



**UNIVERSIDAD METROPOLITANA DE EDUCACIÓN,
CIENCIA Y TECNOLOGÍA**

**Decreto Ejecutivo 575 del 21 de julio de 2004
Acreditada mediante Resolución N° 15 del 31 de octubre de 2012**

**Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Maestría en Administración de Negocios con Énfasis en Finanzas
Empresariales**

**INCIDENCIA DEL MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS
LABORALES EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA
DE SERVICIOS PÚBLICOS DOMICILIARIOS EMPITALITO**

**Liza Adriana Carvajal Franco
C.C.36.285.720**

Asesora: Alba Bustamante

Panamá, enero de 2020



**UNIVERSIDAD METROPOLITANA DE EDUCACIÓN,
CIENCIA Y TECNOLOGÍA**

**Decreto Ejecutivo 575 del 21 de julio de 2004
Acreditada mediante Resolución N° 15 del 31 de octubre de 2012**

**Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Maestría en Administración de Negocios con Énfasis en Finanzas
Empresariales**

**INCIDENCIA DEL MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS
LABORALES EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA
DE SERVICIOS PÚBLICOS DOMICILIARIOS EMPITALITO**

**Trabajo presentado como requisito para optar al grado de Magister en
Administración de Negocios con Énfasis en Finanzas Empresariales**

**Liza Adriana Carvajal Franco
C.C.36.285.720**

Asesora: Alba Bustamante

Panamá, enero de 2020

DEDICATORIA

Mi tesis la dedico a mi esposo Joiner Motta Rico, a mis hijas Paula Alejandra Motta y Valeria Motta que me respaldaban y apoyaban a continuar estudiando y a ser una profesional como lo soy el día de hoy y si Dios quiere tendré el grado de Master, a Dios puesto que me puso en el camino esta maravillosa universidad que puede estudiar a distancia facilitándome continuar trabajando y respondiendo con las tareas del hogar.

AGRADECIMIENTO

A Todos los trabajadores y Personal en General de EMPITALITO E.S.P que me ayudaron conjuntamente a realizar un estudio concesivo y fundamentado de las cargas laborales y de los procesos y procedimientos que se tienen en la empresa para poder realizar este tan Importante Manual de funciones.

A mi familia, esposo e hijas que me apoyaron en estudiar y en permitir que el tiempo de ellos lo pudiera utilizar en este maravilloso estudio el cual tiene gran trascendencia y mucha importancia para la Empresa de Servicios Públicos Domiciliarios.

A los profesores de la Universidad UMECIT que me permitieron y contribuyeron a esta formación que para mi vida profesional es de gran importancia.

INDICE GENERAL

AGRADECIMIENTO	iv
INDICE GENERAL.....	v
LISTA DE TABLAS	viii
LISTA DE FIGURAS	ix
RESUMEN.....	x
ABSTRACT.....	xi
CAPÍTULO I CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	16
A. Planteamiento del problema.....	17
1. Descripción de la problemática	17
2. Formulación de la pregunta de investigación.....	19
B. Objetivos de la investigación	19
1. Objetivo General	19
2. Objetivos Específicos	19
C. Justificación e impacto	20
D. Proyecciones y Limitaciones	22
CAPÍTULO II	23
MARCO TEÓRICO.....	23
A. Antecedentes históricos e investigativos.....	24
B. Bases Teóricas, Conceptuales y legales	28
B.1 Estructura Organizativa de la empresa EMPITALITO ESP.....	29
B.2 Manual de Funciones de Cargos y Competencias Laborales.....	55
C. Sistema de Variables	66
D. Operacionalización de las Variables	67
CAPÍTULO III.....	69
MARCO METODOLÓGICO.....	69
A. Naturaleza de la investigación.....	70
B. Tipo y diseño de la investigación	70
C. Población y Muestra.....	71
D. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	71

1. Lista de Chequeo	73
2. Cuestionario.....	74
E. Validez y confiabilidad de la investigación	75
CAPÍTULO IV.....	77
ANÁLISIS DE RESULTADOS	78
A. Procesamiento de los datos.....	78
A.1 Factores negativos ante la estructura de la gestión administrativa y operativa.....	79
A.2. Determinación la estructura del manual de funciones y competencias .	82
A.4. Evaluación de la actualización del manual	93
B. Análisis de los datos	101
B.1. Comparación del antes y después del cuestionario	101
B.2. Comparación del antes y después de la lista de chequeo	102
CAPÍTULO V	104
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	104
A. Conclusiones	105
B. Recomendaciones	106
CAPÍTULO VI.....	108
PROPUESTA DE SOLUCIÓN DEL PROBLEMA.....	108
A. Denominación de la propuesta	108
A.1. Introducción.	109
B. Descripción de la Propuesta	110
C. Fundamentación	112
D. Objetivos.....	113
D.1 Objetivo General.....	113
D.2 Objetivos Específicos.....	114
E. Metas	114
F. Beneficiarios	115
G. Productos	116
H. Localización	117
I. Metodología	120
J. Cronograma de Actividades.....	122

K. Recursos	123
L. Presupuesto para la Ejecución de la Estrategia	123
M. Sistematización.....	124
VI. COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES	126
POR NIVEL JERÁRQUICO	126
VII. REQUISITOS DE FORMACIÓN ACADÉMICA Y EXPERIENCIA	127
EXPERIENCIA	127
POR NIVEL JERÁRQUICO	130
VI. COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES	133
POR NIVEL JERÁRQUICO	133
VII. REQUISITOS DE FORMACIÓN ACADÉMICA Y EXPERIENCIA	133
EXPERIENCIA	134
VI. COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES	136
POR NIVEL JERÁRQUICO	136
VII. REQUISITOS DE FORMACIÓN ACADÉMICA Y EXPERIENCIA	137
EXPERIENCIA	137
VI. COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES	139
POR NIVEL JERÁRQUICO	139
VII. REQUISITOS DE FORMACIÓN ACADÉMICA Y EXPERIENCIA	140
EXPERIENCIA	140
BIBLIOGRAFÍA	141
A N E X O S	143
A. Cuestionario	144
B. Lista de Chequeo.....	146

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 <i>Nivel Directivo</i>	32
Tabla 2 <i>Nivel Asesor</i>	35
Tabla 3 <i>Nivel Profesional</i>	36
Tabla 4 <i>Planta de Personal</i>	43
Tabla 5 <i>Trabajadores Oficiales EMPITALITO</i>	44
Tabla 6 <i>Competencias Laborales</i>	61
Tabla 7 <i>Definición de las Variables</i>	66
Tabla 8 <i>Técnicas e Instrumentos de Recolección</i>	73
Tabla 9 <i>Eficacia del Instrumento</i>	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 10 <i>Resultados del Cuestionario Inicial</i>	79
Tabla 11 <i>Encuestados en Relación a la pregunta 6</i>	81
Tabla 12 <i>Perfil del Cargo antes de la Propuesta</i>	83
Tabla 13 <i>Evaluación Diagnóstica Antes de la Propuesta</i>	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 14 <i>Planteamiento antes de la Propuesta</i>	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 15 <i>Evaluación de Desempeño</i>	88
Tabla 16 <i>Resultado de Frecuencia Relativa</i>	90
Tabla 17 <i>Resultado de actores que afectan Negativamente</i>	92
Tabla 18 <i>Análisis de Resultados Final</i>	93
Tabla 19 <i>Lista de Chequeo Despues de la Propuesta</i>	95
Tabla 20 <i>Evaluación Diagnóstica Despues de la Propueta</i>	97
Tabla 21 <i>Planteamiento Despues de la Propuesta</i>	98
Tabla 22 <i>Evaluación de Desempeño despues de la propuesta</i>	100
Tabla 23 <i>Resultado Lista de Chequeo Antes y Despues</i>	102
Tabla 24 <i>Metas de la Propuesta</i>	114
Tabla 25 <i>Productos de la Propuesta</i>	116

