1.1. Determinación de la Población .....	55
1.1.1.2. Determinación de la Muestra .....	56
1.1.2. Identificación y Descripción de la Metodología.....	56
CAPÍTULO II .....	62
2. Análisis e Interpretación de Resultados .....	62
2.1. Resultado de la Entrevista al Administrador – Propietario de la Empresa “La Casa del Radiador” .....	62
2.2. Resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa La Casa del Radiador.....	64
2.3. Resumen de la evidenciación del problema en base a la entrevista y encuesta .....	67
2.4. Resultado de la Entrevista aplicada a la Empresa “La Casa del Radiador” .....	68
CAPÍTULO III .....	73
3. Propuesta .....	73
3.1.1. Título de la propuesta .....	73
3.1.2. Objetivos.....	73
3.1.2.1. Objetivo General.....	73
3.1.2.2. Objetivos Específicos.....	73
3.1.3. Justificación .....	74
3.1.4. Datos informativos de la Empresa “La Casa del Radiador” .....	75

3.1.5. Plan de Acción.....	76
3.1.6. Manual de funciones por competencias .....	79
3.1.7. Implementación del manual de funciones por competencias .....	101
CAPÍTULO IV.....	102
4. Conclusiones y Recomendaciones .....	102
4.1. Conclusiones .....	102
4.2. Recomendaciones.....	103
5. Referencias .....	104
6. Anexos.....	108

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Clasificación de los Manuales Administrativos .....	32
Tabla 2 Definición de competencias: según distintos autores .....	38
Tabla 3 Clasificación de competencias .....	43
Tabla 4 Clasificación: variables del diseño organizacional .....	47
Tabla 5 Población .....	56
Tabla 6 Formato de entrevista.....	58
Tabla 7 Listado de Competencias .....	59
Tabla 8 Grados de Competencias.....	59
Tabla 9 Resultado de la Entrevista.....	62
Tabla 10 Resultado de la encuesta .....	64
Tabla 11 Resultado de la Entrevista del Cargo Administrador - Propietario.....	68
Tabla 12 Resultado de la Entrevista al Cargo Asistente Administrativo .....	69
Tabla 13 Resultado de la Entrevista del Cargo Auxiliar Contable .....	69
Tabla 14 Resultado de la Entrevista del Cargo de Vendedor .....	70
Tabla 15 Resultado de la Entrevista del Cargo de Mecánico Soldador 1 .....	71
Tabla 16 Resultado de la Entrevista del Cargo de Mecánico Soldador 2 .....	71
Tabla 17 Resultado de la Entrevista del Cargo de Ayudante de Mecánica.....	72
Tabla 18 Datos Informativos de la empresa .....	75
Tabla 19 Plan de Acción.....	76

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Diagrama de Ishikawa .....	25
Figura 2. Modelo del Iceberg .....	42
Figura 3. Modelo del diseño organizacional .....	48
Figura 4. Modelo para la construcción del manual de funciones por competencias .....	61

**Tema:**

**ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS PARA  
LA EMPRESA LA CASA DEL RADIADOR UBICADA EN LA CIUDAD DE SANTO  
DOMINGO, DURANTE EL PERIODO ENERO – JUNIO DEL 2021**

## **1. Antecedentes**

### **1.1.Historia de la Empresa “La Casa del Radiador”**

En el año de 1981, el Sr. Fernando Isaza se radica en el cantón Santo Domingo, arrendando un local que estaba sin ocupar para instalar un taller de reparación y mantenimiento de radiadores que funcionó por un lapso de 8 años. En el transcurso de los últimos años recibió un golpe de suerte y se ganó la lotería, logrando comprar un lote de terreno al frente de donde tenía instalado su taller, e instaló su lugar de trabajo allí. En el año de 1990 se toma la decisión de emprender con TECNIRAD, en sociedad con el Sr. Homero Pillajo y Pablo Sotalin Anaguano, el servicio de radiadores se consolidó en el sector, la experiencia que se tenía en el lugar fue muy apropiada y acogida por los clientes.

En el año de 1991 le entregan la potestad del negocio al Sr. Pablo Sotalin Pillajo que durante la permanencia de la sociedad practicaba el ejercicio de arreglo de radiadores, en el año 1995 con una inversión de capital cedida por parte del Sr. Pablo Sotalin Anaguano logra implementar un almacén de repuestos que permita completar la línea de radiadores, tanto en servicio como en repuestos, en sus primeros ciclos de vida se vendían panales y mangueras para radiadores. Aprovechando la existencia de su almacén en el mercado le da el nombre de “LA CASA DEL RADIADOR” empezando a requerir mercadería a crédito, ampliando su cartera de productos para la venta y consolidando su espacio en el mercado del sector automotriz.

Su hermano Ángel Sotalin apoyó la noción y deciden viajar al Perú en busca de sondear el Mercado Industrial Automotriz Peruano, para cotizar precios unitarios por volumen y las ofertas de las empresas. Luego de conocer los precios realizaron una comparación “in situ” y en el año 2009 hicieron la primera importación de radiadores. Buscando el crecimiento de la organización,

se decide en el año 2011 con una inversión de capital a base de apalancamiento financiero, adquirir una máquina para ensamblar mangueras hidráulicas y los productos complementarios para el trabajo dando inicio a una nueva línea de servicios, actualmente funciona en la propiedad de los padres y cuenta con 7 personas. (José Sotalin, comunicación personal, 2021).

## **1.2. Antecedentes Investigativos**

Como antecedentes de esta investigación se ha realizado una revisión bibliográfica para identificar estudios referentes al tema con relación a las variables, los cuales son presentados a continuación:

Según Díaz y Silva (2015), en su tesis titulada Manual de funciones por competencias para la Empresa Laboratorios Girasol Aseo LTDA, en su conclusión mencionan que: (...) “con base en los formatos de descripción de cargos (define las funciones, responsabilidades y misión del cargo), análisis de competencias organizacionales (se hace a los jefes de área, para determinar, las competencias aptas para la empresa)” (p. 84).

Por otra parte Oyervide y Sacoto (2018), en su proyecto de investigación titulado Elaboración de un manual de funciones por competencias para Cooperativas de Ahorro y Crédito. Caso de Estudio: CACPE Biblián Cía. Ltda, en su conclusión señalan: (...) “convirtiéndola en una herramienta valiosa, que, si bien demanda tiempo, facilita la consecución exitosa de objetivos al mejorar el desempeño de los trabajadores de la organización” (p. 325).

Por último según Intriago (2018), en su proyecto de titulación “Manual de funciones por competencias para la ferretería su fortaleza disensa, cantón Riobamba, provincia de Chimborazo” señala 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” (p. 71).

### **1.3.Introducción**

El diseño organizacional en la actualidad se ha convertido en uno de los aspectos más importantes de la administración porque de esta manera los gerentes indagan nuevas y mejores formas de coordinar y motivar a sus empleados para aumentar el valor que sus organizaciones puedan tener, creando una nueva estructura y cultura (Gareth, 2008).

Se realizó la presente investigación con el objetivo de que la empresa La Casa del Radiador siendo una organización familiar ubicada en la avenida Quevedo 153 y galápagos, sector redondel de la Virgen, con una larga trayectoria de varios años en el mercado dedicada a la comercialización y reparación de radiador, así como la venta de repuestos automotrices a nivel local y nacional disponga de un manual de funciones por competencias como un instrumento de orientación y control tanto para la empresa, supervisores, trabajador y departamento del personal que le permita tener un mejor diseño organizacional.

En el siguiente proyecto de investigación se detallan los siguientes capítulos:

**Capítulo I.-** Se elaboró el marco teórico donde se presenta el desarrollo de los temas relacionados al manual de funciones por competencias y diseño organizacional, mismos que sustentan la fundamentación teórica de la investigación. También se determinó la metodología a utilizar entre estos sus enfoques, tipos y métodos de investigación, técnicas e instrumentos de recolección de datos y a su vez la metodología adecuada para la elaboración del manual de funciones por competencias.

**Capítulo II.-** Se realizó el análisis e interpretación de los resultados obtenidos en la recolección de datos, con el propósito de tener información fundamental que ayudó a la puesta en marcha de la elaboración de la propuesta.

**Capítulo III.-** Se elaboró la propuesta del diseño del manual de funciones por competencias para la empresa La Casa del Radiador donde se establecieron datos informativos para cada cargo, organigrama, funciones, actividades, requisitos y competencias idóneas para cargo a desempeñar. En este sentido, el presente manual intenta ser de gran beneficio para la entidad porque es un documento que posibilita anticiparse a los cambios en los puestos de trabajo y en la planificación del recurso humano.

**Capítulo IV.-** Se presentan las conclusiones que van en función a los objetivos del proyecto de investigación y las recomendaciones en base a las conclusiones.

#### **1.4.Planteamiento de Problema**

La empresa La Casa del Radiador a pesar de mantener varios años de trayectoria en el mercado dedicado a la comercialización y reparación de radiadores, así como la venta de repuestos automotrices a nivel local y nacional, ha evidenciado algunos problemas relacionados con el diseño organizacional, por este motivo a continuación se detallan las siguientes causas y efectos:

- La ausencia de la especialización del trabajo o cargo, genera que el empleado desconozca las tareas elementales y el grado de especialización de su puesto.
- Carece de programas de capacitaciones continuas para los empleados, es decir entrenamiento, por lo tanto, genera que desempeñen sus funciones ineficientemente y que el perfil del trabajador no se adecue a las capacidades del cargo como también baja productividad laboral, desmotivación e ineficiencia en la prestación de los servicios.
- Deficiencia de una estructura organizacional que contemple un organigrama con los diferentes departamentos, ocasionando problemas de tareas y relaciones de autoridad entre los encargados de los diferentes departamentos, impidiendo el logro de los objetivos de la empresa.
- La empresa La Casa del Radiador carece de un sistema de comunicación organizacional entre gerente y empleados, ocasionando problemas de desinformación interna de la organización como también el bajo rendimiento laboral.

**1.4.1. Diagrama de Ishikawa**

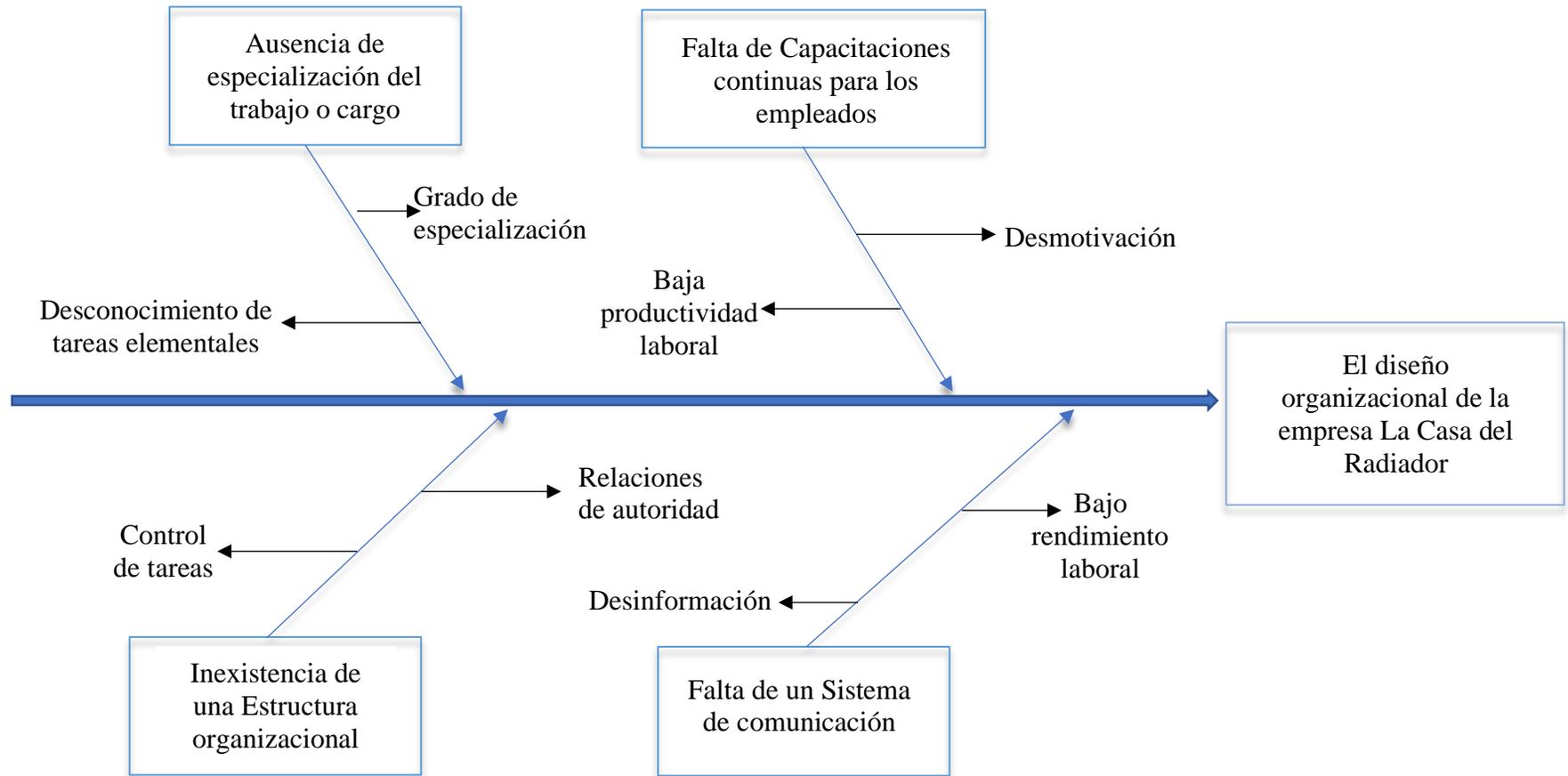


Figura 1. Diagrama de Ishikawa

Fuente: La empresa La Casa del Radiador Elaborado por: Leidy Gabriela Pastuizaca Armijos

## **1.5. Formulación del problema**

¿De qué manera se puede mejorar el diseño organizacional de la empresa La Casa del Radiador ubicada en la ciudad de Santo Domingo?

## **1.6. Objetivos**

### **1.6.1. Objetivo General**

Elaborar un manual de funciones por competencias para mejorar el diseño organizacional de la empresa La Casa del Radiador ubicada en la ciudad de Santo Domingo.

### **1.6.2. Objetivos Específicos**

- Fundamentar bibliográficamente el marco teórico sobre los aspectos principales de los manuales de funciones por competencias y el diseño organizacional.
- Diagnosticar la situación actual del diseño organizacional imperante de la empresa La Casa del Radiador, a través de enfoques, tipos, métodos, técnicas e instrumentos de investigación.
- Diseñar el manual de funciones por competencias para la empresa La Casa del Radiador.

## **1.7.Justificación**

### **Aporte teórico**

Es de suma importancia el diseño organizacional porque es el proceso por medio del cual los gerentes seleccionan y administran los aspectos de estructura y cultura para que una organización pueda controlar las actividades necesarias con las que logra sus metas. Cabe señalar que la elaboración del manual de funciones por competencias constituye una parte fundamental para mejorar el diseño organizacional porque ayuda a la estandarización o normalización de funciones o actividades, haciendo que el empleado se desenvuelva de acuerdo a lo estipulado en el manual y no lo que él crea conveniente. Es así que de esta manera este proyecto contribuirá como modelo para las futuras investigaciones de tesis similares o empresas de la misma rama que crean conveniente aplicarlo, pues fue fundamentado con criterios actualizados de la problemática investigada.

### **Aporte práctico**

Con la elaboración del manual de funciones por competencias se pretende mejorar el diseño organizacional de la empresa La Casa del Radiador que le permitiría desarrollar mejor sus actividades, beneficiando de manera directa a la empresa con mayor capacidad productiva y rentabilidad, mientras tanto que a sus trabajadores facilitando el trabajo, comprendiendo claramente las funciones y responsabilidades del cargo o trabajo asignado

### **Novedad científica**

El presente proyecto de investigación justifica la necesidad de resolver la problemática del diseño organizacional, a través de la elaboración de un manual de funciones por competencias que le ayude a tomar decisiones, organizar el trabajo de forma eficaz, implementar procedimientos administrativos, tales como: selección de personal, reclutamiento de nuevos

funcionarios, capacitación laboral y capacitación en evaluación del desempeño, aspectos que le permitirán a la empresa tener un mejor crecimiento.

### **Relación con el Plan Nacional de Desarrollo**

El presente proyecto de investigación se alinea de acuerdo al Plan Nacional de Desarrollo 2017 2021 toda una vida de Ecuador (2017) señalando los siguientes objetivos:

Objetivo 1 Garantizar una vida digna con iguales oportunidades para todas las personas es decir generar capacidades y promover oportunidades en condiciones de equidad, para todas las personas a lo largo del ciclo de vida, como también al Objetivo 5: Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible de manera redistributiva y solidaria (p. 37).

Contribuyendo la empresa de esta manera con un trabajo de iguales oportunidades para la sociedad, promoviendo a la producción donde los ciudadanos son los beneficiados.

## **1.8.Idea a defender**

Con la elaboración de un manual de funciones por competencias se mejorará el diseño organizacional de la empresa La Casa del Radiador.

## **1.9.Variables de la Investigación**

### **1.9.1. Variable Independiente**

- Manual de funciones por competencias.

### **1.9.2. Variable Dependiente**

- Diseño Organizacional.

