



INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO
HONORABLE CONSEJO PROVINCIAL DE
PICHINCHA

TECNOLOGÍA SUPERIOR EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Título de la propuesta: **Manual De Funciones De La Empresa
Solución Contables Y Tributario Del Sector El Calzado**

Trabajo de titulación presentado como requisito previo para optar por
el título de **TECNÓLOGO SUPERIOR EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS**

Autor: Carlos Andrés Guerrón Osorio

Tutor: Ing.Patricia Alexandra Suárez Quijano

DMQ-JULIO 2022

CONSTANCIA DE APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Proyecto Integrador, aprobado por el Honorable Consejo Directivo del Instituto Superior Tecnológico “Honorable Consejo Provincial de Pichincha”

Certifico:

Que el Proyecto Integrador: **Manual De Funciones De La Empresa Solución Contables Y Tributario Del Sector El Calzado** presentado por la estudiante GUERRÓN OSORIO CARLOS ÁNDRES de la promoción 2TSAQ6, reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la evaluación del Tribunal de Titulación que el señor Rector designe.

En la ciudad de Quito, a los 7 días del mes de marzo de 2022

Atentamente,

Ing. Patricia Suárez, Msc.

Cédula: 1716779614

DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD

Los componentes teóricos-prácticos desarrollados, la reflexión crítica, las conclusiones y recomendaciones del presente Proyecto Integrador, son de exclusiva responsabilidad del autor. Autorizo al Instituto Tecnológico Superior del “Honorable Consejo Provincial de Pichincha” el uso del presente documento con fines educativos – formativos.

Quito, 22 de julio de 2022

Atentamente,

Nombre: Guerrón Osorio Carlos Andrés

Cedula: 1725783839

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, agradezco al Instituto Tecnológico Superior Honorable Consejo Provincial de Pichincha por haber aceptado que sea parte de ella y abrirme las puertas para poder adquirir conocimiento estudiando la carrera de administración de empresas.

Agradezco a mi tutora Ing. Patricia Suárez, Msc. Por su apoyo, su guía, su comprensión y orientación que me brindo para el desarrollo de mi proyecto.

Agradezco a mi familia por el apoyo que me brindaron todo en el trayecto de mi carrera para poder crecer de manera profesional.

Carlos Andrés Guerrón Osorio

DEDICATORIA

El presente proyecto lo dedico a Dios y a mi abuelo, Eduardo Guerrón que está con él en el cielo, he sentido su compañía a cada paso dado, y en especial para alcanzar esta meta profesional.

A mi madre, Teresa Valenzuela que, fue muy constante conmigo, con su amor infinito y sus consejos me motivó para cumplir mis objetivos en la vida.

A mi hermano, Edison, y a mis hermanas Diana, y Erika porque siempre me apoyaron en las buenas, y en las malas, siempre veían una luz en mí, me manifestaron comprensión sin importar los enojos o cualquier situación dolorosa que tuviéramos que enfrentar. Ellos supieron guiarme por el camino correcto y obtener este logro. A mi papá, Wladimir Guerrón por haberme dado palabras de apoyo que me ayudaron a no rendirme.

A mi esposa e hijos por haberme dado su amor incondicional y haber demostrado ser una familia unida en los más difíciles obstáculos. Esas circunstancias fueron las que me dieron sabiduría para enseñarles a mis hijos que todos los sueños son realizables, solo hay que saber persistir.

Finalmente, dedico este trabajo al Instituto Tecnológico Honorable Consejo Provincial de Pichincha por darme la oportunidad de ser parte de su red de profesionales.

ÍNDICE GENERAL

CONSTANCIA DE APROBACIÓN DEL TUTOR	2
1. Tema	10
MANUAL DE FUNCIONES PARA LA EMPRESA SOLUCIÓN CONTABLES Y TRIBUTARIO DEL SECTOR EL CALZADO	10
1.1. Planteamiento del Problema.....	10
1.2. Formulación del Problema	12
1.3. Idea a defender.....	12
1.4. Objetivo General.....	12
1.5. Objetivos Específicos	13
1.6. Justificación.....	13
Manual de funciones para la empresa solución contables y tributario del sector el calzado	14
Capítulos.....	16
Capítulo 1 Fundamentación Teórica	16
1.1. Manual de Funciones.....	16
1.1.1. Concepto.....	16
1.2. Funciones y Estructura Organizacional.....	17
1.3. Descripción de Puestos.....	18
1.4. Normativa para el levantamiento de Manual de funciones (Método Tradicional)	18
1.5. Departamentalización	20
1.6. Objetivos y Características de la Departamentalización	20
1.7. Proceso del Método Tradicional.....	21
1.8. Método por Competencias para el levantamiento de Manual de Funciones 22	
1.9. Proceso del Método por Competencias	22
Capítulo 2 Diagnóstico Situacional	23
2.1. Diagnóstico Situacional.....	23
2.1.1. Visión.....	23
2.1.2. Misión.....	24
2.1.3. Valores.....	24
2.1.4. Objetivos	24
2.1.5. Políticas	24

2.1.8. Estructura Organizacional de la empresa	27
2.2 Presentación de los Resultados de la Investigación	27
2.1. FODA	27
2.2.2. Matriz de FODA	28
2.2.3 Entrevista.....	29
1.1. Análisis de los resultados	30
1.2. Realidad y Evidencias Actuales de la empresa Solución Contable	30
Capítulo 3 Propuesta	32
3.1. Presentación del Manual de Funciones por Competencias	32
3.2. Caratula	32
4. Conclusiones	70
5. Recomendaciones	70
Bibliografía.....	71

Anexos por Capítulos:

Imagen 1 Mapa de Ubicación de Soluciones Contables.....	26
Imagen 2 Carátula de Soluciones Contables.....	32
Imagen 3 Descripción del Puesto.....	67
Imagen 4 descripción del Puesto.....	68
Imagen 5 Descripción del Puesto.....	69

RESUMEN

El presente trabajo pretende crear un manual de funciones para la empresa Soluciones Contables y Tributario según las necesidades que presenta actualmente de tal forma que pueda satisfacer las necesidades de los clientes internos en cuanto a la definición de responsabilidades y dependencias, que pueden contribuir al crecimiento económico de la empresa y su desarrollo organizacional, lo que atraerá a potenciales clientes.

En la investigación nos, permite tener delimitadas las labores y tener claro las responsabilidades que debe asumir cada empleado al ocupar un cargo, así como los conocimientos, habilidades y destrezas que desarrollará en los diversos procesos que desarrollará dentro de la organización.

En el diagnóstico de la empresa Soluciones Contables y Tributario, nos acatamos que tienen la necesidad de establecer las actividad y funciones de cada cargo, ya que no tienen un control establecido, duplicando las tareas de sus trabajos.

Con el levantamiento del Manual de Funciones podemos regular y organizar la estructura interna de la empresa gracias a la correcta asignación de funciones se alcanza una buena administración del talento humano que potencie las competencias laborales de cada empleado para la correcta ejecución de su trabajo.

Palabras claves: Manual, Funciones, Mejoramiento de atención, Satisfacción de los clientes.

ABSTRAC

The present work intends to create a manual of functions for the company Accounting and Tax Solutions according to the needs that it currently presents in such a way that it can satisfy the needs of internal clients in terms of the definition of responsibilities and dependencies, which can contribute to economic growth. of the company and its organizational development, which will attract potential clients.

In the investigation, it allows us to define the tasks and be clear about the responsibilities that each employee must assume when occupying a position, as well as the knowledge, abilities and skills that they will develop in the various processes that they will develop within the organization.

With the presentation of the Manual of Functions we can regulate and organize the internal structure of the company thanks to the correct assignment of functions, a good administration of human talent is achieved that enhances the labor competencies of each employee for the correct execution of their work.

Keywords: Manual, Functions, Service improvement, Customer satisfaction.

1. Tema

MANUAL DE FUNCIONES PARA LA EMPRESA SOLUCIÓN CONTABLES Y TRIBUTARIO DEL SECTOR EL CALZADO

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene se realizó con el fin de establecer un Manual de Funciones para la empresa Soluciones Contables y Tributarias del Sector el Calzado, que permita brindar una solución práctica a las problemáticas reales a las que se enfrenta esta empresa, haciendo un análisis crítico para mejorar ciertas falencias de organización interna y a su vez innovando para lograr una inserción exitosa en el mundo laboral, mediante el uso y estructuración correcta del Manual de Funciones y la Departamentalización.

Para la elaboración de este trabajo fue necesario recopilar, organizar, analizar y comunicar los perfiles de puestos que maneja la empresa. Manual de Funciones por Competencias (MFC), esta base de trabajo servirá para ir incorporando área por área y a todos los niveles dentro de un instrumento de sistematización como es el Manual de Funciones por Competencias, con esto se beneficia enormemente tanto en reducción de costos a la empresa como en el mejoramiento del clima laboral, adicionalmente incrementa la satisfacción laboral de cada colaborador de Solución Contables.

1.1.Planteamiento del Problema

Todo tipo de organización requiere mantener una dirección para cumplir con su misión y para llegar a alcanzar sus objetivos optimiza todas las capacidades, conocimientos y destrezas de sus colaboradores a todos los niveles, quienes siempre interactuarán entre sí. La mejor manera de mostrar la estructura administrativa a todo el personal es el instrumento que en Administración del Talento Humano se llama Manual de Funciones.

En Solución Contables se ha hecho necesario contar con un Manual de Funciones por Competencias (MFC) para el personal de la empresa, por las siguientes causas:

1. No hay una descripción precisa de las actividades esenciales de cada puesto.
2. Existe una duplicidad de funciones o actividades en algunas de las áreas de la empresa.
3. Algunos empleados no están optimizando su tiempo en actividades más productivas para la empresa.
4. Se incrementa la carga laboral para algunos empleados directivos quienes muy a menudo realizan actividades de nivel operativo.
5. No existe la definición de los puestos necesarios para cubrir todas las necesidades de la empresa.

Estos aspectos acarrearán las siguientes consecuencias para la productividad y eficacia en el servicio para la empresa:

1. Las personas que laboran en la empresa no tienen claro las actividades que deben realizar dentro de su área o departamento de trabajo, esto además es perjudicial para el clima laboral.
2. Se repiten procesos de ejecución porque hay actividades que ya fueron realizadas por alguien más.
3. No se tiene el sentido de eficiencia y efectividad al cumplir las tareas lo que a su vez da la impresión a los clientes de ser deficientes.
4. El tiempo en realizar actividades de mayor responsabilidad y conocimiento no está siendo aprovechado porque se hacen actividades rutinarias que no ameritan de un alto nivel de conocimiento y/o experiencia, por lo que el personal se está sintiendo infravalorado.
5. No se sabe a ciencia cierta la verdadera necesidad de los puestos que se deben cubrir para cumplir con las tareas básicas para el buen y correcto funcionamiento de la empresa.

Lo explicado como Planteamiento del Problema sirve de base para aseverar que esta empresa es uno de los pocos casos que aún no cuentan con un Manual de Funciones por Competencias (MFC) como el instrumento que favorece el poder cumplir con la planificación estratégica ya que denota que se cuenta con una estructura administrativa y procesos que son conocidos no solo por el área de Talento Humanos, sino por todo el personal de la empresa. Al tener una sistematización es posible identificar bajo qué criterios y cómo se debe ejecutar el trabajo, con qué competencias comportamentales, conocimientos, nivel de experiencia y la interfaz de cada puesto.

1.2. Formulación del Problema

A la pregunta que se dará respuesta es ¿Cómo se puede tener toda la información de los perfiles de puestos necesarios para el funcionamiento eficiente de la empresa Solución Contables?

La solución es poder contar con las herramientas que permitan ubicar a las personas que ocuparán un puesto dentro de alguna área departamental de la empresa, y eso se traduce en diseñar e implementar un Manual de Funciones por Competencias (MFC), el que contiene la descripción de cada uno de los puestos de trabajo que son necesarios tener para que la empresa funcione de manera, que aproveche el tiempo de los empleados sin o que incurra en gastos innecesarios perjudiciales para el desarrollo de la empresa.

1.3. Idea a defender

Pienso defender la idea de que es muy necesario recopilar, organizar, analizar y comunicar los perfiles de puestos que maneja la empresa. Manual de Funciones por Competencias (MFC), esta base de trabajo servirá para ir incorporando área por área y a todos los niveles dentro de un instrumento de sistematización como es el Manual de Funciones por Competencias, con esto se beneficia enormemente tanto en reducción de costos a la empresa como en el mejoramiento del clima laboral, adicionalmente incrementa la satisfacción laboral de cada colaborador de Solución Contables.

1.4. Objetivo General

Realizar el levantamiento de la información para poder diseñar y elaborar el Manual de Funciones por Competencias (MFC) para los colaboradores que se desempeñan en cargos de personal dentro de Solución Contables.

1.5. Objetivos Específicos

Definir el sustento teórico y analizar teorías, conceptos, investigaciones previas y antecedentes en general que se considera válidos para la investigación.

Aplicar el diagnóstico situacional de la empresa con matrices que sirven en primera instancia para valorar actividades e identificar las esenciales, con ellos se procede a determinar el perfil del puesto.

Presentar el Manual de Funciones por Competencias como instrumento que posibilitará a quienes ocupan o vendrán a ocupar los puestos en la empresa lo que aporta para tener una visión de la estructura que mostrará cómo y dónde deben desempeñarse en la organización.