LISTA DE FIGURAS

Figura N° 1 <i>Estructura Organizativa EMPITALITO</i>	29
Figura N° 2 <i>Estructura Administrativa EMPITALITO</i>	49
Figura N° 3 <i>Organización Administrativa</i>	50
Figura N° 4 <i>Manual de Funciones y Competencias</i>	65
Figura N° 5 <i>Resultados del Cuestionario Inicial</i>	80
Figura N° 6 <i>Distribución Porcentual</i>	82
Figura N° 7 <i>Perfil del Cargo Antes</i>	84
Figura N° 8 <i>Evaluación Diagnóstica Antes</i>	86
Figura N° 9 <i>Planeamiento y Desarrollo Antes</i>	87
Figura N° 10 <i>Evaluación de Desempeño Antes</i>	89
Figura N° 11 <i>Resultados de la Frecuencia Relativa</i>	90
Figura N° 12 <i>Análisis de la Frecuencia Relativa</i>	93
Figura N° 13 <i>Lista de chequeo Después</i>	95
Figura N° 14 <i>Evaluación Diagnóstica Después</i>	97
Figura N° 15 <i>Planeamiento y Desarrollo Después</i>	99
Figura N° 16 <i>Evaluación de Desempeño Después</i>	100
Figura N° 17 <i>Análisis de la Media Antes y Después</i>	101
Figura N° 18 <i>Análisis de la Media NO</i> ¡Error! Marcador no definido.	
Figura N° 19 <i>Análisis de la Media SI</i>	101
Figura N° 20 <i>Evolución de la lista de chequeo</i>	103

**Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Maestría en Administración de Negocios con Énfasis en Finanzas
Empresariales**

**INCIDENCIA DEL MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES EN LA
GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA DE SERVICIOS PÚBLICOS
DOMICILIARIOS EMPITALITO**

**Autora: Liza Adriana Carvajal F.
Año: 2020**

RESUMEN

Este proyecto titulado “Incidencia del Manual de Funciones y Competencias Laborales en la Gestión Administrativa y Operativa de la Empresa de Servicios Públicos Domiciliarios de Pitalito -Empitalito ESP”. Planteó analizar la incidencia de la actualización del manual de funciones y competencias laborales en la gestión administrativa y operativa de la empresa EMPITALITO ESP. Por consiguiente, este estudio se realizó para población conformada por 67 funcionarios, en el que mediante una muestra intencional se seleccionó a 32 funcionarios de los cuales 25 son empleados oficiales y 7 funcionarios públicos, donde los objetivos se lograron mediante la metodología de tipo cuantitativo, en el cual se hizo uso de instrumentos propios de esta investigación, como el cuestionario cerrado y una lista de chequeo. Éstos instrumentos fueron validados por expertos y los hallazgos obtenidos se analizaron mediante el diseño descriptivo mediante el uso de distribución de frecuencias y medidas de tendencia central como por ejemplo; media, mediada, frecuencia absoluta, frecuencia relativa y porcentajes que permitieron determinar la evolución del antes y después de la actualización del manual donde se pudo analizar que se logró identificar factores que afectaban de manera negativa las funcionalidades o cargos de la estructura de la gestión administrativa y operativa de la empresa EMPITALITO E.S.P, se pudo identificar la estructura del manual que afectaba el área administrativa y operativa de la empresa, por lo que se actualizó el manual para el fortalecimiento de las funciones en la gestión administrativa y operativa, para posteriormente permitir el evalúo de la actualización del manual.

Palabras Claves: Manual de Funciones, Competencias Laborales, Empleados Públicos, Gestión Administrativa y operativa de una empresa y Servicios Públicos Domiciliarios.

**Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Maestría en Administración de Negocios con Énfasis en Finanzas
Empresariales**

**INCIDENCIA DEL MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES EN LA
GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA DE SERVICIOS PÚBLICOS
DOMICILIARIOS EMPITALITO**

**Autora: Liza Adriana Carvajal F.
Año: 2020**

ABSTRACT

This project entitled “Incidence of the Manual of labor Functions and Competencies in the administrative management of the company of domiciliary public services of Pitalito-Espitalito Espital” He proposed to analyze the incidence of updating the manual of functions and labor competencies in the administrative and operational management of the company EMPITALITO ESP. Therefore, this study was carried out for a population made up of 67 officials, in which an intentional sample selected 32 officials, of which 25 are official employees and 7 were public officials, where the objectives were achieved using the quantitative methodology, in which instruments of this research were used, such as the closed questionnaire and a checklist. These instruments were validated by experts and the findings obtained were analyzed through the descriptive design using the frequency distribution and measures of central tendency such as; mean, mediated, absolute frequency, relative frequency and percentages that allowed determining the evolution of before and after updating the manual, where it was possible to analyze that it was possible to identify factors that negatively affected the functionalities or positions of the administrative management structure and operational of the company EMPITALITO ESP, the structure of the manual that affected the administrative and operational area of the company could be identified, so the manual for the strengthening of the functions in administrative and operational management was updated, to subsequently allow the evaluation of the manual update.

Key Words: Manual of Functions, Labor Competencies, Public Employees, Administrative and operative Management of a company and Domiciliary Public Services.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones para poder prestar un servicio óptimo tanto administrativo como operativo y prestar una atención de calidad enmarcada en la eficiencia y eficacia que permita a los usuarios contar con la debida dirección y asesoramiento de sus requerimientos es necesario determinar las actividades funcionales y administrativos, de ser posible efectuar cambios que se requieran en la empresa.

Es así que, la empresa EMPITALITO E.S.P, la cual es una empresa Industrial y Comercial del Estado que presta los servicios Públicos de Acueducto, Alcantarillado y Aseo en el área urbana del Municipio de Pitalito, nacida hace treinta años generando Calidad de Vida. Por otro lado, esta empresa cuando nació, empezó con 120 usuarios y con 3 empleados los cuales la empresa fue creciendo tanto en sus usuarios como en la planta física, en este momento cuenta con 145 empleados de éstos 25 son trabajadores oficiales, 7 son funcionarios públicos y 113 son trabajadores contratados por empresas tercerizadas o por prestación de servicios actualmente cuenta con 26.100 usuarios.

En la organización se encuentran numerosas normas que permiten desarrollar un proceso que garantice los derechos y los deberes que le asistan a los empleados que conforman la planta de personal basándose en estudios técnicos, para lo cual cuenta con un Manual de Funciones que contiene la descripción de cada uno de los puestos que existen en la empresa, así como también sus interrelaciones internas y externas, el perfil que se requiere para aspirar a un puesto.

Cada descripción de puesto contiene el Nombre del Puesto, a quien se Reporta, a quien Supervisa, Requisitos Mínimos, la Descripción General y Especifica, Especificaciones y las Relaciones de Trabajo. Es importante

señalar que en el mencionado manual los nombres de los puestos se han venido cambiando de acuerdo a la función realizada o el área de trabajo, donde dicho Manual ayudará a la parte Gerencial en tener una estructura organizativa donde incluye el diseño y descripción de los diferentes puestos de trabajo estableciendo normas de coordinación entre ellos.

El principal motivo para elaborar este proyecto es que la Empresa asuma un sistema de gestión mediante el Manual que se está revisando, orientado a garantizar eficiencia, eficacia, efectividad, colaboración y transparencia en todos sus procesos y para todos los clientes, utilizando, además, las herramientas que ya están establecidas pero que por desconocimiento u omisión no se utilizan; buscando así que la Entidad satisfaga las necesidades reales de los empleados, los usuarios, y la comunidad del Municipio de Pitalito.