# CAPÍTULO I

## 1. Marco teórico

### 1.1.Fundamentación Teórica

#### 1.1.1. Administración

Mostern (como se citó en Ramírez, 2010) define la administración como:

Toda acción encaminada a convertir un propósito en realidad objetiva, es el orden sistemático de acciones y el uso calculado de recursos aplicados a la realización de un propósito, previendo los obstáculos que pueden surgir en el logro del mismo. Es la acción de dirección y supervisión del trabajo y del uso adecuado de materiales y elementos para realizar el fin propuesto con el más bajo costo de energía, tiempo y dinero. (Ramírez, 2010, p. 2)

##### *1.1.1.1.Importancia de la administración*

Según Perspectivas (2007) la importancia de la administración se puede ver cuando:

- Se enseña la eficacia de los esfuerzos humanos ayudando a conseguir mejores empleados, equipo, materiales, dinero y relaciones interpersonales manteniendo constante las condiciones cambiantes aportando previsión y creatividad.
- La administración es indiscutible como esencial para pequeñas y medianas empresas.
- Para que una empresa sea exitosa tiene que tener una buena administración.
- Si se tiene una adecuada administración se aumentará la productividad.

### *1.1.1.2. Proceso administrativo*

El proceso administrativo según Munch (2007) es una metodología que le permite al gerente, director, empresario o cualquier otra persona dirigir efectivamente una empresa, estudiando la administración por diferentes etapas. Cada una de las etapas dan respuesta a seis preguntas importantes como lo son: ¿Qué? ¿Para qué? ¿Cómo? ¿Con quién? ¿Cuándo? y ¿Dónde?

#### *1.1.1.2.1. Etapas del proceso administrativo*

Blanco, Ramos y Berrelleza (como se citó en Munch, 2007) afirman que las etapas del proceso administrativo son las siguientes:

- **Planeación.** – Consiste en orientar a la organización a obtener resultados positivos fijando escenarios futuros que minimicen riesgos logrando el objetivo de una mayor efectividad en la empresa.
- **Organización.** – Todas las empresas tienen que ser organizadas y coordinadas para poder cumplir sus objetivos, metas y a su vez lograr que todos los recursos y actividades se coordinen para una mejor distribución en la organización.
- **Dirección.** – Es la fase más importante del proceso administrativo debido a que se relaciona estrechamente con el recurso humano y a su vez a la orientación de todos los recursos.
- **Coordinación.** – Dentro de una empresa tiene que existir los mismos objetivos, metas y lenguaje como ejemplo de una correcta coordinación.
- **Control.** – Esta etapa permite conocer si todas las actividades que fueron proyectadas concuerdan con las actividades reales para alcanzar las metas planeadas y de no ser el caso son retroalimentadas.

### 1.1.1. Manuales administrativos

Según Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (2009) los manuales administrativos son herramientas que ayudan para el debido funcionamiento de una institución, a través de bases jurídicas, objetivos, políticas, atribuciones, estructuras, establecer campos de competencias, puestos, tareas, responsabilidades; en ellos se podrá determinar información extensa y detallada acerca de la obligación de cada una, sin ser duplicado de los instrumentos normativos o legales. Los manuales son indispensables para las organizaciones porque facilitan el correcto desarrollo de sus funciones administrativas y operativas, además de ser una excelente herramienta de comunicación para orientar al personal sobre aspectos principales como son funciones, procedimientos, responsabilidades, objetivos y normas que ayuden a cumplir los objetivos con una mayor eficiencia en sus labores.

#### *1.1.1.1. Clasificación de los manuales administrativos*

De acuerdo con el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (2009) los manuales administrativos se clasifican en:

Tabla 1  
*Clasificación de los Manuales Administrativos*

<b>Por su contenido</b>	<b>Por su función específica</b>
– Manual de organización.	– Manual de compras.
– Manual de políticas.	– Manual de finanzas.
– Manual de procedimientos.	– Manual de reclutamiento y selección.
– Manual de puestos.	– Manual de una unidad administrativa.

- 
- Manual de normas.
  - Manual de procedimientos de una unidad administrativa.
  - Manual técnico.
  - Manual de contenido múltiple.
- 

Nota: Esta tabla muestra la clasificación de los manuales administrativos.  
Fuente: (*Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, 2009*)  
Elaborado por: Leidy Gabriela Pastuizaca Armijos.

### **1.1.2. Manual de funciones o descripción de cargos**

Según González (2006) considera que: “Los manuales de funciones constituyen una manera organizada y coherente de agrupar la información relevante registrada en los análisis ocupacionales a fin de establecer una descripción detallada del cargo y sus respectivas funciones” (p.71). Todo ello con el propósito de mostrar a la gerencia la información necesaria para la toma de decisiones con respecto al mejoramiento de la organización.

#### ***1.1.2.1.Importancia del manual de funciones***

Los manuales de funciones son de gran importancia para la productividad organizacional en todos los niveles. Entre estas herramientas, el manual de funciones asume un importante papel en la transformación de sí mismo en una herramienta para la toma de decisiones y la organización en varios niveles. Es también digno de notar que tener estos tipos de documentos se ha convertido en mucho más esencial en los últimos años, como todos los de calidad certificaciones (ISO, OHSAS, etc.) (Sanchez, 2012).

### ***1.1.2.2.Elementos del manual de funciones***

De igual manera, SMS Ecuador Auditores y Asesores Gerenciales (2017) describe los elementos de los manuales de funciones en dos campos:

- 1. Análisis de cargo:** Es la obtención y selección de datos para entender mejor el cargo de trabajo, donde intervienen tanto factores intrínsecos como extrínsecos.
- 2. Descripción del cargo:** Es un documento preciso que contiene las obligaciones, deberes y responsabilidades que comprende el cargo.

### ***1.1.2.3.Partes de un manual de funciones***

Como mínimo un manual de funciones o cargos según Pintos (2009) debe de contener la siguiente información:

1. Portada,
2. Índice,
3. Introducción, objetivos y propósito del manual,
4. Aspectos metodológicos involucrados,
5. Organigrama de la empresa,
6. Para cada cargo, una hoja de descripción que generalmente contiene su dependencia jerárquica y relacionamiento formal, el objetivo o parámetros de éxito, las tareas asignadas, áreas de responsabilidad y las aptitudes requeridas para su desempeño.

### ***1.1.2.4.Clasificación del manual de funciones***

Es de suma importancia conocer la clasificación de los puestos porque nos permite tener una mejor organización, Zelaya (2006) los divide de la siguiente manera:

- **Personal o por rango.** – Esta clasificación se basa básicamente en el análisis de homenajes y méritos personales, tales como condiciones académicas, experiencias, habilidades y destrezas. Estas características se dividen en categorías amplias, con diferentes grados determinados por la experiencia, el rico conocimiento y por supuesto las diferencias salariales.
- **Funcional o por tareas.** – Esta clasificación se basa principalmente en el puesto y tiene en cuenta la complejidad de la tarea, las situaciones de trabajo, los distintos aspectos, las responsabilidades de campo y las consecuencias de los errores.

Esta clasificación es una fuente de información primordial para la correcta separación de los diferentes puestos.

#### ***1.1.2.5. Beneficios de un manual de funciones***

Dentro de los beneficios que presenta un manual de funciones para las organizaciones, SMS Ecuador Auditores y Asesores Gerenciales (2017) presenta los siguientes:

- Se basa en hechos y en la lógica aportando información para la toma de decisiones.
- Organiza el trabajo de forma eficaz.
- Informa al ocupante de un puesto sobre sus funciones, responsabilidades y requisitos del puesto.
- Como una medida de rendimiento de evaluación, informar a los jefes sobre el trabajo de los puestos de trabajo que están bajo su supervisión.
- Ayuda al desarrollo de un proceso eficiente de selección, evaluación y valoración de cada puesto y es también un principio fundamental para la identificación de necesidades formativas, seguridad y salud ocupacional.

- Las estrategias de las empresas definen los campos de actuación de cada puesto.
- Provee a cada empleado un mejor conocimiento de su rol en la empresa, lo que respalda el proceso de comunicación, integración y desarrollo.
- Elimina exceso de trabajo, omisiones, circuitos de trabajos irracionales y que la función sea igual o similar a la de otras.
- Posibilita anticiparse a los cambios en los puestos de trabajo y en la planificación del recurso humano.

#### ***1.1.2.6. Propósitos de un manual de funciones***

Según Rubiano, Arango y Gonzalez (2005) el manual de funciones se orienta al cumplimiento de estos propósitos:

- Implementar procedimientos administrativos, tales como: selección de personal, reclutamiento de nuevos funcionarios, capacitación laboral y capacitación en evaluación del desempeño.
- Crear un compromiso con la ejecución efectiva del trabajo entre los miembros de la organización y brindarles información básica sobre el trabajo.
- Facilitar información de apoyo para la planificación e implementación de medidas administrativas de mejora y modernización, así como para la investigación de carga de trabajo.
- Promover el establecimiento de parámetros de eficiencia y estándares de autocontrol.

### ***1.1.2.7. Pasos metodológicos y técnicos que deben seguirse para confeccionar los manuales de puestos***

Según el Manual del Investigador en Administración 1974 (como se citó en Zelaya, 2006) describe los pasos metodológicos y técnicos que se deben seguir:

1. La definición del problema y el alcance de la investigación, incluyendo reuniones previas y diversas entrevistas, la recopilación de algunos aspectos preliminares, la identificación precisa del problema, necesidades y la definición del alcance del manual.
2. La disposición general del trabajo, además de resolver eficazmente el trabajo, también involucra al analista asignando funciones o campos, calculando el tiempo ocupado por el trabajo, determinando el alcance de cada etapa, aspectos de coordinación y otros elementos básicos más el control del cronograma del proyecto.
3. La preparación de la encuesta incluye principalmente entrevistas detalladas, horarios de visitas y realización de cuestionarios.
4. La realización de la investigación presenta algunas reglas básicas sobre cómo realizar entrevistas o viajes de campo, recopilar información de antecedentes, tomar notas y preparar diagramas de flujo o diagramas de Gantt.
5. Investigación de análisis crítico, incluida la determinación de la existencia de los diferentes tipos de herramientas de análisis, especialmente cuando se realiza.
6. El estudio y aprobación de las propuestas de diseño, incluyendo la forma de implementación de las propuestas, los tipos de propuestas existentes, la correspondiente discusión y aprobación de estas propuestas. En otras palabras se trata de especificar exactamente el contenido del manual.

7. La construcción del manual incluye detalladamente su bosquejo, redacción, presentación y publicación.
8. Ejecutar el proyecto, esto significa definir métodos, procedimientos de plantación y capacitación del personal.
9. Finalmente es muy importante modificar y revisar los manuales constantemente con mecanismos para su mantenimiento adecuado.

Las empresas e instituciones deben exigir a la empresa contratada que cumpla con los reglamentos técnicos antes mencionados en la investigación y elaboración de manuales de clasificación de puestos de trabajo.

### 1.1.3. Competencias

Existen diferentes definiciones de competencias, dependiendo del entorno en que se encuentran. Es decir, que cuando hablamos de competencias nos referimos a la capacidad de realizar con éxito una actividad laboral específica. Para poder entender mejor es importante conocer algunas definiciones por distintos autores.

Según Agudelo, Bunk, Le Boterf y Miranda (como se citó en González, 2006) ha seleccionado las definiciones más complejas para construir el significado de las Competencias entre estas tenemos:

Tabla 2  
*Definición de competencias: según distintos autores*

<b>Autores</b>	<b>Definición de Competencias</b>
(AGUDELO, 1998)	Capacidad integral que tiene una persona para desempeñarse eficazmente en situaciones específicas de trabajo.

---

(BUNK, 1994)

Posee competencia profesional quien dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarias para ejercer una profesión, puede resolver los problemas profesionales de forma autónoma y flexible, está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo.

(LE BOTERF, 1998)

Una construcción, a partir de una combinación de recursos (conocimientos, saber hacer, cualidades o aptitudes) y recursos del ambiente (relaciones, documentos, informaciones y otros) que son movilizados para lograr un desempeño.

(MIRANDA, 2003)

De un modo genérico se suele entender que la competencia laboral comprende las actitudes, los conocimientos y las destrezas que permiten desarrollar exitosamente un conjunto integrado de funciones y tareas de acuerdo con criterios de desempeño considerados idóneos en el medio laboral. Se identifican en situaciones reales de trabajo y se las describe agrupando las tareas productivas en áreas de competencia (funciones más o menos permanentes), especificando para cada una de las tareas los criterios de realización a través de los cuales se puede evaluar su ejecución como competente.

---

Nota: Se muestra la definición de las competencias por distintos autores.

Fuente: (González, 2006)

Elaborado por: Leidy Gabriela Pastuizaca Armijos

### ***1.1.3.1. Perfil del puesto por competencias***

El perfil es un modelo conciso, confiable y eficaz para predecir el éxito laboral. La competencia está estrechamente relacionada con la estructura, estrategia y cultura de la empresa e implica relaciones causales que varían de persona a persona lo que vincula al desempeño sobresaliente del puesto (Alles , 2004).

### ***1.1.3.2. Características fundamentales del perfil del puesto por competencias***

Entre estas Lopez (2010) distingue las siguientes características que debe poseer la persona que ocupe el puesto:

- a) **Requerimientos básicos o fundamentales.** – Estas son las condiciones necesarias, sin estas condiciones uno no puede desempeñarse normalmente en el cargo: por ejemplo, un adiestramiento básico en las labores, resultado de una formación y práctica relacionada en cargos similares.
- b) **Requerimientos adicionales o complementarios.** – Combinando las características de los requisitos básicos puede proporcionar un rendimiento excelente: por ejemplo, experiencia laboral específica e idéntica.

### ***1.1.3.3. ¿Cómo elaborar un perfil de competencias?***

De acuerdo con Alles (2004) para elaborar un perfil de competencias tenemos que tener en cuenta algunos puntos importantes:

- Asigne habilidades claramente y busque características personales sobresalientes. Siendo diferentes en cada empresa y para cada campo.

- Realice entrevistas sobre eventos importantes para encontrar las razones, capacidades y conocimientos que una persona realmente posee y usa.
- Hacer preguntas para descubrir competencias.
- Tener un debido acceso de toda la información que poseen la organización y cargos similares mediante una base de datos de competencias.

A través de estos puntos importantes se puede determinar el nivel y las conductas asociadas.

#### ***1.1.3.4. Clasificación de las competencias***

Spencer y Spencer (como se citó en Alles, 2008) las competencias se pueden clasificar en:

- 1. Motivación.** – Los beneficios que una persona quiere constantemente. Orientación motivacional y selección de comportamientos u objetos que apartan de otros.
- 2. Características.** – El autodomínio y la iniciativa propia son respuestas consistentes o físicas mientras tanto que las razones y las características son operarios intrínsecos que sin la necesidad de contar con un supervisor cerca son capaces de desempeñarse correctamente a largo plazo.
- 3. Concepto propio o concepto de uno mismo.** - Conductas, valores y autoimagen propios. Los valores de las personas son el pase de entrada para pronosticar en un cargo como los trabajadores se desempeñarán a corto tiempo.
- 4. Conocimiento.** – Es la información que tiene una persona sobre un campo específico.

El conocimiento es una habilidad compleja sin embargo se la ha querido medir mediante una evaluación que solo nos permitirá conocer el grado de memorización y no la información que posee prediciendo lo que una persona puede hacer y no realmente lo que hará.

5. **Habilidad.** – La capacidad para realizar tareas físicas o mentales específicas. Las habilidades psicológicas o cognitivas incluyen el pensamiento analítico es decir procesar y establecer tanto la información como datos y el pensamiento conceptual con verificación de características en datos complejos.

La clasificación de las competencias de conocimiento y habilidad son de carácter evidente y relativamente aparente y las competencias de concepto de sí mismo, características y motivaciones se centran más internamente en la personalidad del ser humano.



Figura 2. Modelo del Iceberg

Fuente: (Alles, 2008) Elaborado por: Leidy Gabriela Pastuizaca Armijos

En síntesis, para Spencer y Spencer (como se citó en Alles, 2005) las competencias se pueden clasificar en:

Tabla 3  
*Clasificación de competencias*

Sección	Nombre de la Competencia
Competencias de logro y acción	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientación al logro.</li> <li>• Preocupación por el orden, calidad y precisión.</li> <li>• Iniciativa.</li> <li>• Búsqueda de información.</li> </ul>
Competencias de ayuda y servicio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entendimiento interpersonal.</li> <li>• Orientación al cliente</li> <li>• Influencia e impacto.</li> </ul>
Competencias de influencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Construcción de relaciones.</li> <li>• Conciencia organizacional.</li> <li>• Desarrollo de personas.</li> </ul>
Competencias gerenciales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirección de personas.</li> <li>• Trabajo en equipo y cooperación.</li> <li>• Liderazgo.</li> </ul>
Competencias cognoscitivas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pensamiento analítico.</li> <li>• Razonamiento conceptual.</li> <li>• Experiencia técnica/profesional/de dirección.</li> <li>• Autocontrol,</li> </ul>
Competencias de eficacia personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confianza en sí mismo.</li> <li>• Comportamiento ante los fracasos.</li> <li>• Flexibilidad.</li> </ul>

Nota: La tabla indica los diferentes tipos de competencias que existen.

Fuente: (Alles, 2005)

Elaborado por: Leidy Gabriela Pastuizaca Armijos

### ***1.1.3.5.Enfoques de competencias***

Según McClelland (como se citó en Valencia, 2005) describe los enfoques de competencias en el mercado hoy en día y que esencialmente reducen todas las posibilidades de las capacidades de la aplicación teniendo una serie de puntos en común:

- Cada habilidad tiene un nombre y una definición verbal precisa. Nombre de la unidad , identificación de la empresa, autoconfianza, indagación de información, asesoría al cliente, pensamiento conceptual, flexibilidad y liderazgo..
- Cada habilidad tiene un cierto número de niveles que reflejan un comportamiento observable, no juicios de valor.
- Todas las habilidades pueden desarrollarse (desde un nivel inferior a un nivel superior) pero no se desarrollan inmediatamente sino mediante cursos de capacitación. Todo desarrollo siempre va a requerir experiencia práctica.
- Todos los cargos están asociados a un perfil de competencias, esto es solo una lista de ellos y el nivel requerido a cada puesto. Al evaluar el nivel de cada habilidad se obtendrá un desequilibrio que debe analizarse.