1.6. Justificación

Para proceder con el levantamiento de información para la elaboración de un Manual de Funciones por Competencias primero es importante conocer los antecedentes de la empresa y determinar si es una necesidad tener los perfiles de puestos de todo el personal, con este trabajo se pretende hacer en primer lugar una investigación teórica, para aplicar un diagnóstico inicial de los puestos que existen versus los que se debería tener, todo con la finalidad de mejorar los procesos en manejo de talento humano que se tienen.

El Manual de Funciones por Competencias que resulte aportará a la empresa Solución Contables porque es un proceso metodológico que busca principalmente mejorar el desempeño de las actividades que cada colaborador en calidad de directivo debe realizar.

Con el Manual de Funciones por Competencias como herramienta indispensable y que de ninguna manera puede faltar dentro del área de talento humano no solo se incrementa la calidad en la producción de bienes o prestación de servicios, sino que se logrará una consecución de los logros esperados por cada departamento, lo que a su vez permitirá que la información fluya de manera correcta dentro de la organización, los resultados serán medibles a través de indicadores de gestión que evidenciarán el cumplimiento de objetivos y metas claras.

El investigador al elaborar este instrumento tan necesario podrá reforzar tanto los conocimientos adquiridos en cuanto al manejo del talento humano como a los

administrativos desarrollados durante la carrera, porque mediante la aplicación de esta metodología básicamente se cumplen pasos que consisten en: formular, planear y desarrollar un Manual de Funciones por Competencias, útil para el buen desarrollo de actividades dentro de la organización.

Dentro del contexto pragmático este trabajo de investigación arrojará como producto final un MFC útil y acorde a la realidad de la empresa Solución Contables. Esto se traducirá en concreta definición de funciones, tareas, actividades y perfil de cada puesto, de tal forma que los colaboradores sepan a carta cabal sus actividades esenciales para desempeñar su cargo de manera eficiente, eficaz y efectiva, de esta manera el Manual de Funciones por Competencias se convertirá en una herramienta de apoyo para la gestión empresarial, y si es desarrollado para los otros niveles de la empresa incidirá también en la productividad de cada uno de los miembros de la organización.

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Tema de investigación	Manual de funciones para la empresa solución contables y tributario del sector el calzado
Línea de investigación	Consolidar la sostenibilidad del sistema económico social y solidario. Promover una sociedad participativa
Sublíneas de investigación	Emprendimiento e innovación. Administración y diseño de procesos de generación de empleos. Promoción de iniciativas de la economía popular y solidaria, micros empresas, talleres artesanales y pequeñas empresas.

RESULTADOS DE APRENDIZAJE ASIGNATURAS INTEGRADORAS:

	MATERIAS INTEGRADORAS	RESULTADOS DE APRENDIZAJES
	Metodología de la investigación y	Analiza la utilidad del manejo de fuentes de información. Desarrolla la capacidad de análisis y síntesis para el tratamiento del conocimiento científico y aplica al a solución

Eje de formación	desarrollo de emprendimiento	de un problema de investigación en el campo de la Administración.
	Métodos de producción para economía popular y solidaria y talleres artesanales	Está en la capacidad de aplicar los conocimientos para la creación y gestión de la producción en empresas pequeñas y de economía popular y solidaria. Puede desarrollar sistemas de producción de bienes o generación de servicios
	Administración de Presupuestos	Entiende la importancia de los presupuestos como reflejo cuantitativo de los objetivos y herramienta de evaluación del actuar empresarial, así como técnica de planeación financiera. Planea las actividades de la empresa de acuerdo a los objetivos propuestos, a través de la recolección de información financiera dependiendo del tipo de empresa.
	Marketing para emprendedores	Elabora y aplica los elementos del marketing que se diseñan en los emprendimientos con el fin de proyectar una gestión de excelencia en la pyme. Aplica de manera práctica las estrategias genéricas y alternativas a fin de generar alternativas de competitividad en el mercado a cualquier tipo de organismo económico –social.
	Gestión de la Calidad	Analiza, identifica y comprende problemas administrativos de manufactura y servicios locales para realizar investigaciones de nivel exploratorio, con enfoque prospectivo para el uso adecuado de métodos que conserven el ecosistema, a fin de promover el desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa y Economía Popular y Solidaria.
	Finanzas Corporativas	Aplica técnicas de análisis financiero y planeación para comprender la situación financiera actual de la organización y proyectarla a futuro de acuerdo a la capacidad y estructura. Calcula la viabilidad y rentabilidad de inversiones, mediante la valoración de diferentes indicadores que administran el riesgo y el rendimiento

Fuente: Página Instituto Tecnológico Pichincha

Capítulos

Capítulo 1 Fundamentación Teórica

1.1. Manual de Funciones

Según la Guía para establecer o modificar el manual de funciones y de competencias laborales (2018) se explica que es una herramienta de gestión de talento humano que permite establecer las funciones y competencias laborales de los empleos que conforman la planta de personal de las instituciones públicas; así como los requerimientos de conocimiento, experiencia y demás competencias exigidas para el desempeño de estos.

En el párrafo anterior se menciona nuevamente que un MFC es una herramienta muy necesaria para el desarrollo de actividades del capital humano, pero cabe aclarar que no solo sirve para las instituciones públicas, sino en general para todo tipo de organizaciones independiente del sector en donde que por su naturaleza o giro de negocio pertenezcan. Es importante porque permite ejecutar procesos, planificar acciones futuras y evitar los altos índices de rotación de personal, lo que ayuda a mantener un sano clima laboral.

1.1. 1. Concepto

Pozo y Palacios (2020) aclaran que la tarea de crear, desarrollar y hacer crecer una organización no sólo depende de que se la dote de estructura, niveles jerárquicos, forma de delegación de la autoridad y responsabilidad y del manejo de la comunicación, sino de la vinculación que se logre con estrategias de acción con diferentes enfoques y mecanismos de apoyo mutuo entre sus áreas y unidades de trabajo.

Por lo tanto, el contar con un Manual de Funciones sirve porque aportan a la productividad de las empresas con esta herramienta se visualiza y se encuentra de manera rápida y de fácil transmisión la estructura organizacional, la jerarquía, las responsabilidades y actividades que debe cumplir cada persona dentro de la empresa y cómo es que todo lo que realice o no realice afectará directa o indirectamente la

rentabilidad que obtenga porque existe funcionalidad en la prestación de servicios y comercialización de bienes hacia los clientes o usuarios.

1.2.Funciones y Estructura Organizacional

Carlos Parra (2009) en su artículo académico sustenta que basándonos en la Teoría General de los Sistemas, la organización debería ser considerada como un ser vivo, sobre el cual unos inputs (materia prima, personal, procesos, etc.) producen unos outputs (servicios, bienes etc.)

Por otra parte, Hodge (2006) propone que a la empresa se le debe tomar como un sistema que actúa de manera holística, es decir logra ver el sistema como un todo, en el cual la suma de sus partes logra ser mayor al todo. De acuerdo con este autor, en este contexto las organizaciones presentan las siguientes características:

- Están formadas por personas
- Presentan procesos de división del trabajo
- Tienen límites identificables • Son acuerdos de trabajo con un propósito y una búsqueda de objetivos.

Para Strategor (1995) a estructura es el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las funciones que cada unidad deber cumplir y el modo de comunicación entre cada unidad.

En virtud de lo expuesto por estos autores es posible deducir en primer lugar que la organización es un sistema vivo compuesto por varios elementos que hacen que funcione, si están bien delimitadas las características y roles de cada uno de ellos así como su accionar e incidencia dentro de cada uno de los procesos que la organización realiza o ejecuta se llega al propósito común que es el cumplimiento de objetivos lo que a su vez conlleva a la consecución de las metas, misión y visión de la empresa. Todas las áreas y actividades se interrelacionan y sin la una no puede funcionar bien la otra.

1.3. Descripción de Puestos

Según Chiavenato (2020) es la presentación de los aspectos intrínsecos (contenido del puesto) y extrínsecos (requisitos que se exige a la persona para que lo ocupe elementos de las especificaciones de puestos) del puesto.

La descripción del puesto es la información que se obtiene de las fuentes primarias que son los empleados y trasladadas a un listado para poder ir estableciendo todas las actividades necesarias que se deben ejecutar cuando se ocupa un puesto dentro de la empresa. Para esto es necesario también determinar qué conocimientos, destrezas, habilidades y actitudes deben tener las personas que van a ser contratadas para desempeñarse en algún puesto. El saber todo esto no solo facilita el reclutamiento y selección del personal, sino que facilita que las personas se adapten a sus funciones y cumplan con sus responsabilidades de manera oportuna de tal manera que se cumplan los objetivos organizacionales.

1.4. Normativa para el levantamiento de Manual de funciones (Método Tradicional)

El levantamiento de un Manual de Funciones es un proceso metodológico que sigue ciertos pasos para reflejar algunos componentes los cuales al estar presentes dentro de este documento buscarán mejorar el desempeño de las actividades que cada empleado debe realizar, es así como se convierte en esa herramienta indispensable dentro del área de recursos humanos de la empresa para determinar los alcances de cada puesto de trabajo.

Dentro de un Manual de Funciones de Método Tradicional se encontrarán los siguientes elementos:

1. Identificación del Manual y a qué organización corresponde
2. Autoría del Manual de Funciones
3. Alcance del Manual de Funciones
4. Listado de los puestos existentes en la organización, según nivel de jerarquía de superior a inferior
5. Descriptivo de quienes se constituyen en clientes internos de toda la organización
6. Descriptivo de quienes se constituyen en clientes externos de toda la

organización

7. Descriptivo de quienes se constituyen en proveedores internos de toda la organización
8. Descriptivo de quienes se constituyen en proveedores externos de toda la organización
9. Texto que enuncia la funcionalidad e utilidad del Manual de Funciones para toda la organización
10. Listado de todas las actividades que realiza cada empleado en su puesto de trabajo

Para elaborar la descripción del puesto o perfil de cargo se debe contemplar los siguientes aspectos:

1. Nombre del puesto
2. Listado de todos los conocimientos que debe tener cada empleado para desempeñarse en su puesto de trabajo
3. Listado de todas las destrezas que debe tener cada empleado para desempeñarse en su puesto de trabajo
4. Listado de todas las actitudes que debe tener cada empleado para desempeñarse en su puesto de trabajo
5. Nombre del área, departamento o unidad administrativa a la que pertenece el puesto de trabajo
6. Listado de las áreas, departamentos o unidades administrativas a las que presenta reportes el puesto de trabajo
7. Listado de los clientes internos con los que se relacionan el puesto de trabajo
8. Listado de clientes externos con los que se relaciona el puesto de trabajo
9. Listado de los proveedores internos con los que se relacionan el puesto de trabajo
10. Listado de los proveedores externos con los que se relacionan el puesto de trabajo
11. Descripción de todas las actividades (las que crea el analista de talento humano necesarias) que realiza el empleado en el puesto de trabajo y la frecuencia con las que las realiza

En síntesis, todas las descripciones de puestos o perfiles de cargo es lo que se conoce como Manual de Funciones y básicamente los previamente enlistados son los

puntos que debe contener el Manual de Funciones elaborado con el método tradicional, se pueden aplicar técnicas de investigación como la observación o la entrevista con cada empleado.

Este método de levantar la información es muy largo y no contempla las competencias laborales que debe tener cada empleado en su puesto de trabajo.

1.5. Departamentalización

En el trabajo de titulación de Morales (2019) cita el artículo académico de Louffat, quien define al diseño organizacional como un elemento administrativo que se encarga de estructurar de manera ordenada y sinérgica las diferentes unidades orgánicas de la empresa, con la finalidad de brindar las condiciones racionales óptimas para que pueda desenvolverse a diario.

Además, según lo que menciona Nogales (Chóez & Torres , 2019) la departamentalización es la actividad de formalizar la distribución del trabajo en departamentos con el fin de coordinar sus relaciones.

Por lo tanto, toda empresa debe ceñirse a un diseño organizacional preestablecido que permite hacer una división específica del trabajo, determinar la autoridad y jerarquía de todos quienes conformarán cada una de las estructuras organizacionales que ejecutarán actividades señaladas dentro de lo que enmarca el proceso administrativo (planificar, organizar, dirigir y controlar). De esta manera cada unidad administrativa cumplirá con objetivos claros, medibles y realizables dentro de su accionar cotidiano para alcanzar las metas organizacionales establecidas.

1.6. Objetivos y Características de la Departamentalización

Según Riquelme (2022) los objetivos de hacer una departamentalización dentro de cualquier organización son los siguientes:

- Conocer y entender la división adecuada de las funciones de la empresa.
- Reducir y concretar las tareas asignadas a cada trabajador, para que la lleven a cabo de manera más eficiente.
- Generar especialización, que se basa en la experiencia conseguida por un

trabajador respecto a la tarea que desarrolla, lo que repercute positivamente en la calidad del trabajo realizado

- Realizar la mejor selección de los empleados para cada puesto de trabajo.
- Dividir las tareas y la relación entre cada uno de los puestos de trabajo.

Tanto la departamentalización, así como el tener la descripción de puestos reflejados en un Manual de Funciones facilita el manejo del principal recurso que tienen las empresas que es su capital humano.