El contenido de este trabajo consta básicamente de cinco capítulos los mismos que se detallan a continuación; el Capítulo I se aborda la Contextualización del Problema, donde se incluye la descripción de la problemática, pregunta de investigación, los objetivos, tanto el general como los específicos y la justificación e impacto. En el Capítulo II, se presenta la fundamentación teórica de la investigación, donde se incluyen los antecedentes históricos e investigativos, las bases conceptuales y legales, así mismo el sistema de variables definición y Operacionalización de las mismas.

En el mismo orden, en el Capítulo III, se abordan los aspectos metodológicos de la investigación, como son tipo y diseño de la investigación, población y muestra, validez y confiabilidad de los instrumentos, las técnicas e instrumentos de recolección de datos y proceso de análisis de los datos.

En el Capítulo IV, se encuentra el Análisis de los Resultados, se presenta el procesamiento de los datos y el análisis de los mismos, mediante la presentación de cuadros y gráficos. Posteriormente se presentan las Conclusiones y Recomendaciones.

En el Capítulo V, se presenta la propuesta referida al mejoramiento del Manual de Funciones y Competencias para los empleados de la empresa EMPITALITO E.S.P su diseño, fundamentación, requisitos, sus relaciones jerárquicas y taxonómicas, objetivos, beneficios y fases del proceso. Por último, se incluyen las referencias bibliográficas y los anexos, entre ellos el instrumento de recolección de información.

CAPÍTULO I
CONTEXTUALIZACIÓN DEL
PROBLEMA

A. Planteamiento del problema

1. Descripción de la problemática

La administración y dirección de las empresas se ha ido transformando día a día a causa de la globalización, lo que hace necesario que la administración encuentre estrategias de adaptación a éstas nuevas actividades comerciales con el propósito de que se favorezca la competitividad en el mercado. (Martinez, 2014) de ésta forma, surge nuevas estructuras que mueven la economía actual que busca enfocarse en aumentar la producción a través de la eficiencia y la eficacia que se logra con la especialización de las actividades, segregación de tareas.

Por lo que, EMPITALITO E.S.P, siendo una empresa que presta servicios públicos de acueducto, alcantarillado y aseo, es una empresa industrial y comercial del orden municipal, dotada de personería Jurídica, con autonomía administrativa y financiera y capital independiente, en su afán de ajustarse a este fenómeno, y lograr eficiencia en sus servicios ha presentado algunos problemas en la estructura de la organización a nivel de la gestión de Talento Humano, ocasionado por la falta de un organigrama o estructura administrativa actualizada y acorde con la Institución, a este se le suma la falta de un Manual de Funciones que se ajuste a la realidad que sea por Competencias que guía a cada uno de sus trabajadores, en aras de garantizar un buen y eficiente desempeño laboral.

A la fecha presenta dificultades en el manejo de procesos, manejo de información, no se evidencia claramente un lineamiento a seguir por parte de los trabajadores y que funciones debe desempeñar cada cargo de los empleados, la situación planteada ha traído como consecuencia conflictos laborales ya que no se sabe con certeza que actividades realmente le compete a cada cargo en específico.

Ante esto, se ha considerado que la organización cuenta con un manual de funciones que no cumple con las condiciones, ya que se encuentra desactualizado y en vista de que a la fecha la empresa ha crecido y cuenta con cargos que no se contemplan en el actual manual de funciones, se pretende establecer la planta de trabajadores necesaria para la entidad, al igual que los ajustes al manual específico de funciones, requisitos y competencias laborales de los empleos, dichos manuales serán ajustados a lo establecido en el Decreto 2484 de 2014, por el cual se reglamenta el Decreto ley 785 de 2005.

Por tanto, en la construcción de dichos documentos, se pretende señalar los factores para determinar los requisitos específicos que deben cumplir los empleados para desempeñarse en cada uno de los cargos, entendidos como grados de escolaridad y experiencia que les permitan el desarrollo de sus funciones, así como determinar la necesidad de creación de nuevos cargos, en el entendido de que EMPITALITO E.S.P no es ajeno al crecimiento del municipio de Pitalito, por lo que se hace necesario actualizar y adaptarlo a dicho crecimiento buscando redistribuir las funciones ya creadas para la entidad, en aras de satisfacer los requerimientos de los usuarios.

Por consiguiente, se busca lograr la formalización del empleo en la entidad, así como la determinación de las cargas laborales de la entidad y la viabilidad de la contratación de nuevo personal, así como la correcta distribución de cargas dentro del personal existente, que le permita a la entidad establecer una redistribución de su personal y las funciones, que cada uno deberá realizar.

En ese orden de ideas, EMPITALITO E.S.P para complementar la eficiencia en sus servicios y dar satisfacción a sus usuarios en el municipio de Pitalito y sus alrededores, está comprometida en ofrecer un servicio de calidad y eficiencia, razón por la cual ha sentido la necesidad de tener un

Recurso Humano altamente competitivo y comprometido con la gestión que ejecuta, de ahí que un Manual de Funciones por Competencias será relevante para el buen desempeño de ese Recurso Humano, por cuanto es un instrumento de trabajo que direcciona a todos y cada uno de sus funcionarios, en cuanto le sirve como guía para desempeñar con eficiencia y calidad sus funciones, además, a través de él se podrá calificar, evaluar y cualificar los procesos administrativos, para lograr la mejora continua que es el objetivo de la entidad.

2. Formulación de la pregunta de investigación

¿De qué manera incide el manual de funciones y competencias laborales en el área de gestión administrativa y operativa de la empresa de Pitalito -EMPITALITO ESP?

B. Objetivos de la investigación

1. Objetivo General

Analizar la incidencia de la actualización del manual de funciones y competencias laborales en la gestión administrativa y operativa de la empresa de servicios públicos domiciliarios de Pitalito -EMPITALITO ESP.

2. Objetivos Específicos

- Identificar los factores que afectan de manera negativa las funcionalidades o cargos de la estructura de la gestión administrativa y operativa de EMPITALITO E.S.P
- Determinar la estructura del manual de funciones y competencias que inciden en el área administrativa y operativa de la empresa EMPITALITO E.S.P

- Actualizar del manual para el fortalecimiento de las funciones o cargos de la estructura de la gestión administrativa y operativa de EMPITALITO E.S.P
- Evaluar la actualización del manual para el fortalecimiento de las funcionalidades o cargos de la estructura administrativa y operativa de EMPITALITO E.S.P

C. Justificación e impacto

En esta investigación se pretende dar un nuevo horizonte la empresa EMPITALITO E.S.P a nivel de dirección y organización de la misma, mediante la estructuración de herramientas administrativas que permitan evidenciar la segregación de funciones, mejorando procesos administrativos y operativos, como lo es el manual de funciones. Incluso, hoy en día las organizaciones buscan producción de más y mejores bienes y servicios, para poder competir en el mercado, y esto ha provocado que las organizaciones se preocupen cada vez más por estandarizar los procedimientos administrativos y productivos en general, el manual de funciones es una herramienta que permite la estandarización de las actividades llevadas a cabo al interior de una organización, donde EMPITALITO E.S.P.

Otro aspecto, en señalar es que las tareas cotidianas en los procesos administrativos y tecnológicos vienen a transformarse en rutinas que al paso del tiempo se van modificando en el desempeño mismo de la entidad, donde hace necesario el uso de una herramienta que establezca los lineamientos en el desarrollo de cada actividad dentro de una estructura organizacional. En cuanto a la empresa, si no existieran manuales de funciones y procedimientos establecidos dentro de las empresas muy posiblemente habría confusión en las responsabilidades, lo cual se traduciría en problemas de abuso de autoridad, irresponsabilidad e inclusive hostilidad entre departamentos y trabajadores, ya que, si no hay

nada definido, todo el mundo busca el máximo de provecho con el mínimo esfuerzo.