### ***1.1.3.6.Cómo definir criterios efectivos de competencias***

De acuerdo con Alles (2006) para poder definir criterios tenemos que tener en cuenta varios puntos importantes:

- Definir estándares de desempeño.
- Reconocer la muestra.
- Seleccionar información.

- Determinar la tarea y los requisitos de habilidad para cada tarea, esto significa la definición final de habilidad y su correspondiente apertura.
- Verificar el modelo de capacitación.
- Utilizar un modelo al subsistema de recursos humanos para la selección, formación, competencia, desarrollo, evaluación del desempeño, planificación de sucesiones y compensaciones.

### ***1.1.3.7. Grados de competencias***

Una vez definidas las competencias Spencer y Spencer (como se citó en Alles, 2005)

distingue diferentes grados:

- A. Alto o desempeño superior.** – Esta es la desviación estándar por encima del efecto promedio. Una de cada diez personas alcanza un nivel alto en el entorno laboral.
- B. Bueno.** – Por encima del estándar.
- C. Mínimo necesario para el puesto, pero dentro del perfil requerido.** – Esto significa un nivel mínimo de trabajo. Este es el enfoque que los empleados deben lograr; de lo contrario, no es adecuado para este puesto. No indica que se disminuya la competencia.
- D. Insatisfactorio.** – Este nivel no se emplea en la descripción del perfil, porque si el puesto no requiere esta habilidad, no es necesario indicar el nivel.

Una vez conocido los grados de competencias podemos asignarlos a cada puesto de los trabajadores.

#### **1.1.4. Diseño organizacional**

Gareth (2008) define que: “El diseño organizacional es el proceso por medio del cual los gerentes seleccionan y administran los aspectos de estructura y cultura para que una organización pueda controlar las actividades necesarias con las que logra sus metas” (p. 9). La estructura y cultura organizacionales son los medios que la organización utiliza para lograr sus metas; el diseño organizacional trata de cómo y por qué se eligen los diversos medios.

##### ***1.1.4.1.Importancia del diseño organizacional***

Con la intensificación de la competencia global y el uso de tecnología de la información avanzada, el diseño organizacional se ha convertido en una prioridad en la gestión empresarial actual. Los directivos de hoy están bajo presión para encontrar nuevas formas de mejorar la coordinación y motivación de los trabajadores para incrementar el valor de la empresa.

Es por eso que el diseño organizacional es importante cuando se trata de las capacidades necesarias de la empresa para responder a emergencias, gestionar eficazmente la diversidad, lograr una competitividad favorable, aumentar efectivamente la capacidad y la eficiencia para innovar mediante la compra de nuevos productos (Pacheco, 2019).

##### ***1.1.4.2.Variables del diseño organizacional***

Mintzberg (1979) clasifica en cuatro diferentes grupos sus variables, denominándose parámetros de diseño y enlazadas de acuerdo a la siguiente lógica:

Tabla 4  
*Clasificación: variables del diseño organizacional*

Grupo de variables	Parámetros de diseño
Diseño de puestos	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Especialización laboral.</li> <li>– Formalización de la Conducta.</li> <li>– Entrenamiento y adoctrinamiento.</li> </ul>
Diseño de la superestructura	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Agrupación de unidades.</li> <li>– Tamaño de unidad.</li> </ul>
Diseño de enlaces laterales	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Planificación y control.</li> <li>– Dispositivos de enlace.</li> </ul>
Diseño del sistema de toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Descentralización vertical.</li> <li>– Descentralización horizontal.</li> </ul>

Nota: La tabla presenta los parámetros de diseño que conforman cada variable del diseño organizacional.

Fuente: (*Mintzberg, 1979*)

Elaborado por: Leidy Gabriela Pastuizaca Armijos

### ***1.1.4.3.Elementos del diseño organizacional***

Según López (2011) los elementos del Diseño Organizacional nacieron del resultado de la investigación, los cuales se dividen en:

- 1. Departamentación funcional.** - Conduce a la definición de departamentos de acuerdo con la división del trabajo de manufactura y se espera aprovechar las ventajas del departamento. Profesionalización de empleados y mayor capacidad productiva.
- 2. Puesto de trabajo.-** Dentro de la empresa se espera que los trabajadores ayuden en todas las áreas y en el proceso en consonancia con los objetivos económicos de la entidad.
- 3. Jerarquía.-** Permite construir líneas de relación formal y autoridad, que van desde organización de arriba abajo.

**4. Reglas.-** Son una forma de ordenar y precisar la conducta de los empleados dentro de la entidad a través de memorandos, oficios y manuales de convivencia.

**1.1.4.4. Modelo del diseño organizacional**

El modelo del Diseño Organizacional según Pulgar y Ríos (2011) “Es crear la estructura de una empresa para que desarrolle las actividades y los procesos que le permitan lograr los objetivos definidos en su estrategia” (p. 7). Este modelo fundamenta lo dicho.

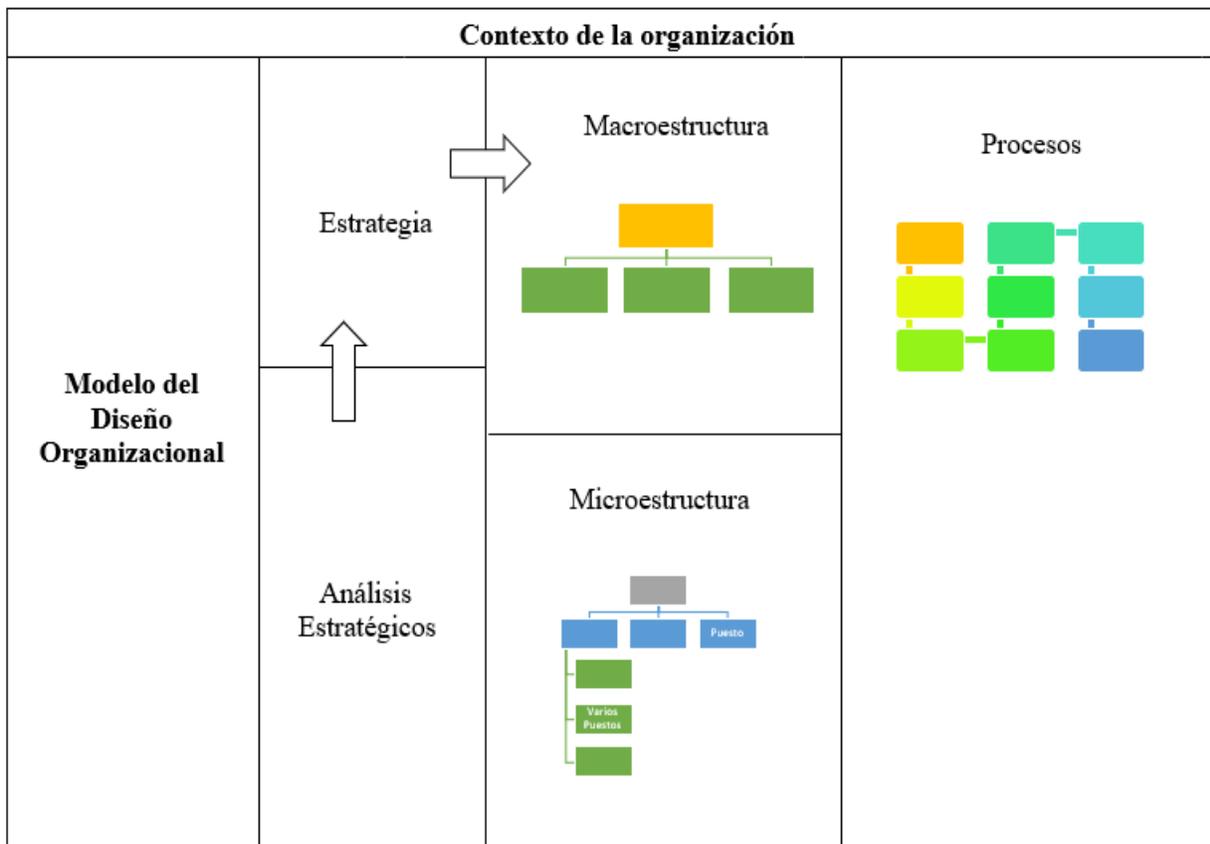


Figura 3. Modelo del diseño organizacional

Fuente: (Pulgar y Ríos, 2011) Elaborado por: Leidy Gabriela Pastuizaca Armijos

## **1.2.Marco metodológico**

### **1.2.1. Diseño de investigación**

El presente diseño de investigación del manual de funciones por competencias para mejorar el diseño organización de la empresa La Casa del Radiador, es considerado como no experimental, según Toro y Parra (2006) menciona que: “Es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables, es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos” (p.158).

Es por eso, que este diseño de investigación permitió recabar información directa del objeto a investigar mediante la aplicación de técnicas de recolección de datos basados en la experiencia obtenida. Por lo que la investigación es de tipo transversal analítico.

### **1.2.2. Enfoques de la investigación**

#### ***1.2.2.1.Enfoque cualitativo***

El enfoque cualitativo “Nos sirven para entender el significado de un fenómeno, donde las palabras son el dato de interés. El rigor científico en estos métodos se basa en credibilidad, la confiabilidad, la transferibilidad y la consistencia general” (Arellano, 2020, p.64).

La investigación se realizó con un enfoque cualitativo, el cual permitió diagnosticar la problemática de la empresa La Casa del Radiador identificada como el diseño organizacional.

#### ***1.2.2.2.Enfoque cuantitativo***

Según Gómez (2006) el enfoque cuantitativo es aquel que:

Utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente, y confía en la medición numérica, el conteo, y en el uso de la estadística para intentar establecer con exactitud patrones de población. (p. 60)

El enfoque cuantitativo permitió obtener y examinar información de datos en forma numérica de la población investigada, aplicando una encuesta a los trabajadores de la empresa La Casa del Radiador, recolectando datos que posteriormente fueron tabulados y analizados.

### **1.2.3. Tipos de investigación**

A continuación, se explicarán los tipos de investigación a utilizar:

#### ***1.2.3.1 Investigación descriptiva***

Cortés y Iglesias (2004) menciona a la investigación descriptiva como aquella que:

“Describen situaciones, eventos o hechos, recolectando datos sobre una serie de cuestiones y se efectúan mediciones sobre ellas, buscan especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice” (p.20).

Se aplicó este tipo de investigación con el propósito de conocer la estructura de un manual de funciones por competencias, aprovechando los beneficios que contribuirá a la empresa.

#### ***1.2.3.2 Investigación Documental***

“Es la búsqueda de una respuesta específica a partir de la indagación en documentos” (Paz, 2017, p. 68).

Esta investigación es de gran vitalidad porque permitió obtener información veraz y confiable a través de documentos que formaron parte en la elaboración del manual de funciones por competencias para mejorar el diseño organizacional de la empresa La Casa del Radiador.

### ***1.2.3.3 Investigación Bibliográfica***

“Constituye una etapa esencial en el desarrollo de un trabajo científico y académico. Implica consultar distintas fuentes de información (catálogos, bases de datos, buscadores, repositorios, etc.) y recuperar documentos en distintos formatos” (Martín y Lafuente, 2014, p.152).

Se realizó el proyecto en base a la investigación bibliográfica sustentando el tema de estudio en fundamentos teóricos en relación de las variables, con diferentes criterios de autores y fuentes de información para el manual de funciones por competencias.

### ***1.2.3.4 Investigación de Campo***

Según Paz (2014) menciona que la investigación de campo: “Tienen como finalidad recoger y registrar ordenadamente los datos relativos al tema escogido como objeto de estudio” (p.12).

En la presente investigación se realizó una entrevista dirigida al Administrador – Propietario de la empresa La Casa del Radiador y una encuesta a los trabajadores, técnica que permitió recopilar información necesaria para conocer la situación real del problema existente con la que cuenta la entidad y darle una solución mediante la elaboración de un manual de funciones por competencias.

## **1.2.4. Métodos de Investigación**

### ***1.2.4.1.Método Inductivo – Deductivo***

Gomez (2012) describe el siguiente método:

(Inductivo) Es un procedimiento que va de lo individual a lo general, además de ser un procedimiento de sistematización que, a partir de resultados particulares, intenta encontrar posibles relaciones generales que lo fundamenten, (deductivo) es el procedimiento racional

que va de lo general a lo particular. Posee la característica de que las conclusiones de la deducción son verdaderas, si las premisas de las que se originan también lo son ( pp. 14-15).

Es decir que este método sirvió para conocer la realidad mediante la observación directa para posteriormente tener una constatación de la información estableciendo conclusiones lógicas desde un enfoque general a lo particular.

#### ***1.2.4.2.Método Analítico – Sintético***

Rodríguez y Pérez (2017) menciona que el método:

(Analítico) Es un procedimiento lógico que posibilita descomponer mentalmente un todo en sus partes y cualidades, en sus múltiples relaciones, propiedades y componentes, (sintético) es la operación inversa, que establece mentalmente la unión o combinación de las partes previamente analizadas y posibilita descubrir relaciones y características generales entre los elementos de la realidad (p. 186).

A través de este método se pudo analizar mejor la problemática de la empresa para estudiarla y así poder darle solución a través de la elaboración de un manual de funciones por competencias.

### **1.2.5. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

#### ***1.2.5.1.Determinación de las Técnicas de Recolección de Datos***

Las técnicas de Recolección de Datos que se emplearán en esta investigación se detallan a continuación:

#### *1.2.5.1.1. Observación*

Según Hernández , Fernández y Baptista (2014) menciona que la observación: “Consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos y situaciones observables, a través de un conjunto de categorías y subcategorías” (p. 252).

Esta técnica fue muy importante porque permitió recopilar información para formular el planteamiento del problema y su debido análisis.

#### *1.2.5.1.2. Entrevista*

Nahoum (como se citó en Acevedo y Lopez, 2004) afirman que la entrevista:

Es un intercambio verbal, que nos ayuda a reunir datos durante un encuentro, de carácter privado y cordial, donde una persona se dirige a otra y cuenta su historia, da su versión de los hechos y responde a preguntas relacionadas con un problema específico (p. 10).

Se realizó esta técnica de investigación al Administrador – Propietario mediante la plataforma zoom, con el objetivo de obtener información más precisa de primera fuente sobre las debilidades de la empresa en relación al diseño organizacional y darle la debida solución mediante un manual de funciones por competencias. Posteriormente a través de un formulario de Google se les realizó a los integrantes una entrevista recopilando datos relevantes de cada uno de los cargos para la debida elaboración del manual que después fueron constatados por el Propietario.

#### *1.2.5.1.3. Encuesta*

Según Díaz de Rada (2015) menciona que la encuesta es:

“Es una búsqueda sistemática de información en la que el investigador pregunta a los investigados sobre los datos que desea obtener, y posteriormente reúne estos datos individuales para ser analizados de forma agregada” (p. 26).

Esta técnica de investigación fue aplicada a los trabajadores de la empresa La Casa del Radiador, a un total de 6 personas, misma que permitió obtener información para constatar la problemática de investigación del diseño organizacional.

#### ***1.2.5.2.Determinación de los Instrumentos de Recolección de Datos***

Para una mejor comprensión de los instrumentos aplicados se detalló a continuación los siguientes:

##### *1.2.5.2.1. Guía de observación*

Según Campos y Lule (2012) define a la guía de observación como:

Es el instrumento que permite al observador situarse de manera sistemática en aquello que realmente es objeto de estudio para la investigación; también es el medio que conduce la recolección y obtención de datos e información de un hecho o fenómeno (p. 56).

Se utilizó para registrar la problemática del diseño organizacional que presentó la empresa La Casa del Radiador.

##### *1.2.5.2.2. Guía de entrevista*

Heinemann (2003) menciona que: “La guía tiene como finalidad primordial asegurarse de que se tratan todos los temas relevantes y que no se olvidan durante la conversación los aspectos importantes para el tema de estudio” (p. 127).

Se la utilizó mediante la estructuración de ocho preguntas, las cuales fueron dirigidas al Administrador – Propietario, permitió una opinión directa y relevante del entrevistado de la situación real de la empresa y seguidamente se realizó a los integrantes de la Empresa “La Casa del Radiador” una entrevista a través de un formulario compuesto por una serie de preguntas.

#### *1.2.5.2.3. Cuestionario de encuestas*

Según García (2004) menciona que el cuestionario de encuestas:

Es un sistema de preguntas racionales, ordenadas en forma coherente, tanto desde el punto de vista lógico como psicológico, expresadas en un lenguaje sencillo y comprensible, que generalmente responde por escrito la persona interrogada, sin que sea necesaria la intervención de un encuestador. (p.29)

El presente cuestionario fue elaborado con 8 preguntas de tipo cerradas y selección múltiple, las preguntas dicotómicas responden con un SÍ o NO y las de selección múltiple aplicada la escala de Likert con la finalidad de recabar datos para ser tabulados y analizados.

### **1.1.1. Identificación de la Población y Muestra**

#### *1.1.1.1.Determinación de la Población*

McClave, Benson y Sincich (como se citó en Robles, 2019) afirma que:

“Una población es un conjunto de unidades usualmente personas, objetivos, transacciones o eventos; en los que estamos interesados en estudiar” (p. 245).

La población del presente proyecto de investigación será el personal de la empresa La Casa del Radiador conformado por 7 trabajadores de las distintas áreas y el Administrador – Propietario detallados a continuación:

**N = 7 (Tamaño de la población)**

Tabla 5  
*Población*

<b>Descripción de Puestos</b>	<b>Cantidad</b>
Administrador – Propietario	1
Asistente Administrativa	1
Auxiliar Contable	1
Departamento de Ventas	1
Departamento de Mecánica	3
<b>Total</b>	<b>7</b>

Nota: Población detallada de la Empresa La Casa del Radiador  
Fuente: Empresa “La Casa del Radiador”  
Elaborado por: Leidy Gabriela Pastuizaca Armijos

#### ***1.1.1.2.Determinación de la Muestra***

La muestra “Es un subconjunto o parte del universo o población en que se llevará a cabo la investigación” (Lopez, 2004, p. 2).