Riquelme (2022) también hace una exposición sobre las características de contar con una departamentalización dentro de las empresas y destaca las siguientes ventajas de hacerla de manera clara:

- Refleja la visualización lógica de la estructura empresarial.
- Se preside por la especialización ocupacional y laboral.
- Facilita la comunicación y el entendimiento del equipo con la finalidad lograr una mayor eficiencia en sus funciones.
- Ayuda a organizar una estructura jerárquica de toda la empresa.

Hay que destacar también que a pesar de los intentos de tener todo claro y hacer una estratégica división del trabajo, según las tareas realizadas por cada puesto esto no significa que se limite solo a ellas, es posible que se den cambios dentro de la estructura administrativa por lo que los colaboradores de la organización deben mostrarse flexibles y con una capacidad de adaptación al cambio y de entregar la milla extra por el bien común, beneficio y crecimiento de la firma.

1.7. Proceso del Método Tradicional

Para estructurar el Manual de Funciones según el método tradicional se deben contemplar los siguientes pasos:

1. Establecer la técnica de investigación a utilizar (observación o entrevista, muy rara vez se usa una encuesta)
2. Elaborar el formulario de todo lo que se indagará y anotará de lo que manifiesta el empleado sobre sus actividades, cómo las realiza, cuánto le lleva y en qué período de tiempo las hace.
3. Procesar la información ingresándola dentro de los aspectos que debe

tener la descripción de cada puesto:

1.8.Método por Competencias para el levantamiento de Manual de Funciones

Para aplicar la metodología por competencias y desarrollar el Manual de Funciones es necesario tener todos los documentos que servirán para procesar toda la información obtenida:

1. MATRIZ DE DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DEL PUESTO
2. MATRIZ DE ACTIVIDADES ESENCIALES PARA DEFINIR EL PERFIL DE COMPETENCIAS DEL PUESTO
3. MATRIZ DE ACTIVIDADES ESENCIALES PARA DEFINIR EL PERFIL DE COMPETENCIAS DEL PUESTO
4. MATRIZ PARA IDENTIFICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN POSICIONALES

1.9.Proceso del Método por Competencias

Para poder elaborar el Manual de Funciones por Competencias (MFC), se sigue el siguiente proceso.

1. Se debe realizar la entrevista con el empleado utilizando la MATRIZ DE DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DEL PUESTO y colocar todas las actividades que el empleado mencione que realiza en un día típico de trabajo, es posible ir la llenando utilizando la técnica de la observación.
2. Se debe aplicar la FORMULA PARA VALORAR LAS ACTIVIDADES Y ESTABLECER LAS ESENCIALES $Total = frecuencia + (Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada \times Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad)$ para poder determinar las actividades esenciales del puesto que no deben ser más de 5. De esta manera se obtiene la MATRIZ DE ACTIVIDADES ESENCIALES PARA DEFINIR EL PERFIL DE COMPETENCIAS DEL PUESTO.
3. En la MATRIZ DE ACTIVIDADES ESENCIALES PARA DEFINIR EL PERFIL DE COMPETENCIAS DEL PUESTO se colocan los conocimientos y destrezas necesarias para cumplir con las actividades señaladas.
4. Con estos resultados se determina la prioridad de conocimientos, destrezas y

habilidades que debe tener el empleado y con estos datos se establece la misión del puesto, los conocimientos que se debe tener para desempeñarlo, los años de experiencia y destrezas adicionales.

5. Con la MATRIZ PARA IDENTIFICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN POSICIONALES se establece cuáles serán los indicadores de gestión que debe alcanzar cada puesto para ser considerado como aceptable y productivo dentro de la empresa.
6. Finalmente, todos los datos se expresan en una sola hoja a la que se le conoce como descripción del puesto o perfil del cargo.

Al consolidado de los perfiles de cargo se le da el nombre de Manual de Funciones por Competencias, es sumamente ideal para contar con información más exacta y cuantitativa de las actividades del puesto, así como las competencias requeridas para ejecutarlas. Se entiende como competencias al conjunto de conocimientos, destrezas, habilidades y actitudes que se deben tener para desempeñarse en un puesto dentro de una empresa.

Capítulo 2 Diagnóstico Situacional

2.1. Diagnóstico Situacional

Solución Contable y Tributario nace de la iniciativa familiar en el año 2016 con la finalidad de asesorar a empresas y personas naturales para el correcto manejo información financiera y un adecuado cumplimiento de obligaciones tributarias y legales.

Es una empresa dedicada a la asesoraría contable, tributaria y financiera, con profesionales debidamente calificados para afrontar las constantes necesidades a las que se enfrentan los negocios.

2.1.1. Visión

Para el año 2025 SOLUCION CONTABLES llegará a ocupar los primeros lugares en el top de las empresas dedicadas a brindar asesoría contable, mediante la expansión de sus servicios en ámbitos laborales, de auditoría, tributario, financiero,

contable y legal cumpliendo con cada cliente con responsabilidad, eficiencia, eficaz para ser reconocidos, y recomendados por ellos.

2.1.2. Misión

Somos una firma contable dedicada a la prestación de servicios contables, fiscales, financieros, legales, tributarios, y de auditoría, con una excelente orientación al servicio mostrando información verídica financiera contable, enmarcados en convenios con nuestros clientes lo que nos hace merecedores de su confianza, capaces de manejar datos y procesos de manera confidencial lo que les da seguridad en los servicios que han contratado con nosotros.

2.1.3. Valores

- Confidencialidad
- Responsabilidad
- Compromiso
- Profesionalismo
- Honestidad

2.1.4. Objetivos

- Brindar servicio de calidad a sus clientes, mediante el uso de conocimientos y experiencia necesarios y hacer frente a la gama de necesidad del mercado proporcionando información económica financiera y tributaria para la correcta toma de decisiones empresariales.
- Entregar de manera adecuada y a tiempo la información a organismos de control, evitando así contingencia a las empresas.
- Contar con profesionales constantemente capacitados para el manejo correcto de la información entregada para el cumplimiento de obligaciones.

2.1.5. Políticas

- **Contabilidad.**
 - Plan de Cuentas, Asientos, Mayores, Balances, cheques, etc.
 - Retenciones en la fuente e Iva.

- Conciliación Bancaria.
 - Centro de Costos y Proyectos.
 - Análisis de cuentas por cobrar y cuentas por pagar.
 - Análisis de cuenta pasivos y activos necesarios.
 - Elaboración de presupuestos anuales.
- **Facturación y Tributación.**
 - Proveedores, Clientes, Artículos, Compras, Ventas, Órdenes de Compra, Cotizaciones.
 - Devoluciones en Compras y Ventas
 - Grupo de Artículos, Cuentas por cobrar y pagar
 - Cuentas por cobrar y Pagar (30, 60, 90 días.)
 - Anexos transaccionales ATS, RDEP, APS, ADI y talón resumen.
 - Formulario SRI Iva y Retenciones en la Fuente
 - Formulario de Impuesto a la Renta.
- **Facturación Electrónica.**
 - El cliente debe enviar a nuestros servidores (mediante ftp) los comprobantes electrónicos (facturas, retenciones, notas de crédito, notas de débito y guías de remisión) en formato XML, de acuerdo a la ficha técnica vigente del SRI.
 - Se firman y autorizan las facturas electrónicas y se envían a correo previamente configurado. Este proceso se lo realice de manera automática y periódica.
- **Inventarios**
 - Clientes, Artículos, Compras, Ventas, Inventario (Ingreso y Egreso de Bodega), Órdenes de Compra, Cotizaciones.
 - Multi bodegas
 - Devoluciones en Compras y Ventas
 - Kárdex, Grupo de Artículos
 - Envío y recepción de transferencias entre bodegas
 - Integrado a contabilidad
 - Creación y subida de catálogo de productos
 - Guía de Remisión, Nota de Entrega

- Subida de inventario inicial
 - Manejo de listas de Precios
 - Reportes Estándar de inventarios
- **Presentación de Estados Financieros cumpliendo con las NIF's.**
 - Estado de Situación Financiera por
 - Estado de Resultados
 - Estado de Resultados integrales
 - Estado de Flujo de Efectivo
 - Estado de Cambios en el Patrimonio Neto
 - **Otras Obligaciones**
 - Declaración de patente Anual

2.1.6. Ubicación

Soluciones Contables y Tributario se encuentra ubicada en el sector el calazo Teniente Hugo Ortiz Calle S12H pasaje Oe4C casa 12-48

Imagen 7 Ubicación



Elaborado por: Google Maps

2.1.7. A qué sector damos nuestros servicios

Ofrecemos nuestros servicios a personas naturales y jurídicas a nivel nacional.

2.1.8. Técnica

La técnica con la que vamos a realizar es la identificación y la ubicación del empleado

2.1.8. Estructura Organizacional de la empresa

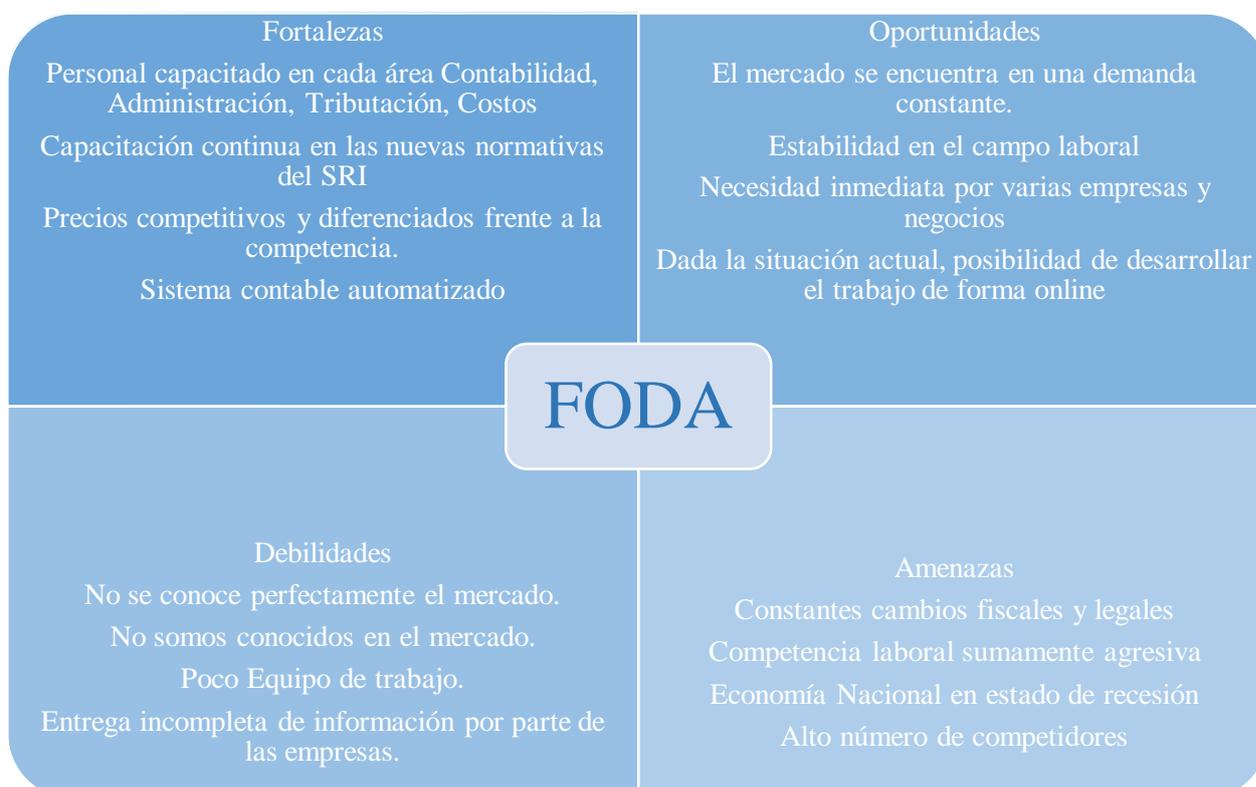
Dentro de Solución Contable se ha elaborado el siguiente organigrama estructural:



2.2 Presentación de los Resultados de la Investigación

Los instrumentos que se va a diseñar es el plan de FODA y la entrevista.

2.1. FODA



2.2.2. Matriz de FODA

Análisis Interno Análisis Externo	Fortalezas	Debilidades
	F1 Personal capacitado en cada área Contabilidad, Administración, Tributación, Costos.	D1 No se conoce perfectamente el mercado.
	F2 Capacitación continua en las nuevas normativas del SRI.	D2 No somos conocidos en el mercado.
	F3 Precios competitivos y diferenciados frente a la competencia.	D3 Poco Equipo de trabajo.
	F4 Sistema contable automatizado.	D4 Entrega incompleta de información.
Oportunidades	FO	DO
O1 El mercado se encuentra en una demanda constante	F1-O1 Personal capacitado, para el mercado.	D1-O1 Conocer más el mercado con su crecimiento.
O2 Estabilidad en el campo laboral	F3-O2 Aprovechar y darse a conocer como una empresa recomendada	D2-O2 Conocernos en el mercado por nuestra accesibilidad de servicios.
O3 Necesidad inmediata por varias empresas y negocios	F4-O3 Aprovechamiento de esta necesidad para explotar el mercado	D3-O3 Fortalecer las técnicas y capacidades de la empresa
O4 Dada la situación actual, posibilidad de desarrollar el trabajo de forma online	F2-O4 Capacitaciones para el uso de plataformas y tecnologías	D4-O4 Ampliación del mercado, ofertando un servicio asincrónico
Amenazas	FA	DA

A1 Constantes cambios fiscales y legales	F1-A4 Capacitación y organización continua.	D1-A4 Constante actualización sobre el marco legal nacional.
A2 Competencia laboral sumamente agresiva	F2-A3 Buscar el valor agregado como empresa	D2-A1 Ofrecer nuevos servicios.
A3 Economía Nacional en estado de recesión	F3-A2 Buscar la estabilidad económica empresarial	D3-A-3 Realizar un constante análisis de la situación financiera
A4 Alta número de competidores	F4-A1 Compromiso en mejorar nuestro servicio.	D-4A-2 Desarrollar promociones que apliquen a los clientes.