Por otro lado, no habrá normas establecidas, lo cual representa una grave desventaja en el uso de la autoridad frente a la incompetencia o irresponsabilidad de los trabajadores. Entonces, al no existir un procedimiento preestablecido habrá un gran desperdicio de recursos ya que unos trabajadores usarán demasiados y otros muy pocos, y una gran deficiencia en cuanto a efectividad, pues los distintos métodos utilizados por cada trabajador pueden no ser los más efectivos y con la elaboración de la investigación buscaremos mitigar y proponer soluciones a los acontecimientos actuales de la empresa EMPITALITO E.S.P.

Cabe mencionar, que el análisis de manuales de funciones interesa a todos los niveles de la organización, ya que permite que se conozca la cantidad exacta de cargos que existen, se definan claramente las responsabilidades de cada persona que labore dentro de la empresa y se tenga una identificación precisa del proceso al cual pertenece la empresa debe definir y actualizar las líneas de mando para poder identificar el alcance de autoridad de los cargos y las relaciones jerárquicas de comunicación y de coordinación, permite el ahorro de tiempo y esfuerzos en la ejecución del trabajo, evitando la repetición de instrucciones.

Es así que, la presente investigación busca incrementar la eficiencia de las diferentes dependencias de la administración, permitirá que la entidad sea competitiva en sector, permitirá establecer procesos que mejoren la atención al cliente y la calidad en el servicio, permitirá la toma de decisiones de forma más rápida transparente y tener un lenguaje contable común entre países. Además, propicia la uniformidad en el trabajo y son un elemento de revisión y evaluación objetiva de las prácticas de trabajo institucional, también representa una restricción a la improvisación que aparece en las empresas de las más variadas formas.

D. Proyecciones y Limitaciones

El presente estudio exploró el manual de funciones y competencias laborales de la empresa de servicios públicos, para beneficiar su gestión administrativa y operativa, la investigación comprende exclusivamente a la empresa EMPITALITO ESP, sus funcionarios y sus usuarios, con quienes por medio de la aplicación de algunos instrumentos se identificó la existencia de factores que incidían en la operatividad de los funcionarios, a la vez que obstaculizaban el área de gestión administrativa y operativa. Para lo que se adoptó una estrategia que permitió actualizar y luego evaluar la efectividad de esa actualización, en beneficio de la empresa, sus funcionarios como de sus usuarios.

Por tanto, cabe aclarar que el enfoque de éste estudio está en mejorar la gestión administrativa y operativa de la empresa, por lo que se limitó a analizar la estructura del manual que orientaba el desarrollo de la operatividad de los funcionarios en la empresa, actualizar los elementos desactualizados o inexistentes y finalmente a evaluar los elementos que hacían parte de la estructura del manual de funciones y competencias laborales de EMPITALITO E.P.S.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

El marco teórico, es pilar fundamental de un trabajo investigativo, constituye la base donde se sustenta cualquier análisis, experimento o propuesta de desarrollo investigativo. Asimismo, se encuentran los antecedentes, la fundamentación teórica, las bases legales, la estructura organizativa de la empresa, el manual de funciones donde se abordan todos los temas relacionados con cargos y competencias laborales, utilidad

y beneficios, funciones de cada área, que han sido fundamental para estructurar los elementos contenidos en esta investigación.

A. Antecedentes históricos e investigativos

Los antecedentes en una investigación constituyen una referencia importante puesto que éstos plasman las vivencias de autores que han indagado e investigado en torno al tema a tratar, dando una visión muy importante al igual como la motivación para desarrollar la propuesta propia. En efecto, los antecedentes implican un historial del tema de investigación, sin embargo, es fundamental no abordar este historial de manera aislada, por el contrario, debemos considerar el tema de investigación en su conjunto, teniendo en cuenta antecedentes de tipo internacional y nacional, ejemplo de ello se relacionan a continuación.

Dentro de este marco, en su trabajo especial de grado, titulado “Manual de organización y funciones y el rendimiento laboral del personal operativo de la empresa Olpi ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua” (Molina, 2015) muestra una adecuada estructura del manual de funciones, que contiene información relevante sobre las tareas y responsabilidades de cada puesto de trabajo, con el fin de mejorar los niveles de rendimiento laboral en los colaboradores de la empresa, aprovechando y utilizando al máximo los recursos entregados por la misma, facilitando el manejo de tiempos y movimientos al realizar cada una de las funciones encomendadas.

Por otro lado, Vagas (2019) con su estudio titulado “el Manual de Organización y Funciones constituye un instrumento eficaz de ayuda para el desarrollo de la estrategia de una empresa”, puesto que determina y delimita los campos de actuación de cada área de trabajo, así como de cada puesto de trabajo y su incidencia en el talento humano de la empresa Operadora Logística de Puertos Interiores - OLPI de la ciudad de Ambato,

presentada a la Universidad Técnica de Ambato Facultad de Humanidades y Educación, ha demostrado la afectación en la Cultura Organizacional y en el Clima de una organización, igualmente, las afectaciones de la falta de un Manual de Organización y Funciones, por lo que los trabajos de la empresa se han visto afectados, debido a que el personal desconoce las funciones, deberes, responsabilidades en las empresas que laboran.

Por consiguiente, la falta un Manual de Organización y Funciones ha perturbado a las empresas del sector del calzado, como también a otras entidades que al no tener esta herramienta básica, ha ocasionado la duplicidad de funciones. Por consiguiente, es la razón por lo que las empresas no han alcanzado los objetivos deseados, se demuestra el apoyo que constituye un apropiado Manual de Organización y Funciones, el cual refiera la manera correcta de realizar las funciones en cada puesto de trabajo.

Otro autor, con el proyecto titulado “Manual Específico de Funciones y Competencias Laborales” (Rojas Trujillo & Sandoval Millan, 2015) para la E.S.E. Hospital Departamental Universitario Santa Sofía de Caldas. De este modo, permite fijar los parámetros con los que es posible alinear el talento humano, los estándares de gestión de la calidad y el modelo de control interno, apropiados para racionalizar la planta de personal, ajustar las funciones y orientar los procesos de selección, capacitación, perfeccionamiento y evaluación del desempeño de los servidores públicos y, finalmente, orientan los procesos y de avance hacia la implementación de un Sistema de Gestión del Talento Humano, acorde con las exigencias para el fortalecimiento de la capacidad de gestión de las entidades públicas.

Esta investigación presentada a la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua, Facultad Regional Multidisciplinaria, Matagalpa, Orozco N, y Orozco M (2016), refirió las herramientas para la planeación

estratégica, a través de elementos empleados por la administración en la ejecución de procedimientos, mediante los cuales se puedan generar soluciones claras a problemas determinados, dentro de todo proceso, normas y controles que regulan sus acciones.

Así mismo, se define los elementos internos, externos de la competencia, las fortalezas y estrategias, debilidades junto con el desarrollo económico, social, tecnológico, y las circunstancias políticas, que representan oportunidades o amenazas. Además, la evaluación externa del entorno, las oportunidades como elementos externos que pueden aparecer en determinado momento, que nos permiten avanzar hacia la visión estratégica, y la amenaza que implica alerta a lo que está por venir, que por igual resulta un peligro y debe ser corregido inmediatamente.

De este modo, con base a los resultados obtenidos en la presente investigación y de acuerdo a los instrumentos utilizados, se concluye que el proceso Administrativo y Gestión Empresarial de la Cooperativa de Producto de Alimentos Básicos RL, se lleva a cabo de forma parcial ya que no se llevan de forma correcta las funciones del proceso administrativo. La Gestión empresarial en la Cooperativa, se ve limitada por los pobres conocimientos administrativos de los órganos directivos que trabajan en base a su experiencia y el poco compromiso de alguno de ellos. Al no existir un buen manejo de los procesos administrativo, observamos que no cumplen con el desempeño de una buena Gestión Administrativa.