Para el presente proyecto de investigación no se realizó el cálculo de un muestreo debido a que la población es demasiado pequeña, considerando los 7 trabajadores incluyendo al Administrador – Propietario.

#### **1.1.2. Identificación y Descripción de la Metodología**

La metodología aplicada para la elaboración del manual de funciones por competencias se la realizó en sustento a los siguientes libros:

Según Alles (2015) el esquema de la descripción de puestos parte primeramente de la recolección de información mediante un formulario, posteriormente se confirman los datos y finalmente se realiza la descripción del puesto o también llamado manual de funciones por competencias.

La recolección de información se la realizó mediante diferentes técnicas e instrumentos los cuales se detallan a continuación:

- Entrevista personal al Administrador – Propietario con el objetivo de obtener información más precisa de primera fuente sobre las debilidades de la empresa en relación al diseño organizacional y darle la debida solución mediante la elaboración de un manual de funciones por competencias.
- Entrevista individual al personal completo incluido el propietario de la empresa, donde se tomó del libro Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Casos: Gestión por Competencias una parte de la estructura del modelo para la construcción del manual de funciones por competencias y se lo aplicó mediante un formulario con el cual se obtuvo datos informativos y funciones a realizar en cada cargo de la empresa, información relevante para elaborar el primer bosquejo del Manual que posteriormente fue corroborada por el Administrador - Propietario para ser completada en la propuesta.
- Encuesta a los trabajadores de la empresa La Casa del Radiador permitiendo obtener información para constatar la problemática de investigación del diseño organizacional

A continuación, se presenta el formulario de la entrevista aplicada y sus datos se encontrarán reflejados en los resultados:

Tabla 6  
*Formato de entrevista*

<b>Empresa:</b>	<b>Puesto:</b>
<b>Nombre y Apellido del titular del puesto:</b>	
<b>Área / Dirección:</b>	
<b>Departamento:</b>	<b>Puesto Superior:</b>

<p><b>FUNCIONES DEL PUESTO</b></p> <p><b>Actividades/tareas/responsabilidades</b></p>
---

Nota: Formato de entrevista para la Empresa La Casa del Radiador  
 Fuente: (Alles, 2008)  
 Elaborado por: Leidy Gabriela Pastuizaca Armijos

Otro de los libros que se utilizó fue de Alles, Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias: El Diccionario (2002) donde se lo tomó como referencia para la selección de las competencias más idóneas de cada cargo de la Empresa “La Casa del Radiador” con un nivel de requerimiento (grado).

El libro presenta un listado de competencias cardinales y específicas las cuales pueden ser modificadas cuando la empresa lo considere necesario, cabe recalcar que cualquiera de ellas puede ser considerada en una categoría u otra según como se la requiera. Es decir que desde este punto conjuntamente con el Administrador – Propietario se comenzó a analizar y seleccionar las competencias que el libro propone mismas que se acoplen en función a las necesidades de cada cargo de la empresa.

A continuación, se presenta las competencias seleccionadas para la Elaboración del manual de funciones por competencias:

Tabla 7  
Listado de Competencias

Competencias			
Trabajo en equipo.	Negociación.	Ética.	Autocontrol.
Productividad.	Liderazgo.	Iniciativa.	Comunicación.
Capacidad de planeación y de organización.	Tolerancia a la presión.	Aprendizaje continuo.	Capacidad para resolver problemas.
Modalidades de contacto.	Franqueza – confiabilidad – integridad.	Capacidad de comunicación oral y escrita.	Capacidad de entender a los demás.
Capacidad de organización.	Orientación al cliente	Adaptabilidad al cambio	Habilidad analítica y numérica.
Calidad del trabajo.	Responsabilidad	Orientación a los resultados.	Colaboración
Capacidad para aprender.	Confianza en sí mismo		

Nota: Competencias seleccionadas para la construcción del manual de funciones  
Fuente: (Alles, 2002)  
Elaborado por: Leidy Gabriela Pastuizaca Armijos

Según Alles (2002) la división en grados de una competencia puede hacerse de diferentes formas:

Tabla 8  
Grados de Competencias

Grados de Competencias	
<b>A:</b>	Alto
<b>B:</b>	Bueno, por encima del estándar
<b>C:</b>	Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido)
<b>D:</b>	Insatisfactorio

Nota: En esta tabla se diferencian los grados de competencias para el manual de funciones.  
Fuente: (Alles, 2002)  
Elaborado por: Leidy Gabriela Pastuizaca Armijos

Como se presentó en la tabla 6 estos son los grados de competencias que se utilizaron para la asignación de las competencias en cada puesto de la empresa “La Casa del Radiador” conjuntamente con el Administrador - Propietario.

Finalmente, para la elaboración del manual de funciones por competencias se empleó como fuente el libro de Alles, Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Casos: Gestión por Competencias 3a ed. la reimp (2008) donde se tomó la estructura del modelo como base para la construcción del manual de funciones por competencias adaptándolo a la Empresa “La Casa del Radiador”, compuesto de la siguiente manera:

1. **Identificación del puesto.** – Nombre de la empresa, puesto, nombre- apellido del titular del puesto, área/dirección, departamento y puesto superior.
2. **Aprobaciones.** - Fecha y el titular del puesto superior.
3. **Estructura organizativa.** - Organigrama.
4. **Síntesis del puesto.** - Breve definición del cargo a ocupar.
5. **Funciones del puesto.** - Describir las actividades, tareas y responsabilidades principales a ser desarrolladas por quien ocupe el puesto calificadas por un grado de relevancia.
6. **Requisitos del puesto.** – Incluye la formación básica, otra formación complementaria, experiencia requerida, idioma y conocimientos en herramientas ofimáticas.
7. **Competencias.** – Describir las competencias necesarias para cada puesto de trabajo.

A continuación se presenta el modelo de la estructura del manual de funciones por competencias.

<b>Empresa:</b>	<b>Puesto:</b>
<b>Nombre y Apellido del Titular del Puesto:</b>	
<b>Área/ Dirección:</b>	
<b>Departamento:</b>	<b>Puesto Superior:</b>
<b>Aprobaciones:</b>	<b>Fecha:</b>
<b>Titular del puesto Superior</b>	
<b>Organigrama</b>	
<b>Síntesis del puesto</b>	
<b>FUNCIONES DEL PUESTO</b>	
<b>Actividades / tareas / responsabilidades</b>	<b>Grado de relevancia</b>
<b>REQUISITOS DEL PUESTO</b>	
<b>Formación básica</b>	
<b>Otra formación complementaria</b>	
<b>Experiencia requerida:</b>	
<b>Idioma:</b>	
<b>Pc (detallar)</b>	
<b>COMPETENCIAS</b>	
	<b>Nivel de Requerimiento</b>

*Figura 4.* Modelo para la construcción del manual de funciones por competencias

Fuente: (Alles, 2008) Elaborado por: Leidy Gabriela Pastuizaca Armijos

Es decir que en base a todos los libros citados se elaboró el manual de funciones tomando la estructura y las competencias que se acoplan más a los distintos puestos, con un grado de relevancia o nivel de requerimiento para cada una de ellas.

Todo lo anteriormente mencionado se lo planteó en el capítulo II análisis e interpretación de resultados.

## CAPÍTULO II

### 2. Análisis e Interpretación de Resultados

#### 2.1.Resultado de la Entrevista al Administrador – Propietario de la Empresa “La Casa del Radiador”

Tabla 9  
*Resultado de la Entrevista*

N°	PREGUNTA	RESPUESTA
1	¿La empresa La Casa del Radiador Cuenta con una estructura organizacional?	No, la empresa no cuenta con un organigrama, sino más bien cada cargo se fue estableciendo a las necesidades del funcionamiento de la organización.
2	Usted como Administrador - Propietario de la empresa ¿cómo evalúa el desempeño de las funciones realizadas por el personal?	El desempeño de los trabajadores se evalúa día a día mediante la observación debido a que no cuenta con un documento y un formato establecido donde se pueda hacer constar cualquier novedad.
3	¿Los trabajadores a lo largo de su permanencia en la empresa han recibido capacitaciones que mejoren el desempeño de sus funciones dentro de su cargo?	Si, si han recibido capacitaciones de manera esporádica, la última capacitación se la realizó hace dos años, actualmente no han sido capacitados debido a la emergencia sanitaria por la cual atraviesa el país.
4	¿Cómo ha evidenciado el sistema de comunicación dentro de su empresa?	A lo largo de los años han existido comentarios de falta de comunicación, evidenciados en la desinformación por parte de los trabajadores.
5	¿La empresa cuenta con un manual de funciones?	No, no cuenta con un manual de funciones debido a que desde sus inicios y hasta la

		actualidad se lo ha llevado de manera empírica.
<b>6</b>	¿Cómo se realiza la división de trabajo para cada cargo?	Se la realiza informando al trabajador diariamente sus actividades porque no cuentan físicamente con un Manual de Funciones por Competencias en donde se especifique las funciones de cada cargo.
<b>7</b>	¿Usted tiene estructurado un documento con las competencias del personal?	No, no contamos con un documento solo nos manejamos por la experiencia y recomendaciones en su curriculum.
<b>8</b>	¿Cree usted que con la elaboración del manual de funciones por competencias se mejorara el diseño organizacional de la empresa?	Si, porque tendrá una mejor estructuración y coordinación además de estipular funciones específicas y competencias que deben de tener cada uno de los trabajadores.

Nota: En esta tabla se muestran los resultados de la entrevista al Administrador – Propietario con sus debidas respuestas.

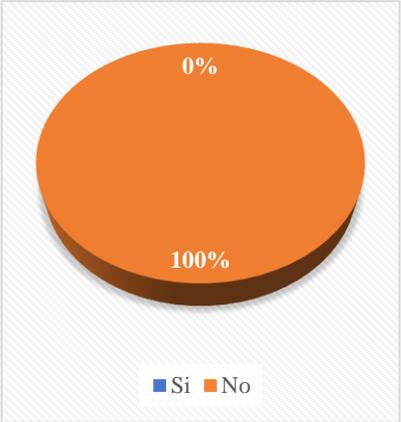
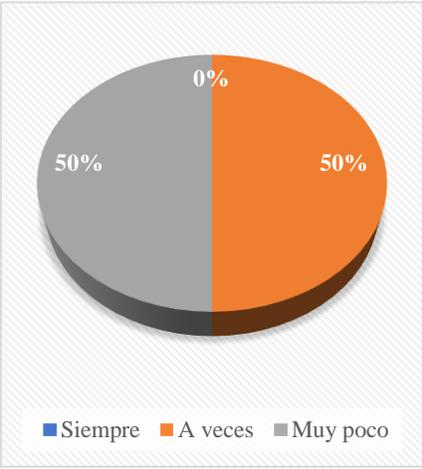
Fuente: Empresa “La Casa del Radiador”

Elaborado por: Leidy Gabriela Pastuizaca Armijos

## 2.2.Resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa La Casa del

### Radiador

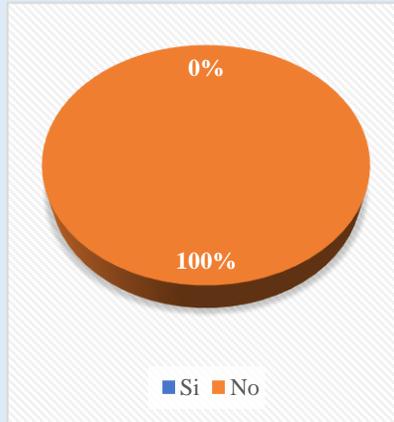
Tabla 10  
Resultado de la encuesta

PREGUNTA	VARIABLES	%	GRÁFICA	INTERPRETACIÓN
<b>Gráfica 1- Estadística de encuesta</b>				
1. ¿Usted conoce si la empresa La Casa del Radiador cuenta con un diseño organizacional?	Si	0%		El gráfico N°1 demuestra que de las 6 personas encuestadas el 100% desconocen de la existencia de un diseño organizacional en la empresa “La Casa del Radiador”.
	No	100%		
	<b>Total</b>	<b>100%</b>		
<b>Gráfica 2- Estadística de encuesta</b>				
2. ¿Con qué frecuencia son capacitados?	Siempre	0%		Se evidencia que el 50% de los trabajadores son capacitados a veces mientras tanto que el otro 50% muy poco teniendo como consecuencia una baja productividad laboral.
	A veces	50%		
	Muy poco	50%		
	<b>Total</b>	<b>100%</b>		

**Gráfica 3- Estadística de encuesta**

3. ¿Conoce si la empresa La Casa del Radiador cuenta con una estructura organizacional (organigrama) donde se especifiquen todos los cargos?

Si	0%
No	100%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

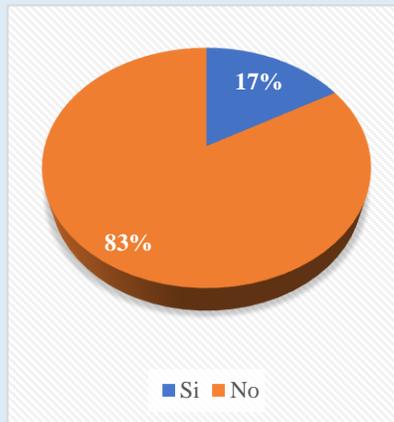


El 100% de los encuestados demuestran que no conocen si la empresa “La Casa del Radiador” cuenta con un organigrama, reflejando un problema.

**Gráfica 4- Estadística de encuesta**

4. ¿Considera usted que la división de trabajo es la más idónea para cada cargo?

Si	17%
No	83%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

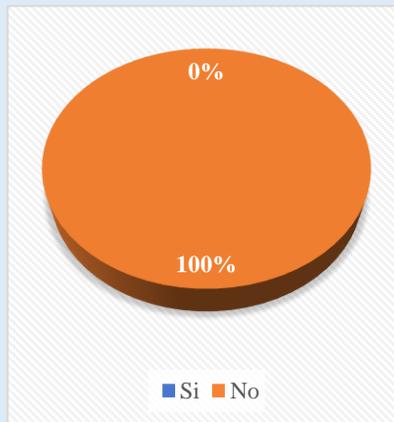


Tal como se muestra en el gráfico N°4 del 100% de los encuestados, el 83% no están de acuerdo con dicha división y el 17% si considera correcta la división de trabajo.

**Gráfica 5- Estadística de encuesta**

5. Al momento de ser parte de la empresa ¿Le proporcionaron un Manual de Funciones para el desarrollo de sus actividades?

Si	0%
No	100%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

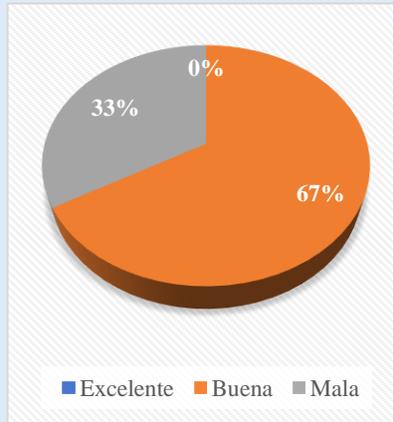


Como se observa en la gráfica el 100% de la población encuestada respondió que no les proporcionaron un manual de funciones para desarrollar sus actividades cuando formaron parte de la empresa.

**Gráfica 6- Estadística de encuesta**

6. ¿Cómo considera usted la comunicación con el Administrador - Propietario?

Excelente	0%
Buena	67%
Mala	33%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

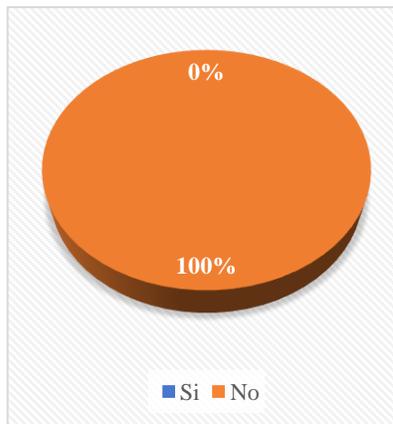


La gráfica muestra que el 67% considera que la comunicación es buena mientras que el 33% la considera mala.

**Gráfica 7- Estadística de encuesta**

7. ¿Conoce usted si la empresa cuenta con un documento donde se evalúe el desempeño de las funciones diarias de los trabajadores?

Si	0%
No	100%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

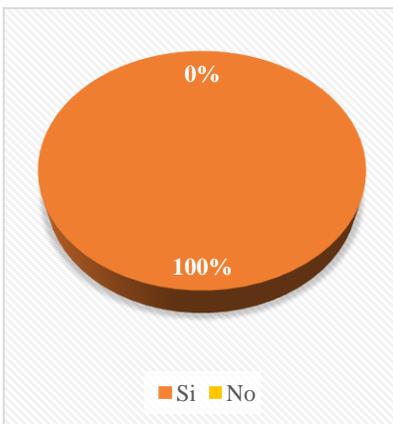


Del total de los encuestados el 100% respondió que desconoce la existencia de un documento donde se evalúe el desempeño de las funciones diarias.

**Gráfica 8- Estadística de encuesta**

8. ¿Cree usted que en base a la elaboración de un manual de funciones por competencias mejoraría el diseño organizacional de la empresa?

Si	100%
No	0%
<b>Total</b>	<b>100%</b>



Se muestra que dentro del grupo de personas encuestadas el 100% cree que se mejorará el diseño organizacional con la elaboración de un manual de funciones por competencias porque sería de gran ayuda para la empresa.