2.2.3 Entrevista

Para este apartado se realizó una entrevista con preguntas puntuales sobre ciertos aspectos del Manual de funciones para brindar servicios de contabilidad y tributación a una Ingeniera en Contabilidad y Auditoria que ejerce su profesión como contadora general en negocios y empresas de servicios de producción.

1. ¿Cree usted que es necesario tener un manual de funciones para la empresa?

Realmente es necesario ya que con un manual de funciones se optimizaría el trabajo y se evitaría la duplicación de tareas.

2. ¿Qué tiempo se demora en hacer una conciliación sin un manual de funciones?

Una conciliación bancaria puede ser muy fácil si se sigue los pasos para elaborarle, sin esto puede demorar más de lo necesario

3. ¿Qué se necesita para elaborar un manual de funciones?

Conocer bien los procesos y obligaciones que debe tener cada puesto para si dirigir las herramientas para un buen trabajo

4. ¿Tiene conocimientos en el manejo de tecnologías de la información y la comunicación?

Si, lo necesario, pero siempre la tecnología es cambiante y es importante actualizarse seguidamente.

5. ¿Está actualizado en temas relacionados con disciplina contable?

Lo que se aprende en el trabajo, pero de ahí con una metodología o algo así, me falta actualizarme para dar mi mejor función laboral.

1.1. Análisis de los resultados

A partir de la FODA podemos observar y analizar con precisión cada una de las falencias que podrían generar el fracaso de la empresa, sin embargo, para cada una de ellas existe una solución práctica. Adicionalmente es importante considerar las fortalezas de la empresa, para que estas sean guías y permitan abordar las diversas oportunidades mencionadas de la mejor forma posible, considerando los factores tanto internos como externos que puedan afectar de forma positiva o negativa en nuestra empresa.

A partir de la entrevista se puede evidenciar que los entrevistadores necesitan capacitaciones más frecuentes para brindar un mejor servicio de calidad, también que es fundamental un manual de funciones para optimizar el trabajo y evitar tareas duplicadas.

1.2. Realidad y Evidencias Actuales de la empresa Solución Contable

- Gerente General no planifica la organización y control de la empresa ya que se encuentra dedicado a realizar funciones que competen a otras áreas.
- Coordinador Financiero realiza funciones contables quitándole el tiempo para el control interno para el cumplimiento de políticas y procedimientos financieros y laborales, lidiar el diseño de procedimiento de trabajo que posibiliten la implementación de normas.
- Coordinado Administrativo busca clientes y no supervisa la adecuada administración del recurso humano, apoyar la capacitación y asesoría técnica del

personal administrativo en los programas y áreas, que permitan que el trabajo sea más eficiente, eficaz con calidad.

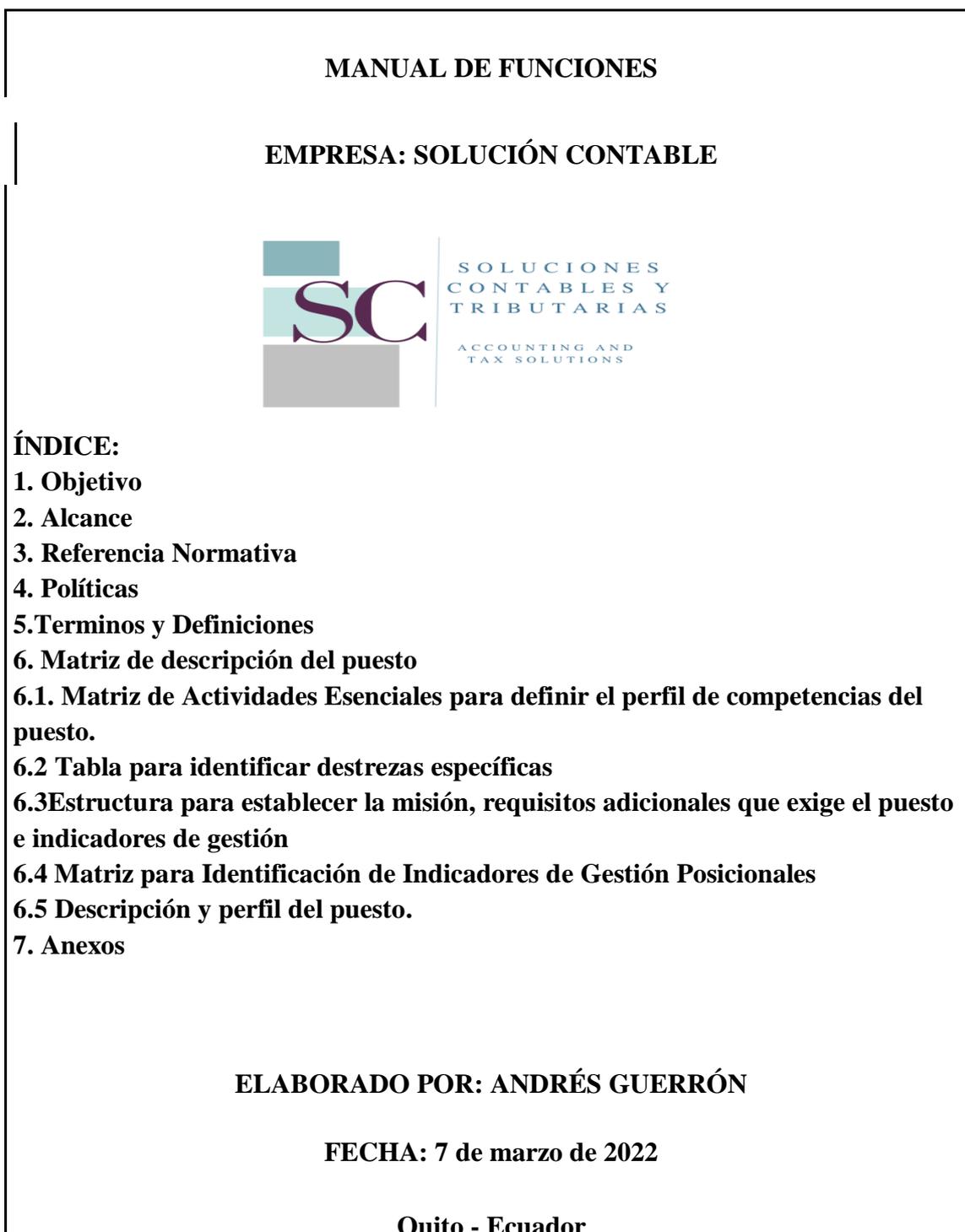
- Contadora hace las funciones operativas que le corresponde a un asistente contable y no realiza a tiempo las obligaciones tributarias y con los organismos de control.
- Secretaria hace las funciones de limpieza y retarda la entrega de documentación a los clientes

Capítulo 3 Propuesta

3.1. Presentación del Manual de Funciones por Competencias

Para Solución Contable se ha elaborado el Manual de Funciones por Competencias, como guía para establecer una correcta distribución del trabajo, planteamiento de cada puesto.

3.2. Caratula



1. Objetivo.

El Manual de Funciones por Competencia ha sido elaborado con el fin, de describir de manera básica las ocupaciones, con un enfoque de cada una de las funciones, las responsabilidades básicas, los límites y la esencia del cargo. Además, incluye la identificación del cargo.

2. Alcance.

Este un documento en donde se describe y establece la función básica, las funciones específicas, así como la identificación de los cargos, que aplica a todo el personal vinculado de la empresa.

3. Referencias Normativas

- Ley del Código de Trabajo del Ecuador

4. Políticas

- Tener un título de tercer o cuarto nivel.
- Estar capacitados consecutivamente por las nuevas normativas del SRI.
- Organización de toda la documentación recibida para el ingreso al sistema.
- La verificación del estado tributario de cliente.
- Verificar la información ingresada para un excelente resultado de estado financiero.
- Cumplimiento del proceso Administrativo (planificación, organización, dirección y control)
- Correcto manejo del sistema contable de la empresa.
- Coordinación del trabajo, resolver problemas y conflictos, llevar el control total de los archivos de documentos de su cargo.
- Antes de solicitar crédito a los clientes deben llenar una solicitud de crédito con todos sus datos y con un avalúo bancario.
- Se otorgará crédito 30 días plazos de la fecha de la factura, a los clientes fijos.

5. Términos y definiciones

- Misión del cargo. – Describe la razón del ser del puesto o su finalidad, indicando que hace o que realiza.
- Experiencia del cargo. - Es el conjunto de aptitudes y conocimientos adquiridos por una persona en un determinado puesto laboral.
- Mejora. – Se refiere como la acción y resultado de mejorar o mejorarse, en hacer que una cosa pueda perfeccionar o que se mejor que otro.
- Indicador de gestión. - Son la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia.
- Matriz. – Se trata de un arreglo con elementos ordenados de columnas, filas, líneas verticales y horizontales.

3.3. Matriz de descripción del puesto

MATRIZ DE DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DEL PUESTO ®					
Unidad: GERENCIA GENERAL					
Nombre del cargo GERENTE GENERAL			Fecha 21 de febrero de 2022		
Representante: ING. ERIKA GUERRÓN			Hoja No 1		
No.	DESCRIBIR LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO	VALORACIÓN DE LAS ACTIVIDADES PARA ESTABLECER LAS ESENCIALES			
		F	CE	CM	Total
1	Representar legalmente a la organización a nivel nacional e internacional.	5	5	5	30
2	Planificar los objetivos generales y específicos de la empresa a corto y largo plazo. (Panificación Estratégica y Plan Operativo Anual)	5	5	5	30
3	Organizar la estructura de la empresa actual y a futuro; como también de las funciones y los cargos.	3	4	3	15
4	Dirigir la empresa, tomar decisiones, supervisar y ser un líder dentro de ésta.	5	5	5	30
5	Controlar las actividades planificadas comparándolas con lo realizado y detectar las desviaciones o diferencias.	3	3	4	15
6	Coordinar acciones con los Coordinadores de área planes de acción y mejoramiento de cada una de ellas	4	3	4	16

MATRIZ DE DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DEL PUESTO ®

Unidad: **GERENCIA GENERAL**

Nombre del cargo **GERENTE GENERAL**

Fecha **21 de febrero de 2022**

Representante: **ING. ERIKA GUERRÓN**

Hoja No **1**

No.	DESCRIBIR LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO	VALORACIÓN DE LAS ACTIVIDADES PARA ESTABLECER LAS ESENCIALES			
		F	CE	CM	Total
7	Decidir respecto de contratar, seleccionar, capacitar y ubicar el personal adecuado para cada cargo.	4	4	3	16
8	Analizar los problemas de la empresa en el aspecto financiero, administrativo, personal, contable entre otros.	4	3	3	13
9	Realizar cálculos matemáticos y financieros.	3	4	4	19
10	Deducir o concluir los análisis efectuados anteriormente.	3	3	4	15
11	Celebrar la firma de convenios, alianzas, contratos, acuerdos civiles, entre otros.	5	5	5	30
12	Llevar la relaciones públicas de la organización, además de ser el vocero a nivel nacional e internacional.	5	5	5	30

MATRIZ DE DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DEL PUESTO ®					
Unidad: COORDINACIÓN FINANCIERA					
Nombre del cargo COORDINADOR FINANCIERO			Fecha 21 de febrero de 2022		
Representante: ING DANIEL MELO			Hoja No 1		
No.	DESCRIBIR LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO	VALORACIÓN DE LAS ACTIVIDADES PARA ESTABLECER LAS ESENCIALES			
		F	CE	CM	Total
1	Evaluar y planificar la ejecución de proyectos y las necesidades de cumplir con presupuestos a corto, mediano y largo plazo.	5	5	5	30
2	Revisar los consolidados de los reportes de las facturas para clientes y/o proveedores, y supervisar el proceso de archivo correspondiente.	3	4	3	15
3	Construir, ejecutar y supervisar los cronogramas de los cierres mensuales y de año fiscal (proveedores, contratistas y otros gastos)	4	3	4	16
4	Actualización de los datos financieros en las bases de datos y/o software contable de la compañía (ingresos, egresos, causación, entre otros).	5	5	5	30
5	Diseñar e implementar políticas, estrategias y mecanismos de control que contribuyan a una administración eficaz de los recursos financieros de la empresa.	5	4	4	25
6	Realizar el análisis de indicadores de la ejecución financiera posibilitando la toma de decisiones oportunas en cuanto a la ejecución presupuestaria y cumplimiento de indicadores financiero.	5	3	3	14