Otros autores, tales como, Sarta, Ovalles y Ojeda Rojas (2017) elaboraron una investigación titulada “Diseño e implementación de un manual de funciones en una empresa de construcción”, desarrollada en la Universidad Piloto de Colombia, donde se explica, que debido a la falta de un manual de funciones, los empleados carecen de sentido de pertenencia, no trabajan por una meta en común, simplemente se dedican a cumplir

órdenes por lo que no se les involucra en las decisiones de la empresa, dejando de lado la motivación y el incentivo que les haga sentir parte de la organización. Se requiere que los directivos siempre se aseguren que las actividades estén progresando en forma satisfactoria hacia el objetivo predeterminado.

Por ello, se debe establecer un plan y distribuir las actividades componentes requeridas para ese plan. No obstante, la ejecución exitosa de cada miembro no asegura que la gestión sea efectiva, por cuanto, pueden presentarse discrepancias, interpretaciones erradas, así como obstáculos inesperados, los cuales deben ser comunicados con rapidez para emprender una acción correctiva lograr la funcionalidad de la empresa

En tal sentido, sirvió de apoyo para el cumplimiento de los objetivos individuales como los empresariales, recalcando que el Recurso Humano es el principal para el éxito de la organización Preston y Rodríguez (2017) siempre que se lo valore como el ente principal y miembro fundamental en la toma de decisiones de la empresa. Para tal efecto las empresas tienen el Manual de Funciones como herramienta reguladora del clima y el desempeño laboral. Un ejemplo de eso, lo visualizamos en la definición de roles, en las funciones y compromisos que cada trabajador y cada área asumen, esto genera un orden laboral, una mayor eficiencia y productividad, y más en una entidad que requiera una transformación y ajustes en su dinámica de trabajo.

Otro autor, Acosta (2015) desarrolló una investigación titulada “La gestión administrativa y su incidencia en la logística de la empresa confecciones Vaud de la ciudad de Ambato.” En efecto, este trabajo investigativo realizado por la Universidad Técnica de Ambato Facultad de Ciencias Administrativas, fundamentó en su contexto, la influencia de no tener una estructura orgánica funcional en el interior de la empresa y cómo repercute negativamente en las funciones administrativas del personal.

Además, enfatiza otro problema institucional, como lo es la centralización de responsabilidad en una sola persona, en la mayoría centran sus responsabilidades en el gerente sin recurrir al uso de otras personas quienes implementan herramientas para el desarrollo de la empresa.

B. Bases Teóricas, Conceptuales y legales

Las bases teóricas presentan una estructura sobre la cual se diseña el estudio, sin esta no se sabría cuales elementos se tomarían en cuenta, y cuáles no. De este modo Gómez (2018) considera que la ausencia de una buena base teórica todo instrumento diseñado o seleccionado, o técnica empleada en el estudio, carecerá de validez. Igualmente, las bases teóricas deben ser lógicas, de manera que no existan contradicciones, siguiendo un plan racional y que las conclusiones no contradigan las premisas.

Debido a esto, la consistencia, de las bases teóricas debe ser profundas, sólidas, firme, buscar la esencia del tema, demostrar conocimiento de causa y considerar discusiones bajo diversos enfoques. Por ello debemos además trabajar con originalidad, buscar opiniones, alternativas de estudio, y potencialidad, renovar la ciencia, e intentar abrir nuevos caminos para su discusión.

Por otro lado, las bases conceptuales son el grupo de elementos derivados de los análisis que el investigador hace sobre las grandes teorías, conceptos, argumentos e ideas que se han desarrollado en relación con un tema, representando una búsqueda detallada y concreta donde el tema y la temática del objeto a investigar teniendo un soporte teórico, que se pueda debatir, ampliar, conceptualizar y concluir tal como lo menciona (Molina, 2015)

Por último, el marco jurídico o legal proporcionan las leyes que sustentan la investigación, además de proporcionar veracidad en la

información que se quiere usar en el trabajo investigativo. Por ello, se utiliza regulaciones, legislaciones promulgadas, constitución, normas, artículos internacionales, que estructuran el contexto legal del trabajo investigativo. El marco legal nos proporciona las bases sobre las cuales las instituciones construyen y determinan el alcance y naturaleza de la participación política

B.1 Estructura Organizativa de la empresa EMPITALITO ESP

Moreno 2001 mencionado por Rotundo (2015), refieren que la estructura organizativa de una empresa está constituido por una jerarquía que comprende los aspectos materiales y humanos que contiene la distribución de roles, asignación de actividades, subdivisión de dependencias operativas, y establecimientos de niveles de mando, en donde todo se articula para funcionar en conjunto, en donde el funcionamiento de unos depende del funcionamiento del otro.

Por tanto, la actual estructura de la Empresa está conformada de la siguiente manera conforme el Acuerdo 030 de 2009: por la Gerencia y Subgerencia Administrativa y Financiera. Además, cuenta con la Sección de Personal y Servicios Generales, Sección de Contabilidad y Presupuesto, Sección de Pagaduría y Tesorería, Sección de Estadística y Facturación, Sección de Personal y Servicios Generales, Sección de Almacén. Por otra parte, la Subgerencia Operativa está conformada por la Sección Inspectoría General y de Aseo, Sección de Plaza de Mercado, Sección de Matadero y Plaza de Ferias, Sección de Acueducto y Alcantarillado.

Figura N.º 1:

Estructura Organizativa EMPITALITO ESP



Fuente: Empitalito.gov.com (2019)

En esta figura N°1 se analiza el diseño de esta estructura donde se puede evidenciar que no hay una norma que respalde la existencia de la misma; solamente en la página Web institucional se encuentra un organigrama en donde está establecida la estructura con una mezcla de dependencias y cargos sin funciones a nivel de éstas. Suarez (2018) establece un diseño organizacional que define funciones, procesos y relaciones de una institución, ayudando a transformaciones empresariales en el seno de la organización, acorde con determinada política

B.1.1. Organización

Arbaiza (2016) infiere que las organizaciones son sistemas sociales que, sobre la base de ciertos valores compartidos, desarrollan actividades tendientes al logro de objetivos comunes, en un entorno cambiante y altamente competitivo, como lo constituye el ámbito empresarial actual, siendo de suma relevancia la adaptación de cada individuo al sistema. Por ello, al conocer el funcionamiento interno de la empresa, y su respuesta frente al entorno externo, se convierte en una herramienta poderosa para elevar el nivel competitivo de toda organización.

Al respecto, es autor también plantea que las organizaciones integradas por individuos o por grupos de personas que trabajan de manera coordinada, tienen metas, objetivos hacia los cuales se dirige la actividad de la organización, y estos nunca deben ser perdidos de vista. Por ello, la idea de toda organización es potenciar las capacidades, trabajar

solidariamente, definir roles y responsabilidades para cada integrante de la organización.

Es por esta razón, que las organizaciones se proyectan con una visión que va más allá de un objetivo puntual, ya que hay acciones que deben sostenerse en el tiempo para crear conciencia y provocar un cambio de fondo. Si bien, las organizaciones perduran en el tiempo, a menudo requieren ajustes para adaptarse a una realidad cambiante, como la que caracteriza a estos tiempos. Así mismo, en la administración se deben analizar la influencia de las variables internas y externas con las que interactúan las empresas actuales, el empresario será capaz de realizar una planificación que no solo considere los elementos básicos para el funcionamiento de la empresa, sino también las estrategias más adecuadas para sobrevivir en tiempos de crisis. (Vargas, 2019)

B.1.2. Jerarquización

Bastidas (2018) refiere que la estructura jerárquica se refiere a los niveles que puede tener la estructura organizacional que va desde los dueños de la empresa (accionistas). En efecto, la ausencia de esta estructura organizacional ha comprometido su crecimiento eficiente, la falta de definición de un organigrama que establezca los niveles de autoridad, los departamentos, los ejecutivos a cargo de los departamentos, las funciones y responsabilidades de cada departamento, las funciones y responsabilidades de los colaboradores de cada departamento, las vías de comunicación y la planificación del trabajo basado en objetivos claros ha generado un crecimiento desordenado, una gestión administrativa en desaprovecho de los recursos humano, materiales y financieros.