Nota: En la tabla se muestra los datos tabulados de la encuesta realizada a los trabajadores

Fuente: Empresa "La Casa del Radiador"

Elaborado por: Leidy Gabriela Pastuizaca Armijos

### **2.3. Resumen de la evidenciación del problema en base a la entrevista y encuesta**

En base a la entrevista realizada al Administrador – Propietario se pudo evidenciar la problemática de la empresa “La Casa del Radiador” en relación al diseño organizacional y su mejoramiento a través de la elaboración de un manual de funciones por competencias que le permita tener una estructura organizacional y coordinación como también tomar decisiones, evaluar el desempeño, conocer funciones y responsabilidades de cada colaborador.

Por otra parte, en base a la encuesta se tomó el cuestionario de preguntas donde se expresó en las interrogantes 2,3,4,6,7 la falta de capacitación a los trabajadores como también la inexistencia de una estructura organizacional donde se encuentren especificados cada uno de los cargos de la empresa, a su vez la división de trabajo no es la adecuada para cada área y aún más la falta de comunicación que existe entre el Administrador - Propietario y trabajadores ocasionando desinformación debido a que no existe una evaluación de desempeño en sus funciones diarias. Es así que de esta manera se pudo constatar la problemática de la empresa “La Casa del Radiador” nombrada en el planteamiento del problema.

## 2.4.Resultado de la Entrevista aplicada a la Empresa “La Casa del Radiador”

En relación a la elaboración del manual de funciones por competencias se aplicó una entrevista para obtener datos informativos y funciones a realizar en cada cargo de la empresa.

Tabla 11

*Resultado de la Entrevista del Cargo Administrador - Propietario*

<b>Empresa:</b> “La Casa del Radiador”	<b>Puesto:</b> Administrador - Propietario
<b>Nombre y Apellido del Titular del Puesto:</b> Paúl Andrés Sotalin Camacho	
<b>Área/ Dirección:</b> Gerencia	
<b>Departamento:</b> Administrativo	<b>Puesto Superior:</b>
<b>FUNCIONES DEL PUESTO</b>	
Actividades / tareas / responsabilidades	
1. Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades del personal.	
2. Administrar el giro del negocio.	
3. Tomar decisiones que orienten eficazmente a la empresa.	
4. Administrar y representar a la empresa en todas las acciones judiciales y administrativas.	
5. Realizar seguimiento a las actividades que desarrolla su personal.	
6. Manejar óptimamente los recursos humanos, financieros y tecnológicos de la empresa.	
7. Decidir sobre la incorporación de nuevos productos en el mercado.	
8. Emitir y firmar cheques, conjuntamente con el auxiliar administrativo.	
9. Realizar la recuperación de cartera.	
10. Atender al cliente cuando sea necesario solucionando reclamos e inquietudes.	
11. Realizar la selección del personal.	

Nota: En la tabla se muestra los datos y funciones del Administrador- Propietario

Fuente: Empresa “La Casa del Radiador”

Elaborado por: Leidy Gabriela Pastuizaca Armijos

Tabla 12

*Resultado de la Entrevista al Cargo Asistente Administrativo*

<b>Empresa:</b> “La Casa del Radiador”	<b>Puesto:</b> Asistente Administrativo.
<b>Nombre y Apellido del Titular del Puesto:</b> Ana Cristina Yubaila Calderón.	
<b>Área/ Dirección:</b> Administración.	
<b>Departamento:</b> Administrativo.	<b>Puesto Superior:</b> Administrador - Propietario.
<b>FUNCIONES DEL PUESTO</b>	
Actividades / tareas / responsabilidades	
1. Programar pagos y cobros a clientes y proveedores.	
2. Realizar la emisión de cheques.	
3. Efectuar el pago de servicios básicos.	
4. Realizar el pago de impuestos, tasas y contribuciones (IESS, SRI).	
5. Llevar el control de cuentas bancarias.	
6. Elaborar certificados.	
7. Mantener el control de caja chica.	
8. Cancelar los sueldos y salarios a empleados.	

Nota: En la tabla se muestra los datos y funciones del Asistente - Administrativo

Fuente: Empresa “La Casa del Radiador”

Elaborado por: Leidy Gabriela Pastuizaca Armijos

Tabla 13

*Resultado de la Entrevista del Cargo Auxiliar Contable*

<b>Empresa:</b> “La Casa del Radiador”	<b>Puesto:</b> Auxiliar Contable
<b>Nombre y Apellido del Titular del Puesto:</b> Bertha Leonor Armijos Paño	
<b>Área/ Dirección:</b> Contabilidad	
<b>Departamento:</b> Contable	<b>Puesto Superior:</b> Administrador – Propietario
<b>FUNCIONES DEL PUESTO</b>	
Actividades / tareas / responsabilidades	
1. Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales, políticas, procedimientos y técnicas de contabilidad.	
2. Realizar el registro de facturas de proveedores (cuentas por pagar – provisiones).	
3. Registrar operaciones diarias de cuentas por cobrar (facturas).	

4. Realizar el registro de ingresos.
5. Mantener actualizados los archivos de la documentación de sustento y de los registros contables.
6. Garantizar la custodia permanente de documentos de la empresa.
7. Realizar archivos de ventas y compras mensuales.
8. Realizar comprobantes de retención.
9. Manejar sistemas contables ANFIBIUS y SISDATA.
10. Realizar la facturación.
11. Manejar páginas del IESS, SRI, SERCOP entre otras.

Nota: En la tabla se muestra los datos y funciones del Auxiliar Contable

Fuente: Empresa “La Casa del Radiador”

Elaborado por: Leidy Gabriela Pastuizaca Armijos

Tabla 14

*Resultado de la Entrevista del Cargo de Vendedor*

<b>Empresa:</b> “La Casa del Radiador”	<b>Puesto:</b> Vendedor.
<b>Nombre y Apellido del Titular del Puesto:</b> Edgar Wilfrido Gualpa Fernández.	
<b>Área/ Dirección:</b> Comercial.	
<b>Departamento:</b> Ventas.	<b>Puesto Superior:</b> Administrador – Propietario.

**FUNCIONES DEL PUESTO**

Actividades / tareas / responsabilidades

1. Vender productos automotrices.
2. Asesorar técnica y comercialmente al cliente.
3. Efectuar la facturación.
4. Realizar inventarios de bodega.
5. Recibir mercadería.
6. Aprovisionar las perchas.

Nota: En la tabla se muestra los datos y funciones del Vendedor

Fuente: Empresa “La Casa del Radiador”

Elaborado por: Leidy Gabriela Pastuizaca Armijos

Tabla 15

*Resultado de la Entrevista del Cargo de Mecánico Soldador 1*

<b>Empresa:</b> “La Casa del Radiador”	<b>Puesto:</b> Mecánico Soldador 1.
<b>Nombre y Apellido del Titular del Puesto:</b> Leonel Paul Arriaga Vargas.	
<b>Área/ Dirección:</b> Taller	
<b>Departamento:</b> Operativo	<b>Puesto Superior:</b> Administrador – Propietario
<b>FUNCIONES DEL PUESTO</b>	
Actividades / tareas / responsabilidades	
1. Baquetear radiadores (limpieza).	
2. Revisar que el radiador y la tapa estén en buen estado.	
3. Inspeccionar y reemplazar mangueras del radiador.	
4. Revisar el líquido refrigerante.	

Nota: En la tabla se muestra los datos y funciones del Mecánico soldador 1

Fuente: Empresa “La Casa del Radiador”

Elaborado por: Leidy Gabriela Pastuizaca Armijos

Tabla 16

*Resultado de la Entrevista del Cargo de Mecánico Soldador 2*

<b>Empresa:</b> “La Casa del Radiador”	<b>Puesto:</b> Mecánico Soldador 2.
<b>Nombre y Apellido del Titular del Puesto:</b> Geovanny Andrés Zambrano Cacuango.	
<b>Área/ Dirección:</b> Taller	
<b>Departamento:</b> Operativo	<b>Puesto Superior:</b> Administrador – Propietario.
<b>FUNCIONES DEL PUESTO</b>	
Actividades / tareas / responsabilidades	
1. Cambiar paneles de radiadores.	
2. Cambiar tapas y taponés.	
3. Realizar sueldas especiales en general (radiador y condensadores).	

Nota: En la tabla se muestra los datos y funciones del Mecánico soldador 2

Fuente: Empresa “La Casa del Radiador”

Elaborado por: Leidy Gabriela Pastuizaca Armijos

Tabla 17

*Resultado de la Entrevista del Cargo de Ayudante de Mecánica*

<b>Empresa:</b> “La Casa del Radiador”	<b>Puesto:</b> Ayudante de Mecánica
<b>Nombre y apellido del titular del puesto:</b> Jefferson José Posligua Llumiquinga.	
<b>Área/ Dirección:</b> Taller	
<b>Departamento:</b> Operativo	<b>Puesto Superior:</b> Mecánico.
<b>FUNCIONES DEL PUESTO</b>	
Actividades / tareas / responsabilidades	
1. Colaborar en la instalación y desinstalación del radiador.	
2. Apoyar en el arreglo del radiador.	
3. Cambiar mangueras de los radiadores.	
4. Fabricar mangueras hidráulicas.	
5. Demás actividades que el mecánico le asigne.	

Nota: En la tabla se muestra los datos y funciones del Ayudante de mecánica

Fuente: Empresa “La Casa del Radiador”

Elaborado por: Leidy Gabriela Pastuizaca Armijos

## CAPÍTULO III

### 3. Propuesta

#### 3.1.1. Título de la propuesta

Diseño de un manual de funciones por competencias para la empresa La Casa del Radiador ubicada en la ciudad de Santo Domingo, durante el periodo Enero – Junio del 2021

#### 3.1.2. Objetivos

##### *3.1.2.1. Objetivo General*

Mejorar el diseño organizacional a través de un modelo de manual de funciones por competencias para la empresa La Casa del Radiador.

##### *3.1.2.2. Objetivos Específicos*

- Portada
- Índice
- Introducción, objetivos y propósito del manual
- Aspectos metodológicos involucrados
- Organigrama de la empresa
- Para cada cargo, una hoja de descripción que generalmente contiene su dependencia jerárquica y relacionamiento formal, el objetivo o parámetros de éxito, las tareas asignadas, áreas de responsabilidad y las aptitudes requeridas para su desempeño.

### **3.1.3. Justificación**

Cada organización debe describir brevemente por escrito cada uno de los puestos que la integran. De esta forma, se asegura que las tareas no se repitan y otras no se asignen a algún colaborador. Es una técnica de recursos humanos que recopila información básica sobre el puesto de trabajo en una organización determinada de forma estructurada y clara.

El manual de funciones por competencias es una herramienta de talento humano que permitirá conocer a los empleados las funciones a realizar como también sus características subyacentes relacionadas con un estándar de efectividad y con un performance superior en un trabajo o situación es decir las competencias que se requieren dentro de cada cargo.

Es importante que las organizaciones cuenten con un manual de funciones por competencias porque seleccionan en base a buenas competencias de motivación y características, y enseñan el conocimiento y habilidades que se requieren para los puestos específicos. En los puestos complejos, las competencias son más importantes que las habilidades relacionadas con la tarea, la inteligencia o las credenciales, para predecir un desempeño superior.

La elaboración del manual de funciones por competencias requiere que la empresa “La Casa del Radiador” adopte como propio el modelo de la propuesta, logrando de esta manera mejorar el diseño organizacional y a su vez coordinar las actividades de los trabajadores para una mayor productividad de la entidad.

### 3.1.4. Datos informativos de la Empresa “La Casa del Radiador”

Tabla 18  
*Datos Informativos de la empresa*

<b>Nombre Comercial:</b>	“La Casa del Radiador”
<b>RUC:</b>	1706743109001
<b>Actividad económica principal:</b>	Venta al por menor de todo tipo de partes, componentes, suministros, herramientas y accesorios para vehículos automotrices como: neumáticos (llantas), cámaras de aire para neumáticos (tubos). Incluye bujías, baterías, equipo de iluminación partes y piezas eléctricas.
<b>Fecha de creación:</b>	01/01/1991
<b>Dirección:</b>	Vía Quevedo 153 y Galápagos sector Redondel de la Virgen.
<b>País:</b>	Ecuador.
<b>Provincia:</b>	Santo Domingo de los Tsáchilas.
<b>Cantón:</b>	Santo Domingo.
<b>Parroquia:</b>	Abraham Calazacón.
<b>Nombre del Gerente - Propietario:</b>	José Pablo Sotalin Pillajo.
<b>E-mail:</b>	lacasadelradiador@hotmail.es
<b>Teléfono:</b>	02-2750337 - 0992462763
<b>Redes sociales:</b>	<b>Facebook</b> - La Casa del Radiador <b>Instagram</b> - @lacasadelradiadorstodgo

Nota: En esta tabla se presenta los datos informativos de la empresa La Casa del Radiador  
 Fuente: (Empresa "La Casa del Radiador", 2017)  
 Elaborado por: Leidy Gabriela Pastuizaca Armijos

### 3.1.5. Plan de Acción

El diseño del Plan de Acción se realizó con el propósito de organizar, orientar e implementar el conjunto de actividades necesarias para elaborar el manual de funciones por competencias en la empresa “La Casa del Radiador”. A continuación, se detalló todas las tareas a realizar:

Tabla 19  
Plan de Acción

Criterio	Objetivos	Meta Propuesta	Actividades	Cronograma		Responsable	Medio de Verificación
				Fch. Inicio (mm/año)	Fch. Final (mm/año)		
Administrador – Propietario	Exponer el diseño del manual de funciones por competencias y los beneficios que posee al Administrador – Propietario.	Socializar la estructura y el contenido del manual de funciones por competencias.	- Conferencia al Administrador - Propietario de la empresa “La Casa del Radiador” para la revisión y socialización del manual de funciones por competencias.	20/09/2021	22/09/2021	Capacitadora	Nómina de asistencia
Asistente Administrativo	Exponer el diseño del manual de funciones por competencias al	Socializar la estructura y el contenido del manual de	- Capacitar al asistente administrativo con la finalidad de que conozca sus funciones y	23/09/2021	25/09/2021	Capacitadora	Nómina de asistencia

	Asistente Administrativo.	funciones por competencias	competencias establecidas en el manual.				
Auxiliar Contable	Exponer el diseño del manual de funciones por competencias al Auxiliar Contable.	Socializar la estructura y el contenido del manual de funciones por competencias	- Capacitar al auxiliar contable con la finalidad de que conozca sus funciones y competencias establecidas en el manual.	27/09/2021	29/09/2021	Capacitadora	Nómina de asistencia
Departamento de Ventas	Exponer el diseño del manual de funciones por competencias al departamento de ventas.	Socializar la estructura y el contenido del manual de funciones por competencias	- Capacitar al departamento de ventas con la finalidad de que conozca sus funciones y competencias establecidas en el manual.	30/09/2021	02/10/2021	Capacitadora	Nómina de asistencia
Departamento de Mecánica	Exponer el diseño del manual de funciones por competencias al departamento de mecánica	Socializar la estructura y el contenido del manual de funciones por competencias	- Capacitar al departamento de mecánica con la finalidad de que conozca sus funciones y competencias	04/10/2021	06/10/2021	Capacitadora	Nómina de asistencia

			establecidas en el manual.				
Implementación	Manual de funciones por competencias.	Implementar el manual de funciones por competencias en cada área de la empresa “La Casa del Radiador”	- Entrega impresa de la propuesta – manual de funciones por competencias.	07/10/2021	07/01/2022	Capacitadora y Administrador Propietario	El estado

Nota: En esta tabla se presenta el plan de acción para la empresa La Casa del Radiador

Fuente: Propia

Elaborado por: Leidy Gabriela Pastuizaca Armijos

EMPRESA “LA CASA DEL RADIADOR”	
MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS	

Código:	MFC - 01		
Clave:	MFC-LP-ADM-2021		
Versión:	1		
Página:	1	de	22
Fecha:	20/09/2021		

# **MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS**



**EMPRESA “LA CASA DEL RADIADOR”**  
Ecuador - Santo Domingo  
2021

<b>Elaborado por:</b> Leidy Pastuizaca	<b>Revisado por:</b> José Nevárez, Mgtr	<b>Autorizado por:</b> Tnlg. José Sotalin
---	--	--

<b>EMPRESA “LA CASA DEL RADIADOR”</b>	
<b>MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS</b>	

<b>Código:</b>	MFC – 02		
<b>Clave:</b>	MFC-LP-ADM-2021		
<b>Versión:</b>	1		
<b>Página:</b>	2	De	22
<b>Fecha:</b>	20/09/2021		

## ÍNDICE

<b>1. PORTADA.....</b>	<b>1</b>
<b>2. ÍNDICE.....</b>	<b>2</b>
<b>3. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>3</b>
<b>4. OBJETIVO.....</b>	<b>3</b>
<b>5. PROPÓSITO DEL MANUAL.....</b>	<b>4</b>
<b>6. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>4</b>
<b>6.1. ORGANIGRAMA VERTICAL.....</b>	<b>4</b>
<b>7. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.....</b>	<b>5</b>
<b>7.1. ADMINISTRADOR – PROPIETARIO.....</b>	<b>5</b>
<b>7.2. ASISTENTE ADMINISTRATIVO.....</b>	<b>8</b>
<b>7.3. AUXILIAR CONTABLE.....</b>	<b>11</b>
<b>7.4. VENDEDOR.....</b>	<b>14</b>
<b>7.5. MECÁNICO SOLDADOR 1 Y 2.....</b>	<b>17</b>
<b>7.6. AYUDANTE DE MECÁNICA.....</b>	<b>20</b>

<b>Elaborado por:</b> Leidy Pastuizaca	<b>Revisado por:</b> José Nevárez, Mgtr	<b>Autorizado por:</b> Tnlg. José Sotalin
---	--	--

<b>EMPRESA “LA CASA DEL RADIADOR”</b>	
<b>MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS</b>	

<b>Código:</b>	MFC – 03		
<b>Clave:</b>	MFC-LP-ADM-2021		
<b>Versión:</b>	1		
<b>Página:</b>	3	de	22
<b>Fecha:</b>	20/09/2021		

## INTRODUCCIÓN

El presente diseño del manual de funciones por competencias tiene como finalidad mejorar el diseño organizacional de la empresa La Casa del Radiador estableciendo funciones, responsabilidades y competencias acorde a cada puesto de trabajo dentro de las diferentes áreas de la estructura organizacional.