MATRIZ DE DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DEL PUESTO ®					
Unidad: COORDINACIÓN FINANCIERA					
Nombre del cargo COORDINADOR FINANCIERO			Fecha 21 de febrero de 2022		
Representante: ING DANIEL MELO			Hoja No 1		
No.	DESCRIBIR LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO	VALORACIÓN DE LAS ACTIVIDADES PARA ESTABLECER LAS ESENCIALES			
		F	CE	CM	Total
7	Analizar la información y soportar la elaboración de Estados Financieros y balances, procediendo a realizar las correcciones que se requieran, haciendo seguimiento a su comportamiento e informando de ello a la Gerencia General	5	5	5	30
8	Sugerir e implementar las acciones necesarias para mejorar o corregir los hallazgos encontrados con base al análisis de reportes financieros (viabilidad financiera).	5	4	4	25
9	Elaborar declaraciones de impuestos, informes de cierre de año y de cada mes.	4	3	3	14
10	Elaborar los informes que solicite la Gerencia General, y que sean de su competencia.	3	4	4	19
11	Dar soporte en los procesos de auditoría financiera y contable según corresponda.	4	3	4	16

MATRIZ DE DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DEL PUESTO ®					
Unidad: COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA					
Nombre del cargo COORDINADOR ADMINISTRATIVO			Fecha 21 de febrero de 2022		
Representante: ANDRÉS GUERRÓN			Hoja No 1		
No.	DESCRIBIR LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO	VALORACIÓN DE LAS ACTIVIDADES PARA ESTABLECER LAS ESENCIALES			
		VER ANEXO 1			
		F	CE	CM	Total
1	Controlar los procesos administrativos de la empresa, con el fin de lograr la efectividad, la distribución y la utilización de los recursos materiales y financieros.	5	5	5	30
2	Realizar la planeación diaria sobre las actividades que se realizan en el área para llevar un mejor control sobre el trabajo.	5	5	5	30
3	Coordinar el trabajo en equipo, resolver problemas y conflictos, llevar el control total de los archivos de documentos.	4	5	5	29
4	Revisar, controlar y supervisar las operaciones del despacho en materia administrativa, a veces contable, financiera, o tributaria	4	4	4	20

MATRIZ DE DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DEL PUESTO ®					
Unidad: COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA					
Nombre del cargo COORDINADOR ADMINISTRATIVO			Fecha 21 de febrero de 2022		
Representante: ANDRÉS GUERRÓN			Hoja No 1		
No.	DESCRIBIR LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO	VALORACIÓN DE LAS ACTIVIDADES PARA ESTABLECER LAS ESENCIALES			
		F	CE	CM	Total
5	Cumplir con el proceso administrativo (planificación, organización, dirección y control) optimizando cada uno de los recursos que se tengan todo esto para trabajar con más eficiencia y tener un ambiente laboral sano y motivar a los colaboradores	5	5	5	30
6	Aplicar metodologías para el diseño y elaboración de proyectos	4	3	4	16
7	Manejar y distribuir información según la necesidad de la empresa.	4	4	4	20
8	Optimizar tiempos de entrega , motivar y apoyar a su personal a cargo para llegar al objetivo final del área	3	3	3	12
9	Controlar y supervisar el manejo de los bienes muebles e inmuebles de la empresa	5	4	4	21
10	Realizar los informes y reportes para presentarlos a la Gerencia	3	4	3	15

Matriz de Actividades Esenciales para definir el perfil de competencias del puesto.

MATRIZ DE ACTIVIDADES ESENCIALES PARA DEFINIR EL PERFIL DE COMPETENCIAS DEL PUESTO ®				
Unidad: GERENCIA GENERAL				
Nombre del puesto GERENTE GENERAL			Fecha 21 de febrero de 2022	
Representante: ING ERIKA GUERRÓN				
Transcriba las actividades esenciales del puesto	Conocimientos Académicos (Conjunto de informaciones que adquirimos vía educación formal y/o capacitación).	PCD	Destrezas Requeridas (Comportamientos laborales automatizados por la práctica y la experiencia en la ejecución de actividades).	Otras competencias (Aptitudes – rasgos).
Representar legalmente a la organización a nivel nacional e internacional.	Leyes y sus reglamentos del Ecuador en ámbitos contables, tributarios, laborales, de comercio exterior y procesos de auditoría Administración de Organizaciones de Servicios	1	Pensamiento Estratégico Habilidad Analítica	Construcciones de Relaciones
Celebrar la firma de convenios, alianzas, contratos, acuerdos civiles, entre otros.	Leyes y sus reglamentos del Ecuador en ámbitos contables, tributarios, laborales, de comercio exterior y procesos de auditoría Administración de Organizaciones de Servicios	3	Planificación y Gestión Generación de ideas	Conocimiento del Entorno Organizacional

Participar en la elaboración de la Planificación estratégica. Plan Operativo Anual. Proyectos y aprobación de presupuestos.	Procesos Administrativos. Leyes y sus reglamentos del Ecuador en ámbitos contables, tributarios, laborales, de comercio exterior y procesos de auditoría Administración de Organizaciones de Servicios	2	Habilidad Analítica Manejo de Recursos Financieros	Iniciativa Conocimiento del Entorno Organizacional
Planificar, organizar, controlar, dirigir y supervisar las actividades de todas las áreas de la empresa.	Procesos Administrativos. Leyes y sus reglamentos del Ecuador en ámbitos contables, tributarios, laborales, de comercio exterior y procesos de auditoría Administración de Organizaciones de Servicios	5	Manejo de Recursos Financieros	Aprendizaje Continuo Conocimiento del Entorno Organizacional
Coordinar la dirección administrativa de la organización a nivel nacional e internacional.	Procesos Administrativos. Leyes y sus reglamentos del Ecuador en ámbitos contables, tributarios, laborales, de comercio exterior y procesos de auditoría Administración de Organizaciones de Servicios	4	Generación de ideas Pensamiento Estratégico	Construcciones de Relaciones Conocimiento del Entorno Organizacional

Llevar las relaciones públicas de la organización, además de ser el vocero a nivel nacional e internacional.	Procesos Administrativos. Leyes y sus reglamentos del Ecuador en ámbitos contables, tributarios, laborales, de comercio exterior y procesos de auditoría Administración de Organizaciones de Servicios	6	Pensamiento Crítico Generación de ideas	Construcciones de Relaciones Conocimiento del Entorno Organizacional Iniciativa
--	---	---	--	---

MATRIZ DE ACTIVIDADES ESENCIALES PARA DEFINIR EL PERFIL DE COMPETENCIAS DEL PUESTO ® Unidad: COORDINACIÓN FINANCIERA Nombre del puesto COORDINADOR FINANCIERO Fecha 21 de febrero de 2022 Representante: ING. DANIEL MELO				
Transcriba las actividades esenciales del puesto	Conocimientos Académicos (Conjunto de informaciones que adquirimos vía educación formal y/o capacitación).	PCD	Destrezas Requeridas (Comportamientos laborales automatizados por la práctica y la experiencia en la ejecución de actividades).	Otras competencias (Aptitudes – rasgos).
Evaluar y planificar la ejecución de proyectos y las necesidades de cumplir con presupuestos a corto, mediano y largo plazo.	Manejo Financiero (Nif's y Normas Contables) Leyes y sus reglamentos del Ecuador en ámbitos contables, tributarios, laborales, de comercio exterior y procesos de auditoría. Manejo de software, paquetes y sistemas contables. Manejo de presupuestos	4	Pensamiento Estratégico. Habilidad Analítica. Manejo de Recursos Financieros. Pensamiento Crítico	Construcciones de Relaciones Conocimiento del Entorno Organizacional

<p>Actualización de los datos financieros en las bases de datos y/o software contable de la compañía (ingresos, egresos, causación, entre otros).</p>	<p>Manejo Financiero (Nif's y Normas Contables) Leyes y sus reglamentos del Ecuador en ámbitos contables, tributarios, laborales, de comercio exterior y procesos de auditoría. Manejo de software, paquetes y sistemas contables. Manejo de presupuestos</p>	<p>1</p>	<p>Generación de Ideas. Pensamiento Crítico. Planificación y Gestión</p>	<p>Iniciativa. Aprendizaje Continuo. Conocimiento del Entorno Organizacional</p>
<p>Analizar la información y soportar la elaboración de Estados Financieros y balances, procediendo a realizar las correcciones que se requieran, haciendo seguimiento a su comportamiento e informando de ello a la Gerencia General</p>	<p>Manejo Financiero (Nif's y Normas Contables) Leyes y sus reglamentos del Ecuador en ámbitos contables, tributarios, laborales, de comercio exterior y procesos de auditoría. Manejo de software, paquetes y sistemas contables. Manejo de presupuestos</p>	<p>3</p>	<p>Pensamiento Estratégico. Habilidad Analítica. Manejo de Recursos Financieros</p>	<p>Aprendizaje Continuo. Conocimiento del Entorno Organizacional</p>

Diseñar e implementar políticas, estrategias y mecanismos de control que contribuyan a una administración eficaz de los recursos financieros de la empresa.	Manejo Financiero (Nif's y Normas Contables) Leyes y sus reglamentos del Ecuador en ámbitos contables, tributarios, laborales, de comercio exterior y procesos de auditoría. Manejo de software, paquetes y sistemas contables. Manejo de presupuestos	2	Planificación y Gestión. Pensamiento Estratégico. Habilidad Analítica. Manejo de Recursos Financieros	Iniciativa. Aprendizaje Continuo. Conocimiento del Entorno Organizacional
Sugerir e implementar las acciones necesarias para mejorar o corregir los hallazgos encontrados con base al análisis de reportes financieros (viabilidad financiera).	Manejo Financiero (Nif's y Normas Contables) Manejo de software, paquetes y sistemas contables. Manejo de presupuestos	5	Planificación y Gestión. Pensamiento Estratégico. Pensamiento Crítico.	Iniciativa. Aprendizaje Continuo. Conocimiento del Entorno Organizacional
Elaborar los informes que solicite la Gerencia General, y que sean de su competencia.	Manejo de software, paquetes y sistemas contables. Manejo de presupuestos	6	Pensamiento Estratégico. Habilidad Analítica. Manejo de Recursos Financieros	Conocimiento del Entorno Organizacional

MATRIZ DE ACTIVIDADES ESENCIALES PARA DEFINIR EL PERFIL DE COMPETENCIAS DEL PUESTO ®				
Unidad: COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA				
Nombre del puesto COORDINADOR ADMINISTRATIVO			Fecha 21 de febrero de 2022	
Representante: ANDRÉS GUERRÓN				
Transcriba las actividades esenciales del puesto	Conocimientos Académicos (Conjunto de informaciones que adquirimos vía educación formal y/o capacitación).	PCD	Destrezas Requeridas (Comportamientos laborales automatizados por la práctica y la experiencia en la ejecución de actividades).	Otras competencias (Aptitudes – rasgos).
Controlar los procesos administrativos de la empresa, con el fin de lograr la efectividad, la distribución y la utilización de los recursos materiales y financieros.	Leyes y sus reglamentos del Ecuador en ámbitos contables, tributarios, laborales, de comercio exterior y procesos de auditoría. Manejo Financiero (Nif's y Normas Contables). Manejo de software, paquetes y sistemas contables. Manejo de personal. Establecimiento y medición de KPI's	2	Pensamiento Estratégico. Planificación y Gestión. Habilidad Analítica. Recopilación de información. Identificación de problemas. Percepción de Sistemas y Entorno	Construcciones de Relaciones Conocimiento del Entorno Organizacional

<p>Realizar la planeación diaria sobre las actividades que se realizan en el área para llevar un mejor control sobre el trabajo.</p>	<p>Leyes y sus reglamentos del Ecuador en ámbitos contables, tributarios, laborales, de comercio exterior y procesos de auditoría. Manejo Financiero (Nif's y Normas Contables). Manejo de software, paquetes y sistemas contables. Manejo de personal. Establecimiento y medición de KPI's</p>	<p>4</p>	<p>Planificación y Gestión. Habilidad Analítica. Recopilación de información. Identificación de problemas.</p>	<p>Iniciativa. Conocimiento del Entorno Organizacional</p>
<p>Coordinar el trabajo en equipo, resolver problemas y conflictos, llevar el control total de los archivos de documentos.</p>	<p>Leyes y sus reglamentos del Ecuador en ámbitos contables, tributarios, laborales, de comercio exterior y procesos de auditoría. Manejo Financiero (Nif's y Normas Contables). Manejo de software, paquetes y sistemas contables. Manejo de personal. Establecimiento y medición de KPI's</p>	<p>3</p>	<p>Pensamiento Estratégico. Planificación y Gestión. Habilidad Analítica. Recopilación de información. Identificación de problemas. Percepción de Sistemas y Entorno</p>	<p>Aprendizaje Continuo. Conocimiento del Entorno Organizacional</p>