Por otro lado, Tituñá (2015) hace referencia a que los niveles jerárquicos no están bien definidos, y carecen de claridad en cuanto a su

poder, alcance y autonomía, incide en el campo de acción de la empresa. En consecuencia, a mayor número de niveles jerárquicos, la línea de mando será más larga, y las instrucciones que desciendan o asciendan necesitan de mayor tiempo por la línea de mando. Por consiguiente, es un tipo de estructura organizativa que define la cadena de mando en una empresa en niveles de jerarquía. Está comprobado, mediante teorías de comportamiento organizacional, que mientras más niveles poseen las estructuras jerárquicas, es decir, mientras más piramidal sea, más burocrática, lenta, inflexible y pesada se torna la empresa.

Es así como, este tipo de distribución organizativa que consiste en limitar los distintos niveles de subordinación y mando de una empresa basándose en la responsabilidad y el poder de decisión de las personas que forman parte de cada altura es el más común ya que le ofrece a la empresa autoridad, especialización y promoción, siendo este tipo de estructura organizativa compuesta por distintitos niveles de subordinación, los cuales obedecen a una fuente única de autoridad emanada del nivel superior inmediato.

Para tal efecto, en su trabajo investigativo Tituñá (2015) plantea que las estructuras jerárquicas piramidales de elevados niveles son hoy cosa del pasado. Además en la actualidad, incluso se habla de estructuras planas o circulares para propiciar dentro del clima organizacional, la adaptabilidad, el dinamismo, el trabajo colaborativo, el empoderamiento, así como una vinculación verdadera y directa con la misión y visión corporativa, la lista de valores empresariales y objetivos de la firma. A continuación, se resalta las competencias y conductas de los funcionarios de una empresa según la estructura de esta;

Tabla N° 1

Nivel Directivo

Competencia	Definición de la competencia	Conductas asociadas
Liderazgo	Guiar y dirigir grupos y establecer y mantener la cohesión de grupo necesaria para alcanzar los objetivos organizacionales.	<ul style="list-style-type: none"> • Mantiene a sus colaboradores motivados. • Fomenta la comunicación clara, directa y concreta. • Constituye y mantiene grupos de trabajo con un desempeño conforme a los estándares. • Promueve la eficacia del equipo. • Genera un clima positivo y de seguridad en sus colaboradores. • Fomenta la participación de todos en los procesos de reflexión y de toma de decisiones. • Unifica esfuerzos hacia objetivos y metas institucionales.
Planeación	Determinar eficazmente las metas y prioridades institucionales, identificando las acciones, los responsables, los plazos y los recursos requeridos para alcanzarlas.	<ul style="list-style-type: none"> • Anticipa situaciones y escenarios futuros con acierto. • Establece objetivos claros y concisos, estructurados y coherentes con las metas organizacionales. • Traduce los objetivos estratégicos en planes prácticos y factibles • Busca soluciones a los problemas. • Distribuye el tiempo con eficiencia. • Establece planes alternativos de acción.
Toma de decisiones	Elegir entre una o varias alternativas para solucionar un problema o atender una situación, comprometiéndose con acciones	<ul style="list-style-type: none"> • Elige con oportunidad, entre muchas alternativas, los proyectos a realizar • Efectúa cambios complejos y comprometidos en sus actividades o en las funciones que tiene asignadas cuando

Dirección y Desarrollo de Personal	<p>concretas y consecuentes con la decisión.</p> <p>Favorecer el aprendizaje y desarrollo de sus colaboradores, articulando las potencialidades y necesidades individuales con las de la organización para optimizar la calidad de las contribuciones de los equipos de trabajo y de las personas en el cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales presentes y futuras.</p>	<p>detecta problemas o dificultades para su realización.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Decide bajo presión. • Decide en situaciones de alta complejidad e incertidumbre. • Identifica necesidades de formación y capacitación y propone acciones para satisfacerlas • Permite niveles de autonomía con el fin de estimular el desarrollo integral del empleado. • Delega de manera efectiva sabiendo cuándo intervenir y cuándo no hacerlo. • Hace uso de las habilidades y recurso de su grupo de trabajo para alcanzar las metas y los estándares de productividad. • Establece espacios regulares de retroalimentación y reconocimiento del desempeño y sabe manejar hábilmente el bajo desempeño. • Tiene en cuenta las opiniones de sus colaboradores. • Mantiene con sus colaboradores relaciones de respeto. • Es consciente de las condiciones específicas del entorno organizacional. • Está al día en los acontecimientos claves del sector y del Estado. • Conoce y hace seguimiento a las políticas gubernamentales. • Identifica las fuerzas políticas que afectan la organización y las posibles alianzas para cumplir con los propósitos organizacionales.
Conocimiento del Entorno	<p>Estar al tanto de las circunstancias y las relaciones de poder que influyen en el entorno organización en el entorno organizacional.</p>	

Lo expuesto en la tabla n° 1 permite detallar las conductas asociadas que deben asumir los funcionarios que desempeñan sus cargos en el nivel de directivos, para alcanzar las competencias que establecidas por EMPITALITO E.S.P. dentro de las cuales están la competencia de Liderazgo, Planeación, Toma de decisiones, Dirección y Desarrollo de Personal y por último Conocimiento del Entorno.

Tabla N° 2
Nivel Asesor

Competencia	Definición de la competencia	Conductas asociadas
Experiencia Profesional	Aplicar el conocimiento profesional en la resolución de problemas y transferirlo a su entorno laboral.	<ul style="list-style-type: none"> • Orienta el desarrollo de proyectos especiales para el logro de resultados de la alta dirección. • Aconseja y orienta la toma de decisiones en los temas que le han sido asignados. • Asesora en materias propias de su campo de conocimiento, emitiendo conceptos, juicios o propuestas ajustados a lineamientos teóricos y técnicos. • Se comunica de modo lógico, claro, efectivo y seguro. • Comprende el entorno organizacional que enmarca las situaciones objeto de asesoría y lo toma como referente obligado para emitir
Conocimiento del entorno	Conocer e interpretar la organización su funcionamiento y sus relaciones políticas y administrativas.	

Construcción de Relaciones	Establecer y mantener relaciones cordiales de relaciones y recíprocas con redes o grupos de personas internas y externas a la organización que faciliten la consecución de los objetivos institucionales	<p>juicios, conceptos o propuestas a desarrollar.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se informa permanentemente sobre políticas gubernamentales, problemas y demandas del entorno. • Utiliza sus contactos para conseguir objetivos. • Comparte información para establecer lazos. • Interactúa con otros de un modo efectivo y adecuado.
Iniciativa	Anticiparse a los problemas iniciando acciones para superar los obstáculos y alcanzar metas concretas.	<ul style="list-style-type: none"> • Prevé situaciones y alternativas de solución que orientan la toma de decisiones de la alta dirección • Enfrenta los problemas y propone acciones concretas para solucionarlos • Reconoce y hace viables las oportunidades.

Fuente: EMPITALITO ESP (2019)

En la tabla n° 2 se encuentran establecidas las principales competencias que deben alcanzar los funcionarios categorizados en el nivel de asesor, dentro de las cuales se observa la Experiencia Profesional que debe asumir ciertas conductas como el crear y orientar el desarrollo de proyectos direccionados al logro de resultados con alta calidad de la empresa, aportando desde sus conocimientos propios al fortalecimiento de EMPITALITO E.S.P.

Tabla N° 3

Nivel Profesional.