El manual es una herramienta muy importante para la empresa porque permite organizar el trabajo de forma eficaz, controlar las actividades del personal, tomar decisiones y proveer a cada empleado un mejor conocimiento de su rol en la empresa, lo que respalda el proceso de comunicación, integración y desarrollo. El manual está estructurado de acuerdo a la identificación del puesto, aprobación, nivel jerárquico, síntesis, funciones del puesto, requisitos y competencias acorde a la necesidad que demande cada cargo de la entidad, proporcionándole de esta manera un documento de respaldo que le brinde dicha información.

## OBJETIVO

Brindar información a los diferentes cargos de la empresa La Casa del Radiador para instruir al personal en el desarrollo de cada una de sus actividades.

<b>Elaborado por:</b> Leidy Pastuizaca	<b>Revisado por:</b> José Nevárez, Mgtr	<b>Autorizado por:</b> Tnlg. José Sotalin
---	--	--

<b>EMPRESA “LA CASA DEL RADIADOR”</b>	
MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS	

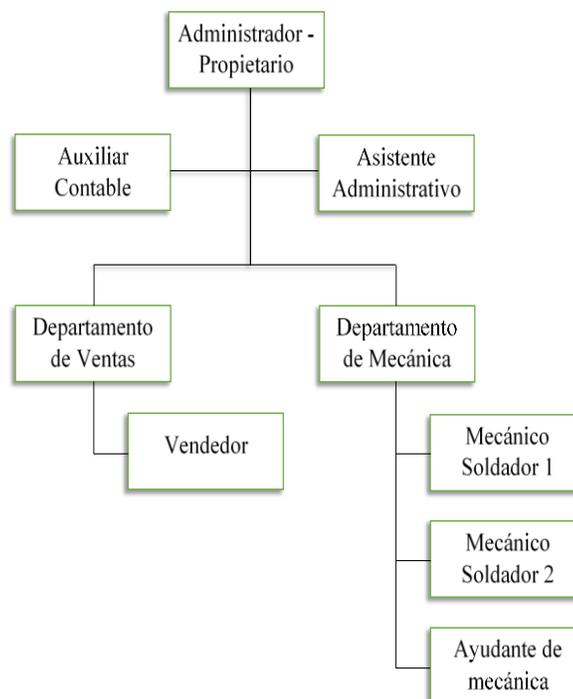
<b>Código:</b>	MFC – 04		
<b>Clave:</b>	MFC-LP-ADM-2021		
<b>Versión:</b>	1		
<b>Página:</b>	4	de	22
<b>Fecha:</b>	20/09/2021		

### PROPÓSITO DEL MANUAL

Crear un compromiso con la ejecución efectiva del trabajo entre los miembros de la organización y brindarles información básica sobre el desempeño de sus funciones.

### ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

#### ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA LA CASA DEL RADIADOR



<b>Elaborado por:</b> Leidy Pastuizaca	<b>Revisado por:</b> José Nevárez, Mgtr	<b>Autorizado por:</b> Tnlg. José Sotalin
---	--	--

<b>EMPRESA “LA CASA DEL RADIADOR”</b>	
MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS	

<b>Código:</b>	MFC – 005
<b>Clave:</b>	MFC-LP-AP-2021
<b>Versión:</b>	1
<b>Página:</b>	5 de 22
<b>Fecha:</b>	20/09/2021

**Empresa:** “La Casa del Radiador”

**Puesto:** Administrador – Propietario

**Nombre y Apellido del Titular del Puesto:** Paúl Andrés Sotalin Camacho

**Área/ Dirección:** Gerencia

**Departamento:** Administrativo

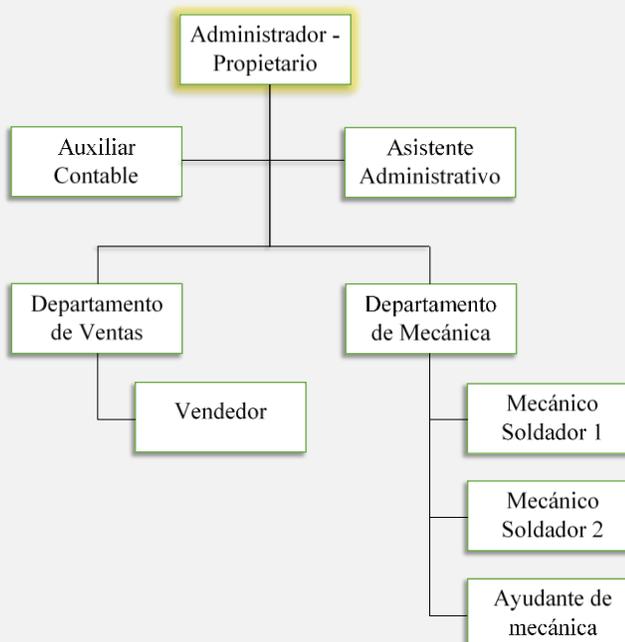
**Puesto Superior:**

**Aprobaciones:**

Manual de funciones por competencias

**Titular del puesto Superior**

### Organigrama



<b>Elaborado por:</b> Leidy Pastuizaca	<b>Revisado por:</b> José Nevárez, Mgtr	<b>Autorizado por:</b> Tnlg. José Sotalin
---	--	--

<b>EMPRESA “LA CASA DEL RADIADOR”</b>	
MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS	

<b>Código:</b>	MFC – 005
<b>Clave:</b>	MFC-LP-AP-2021
<b>Versión:</b>	1
<b>Página:</b>	6 de 22
<b>Fecha:</b>	20/09/2021

### Síntesis del puesto de Administrador – Propietario

Organizar, planificar, coordinar y evaluar las labores administrativas, financieras y operacionales de la empresa con el fin de alcanzar los objetivos planteados.

#### **FUNCIONES DEL PUESTO DE ADMINISTRADOR - PROPIETARIO**

**Grado de relevancia**

#### **Actividades / tareas / responsabilidades**

Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades del personal.	Alto
Administrar el giro del negocio.	Alto
Tomar decisiones que orienten eficazmente a la empresa.	Alto
Administrar y representar a la empresa en todas las acciones judiciales y administrativas.	Alto
Realizar seguimiento a las actividades que desarrolla su personal.	Alto
Decidir sobre la incorporación de nuevos productos en el mercado.	Alto
Manejar óptimamente los recursos humanos, financieros y tecnológicos de la empresa.	Alto
Emitir y firmar cheques, conjuntamente con el auxiliar administrativo.	Alto
Realizar la recuperación de cartera.	Alto
Atender al cliente cuando sea necesario solucionando reclamos e inquietudes.	Alto
Realizar la selección del personal.	Alto

<b>Elaborado por:</b> Leidy Pastuizaca	<b>Revisado por:</b> José Nevárez, Mgtr	<b>Autorizado por:</b> Tnlg. José Sotalin
---	--	--

<b>EMPRESA “LA CASA DEL RADIADOR”</b>	
MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS	

<b>Código:</b>	MFC – 005		
<b>Clave:</b>	MFC-LP-AP-2021		
<b>Versión:</b>	1		
<b>Página:</b>	7	de	22
<b>Fecha:</b>	20/09/2021		

### REQUISITOS DEL PUESTO DE ADMINISTRADOR - PROPIETARIO

<b>Formación básica</b>	Título de 3er nivel en Administración de Empresas o carreras afines.
<b>Otra formación complementaria</b>	Cursos en Recursos Humanos, Administración del Personal y Finanzas.
<b>Experiencia requerida:</b>	Mínimo 3 años en puestos similares.
<b>Idioma:</b>	Español / Inglés.
<b>Pc (detallar)</b>	Manejo de herramientas ofimáticas (Word, Excel, Power Point)

### COMPETENCIAS DEL ADMINISTRADOR – PROPIETARIO

### Nivel de Requerimiento

Trabajo en equipo	Grado A
Orientación a los resultados	Grado A
Capacidad de planeación y de organización	Grado A
Modalidades de contacto	Grado A
Negociación	Grado A
Liderazgo	Grado B
Franqueza – confiabilidad – integridad	Grado A

<b>Elaborado por:</b> Leidy Pastuizaca	<b>Revisado por:</b> José Nevárez, Mgtr	<b>Autorizado por:</b> Tnlg. José Sotalin
---	--	--

<b>EMPRESA “LA CASA DEL RADIADOR”</b>	
<b>MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS</b>	

<b>Código:</b>	MFC – 006		
<b>Clave:</b>	MFC-LP-AA-2021		
<b>Versión:</b>	1		
<b>Página:</b>	8	de	22
<b>Fecha:</b>	20/09/2021		

**Empresa:** “La Casa del Radiador”

**Puesto:** Asistente Administrativo

**Nombre y Apellido del Titular del Puesto:** Ana Cristina Yubaila Calderón

**Área/ Dirección:** Administración

**Departamento:** Administrativo

**Puesto Superior:** Administrador – Propietario

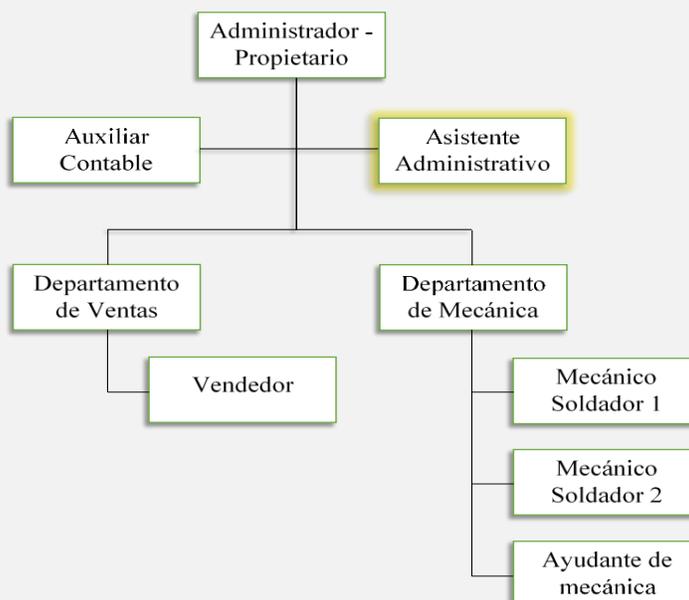
**Aprobaciones:**

Manual de funciones por competencias

**Titular del puesto Superior**

Administrador – Propietario

### Organigrama



<b>Elaborado por:</b> Leidy Pastuizaca	<b>Revisado por:</b> José Nevárez, Mgtr	<b>Autorizado por:</b> Tnlg. José Sotalin
---	--	--

<b>EMPRESA “LA CASA DEL RADIADOR”</b>	
MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS	

<b>Código:</b>	MFC – 006		
<b>Clave:</b>	MFC-LP-AA-2021		
<b>Versión:</b>	1		
<b>Página:</b>	9	de	22
<b>Fecha:</b>	20/09/2021		

### Síntesis del puesto de Asistente Administrativo

Es el responsable de brindar apoyo al administrador, gestionando y controlando todas las actividades correspondientes de la empresa.

<b>FUNCIONES DEL PUESTO DE ASISTENTE ADMINISTRATIVO</b>	<b>Grado de relevancia</b>
<b>Actividades / tareas / responsabilidades</b>	
Programar pagos y cobros a clientes y proveedores.	Alto
Realizar la emisión de cheques.	Alto
Efectuar el pago de servicios básicos.	Alto
Realizar el pago de impuestos, tasas y contribuciones (IESS, SRI).	Alto
Llevar el control de cuentas bancarias.	Alto
Elaborar certificados, informes, solicitudes, oficios, entre otros.	Alto
Mantener el control de caja chica.	Alto
Cancelar sueldos y salarios a empleados.	Alto

<b>Elaborado por:</b> Leidy Pastuizaca	<b>Revisado por:</b> José Nevárez, Mgtr	<b>Autorizado por:</b> Tnlg. José Sotalin
---	--	--

<b>EMPRESA “LA CASA DEL RADIADOR”</b>	
MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS	

<b>Código:</b>	MFC – 006		
<b>Clave:</b>	MFC-LP-AA-2021		
<b>Versión:</b>	1		
<b>Página:</b>	10	de	22
<b>Fecha:</b>	20/09/2021		

### REQUISITOS DEL PUESTO DE ASISTENTE ADMINISTRATIVO

<b>Formación básica</b>	Título de 3er nivel en Administración de Empresas o Contabilidad.
<b>Otra formación complementaria</b>	Conocimientos en el manejo de la plataforma IESS, SRI.
<b>Experiencia requerida:</b>	Mínimo 1 año en puestos similares.
<b>Idioma:</b>	Español / Inglés.
<b>Pc (detallar)</b>	Manejo de herramientas ofimáticas (Word, Excel, Power Point y Outlook).

### COMPETENCIAS DEL ASISTENTE ADMINISTRATIVO

### Nivel de Requerimiento

Trabajo en equipo	Grado A
Capacidad de comunicación oral y escrita	Grado A
Franqueza – confiabilidad – integridad	Grado A
Tolerancia a la presión	Grado B
Orientación a los resultados	Grado A
Capacidad para resolver problemas	Grado B

<b>Elaborado por:</b> Leidy Pastuizaca	<b>Revisado por:</b> José Nevárez, Mgtr	<b>Autorizado por:</b> Tnlg. José Sotalin
---	--	--

<b>EMPRESA “LA CASA DEL RADIADOR”</b>	
MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS	

<b>Código:</b>	MFC – 007		
<b>Clave:</b>	MFC-LP-AC-2021		
<b>Versión:</b>	1		
<b>Página:</b>	11	de	22
<b>Fecha:</b>	20/09/2021		

**Empresa:** “La Casa del Radiador”

**Puesto:** Auxiliar Contable

**Nombre y Apellido del Titular del Puesto:** Bertha Leonor Armijos Paño

**Área/ Dirección:** Contabilidad

**Departamento:** Contable

**Puesto Superior:** Administrador – Propietario.

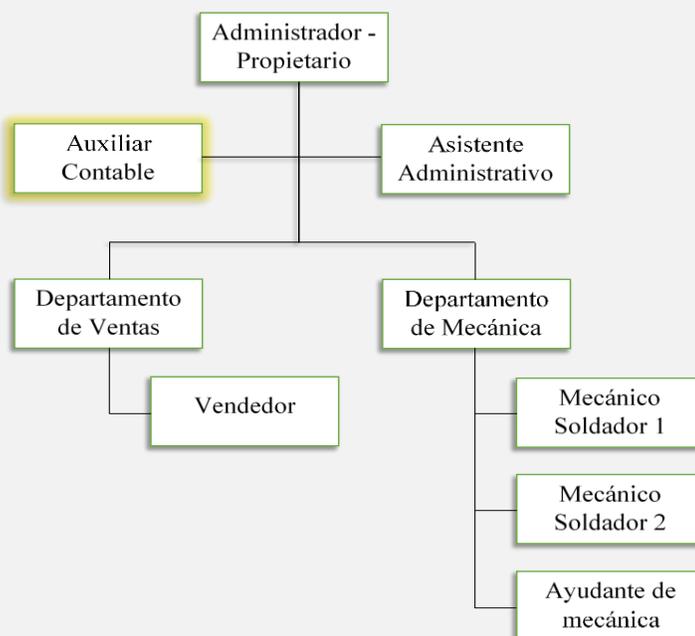
**Aprobaciones:**

Manual de funciones por competencias

**Titular del puesto Superior**

Administrador – Propietario

**Organigrama**



<b>Elaborado por:</b> Leidy Pastuizaca	<b>Revisado por:</b> José Nevárez, Mgtr	<b>Autorizado por:</b> Tnlg. José Sotalin
---	--	--

<b>EMPRESA “LA CASA DEL RADIADOR”</b>	
MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS	

<b>Código:</b>	MFC – 007		
<b>Clave:</b>	MFC-LP-AC-2021		
<b>Versión:</b>	1		
<b>Página:</b>	12	de	22
<b>Fecha:</b>	20/09/2021		

### Síntesis del puesto de Auxiliar Contable

Es el encargado de efectuar actividades contables y administrativas de la empresa como también el debido manejo de páginas y sistemas contables.

<b>FUNCIONES DEL PUESTO DE AUXILIAR CONTABLE</b>	<b>Grado de relevancia</b>
<b>Actividades / tareas / responsabilidades</b>	
Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales, políticas, procedimientos y técnicas de contabilidad.	Alto
Realizar el registro de facturas de proveedores (cuentas por pagar – provisiones).	Alto
Registrar operaciones diarias de cuentas por cobrar (facturas).	Alto
Realizar el registro de ingresos.	Alto
Mantener actualizados los archivos de la documentación de sustento y de los registros contables.	Alto
Garantizar la custodia permanente de documentos de la empresa.	Alto
Realizar archivos de ventas y compras mensuales.	Alto
Realizar comprobantes de retenciones.	Alto
Manejar sistemas contables ANFIBIUS y SISDATA.	Alto
Realizar la facturación.	Alto
Manejar páginas del IESS, SRI, SERCOP entre otras.	Alto

<b>Elaborado por:</b> Leidy Pastuizaca	<b>Revisado por:</b> José Nevárez, Mgtr	<b>Autorizado por:</b> Tnlg. José Sotalin
---	--	--

<b>EMPRESA “LA CASA DEL RADIADOR”</b>		<b>Código:</b>	MFC – 007	
<b>MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS</b>		<b>Clave:</b>	MFC-LP-AC-2021	
		<b>Versión:</b>	1	
		<b>Página:</b>	13	de 22
		<b>Fecha:</b>	20/09/2021	

### REQUISITOS DEL PUESTO DE AUXILIAR CONTABLE

<b>Formación básica</b>	Título de 3er nivel en Contabilidad y Auditoría, Finanzas o Administración de Empresas.
<b>Otra formación complementaria</b>	Certificados en el área de contaduría pública.
<b>Experiencia requerida:</b>	Mínimo entre 1 a 2 años en puestos similares.
<b>Idioma:</b>	Español / Inglés.
<b>Pc (detallar)</b>	Manejo de herramientas ofimáticas, Sistema Contable y páginas web.