<p>Cumplir con el proceso administrativo (planificación, organización, dirección y control) optimizando cada uno de los recursos que se tengan todo esto para trabajar con más eficiencia y tener un ambiente laboral sano y motivar a los colaboradores</p>	<p>Leyes y sus reglamentos del Ecuador en ámbitos contables, tributarios, laborales, de comercio exterior y procesos de auditoría. Manejo Financiero (Nif's y Normas Contables). Manejo de software, paquetes y sistemas contables. Manejo de personal. Establecimiento y medición de KPI's</p>	<p>1</p>	<p>Pensamiento Estratégico. Planificación y Gestión. Habilidad Analítica. Recopilación de información. Identificación de problemas. Percepción de Sistemas y Entorno</p>	<p>Iniciativa. Aprendizaje Continuo. Conocimiento del Entorno Organizacional</p>
<p>Controlar y supervisar el manejo de los bienes muebles e inmuebles de la empresa</p>	<p>Leyes y sus reglamentos del Ecuador en ámbitos contables, tributarios, laborales, de comercio exterior y procesos de auditoría. Manejo Financiero (Nif's y Normas Contables). Manejo de software, paquetes y sistemas contables. Manejo de personal. Establecimiento y medición de KPI's</p>	<p>5</p>	<p>Habilidad Analítica. Recopilación de información. Identificación de problemas. Percepción de Sistemas y Entorno</p>	<p>Iniciativa. Aprendizaje Continuo. Conocimiento del Entorno Organizacional</p>

<p>Revisar, controlar y supervisar las operaciones del despacho en materia administrativa, a veces contable, financiera, o tributaria</p>	<p>Leyes y sus reglamentos del Ecuador en ámbitos contables, tributarios, laborales, de comercio exterior y procesos de auditoría. Manejo Financiero (Nif's y Normas Contables). Manejo de software, paquetes y sistemas contables. Manejo de personal. Establecimiento y medición de KPI's</p>	<p>6</p>	<p>Habilidad Analítica. Recopilación de información. Percepción de Sistemas y Entorno</p>	<p>Conocimiento del Entorno Organizacional</p>
---	---	----------	---	--

Tabla para identificar destrezas específicas

Nombre del puesto: GERENTE GENERAL

Nombre del representante: ERIKA GUERRÓN

Transcriba los conocimientos académicos	Señale	Transcriba las destrezas generales	Señale
1. Procesos Administrativos.	① ② <input checked="" type="checkbox"/> ③	1. Pensamiento Estratégico	① <input checked="" type="checkbox"/> ③
2. Leyes y sus reglamentos del Ecuador en ámbitos contables	① ② <input checked="" type="checkbox"/> ③	2. Habilidad Analítica	① ② <input checked="" type="checkbox"/> ③
3. Leyes y sus reglamentos del Ecuador en ámbitos tributarios	① ② <input checked="" type="checkbox"/> ③	3. Generación de ideas	① <input checked="" type="checkbox"/> ③
4. Leyes y sus reglamentos del Ecuador en ámbitos laborales	① ② ③ <input checked="" type="checkbox"/>	4. Pensamiento Crítico	① ② ③ <input checked="" type="checkbox"/>
5. Leyes y sus reglamentos del Ecuador en ámbitos de comercio exterior	① ② ③ <input checked="" type="checkbox"/>	5. Manejo de Recursos Financieros	① ② ③ <input checked="" type="checkbox"/>
6. Leyes y sus reglamentos del Ecuador en procesos de auditoría	① ② ③ <input checked="" type="checkbox"/>	6. Planificación y Gestión	① ② ③ <input checked="" type="checkbox"/>

Nombre del puesto: COORDINADOR FINANCIERO

Nombre del representante: ING. DANIEL MELO

Transcriba los conocimientos académicos	Señale	Transcriba las destrezas generales	Señale
1. Manejo Financiero (Nif's y Normas Contables)	① ② ③ ✘	1. Pensamiento Estratégico.	① ② ③ ✘
2. Leyes y sus reglamentos del Ecuador en ámbitos contables	① ② ③ ✘	2. Habilidad Analítica.	① ② ③ ✘
3. Leyes y sus reglamentos del Ecuador en ámbitos tributarios	① ② ③ ✘	3. Manejo de Recursos Financieros.	① ② ③ ✘
2. Leyes y sus reglamentos del Ecuador en ámbitos laborales	① ② ③ ✘	4. Pensamiento Crítico	① ② ③ ✘
5. Leyes y sus reglamentos del Ecuador en ámbitos de comercio exterior	① ② ③ ✘	5. Generación de Ideas	① ② ③ ✘
6. Leyes y sus reglamentos del Ecuador en procesos de auditoría	① ② ③ ✘	6. Planificación y Gestión	① ② ③ ✘
7. Manejo de software, paquetes y sistemas contables	① ② ③ ✘		

Nombre del puesto: COORDINADOR ADMINISTRATIVO

Nombre del representante: ANDRÉS GUERRÓN

Transcriba los conocimientos académicos	Señale	Transcriba las destrezas generales	Señale
1. Manejo Financiero (Nif's y Normas Contables)	① ②	1. Pensamiento Estratégico	① ②
2. Leyes y sus reglamentos del Ecuador en ámbitos contables	① ②	2. Planificación y Gestión.	① ②
3. Leyes y sus reglamentos del Ecuador en ámbitos tributarios	① ②	3. Habilidad Analítica.	① ②
2. Leyes y sus reglamentos del Ecuador en ámbitos laborales	① ②	4. Recopilación de información.	① ③
5. Leyes y sus reglamentos del Ecuador en ámbitos de comercio exterior	① ②	5. Identificación de problemas.	① ③
6. Leyes y sus reglamentos del Ecuador en procesos de auditoría	① ②	6. Percepción de Sistemas y Entorno	① ② ③
7. Manejo de software, paquetes y sistemas contables	① ②		

PASOS PARA IDENTIFICAR DESTREZAS ESPECÍFICAS ®

Nombre del puesto: GERENTE GENERAL

DESTREZAS LABORALES ESPECÍFICAS

Destrezas específicas	¿Aplica?	Especifique	Reque- rimien- to-
1. Identificar situaciones de cualquier índole de la empresa		Internos: 1. FODA 2. Procesos de la empresa en todas sus áreas 3. Análisis financiero de la empresa . Externos: 1. FODA	① ② ① ② ① ③ ① ② ① ③

6. Usar otros idiomas: (especifique el idioma, y el nivel requerido)		Idioma: Inglés Alto Medio Hablado: <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Escrito: <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Leído: <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	① ② ③
		Idioma: Alto Medio Hablado: <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Escrito: <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Leído: <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	① ② ③
7. Operar equipos de oficina:		Utilizar Microsoft Office. Redes Sociales. Mail Masivos. Paquetes de Software. Sistemas Contables.	① ② 

PASOS PARA IDENTIFICAR DESTREZAS ESPECÍFICAS ®

Nombre del puesto: COORDINADOR ADMINISTRATIVO

DESTREZAS LABORALES ESPECÍFICAS

Destrezas específicas	¿Aplica?	Especifique	Reque- rimien- to-
8. Identificar situaciones de cualquier índole de la empresa		Internos: 1. FODA 2. Procesos de la empresa en todas sus áreas 3. Análisis de la situación en manejo administrativo de la empresa 4. Elaboración de proyectos y modelo de negocios 5. Aplicación de metodologías para generación de nuevas formas de trabajo y ejecución de procesos como el Design Thinking Externos: 1. FODA 2. Situaciones político y económicas del país 3. Relación de crecimiento en comparación con la competencia 4. Elaboración y presentación de KPI's 5.	① ②  ① ②  ① ②  ① ②  ① ②  ① ②  ① ②  ① ②  ① ②  ① ② 

Estructura para establecer la misión, requisitos adicionales que exige el puesto e indicadores de gestión

Nombre del puesto: GERENTE GENERAL

Nombre del representante: ING. ERIKA GUERRÓN

Paso 1: Defina la misión del Puesto

Representar legalmente a la organización, participar en la elaboración de su PE, POA, y Proyectos, así como la elaboración de presupuestos, celebrar convenios, alianzas, contratos, planificar, organizar, dirigir, controlar, coordinar, analizar, calcular y conducir el trabajo de la empresa, además de contratar al personal adecuado, además de ser el mayor conocedor de las relaciones públicas y vocero de la organización a nivel nacional e internacional.

Paso 2: Establecer la educación académica formal y capacitación adicional requeridas para el desempeño del puesto, no se refiere a la educación de los ocupantes actuales del puesto.

Nivel de Educación Formal	Años de estudio	Título	Área Académica de Especialización
Secundaria Completa	3 años de Bachillerato	Bachiller	N/A
Carrera Universitaria incompleta			
Carrera Técnica			
Carrera Universitaria Completa	10 semestres	Tercer Nivel	Ingeniería en Administración, Ingeniería Comercial, Economía y Finanzas o afines al puesto
Post grados: Diplomado/especialización <input type="checkbox"/> Maestría <input checked="" type="checkbox"/> Doctorado <input type="checkbox"/>			

Capacitación Adicional (Cursos, Calificaciones, Seminarios, Talleres, Pasantías)	
Materia / Tema	Número de horas
Normas ISO y Gestión de la Calidad	120 horas
Diseño y Elaboración de Proyectos	120 horas
Elaboración de Presupuestos	120 horas

Paso 3: Establecer Requerimientos de Experiencia

Experiencia	
<input checked="" type="checkbox"/> Experiencia en instituciones similares <input checked="" type="checkbox"/> Experiencia en puestos similares <input type="checkbox"/> Experiencia interna en otras posiciones	
<input type="checkbox"/> Menos de un año <input type="checkbox"/> Entre uno y dos años <input type="checkbox"/> Entre dos y cuatro años	<input checked="" type="checkbox"/> Entre cinco y siete años <input type="checkbox"/> Entre ocho y diez años <input type="checkbox"/> Entre once y quince años <input type="checkbox"/> Más de quince años

Nombre del puesto: COORDINADOR FINANCIERO

Nombre del representante: ING. DANIEL MELO

Paso 1: Defina la misión del Puesto

Preparar los análisis y proyecciones financieras, así como los presupuestos para los proyectos. Sin dejar de lado las obligaciones gubernamentales y tributarias, utilizando los sistemas y programas contables y tecnológicos necesarios.

Paso 2: Establecer la educación académica formal y capacitación adicional requeridas para el desempeño del puesto, no se refiere a la educación de los ocupantes actuales del puesto.

Nivel de Educación Formal	Años de estudio	Título	Área Académica de Especialización
Secundaria Completa	3 años de Bachillerato	Bachiller	N/A
Carrera Universitaria incompleta			
Carrera Técnica			
Carrera Universitaria Completa	10 semestres	Tercer Nivel	Ingeniería en Finanzas y Costos
Post grados: Diplomado/especialización <input type="checkbox"/> Maestría <input type="checkbox"/> Doctorado <input type="checkbox"/>			

Capacitación Adicional (Cursos, Calificaciones, Seminarios, Talleres, Pasantías)	
Materia / Tema	Número de horas
Normas ISO y Gestión de la Calidad	120 horas
Diseño y Elaboración de Proyectos	120 horas
Elaboración de Presupuestos	120 horas
Normas NIF	200 horas

Paso 3: Establecer Requerimientos de Experiencia

Experiencia	
<input checked="" type="checkbox"/> Experiencia en instituciones similares <input checked="" type="checkbox"/> Experiencia en puestos similares <input type="checkbox"/> Experiencia interna en otras posiciones	
<input type="checkbox"/> Menos de un año <input type="checkbox"/> Entre uno y dos años <input checked="" type="checkbox"/> Entre dos y cuatro años	<input type="checkbox"/> Entre cinco y siete años <input type="checkbox"/> Entre ocho y diez años <input type="checkbox"/> Entre once y quince años <input type="checkbox"/> Más de quince años

Nombre del puesto: COORDINADOR ADMINISTRATIVO

Nombre del representante: ANDRÉS GUERRÓN

Paso 1: Defina la misión del Puesto

Controlar el cumplimiento de los procesos administrativos de la empresa, distribuyendo y utilizando recursos materiales y financieros disponibles en la empresa, asignando equitativamente los recursos y administrándolos para el eficiente funcionamiento de los servicios y la satisfacción de las necesidades de la compañía.

Paso 2: Establecer la educación académica formal y capacitación adicional requeridas para el desempeño del puesto, no se refiere a la educación de los ocupantes actuales del puesto.