Competencia	Definición de la competencia	Conductas asociadas
Aprendizaje Continuo	Adquirir y desarrollar permanentemente conocimientos, destrezas y habilidades, con el fin de mantener altos estándares de eficacia organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Aprende de la experiencia de otros y de la propia. • Se adapta y aplica nuevas tecnologías que se implanten en la organización. • Aplica los conocimientos adquiridos a los desafíos que se presentan en el desarrollo del trabajo. • Investiga, indaga y profundiza en los temas de su entorno o área de desempeño. • Reconoce las propias limitaciones y las necesidades de mejorar su preparación. • Asimila nueva información y la aplica correctamente.
Experticia profesional	Aplicar el conocimiento profesional en la resolución de problemas y transferirlo a su entorno laboral.	<ul style="list-style-type: none"> • Analiza de un modo sistemático y racional los aspectos del trabajo, basándose en la información relevante. • Aplica reglas básicas y conceptos complejos aprendidos. • Identifica y reconoce con facilidad las causas de los problemas y sus posibles soluciones. • Clarifica datos o situaciones complejas. • Planea, organiza y ejecuta múltiples tareas tendientes a alcanzar resultados institucionales.

Trabajo en Equipo y Colaboración	Trabajar con otros de forma conjunta y de manera participativa, integrando esfuerzos para la consecución de metas institucionales comunes	<ul style="list-style-type: none"> • Coopera en distintas situaciones y comparte información. • Aporta sugerencias, ideas y opiniones. • Expresa expectativas positivas del equipo o de los miembros del mismo. • Planifica las propias acciones teniendo en cuenta la repercusión de las mismas para la consecución de los objetivos grupales. • Establece diálogo directo con los miembros del equipo que permita compartir información e ideas en condiciones de respeto y cordialidad. • Respeta criterios dispares y distintas opiniones del equipo.
Creatividad e Innovación	Generar y desarrollar nuevas ideas e innovación conceptos, métodos y soluciones	<ul style="list-style-type: none"> • Ofrece respuestas alternativas. • Aprovecha las oportunidades y problemas para dar soluciones novedosas. • Desarrolla nuevas formas de hacer e implementar tecnologías. • Busca nuevas alternativas de solución y se arriesga a romper esquemas tradicionales. • Inicia acciones para superar los obstáculos y alcanzar metas específicas.

Lo expuesto en la tabla n° 3 denominada nivel profesional, permite observar las competencias solicitadas de EMPITALITO ESP a sus funcionarios que se encuentran en el nivel profesional en el que para alcanzar cada competencia se requiere que el empleado asuma unas conductas; en la competencia Aprendizaje Continuo es necesario que se dé una retro alimentación de las actividades realizadas a diario, un compromiso por aprender cada día de las experiencias propias y de las de los demás lo que permite al funcionario desarrollar habilidades, conocimientos y destrezas de manera permanente para mantener un desempeño eficaz.

B.1.3 Definición de Cargos

Acuña y Agudelo (2015) establece que la definición de puestos de trabajo, como el conjunto de responsabilidades, tareas, obligaciones dadas por una autoridad competente para el buen desempeño del empleado en un puesto determinado. Sin duda, cuando no se tiene claro la descripción del puesto de trabajo, las responsabilidades, riesgos, condiciones laborales y funciones definidas como tal, se trabaja de una forma desorganizada, encontrándose puestos entre los cuales se presenta sobrecarga laboral. De las evidencias anteriores, la empresa debe decidir la elaboración y diseño de puestos de trabajos que ayuden a mejorar la estructura organizacional sentando un precedente importante en tal sentido.

Por ello, se crea la necesidad de un organigrama que permita que la estructura organizacional juegue un rol informativo Acuña & Agudelo (2015) teniendo en cuenta necesidades y tamaño de la empresa y por este motivo se implementa el que más se ajusta a la organización. En efecto, la gran dirección debe implementar políticas de reclutamiento, selección del personal, programas de capacitación, de desarrollo, sistemas de

remuneración y ascenso; así mismo se recomienda mejorar las condiciones laborales para así evitar riesgos y/o enfermedades laborales

Es muy importante saber y considerar que, dentro de una empresa, los roles de las personas deben estar bien definidos, como lo expresan Acuña & Agudelo (2015) en su trabajo de investigación, esto facilita a la organización el orden dentro de ella, define las peculiaridades que contiene el organigrama, sobre todo para que las personas sepan identificar cuál es su posición dentro de la empresa, y cuáles son las posibilidades de estos para ascender en ellas. Al mismo tiempo la representación legal y la gestión de sus negocios estarán a cargo del Gerente, quien tiene facultades para celebrar o ejecutar, sin otras limitaciones que las establecidas en estos estatutos, todos los actos comprendidos en su objeto o que se relacionen directamente con su existencia o funcionamiento.

En general, la definición del cargo presenta el contenido de éste de manera profesional, y las especificaciones suministran la percepción que tiene la organización respecto de las características humanas que se requieren para ejecutar el trabajo, expresadas en términos de educación, experiencia, iniciativa y nivel profesional. El gerente será nombrado y removido por el alcalde de PITALITO, de conformidad con las disposiciones legales y sus funciones establecidas en el artículo 20 del Acuerdo 030 de 2009.

Los servidores que presten los servicios a empresa de servicios públicos domiciliarios de Pitalito EMPITALITO ESP, son, trabajadores oficiales; sin embargo, la Junta Directiva precisará qué actividades de dirección o confianza deben ser desempeñadas por personas que tengan la calidad de empleados públicos, de acuerdo a la ley, existente para estos casos, además de la normatividad vigente.

En tal sentido se relacionan los cargos en la planta del personal en la empresa EMPITALITO ESP como lo describe Martínez (2014) tales

como; Gerente, Jefe Administrativa, Presupuesto y Tesorería, Control Interno, Jefe Unidad Operativa, Almacenista, Tesorero, Secretaria de Gerencia, Secretaria de Unidades, Ayudante de Archivo, Asistente de presupuesto, Auxiliar de Archivo, Jefe de P:Q:R:, Mensajero, Conserje, Auxiliar de Tesorería, Auxiliar PQR, Coordinador de Cortes Y Reconexiones, asistente de planeación, Inspector Acueducto y Alcantarillado, Operario Planta Tratamiento, Operario Planta Tratamiento, Operario Planta Tratamiento, Fontanero, Obrero, Conductor Aseo.

Descripción de Cargos

Jaico (2017) menciona la funcionalidad de los cargos así:

- Análisis de Cargos: Es el procedimiento de obtención de información acerca de los puestos, su contenido, aspectos y condiciones que los rodean.
- Puesto: Es la menor unidad resultante de la división del trabajo de una organización, tiene roles a ser desempeñados por un solo colaborador y perfiles de competencias a ser cumplidos por el mismo.
- Posición: Conjunto de tareas y responsabilidades que desempeña una persona dentro de una jerarquía determina.
- La descripción de cargos es un proceso que consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo tal como lo afirma y que lo distinguen de los demás cargos que existen en la empresa; es la enumeración detallada de las atribuciones o tareas del cargo que hace el ocupante, la periodicidad de la ejecución, cuando lo hace, y los objetivos del cargo (porqué lo hace). Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende.

Distribución de cargos en la Planta de Personal de la empresa

Una planta de personal se considera como el conjunto de empleos requeridos para el cumplimiento de los objetivos y funciones asignadas a una institución identificados y ordenados jerárquicamente, acorde con un sistema de nomenclatura y clasificación vigente, aplicable a la respectiva institución. Entonces, Zapata (2015) afirma que; “se refiere a la manera como el trabajo y los trabajadores están organizados en la empresa de acuerdo con sus actividades y un conjunto de reglas, métodos y procedimientos formales”

En efecto, lo anterior establece las normativas de un empleado público, siendo básicamente que el mismo se rige por una relación legal y reglamentaria, cuya modificación solo se efectúa por normas de la misma jerarquía que las crearon, justificaciones o estudios técnicos que así lo demuestren. La modificación de las plantas de personal de las entidades de la Rama Ejecutiva de los órdenes nacional y territorial, conforme a lo dispuesto en el Decreto 1227 de 2005, deberán motivarse, fundarse en necesidades del servicio o en razones de modernización de la administración.