### COMPETENCIAS DEL AUXILIAR CONTABLE Nivel de Requerimiento

Ética	Grado A
Trabajo en equipo	Grado A
Franqueza – confiabilidad – integridad	Grado A
Tolerancia a la presión	Grado B
Aprendizaje continuo	Grado B
Habilidad analítica y numérica	Grado A
Capacidad de organización	Grado A

<b>Elaborado por:</b> Leidy Pastuizaca	<b>Revisado por:</b> José Nevárez, Mgtr	<b>Autorizado por:</b> Tnlg. José Sotalin
---	--	--

<b>EMPRESA “LA CASA DEL RADIADOR”</b>	
<b>MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS</b>	

<b>Código:</b>	MFC – 008		
<b>Clave:</b>	MFC-LP-V-2021		
<b>Versión:</b>	1		
<b>Página:</b>	14	de	22
<b>Fecha:</b>	20/09/2021		

**Empresa:** “La Casa del Radiador”

**Puesto:** Vendedor

**Nombre y Apellido del Titular del Puesto:** Edgar Wilfrido Gualpa Fernández

**Área/ Dirección:** Comercial

**Departamento:** Ventas

**Puesto Superior:** Administrador – Propietario

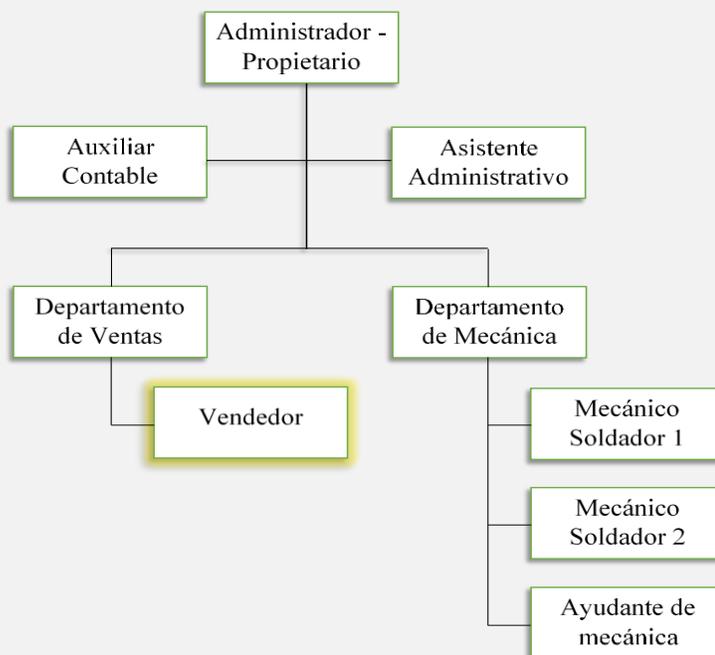
**Aprobaciones:**

Manual de Funciones por Competencias

**Titular del puesto Superior**

Administrador – Propietario

**Organigrama**



<b>Elaborado por:</b> Leidy Pastuizaca	<b>Revisado por:</b> José Nevárez, Mgtr	<b>Autorizado por:</b> Tnlg. José Sotalin
---	--	--

<b>EMPRESA “LA CASA DEL RADIADOR”</b>	
MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS	

<b>Código:</b>	MFC – 008
<b>Clave:</b>	MFC-LP-V-2021
<b>Versión:</b>	1
<b>Página:</b>	15 de 22
<b>Fecha:</b>	20/09/2021

### Síntesis del puesto de Vendedor

Vender y brindar un excelente servicio y realizar la constatación física de mercadería con el propósito de generar ganancias a la empresa.

<b>FUNCIONES DEL PUESTO DE VENDEDOR</b>	<b>Grado de relevancia</b>
<b>Actividades / tareas / responsabilidades</b>	
Atender al cliente.	Alto
Vender productos automotrices.	Alto
Asesorar técnica y comercialmente al cliente.	Alto
Efectuar la facturación.	Alto
Realizar inventario de bodega.	Alto
Recibir mercadería.	Alto
Aprovisionar las perchas.	Alto

<b>Elaborado por:</b> Leidy Pastuizaca	<b>Revisado por:</b> José Nevárez, Mgtr	<b>Autorizado por:</b> Tnlg. José Sotalin
---	--	--

<b>EMPRESA “LA CASA DEL RADIADOR”</b>	
MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS	

<b>Código:</b>	MFC – 008		
<b>Clave:</b>	MFC-LP-V-2021		
<b>Versión:</b>	1		
<b>Página:</b>	16	de	22
<b>Fecha:</b>	20/09/2021		

### REQUISITOS DEL PUESTO DE VENDEDOR

<b>Formación básica</b>	Título de bachiller.
<b>Otra formación complementaria</b>	Curso de atención al cliente y marketing.
<b>Experiencia requerida:</b>	Mínimo entre 1 a 2 años en ventas y facturación.
<b>Idioma:</b>	Español.
<b>Pc (detallar)</b>	Manejo de herramientas ofimáticas (Word, Excel, Power Point y Outlook)

COMPETENCIAS DEL VENDEDOR	Nivel de Requerimiento
Orientación al cliente	Grado A
Trabajo en equipo	Grado B
Adaptabilidad al cambio	Grado B
Autocontrol	Grado A
Iniciativa	Grado B
Franqueza – confiabilidad – integridad	Grado A
Aprendizaje continuo	Grado B
Orientación a resultados	Grado B
Capacidad de entender a los demás	Grado B
Tolerancia a la presión	Grado A

<b>Elaborado por:</b> Leidy Pastuizaca	<b>Revisado por:</b> José Nevárez, Mgtr	<b>Autorizado por:</b> Tnlg. José Sotalin
---	--	--

<b>EMPRESA “LA CASA DEL RADIADOR”</b>	
MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS	

<b>Código:</b>	MFC – 009		
<b>Clave:</b>	MFC-LP-MS 1-2 -2021		
<b>Versión:</b>	1		
<b>Página:</b>	17	de	22
<b>Fecha:</b>	20/09/2021		

**Empresa:** “La Casa del Radiador”

**Puesto:** Mecánico Soldador 1 y 2

**Nombre y Apellido del Titular del Puesto:** Leonel Paul Arriaga Vargas

**Área/ Dirección:** Taller

**Departamento:** Operativo

**Puesto Superior:** Administrador - Propietario

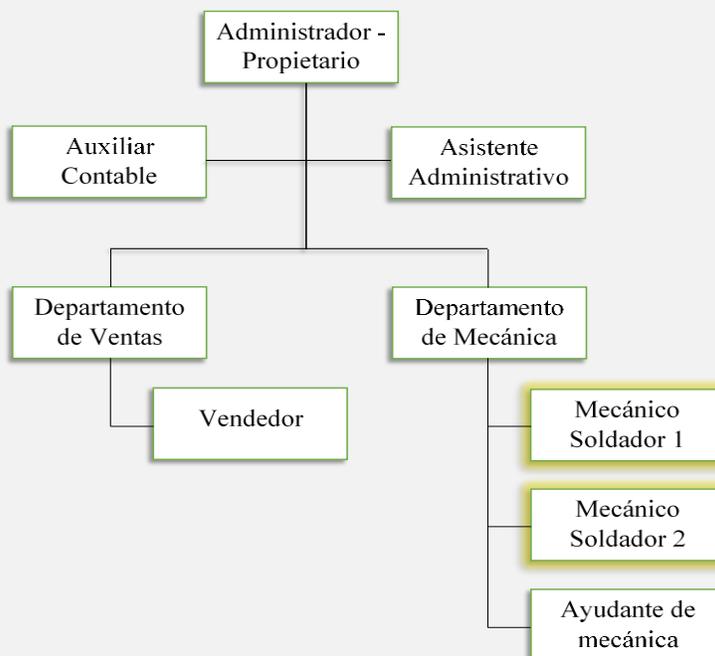
**Aprobaciones:**

Manual de Funciones por Competencias

**Titular del puesto Superior**

Administrador - Propietario

**Organigrama**



<b>Elaborado por:</b> Leidy Pastuizaca	<b>Revisado por:</b> José Nevárez, Mgtr	<b>Autorizado por:</b> Tnlg. José Sotalin
---	--	--

<b>EMPRESA “LA CASA DEL RADIADOR”</b>	
MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS	

<b>Código:</b>	MFC – 009		
<b>Clave:</b>	MFC-LP-MS 1-2 -2021		
<b>Versión:</b>	1		
<b>Página:</b>	18	de	22
<b>Fecha:</b>	20/09/2021		

### Síntesis del puesto de Mecánico Soldador 1 y 2

Efectuar tareas de reparación generales y específicas del radiador como también soldadura de las partes averiadas.

#### **FUNCIONES DEL PUESTO DE MECÁNICO SOLDADOR 1 Y 2**

#### **Grado de relevancia**

##### **Actividades / tareas / responsabilidades**

Baquetear radiadores (limpieza) y arreglo de los mismos.	Alto
Revisar que el radiador y la tapa estén en buen estado.	Alto
Cambiar tapas y tapones.	Alto
Cambiar panales de radiadores.	Alto
Inspeccionar y reemplazar mangueras del radiador.	Alto
Revisar el líquido refrigerante de los radiadores.	Alto
Realizar sueldas especiales en general (radiador y condensadores)	Alto
Elaborar tanques de radiadores.	Alto

<b>Elaborado por:</b> Leidy Pastuizaca	<b>Revisado por:</b> José Nevárez, Mgtr	<b>Autorizado por:</b> Tnlg. José Sotalin
---	--	--

<b>EMPRESA “LA CASA DEL RADIADOR”</b>	
MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS	

<b>Código:</b>	MFC – 008		
<b>Clave:</b>	MFC-LP- MS 1-2 -2021		
<b>Versión:</b>	1		
<b>Página:</b>	19	de	22
<b>Fecha:</b>	20/09/2021		

### REQUISITOS DEL PUESTO DE MECÁNICO SOLDADOR 1 Y 2

<b>Formación básica</b>	Título de bachiller.
<b>Otra formación complementaria</b>	Conocimientos en radiadores, mecánica y soldadura.
<b>Experiencia requerida:</b>	Mínimo 1 años en puestos similares.
<b>Idioma:</b>	Español.
<b>Pc (detallar)</b>	

COMPETENCIAS DEL MECÁNICO SOLDADOR 1 Y 2	Nivel de Requerimiento
Comunicación	Grado B
Aprendizaje continuo	Grado B
Calidad del trabajo	Grado A
Tolerancia a la presión	Grado B
Trabajo en equipo	Grado B
Orientación al cliente	Grado B
Responsabilidad	Grado A
Franqueza – confiabilidad – integridad	Grado B

<b>Elaborado por:</b> Leidy Pastuizaca	<b>Revisado por:</b> José Nevárez, Mgtr	<b>Autorizado por:</b> Tnlg. José Sotalin
---	--	--

<b>EMPRESA “LA CASA DEL RADIADOR”</b>	
MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS	

<b>Código:</b>	MFC – 009		
<b>Clave:</b>	MFC-LP-AM-2021		
<b>Versión:</b>	1		
<b>Página:</b>	20	de	22
<b>Fecha:</b>	20/09/2021		

**Empresa:** “La Casa del Radiador”

**Puesto:** Ayudante de Mecánica

**Nombre y apellido del titular del puesto:** Jefferson José Posligua Llumiquinga

**Área/ Dirección:** Taller

**Departamento:** Operativo

**Puesto Superior:** Mecánico

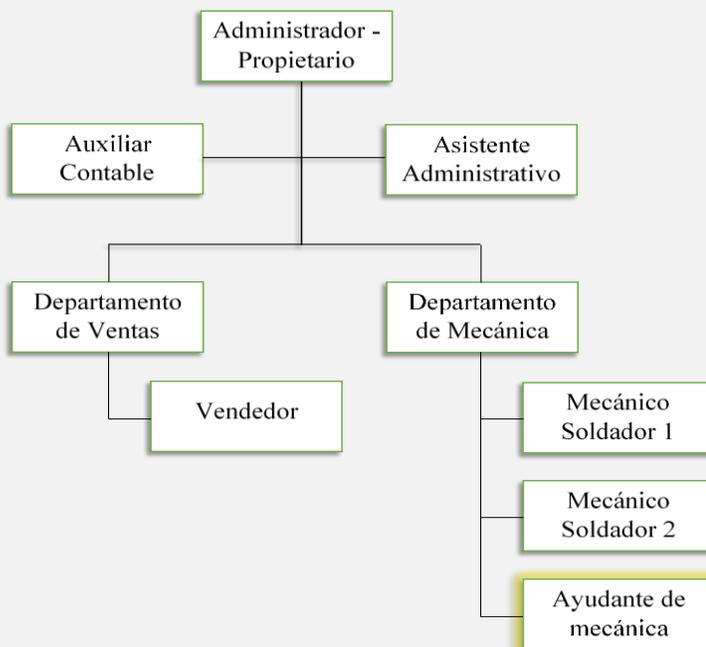
**Aprobaciones:**

Manual de Funciones por Competencias

**Titular del puesto Superior**

Administrador - Propietario

**Organigrama**



<b>Elaborado por:</b> Leidy Pastuizaca	<b>Revisado por:</b> José Nevárez, Mgtr	<b>Autorizado por:</b> Tnlg. José Sotalin
---	--	--

<b>EMPRESA “LA CASA DEL RADIADOR”</b>	
MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS	

<b>Código:</b>	MFC – 008
<b>Clave:</b>	MFC-LP-AM-2021
<b>Versión:</b>	1
<b>Página:</b>	21 de 22
<b>Fecha:</b>	20/09/2021

### Síntesis del puesto de Ayudante de Mecánica

Brindar soporte constante en todas las actividades que el mecánico ejecute y realizar la fabricación de mangueras hidráulicas.

#### FUNCIONES DEL PUESTO DE AYUDANTE DE MECÁNICA

#### Grado de relevancia

#### Actividades / tareas / responsabilidades

Colaborar en la instalación y desinstalación del radiador.	Alto
Apoyar en el arreglo del radiador.	Alto
Cambiar mangueras de los radiadores.	Alto
Arreglo y cuidado de la bodega.	Alto
Fabricar mangueras hidráulicas.	Alto
Abastecimiento de los productos para la fabricación de las mangueras hidráulicas.	Alto
Demás actividades afines y adicionales, acorde a lo asignado por su superior.	Alto

<b>Elaborado por:</b> Leidy Pastuizaca	<b>Revisado por:</b> José Nevárez, Mgtr	<b>Autorizado por:</b> Tnlg. José Sotalin
---	--	--

<b>EMPRESA “LA CASA DEL RADIADOR”</b>	
MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS	

<b>Código:</b>	MFC – 008		
<b>Clave:</b>	MFC-LP-AM-2021		
<b>Versión:</b>	1		
<b>Página:</b>	22	de	22
<b>Fecha:</b>	20/09/2021		

### REQUISITOS DEL PUESTO DE AYUDANTE DE MECÁNICA

<b>Formación básica</b>	Título de bachiller.
<b>Otra formación complementaria</b>	Conocimientos en manejo de máquinas.
<b>Experiencia requerida:</b>	Mínimo 6 meses en puestos similares.
<b>Idioma:</b>	Español.
<b>Pc (detallar)</b>	

COMPETENCIAS DEL AYUDANTE DE MECÁNICA	Nivel de Requerimiento
Productividad	Grado A
Responsabilidad	Grado A
Colaboración	Grado A
Capacidad para aprender	Grado A
Adaptabilidad al cambio	Grado A
Confianza en sí mismo	Grado A
Trabajo en equipo	Grado A
Franqueza – confiabilidad – integridad	Grado B

<b>Elaborado por:</b> Leidy Pastuizaca	<b>Revisado por:</b> José Nevárez, Mgtr	<b>Autorizado por:</b> Tnlg. José Sotalin
---	--	--

### **3.1.7. Implementación del manual de funciones por competencias**

Una vez elaborado el manual de funciones por competencias y aprobado por el Instituto Superior Tecnológico “Japón” se le entrega a la empresa “La Casa del Radiador” la impresión de la propuesta para su debida implementación, solicitando primeramente una reunión al Administrador – Propietario con el objetivo de dar a conocer la estructura y contenido del manual para posteriormente socializar y capacitar a cada uno de los trabajadores sus funciones y competencias más idóneas en el cargo asignado.

Una vez socializado el manual el Administrador – Propietario de la empresa “La Casa del Radiador” se compromete a revisar y aplicar la propuesta planteada, según lo expresado en el oficio que consta en el anexo N° 1.

## CAPÍTULO IV

### 4. Conclusiones y Recomendaciones

#### 4.1. Conclusiones

- Para la elaboración del manual de funciones por competencias se fundamentó bibliográficamente los diferentes temas principales por varios autores, identificando la metodología utilizada para el levantamiento de información y datos como también la estructura que sustentará la propuesta.
- Se realizó el diagnóstico de la situación actual organizacional de la empresa La Casa del Radiador mediante una entrevista al Administrador – Propietario donde se conoció la problemática en relación al diseño organizacional dando solución mediante la elaboración de un manual de funciones por competencias para cada cargo a desempeñar.
- Finalmente se elabora y propone un manual de funciones por competencias para la empresa La Casa del Radiador ubicada en la ciudad de Santo Domingo, durante el periodo enero- junio del 2021 mismo que establece funciones, responsabilidades, actividades y competencias de los diferentes cargos que tiene la entidad con el objetivo de ser un instrumento de orientación y control para la toma de decisiones permitiendo mejorar el diseño organizacional de la empresa La Casa del Radiador y a su vez ayudar al desarrollo de un proceso eficiente de selección, evaluación y valoración de cada puesto.