Nivel de Educación Formal	Años de estudio	Título	Área Académica de Especialización
Secundaria Completa	3 años de Bachillerato	Bachiller	N/A
Carrera Universitaria incompleta			
Carrera Universitaria Completa			
Carrera Técnica	6 semestres	Tercer Nivel	Tecn. en Administración de Empresas
Post grados: Diplomado/especialización <input type="checkbox"/> Maestría <input type="checkbox"/> Doctorado <input type="checkbox"/>			

Capacitación Adicional (Cursos, Calificaciones, Seminarios, Talleres, Pasantías)	
Materia / Tema	Número de horas
Normas ISO y Gestión de la Calidad	120 horas
Diseño y Elaboración de Proyectos	120 horas
Elaboración de Presupuestos	120 horas

Normas NIF	200 horas
Manejo de Inventarios	120 horas
Desing Thinking	60 horas
Manuales de Procesos	180 horas

Paso 3: Establecer Requerimientos de Experiencia

Experiencia	
<input checked="" type="checkbox"/> Experiencia en instituciones similares <input checked="" type="checkbox"/> Experiencia en puestos similares <input type="checkbox"/> Experiencia interna en otras posiciones	
<input type="checkbox"/> Menos de un año <input type="checkbox"/> Entre uno y dos años <input checked="" type="checkbox"/> Entre dos y cuatro años	<input type="checkbox"/> Entre cinco y siete años <input type="checkbox"/> Entre ocho y diez años <input type="checkbox"/> Entre once y quince años <input type="checkbox"/> Más de quince años

Matriz para Identificación de Indicadores de Gestión Posicionales

<p align="center">MATRIZ PARA IDENTIFICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN POSICIONALES ®</p> <p>Unidad: GERENCIA GENERAL.</p> <p>Nombre del puesto GERENTE GENERAL Fecha 21 de febrero de 2022</p> <p>Representante: ING. ERIKA GUERRÓN</p>				
Transcriba las actividades esenciales del puesto	Indicador de Gestión (¿De qué manera se puede medir esta actividad?).	Fórmula de Cálculo (¿Cómo se va a calcular el indicador?).	<i>Meta de Efectividad Esperada</i>	<i>Clientes o Beneficiarios</i>
Representar legalmente a la organización a nivel nacional e internacional.	Visualización de la marca o la empresa en medios	Público al que se ha llegado y conoce los servicios/ Público al que se planificó llegar para que conozcan los servicios *100	Lograr una visibilidad creciente en redes sociales	Personas jurídicas y personas naturales
Participar en la elaboración de la Planificación estratégica. Plan Operativo Anual. Proyectos y aprobación de presupuestos.	Cumplimiento de la PE y el POA	Metas alcanzadas / Metas planificadas *100	Alcance de todas las metas y objetivos de la PE y POA	Clientes Internos

Celebrar la firma de convenios, alianzas, contratos, acuerdos civiles, entre otros.	Alianzas entre empresas	Contratos firmados / Contratos planificados firmar *100	Mayor relación de la empresa con otras empresas	Personas jurídicas y personas naturales
Coordinar la dirección administrativa de la organización a nivel nacional e internacional.	Contratación de servicios por parte de nuevos y más clientes	Facturas elaboradas y cobradas / Facturas planificadas emitir *100	Mayor número de ventas y servicios prestados cobrados	Personas jurídicas y personas naturales
Planificar, organizar, controlar, dirigir y supervisar las actividades de todas las áreas de la empresa.	Cumplir todas las etapas del proceso administrativo	Mejoras realizadas en los procesos / Mejoras planificadas hacer *100	Flujo en los procesos y actividades de cada área	Clientes Internos
Llevar las relaciones públicas de la organización, además de ser el vocero a nivel nacional e internacional.	Visualización y reconocimiento de la marca y de los servicios que presta la empresa	Número de contrataciones realizadas cada mes	Más número de clientes alcanzados	Personas jurídicas y personas naturales

MATRIZ PARA IDENTIFICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN POSICIONALES ® Unidad: COORDINACIÓN FINANCIERA Nombre del puesto COORDINADOR FINANCIERO Fecha 21 de febrero de 2022 Representante: ING. DANIEL MELO				
Transcriba las actividades esenciales del puesto	Indicador de Gestión (¿De qué manera se puede medir esta actividad?).	Fórmula de Cálculo (¿Cómo se va a calcular el indicador?).	<i>Meta de Efectividad Esperada</i>	<i>Clientes o Beneficiarios</i>
Actualización de los datos financieros en las bases de datos y/o software contable de la compañía (ingresos, egresos, causación, entre otros).	Control de todos los ingresos y gastos que haga la empresa bajo la supervisión del Coordinador Financiero	El valor de los ingresos es mayor a los egresos	Ingresos que reflejan ganancia	Clientes internos
Diseñar e implementar políticas, estrategias y mecanismos de control que contribuyan a una administración eficaz de los recursos financieros de la empresa.	Políticas efectivas de manejo de recursos financieros	Los gastos logran ser cubiertos por los ingresos que genera la empresa	Es suficiente con las actividades comerciales realizadas para cubrir gastos	Clientes internos y proveedores

Analizar la información y soportar la elaboración de Estados Financieros y balances, procediendo a realizar las correcciones que se requieran, haciendo seguimiento a su comportamiento e informando de ello a la Gerencia General	Estados Financieros y balances acorde a la realidad de la empresa	Los movimientos de la empresa cuentan con toda la documentación de soporte para generar los Estados y Balances	Se tienen todas las transacciones con respaldo en el archivo	Clientes internos Clientes externos y proveedores
Evaluar y planificar la ejecución de proyectos y las necesidades de cumplir con presupuestos a corto, mediano y largo plazo.	Efectivo control de gasto de presupuestos según la realidad de la empresa	Proyectos ejecutados según presupuesto/Presupuestos planificados ejecutar con el presupuesto asignado*100	Existe equilibrio entre lo programado gastar y lo gastado	Clientes internos y proveedores
Sugerir e implementar las acciones necesarias para mejorar o corregir los hallazgos encontrados con base al análisis de reportes financieros (viabilidad financiera).	El análisis financiero implica realizar mejoras en el manejo financiero de la empresa	Mejoras empresariales ejecutadas en base a un análisis financiero / Mejoras empresariales planificadas hacer en base a un análisis financiero *100	Reportar cero déficit en las actividades comerciales que mantiene la empresa	Clientes internos
Elaborar los informes que solicite la Gerencia General, y que sean de su competencia.	Informes presentados en el período solicitado por la Gerencia General	Número de informes presentados oportunamente a la Gerencia General	Informes con indicadores de gestión que reflejan desarrollo de la empresa y sobre todo ganancias	Clientes internos

MATRIZ PARA IDENTIFICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN POSICIONALES ® Unidad: COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA Nombre del puesto COORDINADOR ADMINISTRATIVO Fecha 21 de febrero de 2022 Representante: ANDRÉS GUERRÓN				
Transcriba las actividades esenciales del puesto	Indicador de Gestión (¿De qué manera se puede medir esta actividad?).	Fórmula de Cálculo (¿Cómo se va a calcular el indicador?).	Meta de Efectividad Esperada	Clientes o Beneficiarios
Controlar los procesos administrativos de la empresa, con el fin de lograr la efectividad, la distribución y la utilización de los recursos materiales y financieros.	Se cumplen todos los pasos de PA (planificación, organización, dirección y control) y se tienen ganancias	Se eleva el 10% las ganancias de la empresa	Cada 6 meses se elevan las ganancias	Clientes Internos
Realizar la planeación diaria sobre las actividades que se realizan en el área para llevar un mejor control sobre el trabajo.	Planes de acción puestos en marcha	Planes de acción ejecutados/Planes de acción planificados *100	Efectividad de los planes de acción	Clientes Internos Proveedores Clientes Externos
Coordinar el trabajo en equipo, resolver problemas y conflictos, llevar el control total de los archivos de documentos.	Toda la documentación está siendo archivada y su existencia permite evitar conflictos entre áreas	El 100% de los documentos están correctamente archivados	Un correcto manejo de archivo que funciona para toda la empresa	Clientes Internos Proveedores Clientes Externos

Cumplir con el proceso administrativo (planificación, organización, dirección y control) optimizando cada uno de los recursos que se tengan todo esto para trabajar con más eficiencia y tener un ambiente laboral sano y motivar a los colaboradores	Mejora en el ambiente laboral y en la satisfacción laboral en todos los miembros de la empresa	Se eleva en un 2% cada año el clima laboral y en un 2% la satisfacción de los trabajadores	Evitar la rotación elevada de personal	Clientes Internos
Controlar y supervisar el manejo de los bienes muebles e inmuebles de la empresa	Correcto manejo de inventarios de los activos de la empresa	Existencias controladas según valores de facturas de compra y venta	Se tiene control absoluto de los bienes de la empresa	Clientes Internos
Revisar, controlar y supervisar las operaciones del despacho en materia administrativa, a veces contable, financiera, o tributaria	Todos los procedimientos administrativos cuentan con sus documentos de soporte que los sustentan lo que evita retrasos en la prestación de servicios	El 100% de los documentos se encuentran archivados como parte de un proceso administrativo de la empresa	Cada área cuenta con su propio manejo de documentos siguiendo los lineamientos de la Coordinación Administrativa	Clientes Internos Proveedores Clientes Externos

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		3. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS		4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA		
Código:	SC-UTH-001-210222	INTERFAZ:		Nivel de Instrucción:	Cuarto Nivel	
Denominación del Puesto:	Gerente General	Coordinación Financiera /Coordinación Administrativa				
Nivel:	Profesional					
Unidad Administrativa:	Gerencia General					
Rol:	Dirección de Unidad Organizacional					
Ámbito:	Nacional					
2. MISIÓN		5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA				
Representar legalmente a la organización, participar en la elaboración de su PE, POA, y Proyectos, así como la elaboración de presupuestos, celebrar convenios, alianzas, contratos, planificar, organizar, dirigir, controlar, coordinar, analizar, calcular y conducir el trabajo de la empresa, además de contratar al personal adecuado, además de ser el mayor conocedor de las relaciones públicas y vocero de la organización a nivel nacional e internacional.		Tiempo de Experiencia:	5 años			
		Especificidad de la experiencia	Administración de Organizaciones de Servicios			
		6. CAPACITACIÓN REQUERIDA PARA EL PUESTO				
		Temática de la Capacitación				
Gestión financiera, administrativa, de personal, de procesos, contable entre otros. Indicadores de Gestión.						
7. ACTIVIDADES ESENCIALES		8. CONOCIMIENTOS ADICIONALES RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES ESENCIALES		9. COMPETENCIAS TÉCNICAS		
Representar legalmente a la organización a nivel nacional e internacional.		Leyes y sus reglamentos del Ecuador en ámbitos contables, tributarios, laborales, de comercio exterior y procesos de auditoría		Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable
				Pensamiento Estratégico	Alto	Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de su organización / unidad o proceso/ proyecto y establece directrices estratégicas para la aprobación de planes, programas y otros.
Participar en la elaboración de la Planificación estratégica. Plan Operativo Anual. Proyectos y aprobación de presupuestos.		Administración, Elaboración de Presupuestos y Manejo Financiero		Planificación y Gestión	Alto	Anticipa los puntos críticos de una situación o problema, desarrollando estrategias a largo plazo, acciones de control, mecanismos de coordinación y verificando información para la aprobación de diferentes proyectos, programas y otros. Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos.
				Habilidad Analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)	Alto	Realiza análisis lógicos para identificar los problemas fundamentales de la organización.
Celebrar la firma de convenios, alianzas, contratos, acuerdos civiles, entre otros.		Leyes y sus reglamentos del Ecuador en ámbitos contables, tributarios, laborales, de comercio exterior y procesos de auditoría		Manejo de Recursos Financieros	Alto	Planifica y aprueba el presupuesto anual de una institución o de un proyecto a largo plazo. Incluye gestionar el financiamiento necesario.
				Generación de Ideas	Alto	Desarrolla planes, programas o proyectos alternativos para solucionar problemas estratégicos organizacionales.
Coordinar la dirección administrativa de la organización a nivel nacional e internacional.		Leyes y sus reglamentos del Ecuador en ámbitos contables, tributarios, laborales, de comercio exterior y procesos de auditoría		Pensamiento Crítico	Alto	Analiza, determina y cuestiona la viabilidad de aplicación de leyes, reglamentos, normas, sistemas y otros, aplicando la lógica.
				10. COMPETENCIAS CONDUCTUALES		
Planificar, organizar, controlar, dirigir y supervisar las actividades de todas las áreas de la empresa.		Administración, Elaboración de Presupuestos y Manejo Financiero		Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable
				Contrucciones de Relaciones	Alto	Construye relaciones beneficiosas para el cliente externo y la institución, que le permiten alcanzar los objetivos organizacionales. Identifica y crea nuevas oportunidades en beneficio de la institución.
Llevar la relaciones públicas de la organización, además de ser el vocero a nivel nacional e internacional.		Idiomas (Inglés Avanzado)		Conocimiento del Entorno Organizacional	Alto	Identifica las razones que motivan determinados comportamientos en los grupos de trabajo, los problemas de fondo de las unidades o procesos, oportunidades o fuerzas de poder que los afectan.
				Iniciativa	Alto	Se anticipa a las situaciones con una visión de largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Elabora planes de contingencia. Es promotor de ideas innovadoras.
Llevar la relaciones públicas de la organización, además de ser el vocero a nivel nacional e internacional.		Idiomas (Inglés Avanzado)		Aprendizaje Continuo	Alto	Realiza trabajos de investigación y comparte con sus compañeros. Brinda sus conocimientos y experiencias, actuando como agente de cambio y propagador de nuevas ideas y tecnologías.