## 4.2.Recomendaciones

Las conclusiones que deja el presente proyecto de investigación, permiten plantear algunas recomendaciones entre estas tenemos las siguientes:

- Se recomienda al Administrador – Propietario de la empresa “La Casa del Radiador” la aprobación e implementación del manual de funciones por competencias y la debida capacitación a todos los trabajadores con el propósito de que desarrollen sus funciones en base al documento.
- Se recomienda al Administrador – Propietario de la empresa “La Casa del Radiador” que realice capacitaciones periódicas (1 vez al año) dado la dinámica de los puestos con el propósito de que sus colaboradores se desempeñen mejor en cada cargo con conocimientos nuevos y a su vez mejoren sus habilidades que favorezcan el desarrollo del crecimiento de la entidad generando mayor rentabilidad.
- Finalmente, se le recomienda al Administrador – Propietario de la empresa “La Casa del Radiador” que tome como propio la estructura organizacional (organigrama) planteada en el manual de funciones para que le permita llevar a cabo correctamente todas las actividades y a su vez delimitar responsabilidades y responsables de cada área.

## 5. Referencias

- Acevedo , A., & Lopez, A. (2004). *El proceso de la entrevista: conceptos y modelos*. México: Limusa.
- AGUDELO, S. (1998). *Certificación de competencias laborales*. Montevideo: Cinterfol/OIT.
- Alles , M. (2004). *Elija al mejor Cómo entrevistar por competencias*. Buenos Aires: Granica S.A.
- Alles, M. (2002). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias: El Diccionario*. Buenos Aires Argentina: Granica.
- Alles, M. (2005). *Gestión por Competencias. El Diccionario*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2006). *Diccionario de Preguntas Gestión por Competencias: cómo planificar la entrevista por competencias*. Buenos Aires: Granica S.A.
- Alles, M. (2008). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias*. Buenos Aires: Granica S.A.
- Alles, M. (2008). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Casos: Gestión por Competencias 3a ed. la reimp.* Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2015). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos: gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Arellano, O. (08 de Mayo de 2020). *MOODLE*. Obtenido de [https://moodle.unach.edu.ec/pluginfile.php/802047/mod\\_resource/content/1/3.1%20UNIDAD%20III%20MARCO%20METODOLOGICO.pdf](https://moodle.unach.edu.ec/pluginfile.php/802047/mod_resource/content/1/3.1%20UNIDAD%20III%20MARCO%20METODOLOGICO.pdf)
- Arizaga, A. L. (2006). *Métodos de compensación basados en competencias*. Barranquilla: Uninorte.
- Biblioteca Virtual en Salud* . (16 de 09 de 2013). Obtenido de <http://bvs.minsa.gob.pe/local/MINSA/1760-2.pdf>
- Blanco Bueno, R., Ramos Sámano, M., & Berrelleza Gaxiola, C. (2018). *Elementos Básicos de Administración* . México.
- BUNK, G. (1994). La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales en la RFA. *CEDEFOP N°1*.
- Campos, G., & Lule, N. (2012). La observación, un método para el estudio de la realidad. *Dialnet*, 56.

- Cortés , M., & Iglesias , M. (2004). *UNACAR*. Obtenido de [https://www.unacar.mx/contenido/gaceta/ediciones/metodologia\\_investigacion.pdf](https://www.unacar.mx/contenido/gaceta/ediciones/metodologia_investigacion.pdf)
- Díaz , A., & Silva, A. (Abril de 2015). *Ciencia Unisalle*. Obtenido de [https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1079&context=administracion\\_de\\_empresas](https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1079&context=administracion_de_empresas)
- Díaz de Rada, V. (2015). *Manual de trabajo de campo de la encuesta (presencial y telefónica)*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Dinna Evelyn Flores Pullido. (2009). *unminuto*. Obtenido de [https://repository.uniminuto.edu/bitstream/handle/10656/2645/TTL\\_FlorezPulidoDinna\\_2009.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.uniminuto.edu/bitstream/handle/10656/2645/TTL_FlorezPulidoDinna_2009.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Empresa "La Casa del Radiador". (2017). Obtenido de <https://educacion-seguridad.wixsite.com/casa-del-radiador/ubicacion>
- García , F. (2004). *El cuestionario: recomendaciones metodológicas para el diseño de un cuestionario*. México: Limusa,S.A.
- Gareth, J. (2008). *Teoría Organizacional Diseño y cambio en las organizaciones*. México: Pearson. Obtenido de <https://www.politecnico metro.edu.co/biblioteca/emprendimiento/Teor%C3%ADa%20organizacional4taEdici%C3%B3nGarethRJones.pdf>
- Gómez, M. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Argentina: Brujias.
- Gomez, S. (2012). *Metodología de la Investigación*. Estado de México: Red Tercer Milenio S.C. Obtenido de [http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/Axiologicas/Metodologia\\_de\\_la\\_investigacion.pdf](http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/Axiologicas/Metodologia_de_la_investigacion.pdf)
- González, Á. (2006). *Métodos de compensación basados en competencias*. Barraquilla: Uninorte.
- Heinemann, K. (2003). *Introducción a la Metodología de la Investigación empírica en las ciencias del deporte*. Barcelona: Paidotribo.
- Hernández , R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGRAW-HILL.

- Intriago, K. (2018). *dspace.epoch*. Obtenido de <http://dspace.epoch.edu.ec/bitstream/123456789/10235/1/12T01254.pdf>
- José, S. (2021). Historia de la empresa. (L. Pastuizaca, Entrevistador)
- LE BOTERF, G. (1998). *La ingeniería de las competencias*. Paris: D´organisation.
- López, D. (2011). Parámetros de Diseños Organizacional: Incidencia en la Productividad en los vínculos sociales. *Redalyc*, 78-79.
- Lopez, P. (2004). Población Muestra y Muestreo. *Scielo*, 2.
- Lopez, R. (2010). La Selección del Personal basado en Competencias y su relación con la eficacia organizacional. *Redalyc*, 141-142.
- Martín , S., & Lafuente, V. (2014). Referencias Bibliográficas: indicadores para su evaluación en trabajos científicos. *Scielo*, 152.
- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. (05 de 2009). Obtenido de <http://www.administracion.chiapas.gob.mx/normatividad/desadministrativo/Administrativous.pdf>.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. España: Ariel .
- MIRANDA, M. (2003). "*Transformación de la Educación Media Técnico - Profesional*". En *Políticas Educativas en el Cambio de Siglo. La reforma del sistema escolar de Chile*. Santiago de Chile: Universitaria (Cristian Cox).
- Mostern, M. (1946). *Elements of Public Administration* . New York : Prentice Hall.
- Munch, L. (2007). *Administración, Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor*. México: Pearson.
- Oyervide, P., & Sacoto, A. (2018). *Dspace de la Universidad del Azuay*. Obtenido de <http://201.159.222.99/bitstream/datos/7938/1/13676.pdf>
- Pacheco, J. (15 de Agosto de 2019). *wedyempresas*. Obtenido de <https://www.webyempresas.com/disenio-organizacional/>
- Paz, G. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Patria.
- Paz, G. (2017). *Metodología de la Investigación*. México: Patria.
- Perspectivas. (2007). Origen y desarrollo de la Administración. *Redalyc*, 50-51-52.
- Pintos, G. (Mayo de 2009). *silotips*. Obtenido de <https://silotips/download/los-manuales-administrativos-hoy>

- Plan Nacional de Desarrollo 2017 2021 toda una vida de Ecuador. (22 de 09 de 2017).  
*Observatorio Regional de Planificación para el Desarrollo de América Latina y el Caribe*. Obtenido de  
<https://observatorioplanificacion.cepal.org/sites/default/files/plan/files/EcuandorPlanNacionalTodaUnaVida20172021.pdf>
- Pulgar, L., & Rios, F. (2011). *Metodologías para implantar la estrategia: diseño organizacional de la empresa*. Lima - Perú: YoPublico S.A.C.
- Ramírez Cardona , C. ( 2010). *Fundamentos de Administración*. Bogotá: Ecoe.
- Robles, B. (2019). Población y Muestra. *Pueblo Continente*, 245.
- Rodríguez, A., & Pérez , A. (2017). Métodos Científicos de Indagación y de Construcción del Conocimiento. *Scielo*, 186.
- Rubiano, F., Arango, M., & Gonzalez, E. (Agosto de 2005). *sld.cu*. Obtenido de  
[http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/infodir/funciones\\_y\\_competencias\\_laborales.\\_instructivo.pdf](http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/infodir/funciones_y_competencias_laborales._instructivo.pdf)
- Sanchez, G. G. (09 de 10 de 2012). *Manual de Funciones* . Obtenido de  
<https://gilbertogonzalezsanchez.files.wordpress.com/2012/10/trabajo-3-definicion-del-manual-funciones.pdf>
- SMS Ecuador Auditores y Asesores Gerenciales. (2017). *SMS Latinoamérica*. Obtenido de  
<https://smsecuador.ec/manual-de-funciones/>
- Toro, I., & Parra , R. (2006). *Método y Conocimiento: Metodología de la Investigación* . Colombia: Universidad EAFIT.
- Valencia, M. (2005). Las Competencias Laborales:¿La estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones? *Scielo*.
- Valenzuela, B., & Ortiz, M. (2004). *Análisis de Puestos de Trabajos*. México: Mora-Cuantúa.
- Zelaya, J. (2006). *Clasificación de Puestos*. Costa Rica: Universidad Estatal a distancia San José.

# **Anexos**

## Anexo 1

Oficio de autorización de la empresa



Santo Domingo, 23 de marzo de 2021

Lic.

José Daniel Shauri Romero, MsC

**COORDINADOR ACADÉMICO MODALIDAD EN LÍNEA DEL  
ISTJ SANTO DOMINGO**

Presente.

De mis consideraciones:

Por medio de la presente certifico que la Srta. Pastuzaca Armijos Lady Gabriela Con CI. 2350715815 egresada de la carrera de Administración de Empresas, está debidamente autorizada por este negocio para realizar el proyecto de investigación de tesis titulado **“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS PARA LA EMPRESA LA CASA DEL RADIADOR UBICADA EN LA CIUDAD DE SANTO DOMINGO, DURANTE EL PERIODO ENERO- JUNIO 2021”** y una vez cumplida la misma, se compromete a revisar y aplicar la propuesta planteada.

Expreso una extensa gratitud y reconocimiento a esta prestigiosa institución educativa y desearle a la señorita estudiante éxitos en su nueva etapa profesional.

Muy Atentamente;

**LA CASA DEL RADIADOR**  
  
JOSÉ SOTALIN

Tnlg. José Sotalin

**GERENTE PROPIETARIO DE  
LA CASA DEL RADIADOR**  
CI. 1706743109

Dir.: Vía Quevedo 153 y Galápagos  
Telf.: 2750 337 Cel.: 0992 462 763  
E-mail: lacasadelradiador@hotmail.es  
Santo Domingo - Ecuador

## Anexo 2



# INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO JAPÓN

## CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Entrevista aplicada al Administrador – Propietario.

**Objetivo:** Obtener información sobre la situación real de la empresa para la realización del proyecto de titulación con el tema Elaboración de un manual de funciones por competencias, santo domingo, durante el periodo enero - junio del 2021.

**Nombre del entrevistado:** Paúl Andrés Sotalin Camacho. (hijo)

Nº	PREGUNTA	RESPUESTA
1	¿La empresa La Casa del Radiador Cuenta con una estructura organizacional?	
2	Usted como Administrador - Propietario de la empresa ¿cómo evalúa el desempeño de las funciones realizadas por el personal?	
3	¿Los trabajadores a lo largo de su permanencia en la empresa han recibido capacitaciones que mejoren el desempeño de sus funciones dentro de su cargo?	
4	¿Cómo ha evidenciado el sistema de comunicación dentro de su empresa?	

<b>5</b>	¿La empresa cuenta con un manual de funciones?	
<b>6</b>	¿Cómo se realiza la división de trabajo para cada cargo?	
<b>7</b>	¿Usted tiene estructurado un documento con las competencias del personal?	
<b>8</b>	¿Cree usted que con la elaboración del manual de funciones por competencias se mejorara el diseño organizacional de la empresa?	

**Anexo 3**



**INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO JAPÓN**  
**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Entrevista aplicada a la Empresa “La Casa del Radiador”

**Objetivo:** Obtener información relevante para la Elaboración del manual de funciones

**FORMATO DEL MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS**

Empresa:	Puesto:
Nombre y apellido del titular del puesto:	
Área/ Dirección:	
Departamento:	Puesto Superior:
<b>FUNCIONES DEL PUESTO</b>	
Actividades / tareas / responsabilidades	

## Anexo 4



# INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO JAPÓN

## CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Encuesta dirigida a los trabajadores de la Empresa “La Casa del Radiador”

Elaboración de un Manual de Funciones por Competencias para la Empresa la Casa del Radiador ubicada en la ciudad de Santo Domingo, durante el periodo enero - junio del 2021.

**Objetivo:** Obtener información para constatar la problemática de investigación del diseño organizacional.

**Indicaciones:** Lea cuidadosamente cada pregunta y conteste de acuerdo a lo que considere. Sus respuestas serán empleadas para el desarrollo del proyecto de titulación.

1. ¿Usted conoce si la empresa La Casa del Radiador cuenta con un diseño organizacional?

Sí

No

2. ¿Con qué frecuencia son capacitados?

Siempre

A veces

Muy poco

3. ¿Conoce si la empresa La Casa del Radiador cuenta con una estructura organizacional (organigrama) donde se especifiquen todos los cargos?

Sí

No

4. ¿Considera usted que la división de trabajo es la más idónea para cada cargo?

Sí

No

5. Al momento de ser parte de la empresa ¿Le proporcionaron un Manual de Funciones para el desarrollo de sus actividades?

Sí

No

6. ¿Cómo considera usted la comunicación con el Administrador - Propietario?

Excelente

Buena

Mala

7. ¿Conoce usted si la empresa cuenta con un documento donde se evalúe el desempeño de las funciones diarias de los trabajadores?

Sí

No

8. ¿Cree usted que en base a la elaboración de un manual de funciones por competencias mejoraría el diseño organizacional de la empresa?

Sí

No

# Anexo 5

## FOTOGRAFÍAS

Formato Entrevista - Word

LEIDY PASTUZACA

Inicio Insertar Diseño Disposición Referencias Correspondencia Revisar Vista Ayuda ¿Qué desea hacer?

Portapapeles Cortar Copiar Copiar formato Pegar Fuente Párrafo Estilos

**INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO JAPÓN**  
**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Entrevista aplicada al Gerente – Propietario.

**Objetivo:** Obtener información sobre la situación real de la empresa para la realización del proyecto de titulación con el tema Elaboración de un Manual de Funciones por Competencias, santo domingo, durante el periodo enero - junio del 2021.

**Nombre del entrevistado:** Paúl Andrés Sotalin Camacho. (hijo)

Nº	PREGUNTA	RESPUESTA
1	¿La empresa cuenta con un Manual de Funciones por Competencias?	
2	¿Sus trabajadores conocen sus funciones dentro de cada área?	

Página 1 de 4 495 palabras Español (Ecu) Está compartiendo la pantalla Deja de

Escribe aquí para buscar

19:37 28/04/2021

presentacion al gerente propietario - Word

LEIDY PASTUZACA

Inicio Insertar Diseño Disposición Referencias Correspondencia Revisar Vista Ayuda Herramientas de tabla Diseño Disposición ¿Qué desea hacer?

Selecionar Ver cuadrículas Propiedades Tabla Dibujar tabla Borrador Eliminar Insertar arriba Filas y columnas Insertar debajo Insertar a la izquierda Insertar a la derecha Combinar celdas Dividir celdas Dividir tabla Combinar Tamaño de celda Dirección del texto Márgenes de celda Alineación Ordenar Convertir texto a Datos

**EMPRESA "LA CASA DEL RADIADOR"**

**MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS**

Empresa: "La Casa del Radiador"	Puesto: Administrador – Propietario.
Nombre y Apellido del Titular del Puesto: Paúl Andrés Sotalin Camacho.	
Área/ Dirección: Gerencia	
Departamento: Administrativo	Puesto Superior:
Aprobaciones: Manual de Funciones por Competencias	Fecha:
Titular del puesto Superior	

Organigrama

Administrador -

Página 1 de 20 1761 palabras Español (Ecu) Está compartiendo la pantalla Deja de

Escribe aquí para buscar

20:58 17/05/2021

presentacion al gerente propietario - Word

Herramientas de tabla

LEIDY PASTUZACA

Archivo Inicio Insertar Diseño Disposición Referencias Correspondencia Revisar Vista Ayuda Diseño Disposición ¿Qué desea hacer? Compartir

Cortar Pegar Copiar Copiar formato Portapapeles

Times New Roma 3 A Aa

Índice de... 1 Normal notas tablas 1 Sin espa... Título 1 Título 2

Fuente Párrafo Estilos Edición

Competencias			
Trabajo en equipo	Negociación	Liderazgo	Integridad
Orientación a los resultados	Ética	Autocontrol	Iniciativa
Flexibilidad	Colaboración	Productividad	Responsabilidad
Capacidad de comunicación oral y escrita	Confianza en sí mismo	Calidad del trabajo	Habilidad analítica y numérica
Capacidad para resolver problemas	Capacidad de planificación y de organización	Tolerancia a la presión	Aprendizaje continuo
Franqueza – confiabilidad – integridad	Capacidad de organización	Adaptabilidad al cambio	Orientación al cliente
Capacidad de entender a los demás			

Grados de Competencias	
A:	Alto
B:	Bueno, por encima del estándar.
C:	Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido).
D:	Insatisfactorio.

Página 1 de 21 1761 palabras

Está compartiendo la pantalla

Deja de

Escribe aquí para buscar

20:30 17/05/2021