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		3. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA			
Código:	SC-UTH-002-210222	INTERFAZ: Gerencia General / Coordinación Administrativa	Nivel de Instrucción:		Tercer Nivel	
Denominación del Puesto:	Coordinador Financiero					
Nivel:	Profesional					
Unidad Administrativa:	Gerencia General					
Rol:	Dirección de Unidad Organizacional		Área de Conocimiento:		Ingeniería en Finanzas ó Contador Público Autorizado	
Ámbito:	Nacional					
2. MISIÓN		5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA				
Preparar los análisis y proyecciones financieras así como los presupuestos para los proyectos. Sin dejar de lado las obligaciones gubernamentales y tributarias, utilizando los sistemas y programas contables y tecnológicos necesarios.		Tiempo de Experiencia:	3 años			
		Especificidad de la experiencia	Manejo Financiero y de presupuesto			
		6. CAPACITACIÓN REQUERIDA PARA EL PUESTO				
		Temática de la Capacitación				
		Gestión Financiera y Administrativa. Presupuestos. Rendición de Cuentas. Indicadores de Gestión				
7. ACTIVIDADES ESENCIALES		8. CONOCIMIENTOS ADICIONALES RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES ESENCIALES		9. COMPETENCIAS TÉCNICAS		
Preparar y supervisar la elaboración de presupuestos y proyecciones financieras además de construir y ejecutar cronogramas de cierre mensuales y de año fiscal (proveedores, contratistas y otros gastos)		Manejo Financiero (Nif's y Normas Contables)		Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable
				Pensamiento Estratégico	Medio	Comprende los cambios del entorno y esta en la capacidad de proponer planes y programas de mejoramiento continuo.
Cumplir con las obligaciones y los requisitos gubernamentales en materia financiera/tributaria que aplica para la empresa		Leyes y sus reglamentos del Ecuador en ámbitos contables, tributarios, laborales, de comercio exterior y procesos de auditoría		Planificación y Gestión	Medio	Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos de complejidad media, estableciendo estrategias de corto y mediano plazo, mecanismos de coordinación y control de la información.
				Habilidad Analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)	Alto	Realiza análisis lógicos para identificar los problemas fundamentales de la organización.
Apoyar en el desarrollo de programas nuevos para el manejo contable, contribuyendo en la actualización de los datos financieros en las bases de datos y/o software contable de la compañía (ingresos, egresos, causación, entre otros).		Manejo Financiero (Nif's y Normas Contables). Manejo de software, paquetes y sistemas contables		Manejo de Recursos Financieros	Alto	Planifica y aprueba el presupuesto anual de una institución o de un proyecto a largo plazo. Incluye gestionar el financiamiento necesario.
				Generación de Ideas	Medio	Desarrolla estrategias para la optimización de los recursos humanos, materiales y económicos.
Brindar asesoría financiera y administrativa a quienes laboren dentro del área y manejen cuentas importantes. Sugerir e implementar las acciones necesarias para mejorar o corregir los hallazgos encontrados con base al análisis de reportes financieros (viabilidad financiera).		Leyes y sus reglamentos del Ecuador en ámbitos contables, tributarios, laborales, de comercio exterior y procesos de auditoría		Pensamiento Crítico	Alto	Analiza, determina y cuestiona la viabilidad de aplicación de leyes, reglamentos, normas, sistemas y otros, aplicando la lógica.
				10. COMPETENCIAS CONDUCTUALES		
Aplicar sistemas administrativos para el manejo contable (con supervisión tecnológica) y elaborar los informes que solicite la gerencia general, que sean de su competencia.		Leyes y sus reglamentos del Ecuador en ámbitos contables, tributarios, laborales, de comercio exterior y procesos de auditoría. Manejo Financiero (Nif's y Normas Contables). Manejo de software, paquetes y sistemas contables		Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable
				Contrucciones de Relaciones	Alto	Construye relaciones beneficiosas para el cliente externo y la institución, que le permiten alcanzar los objetivos organizacionales. Identifica y crea nuevas oportunidades en beneficio de la institución.
Elaborar los estados de resultados mensuales y demás balances para proporcionar la información financiera de la compañía para la toma de decisiones teniendo en cuenta la construcción del presupuesto y predicción financiera.		Leyes y sus reglamentos del Ecuador en ámbitos contables, tributarios, laborales, de comercio exterior y procesos de auditoría. Manejo Financiero (Nif's y Normas Contables). Manejo de software, paquetes y sistemas contables		Conocimiento del Entorno Organizacional	Alto	Identifica las razones que motivan determinados comportamientos en los grupos de trabajo, los problemas de fondo de las unidades o procesos, oportunidades o fuerzas de poder que los afectan.
				Iniciativa	Alto	Se anticipa a las situaciones con una visión de largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Elabora planes de contingencia. Es promotor de ideas innovadoras.
				Aprendizaje Continuo	Alto	Realiza trabajos de investigación y comparte con sus compañeros. Brinda sus conocimientos y experiencias, actuando como agente de cambio y propagador de nuevas ideas y tecnologías.

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		3. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS		4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA			
Código:	SC-UTH-003-210222	INTERFAZ: Gerencia General / Coordinación Financiera		Nivel de Instrucción:	Tercer Nivel		
Denominación del Puesto:	Coordinador Administrativo						
Nivel:	Profesional						
Unidad Administrativa:	Gerencia General						
Rol:	Dirección de Unidad Organizacional						
Ámbito:	Nacional			Área de Conocimiento:	Ingeniería en Administración de Empresas		
2. MISIÓN				5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA			
Controlar el cumplimiento de los procesos administrativos de la empresa, distribuyendo y utilizando recursos materiales y financieros disponibles en la empresa, asignando equitativamente los recursos y administrándolos para el eficiente funcionamiento de los servicios y la satisfacción de las necesidades de la compañía.				Tiempo de Experiencia:		3 años	
				Especificidad de la experiencia		Procesos administrativos, logística y de presupuesto	
				6. CAPACITACIÓN REQUERIDA PARA EL PUESTO			
Temática de la Capacitación							
Gestión Administrativa. Gestión operativa y de logística. Asministración por Objetivos.Manual de Procesos. Indicadores de Gestión							
7. ACTIVIDADES ESENCIALES		8. CONOCIMIENTOS ADICIONALES RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES ESENCIALES		9. COMPETENCIAS TÉCNICAS			
				Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable	
Realizar reportes sobre los trabajos realizados, datos de clientes y proveedores, y del trabajo de quienes conforman el área y ejecutan trabajos operativos		Leyes y sus reglamentos del Ecuador en ámbitos contables, tributarios, laborales, de comercio exterior y procesos de auditoría. Manejo Financiero (Nif's y Normas Contables). Manejo de software, paquetes y sistemas contables		Pensamiento Estratégico	Medio	Comprende los cambios del entorno y esta en la capacidad de proponer planes y programas de mejoramiento continuo.	
				Planificación y Gestión	Medio	Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos de complejidad media, estableciendo estrategias de corto y mediano plazo, mecanismos de coordinación y control de la información.	
Coordinar acciones con el área financiera para el correcto manejo de facturas, actualización de bases de datos, manejo de personal, proponiendo ideas de mejora para apoyar al departamento a cumplir sus metas		Leyes y sus reglamentos del Ecuador en ámbitos contables, tributarios, laborales, de comercio exterior y procesos de auditoría. Manejo Financiero (Nif's y Normas Contables). Manejo de software, paquetes y sistemas contables		Habilidad Analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)	Alto	Realiza análisis lógicos para identificar los problemas fundamentales de la organización.	
				Recopilación de Información	Alto	Pone en marcha personalmente sistemas o prácticas que permiten recoger información esencial de forma habitual (ejemplo reuniones informales periódicas). Analiza la información recopilada.	
Coordinar el trabajo en equipo, con liderazgo y propuestas de solución de problemas para conseguir y mantener altos niveles de calidad en administración, control, conservación y recuperación de todo tipo de información debidamente documentada.		Leyes y sus reglamentos del Ecuador en ámbitos contables, tributarios, laborales, de comercio exterior y procesos de auditoría. Manejo Financiero (Nif's y Normas Contables). Manejo de software, paquetes y sistemas contables. Manejo de personal		Identificación de Problemas	Alto	Identifica los problemas que impiden el cumplimiento de los objetivos y metas planteados en el plan operativo institucional y redefine las estrategias.	
				Percepción de Sistemas y Entorno	Alto	Identifica la manera en cómo un cambio de leyes o de situaciones distintas afectará a la organización.	
Revisar, controlar y supervisar las operaciones del despacho en materia administrativa, contable, financiera, fiscal		Leyes y sus reglamentos del Ecuador en ámbitos contables, tributarios, laborales, de comercio exterior y procesos de auditoría. Manejo Financiero (Nif's y Normas Contables). Manejo de software, paquetes y sistemas contables		10. COMPETENCIAS CONDUCTUALES			
				Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable	
Hacer el seguimiento a las actividades del personal a cargo, controlar las cuentas con proveedores, atender y solucionar los problemas con los clientes, agilizar los tiempos de entrega del trabajo solicitado, asignar las actividades correspondientes a cada uno de los colaboradores de área		Leyes y sus reglamentos del Ecuador en ámbitos contables, tributarios, laborales, de comercio exterior y procesos de auditoría. Manejo Financiero (Nif's y Normas Contables). Manejo de software, paquetes y sistemas contables		Construcciones de Relaciones	Alto	Construye relaciones beneficiosas para el cliente externo y la institución, que le permiten alcanzar los objetivos organizacionales. Identifica y crea nuevas oportunidades en beneficio de la institución.	
				Conocimiento del Entorno Organizacional	Alto	Identifica las razones que motivan determinados comportamientos en los grupos de trabajo, los problemas de fondo de las unidades o procesos, oportunidades o fuerzas de poder que los afectan.	
Controlar todas las activdsdes en la oficina y sus procesos administrativos, informar sobre las metas alcanzadas		Leyes y sus reglamentos del Ecuador en ámbitos contables, tributarios, laborales, de comercio exterior y procesos de auditoría. Manejo Financiero (Nif's y Normas Contables). Manejo de software, paquetes y sistemas contables. Establecimiento y medición de KPI's		Iniciativa	Alto	Se anticipa a las situaciones con una visión de largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Elabora planes de contingencia. Es promotor de ideas innovadoras.	
				Aprendizaje Continuo	Alto	Realiza trabajos de investigación y comparte con sus compañeros. Brinda sus conocimientos y experiencias, actuando como agente de cambio y propagador de nuevas ideas y tecnologías.	

4. Conclusiones

1. El proceso de levantamiento de la información para diseñar y elaborar un Manual de Funciones por Competencias (MFC) para los colaboradores que se desempeñan en cargos de personal dentro de Solución Contables, se constituyó el algo indispensable a nivel organizacional porque ha permitido tener un correcto distributivo de tareas y tener un mayor grado de eficiencia sin desperdicios de tiempo y recursos lo que significa que los empleados están apropiados de las actividades en beneficio de la organización.
2. Con el Manual de Funciones por Competencias se ha hecho posible contar con una definición completa de estructuras administrativas, una precisión de responsabilidades para la ejecución, control de cumplimiento de metas de cada área.
3. Con esta investigación y fuentes bibliográficas relacionados al tema para el tener un soporte teórico que argumente el diseño de esta propuesta, y se aplicó la Metodología para elaborar el Manual de funciones útil para la empresa con el fin de orientar satisfactoriamente el correcto desarrollo de las actividades del personal con la potenciación de sus destrezas, conocimientos y competencias comportamentales.

5. Recomendaciones

1. Se recomienda efectuar un nuevo diagnóstico situacional luego de un semestre de haber levantado e implementado el Manual de Funciones por Competencias para hacer comparaciones entre el antes y después de la implementación de este proyecto, solo de esta manera se generarán indicadores de gestión y se lograrán medir los resultados y de aquellos que se vayan requiriendo para futuros estudios.
2. Luego de implementar el Manual de Funciones por Competencias se podrían definir las necesidades de capacitar a los empleados de la empresa Solución Contable frente a las tareas que deben desarrollar para poder desempeñarse en su puesto, cumplir con sus responsabilidades y el perfil del cargo en el que fueron colocados.
3. Se debe dar a conocer y socializar no solo el organigrama de la organización a todos y cada uno de los integrantes de ella, sino socializar el MFC para que todos tengan conocimiento de lo que deben realizar, de las jerarquías y que son los más idóneos para ocupar cada uno de los puestos.

Bibliografía

- Chiavenato, I. (2020). *Administración de Recursos Humanos*. México DF: Mc Graw Hill.
- Chóez, M., & Torres, J. (2019). *Diseño de Manual de Funciones para la Empresa Importcruz S. A DE la ciudad de Quito*. Guayaquil, Ecuador : Universidad de Guayaquil .
- Estrategia, estructura, decisión, identidad*. (1995). Barcelona : Biblio empresa.
- Función Pública de Bogotá. (2018). *Guía para establecer o modificar el manual de funciones y de competencias laborales. Guía para establecer o modificar el manual de funciones y de competencias laborales*, 1- 40.
- Gestión en Sistemas . (2010). *Tipos de Manuales Administrativos. Gestión en Sistemas* , S/N.
- Hodge, A. (2006). *Teoría organizacional, un enfoque estratégico*. Madrid : Prentice Hall.
- Instituto Tecnológico de Sonora. (16 de febrero de 2022). *Organigramas en las Empresas*. Obtenido de http://biblioteca.itson.mx/oa/ciencias_administrativa/oa17/tipos_organigramas/p2.htm
- Morales, A. (2019). *Diseño Organizacional para una Empresa Automotriz SA*. Guayaquil, Ecuador : Universidad de Guayaquil.
- Parra, C. (2009). *La estructura organizacional y el diseño organizacional, una revisión bibliográfica. Gestión y Sociedad*, 98 - 108.
- Pozo, G., & Palacios, P. (2020). *Importancia de la Implementación de Manual de Funciones en Empresas. Revista de Investigación Formativa: Innovación y Aplicaciones Técnico -Tecnológicas*, 1 - 9.
- Presidencia Municipal de Pachuca de Soto . (2000). *Manual de Funciones* . Pachuca : Presidencia Municipal de Pachuca de Soto.
- Revista: Caribeña de Ciencias Sociales. (2016). *Manual de Procedimiento en la Empresa. Revista: Caribeña de Ciencias Sociales*, S/N.
- Riquelme, M. (16 de febrero de 2022). *Web y empresas* . Obtenido de <https://www.webyempresas.com/departamentalizacion/>