Esta planta, según las directrices del Departamento Administrativo de la Función Pública y desde el punto de vista de su aprobación, debe ser global, para lo cual se tuvo en cuenta el estudio de cargas de trabajo y la estructura administrativa propuesta. Para tal efecto, una vez elaborado el estudio de cargas de trabajo, acorde a los procesos y determinada la estructura administrativa, se elaboró la correspondiente planta de personal requerida para el cumplimiento de la misión institucional.

Tabla N° 4
Planta de personal

No. de Cargos	Dependencia	Denominación del Cargo	Código	Grado
GERENCIA				
Uno (1)	Gerencia	Gerente	039	03
EMPLEADOS PUBLICOS LIBRE NOMBRAMIENTO Y REMOCIÓN				
Tres (3)	Dirección Operativa, Dirección Administrativa y Financiera, Dirección de Planeación	Director	009	02
Uno (1)	Oficina de Control Interno,	Jefe de Oficina	006	02
Uno (1)	Oficina Asesora Jurídica	Jefe de Oficina Asesora de Jurídica	115	02
Uno (1)	Dirección Administrativa y Financiera	Profesional Universitario	219	01

Fuente: EMPITALITO ESP (2019)

Al observar la tabla n°4 se ve reflejado la estructura de la planta del personal con la que presta sus servicios públicos EMPITALITO ESP desde sus diferentes dependencias, en la que para el cargo de Gerente existe una vacante con su respectivo código 039 y grado 03; en la dependencia de Dirección Operativa, Dirección Administrativa y Financiera, Dirección de Planeación existen tres cargos para la denominación de Director, en la oficina de control interno un cargo de denominación jefe de oficina, en la dependencia de Oficina Asesora Jurídica un cargo denominado Jefe de

Asesora de Jurídica y en la dependencia de Dirección Administrativa y Financiera un cargo de denominación Profesional Universitario.

Tabla N° 5

Trabajadores Oficiales de Empitalito

Uno (1)	Dirección Administrativa y Financiera	Almacenista
Uno (1)	Dirección Administrativa y Financiera	Tesorero
Uno (1)	Dirección de Planeación	Jefe de PQR
Uno (1)	Dirección Administrativa y Financiera	Analista de Presupuesto
Dos (2)	Gerencia, Dirección Administrativa y Financiera	Secretaria
Uno (1)	Dirección Administrativa y Financiera	Ayudante
Uno (1)	Dirección de Planeación	Asistente
Uno (1)	Dirección Administrativa y Financiera	Auxiliar de Archivo
Uno (1)	Dirección Administrativa y Financiera	Mensajero
Uno (1)	Dirección Administrativa y Financiera	Auxiliar de Tesorería
Uno (1)	Dirección de Planeación	Auxiliar de PQR's
Dos (2)	Dirección de Planeación	Obrero
Tres(3)	Dirección de Planeación	Conductor Aseo
Uno (1)	Dirección de Planeación	Inspector Aseo
Tres(3)	Dirección Operativa	Fontanero
Tres(3)	Dirección Operativa	Operario de Planta

Fuente: EMPITALITO ESP (2019)

Desde la tabla n° 5 se ve reflejado la división del trabajo y la distribución de cargos por dependencias, en el que según la demanda del servicio en EMPITALITO E.S.P. surgió la necesidad de contratar un talento humano que desempeñe funciones en las direcciones operativas y otros en

las direcciones de planeación de la cuales se identifican unos cargos a desempeñar con sus respectivas funciones previamente estipuladas.

La división del trabajo crea tareas simplificadas que se pueden aprender y realizar con relativa velocidad; por consiguiente, fomenta la especialización, pues cada persona se convierte en experta en cada trabajo en tal sentido referida por Jaico (2017). Además, crea una serie de trabajos, donde las personas pueden elegir puestos, o ser asignadas a aquellos, que se ciñan a sus talentos e intereses que tiene para con el cargo. Así como para realizar un análisis y descripción de puestos se recoge toda la información relativa a los puestos de la organización: el espacio físico, ambiente o entorno de trabajo, herramientas a utilizar, funciones y tareas del puesto, responsabilidades, conocimientos, es decir, todo lo que directamente o indirectamente influye o puede influir en el correcto desempeño de un puesto de trabajo dando resultados eficientes y eficaces en una empresa.

Asimismo, otros autores Ramírez & Suarez (2019) identifican el organigrama de una empresa, como el diagrama que muestra la estructura interna de una organización, el cual permite tener una apreciación clara de los cargos que la constituyen, y cuál es el nivel jerárquico que tiene cada cargo en la misma. Se hace necesario resaltar, que la gestión que se le dedique al talento humano impulsa el éxito de la empresa y las habilidades de los empleados.

Otro autor, Younes (2015) definen el puesto de trabajo, como un proceso sistemático que brinda una información detallada de sus funciones y responsabilidades, por lo que constituye una herramienta de diseño en el proceso de la actividad organizativa de la empresa. De este modo se realiza el análisis de puestos donde se obtiene toda la información requerida, un proceso que consiste en determinar mediante

un riguroso estudio los elementos o características inherentes a cada puesto. Sin embargo, la descripción del cargo refiere las tareas, los deberes y responsabilidades del cargo, se enumeran las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa.

Por otro lado, Pozuelo (2017) manifiesta que el puesto de trabajo es la unidad básica de las organizaciones, ya que el conjunto de puestos que conforma un área o departamento conforma la organización. Por consiguiente, es de vital importancia que la descripción de los mismos sea hecha de manera correcta, ya que ellos conforman los objetivos de la organización. Otra acción fundamental que refiere la página, es el conocimiento y actividades de desarrollo de los puestos de trabajo, ya que a partir de ellos se derivarán el resto de funciones de la empresa y la gestión del recurso humano dentro de ella. Otro autor, como Pico (2015), establece las preguntas que podemos realizar en base a la información aportada: ¿Qué se hace? ¿Cómo se hace? ¿Por qué se hace? ¿Cuándo se hace? ¿Cómo se hace? Otro aspecto de gran importancia, es conocer el grado de exigencia del trabajo, las necesidades técnicas de cada puesto. Además de los estándares de desempeño de cada tarea.

De este modo, a partir de esta definición, se puede afirmar que conocer el contenido y contexto de los puestos de trabajo existente en la empresa, es un proceso clave para el desarrollo de las actividades del departamento de recursos humanos, ya que es el punto de partida de gran parte de sus actividades profesionales. De ahí la importancia de que se conozcan las técnicas relacionadas con su estudio. Así como representan un conjunto de ventajas que permite planificar los recursos humanos dentro de la misma, ya que nos permite conocer el número de personas necesarias para alcanzar los objetivos del puesto y las características que estas deben de tener.

Así mismo, otra ventaja la representa el reclutamiento y selección de personal. La información contenida en los perfiles de los puestos permitirá planificar y desarrollar procesos de reclutamiento y de selección más eficaces, ya que facilitará tanto acudir a las mejores fuentes de reclutamiento como definir los procesos de selección más adecuados en función de las exigencias que plantean los puestos a sus ocupantes. Este concepto es fundamental, porque nos permite sugerir un camino inverso para la definición y la descripción de puestos Pozuelo (2017). En efecto, se parte de la misión, visión y objetivos de la organización, se puede definir la descripción de puesto del director general, y a partir de aquí desarrollar la descripción de puesto de cada uno de sus reportes directos, y así sucesivamente hasta el último empleado.

Por otro lado, el análisis de puestos es un estudio que se realiza para identificar los objetivos y las funciones que realmente se llevan a cabo por los ocupantes de un puesto específico, así como las competencias laborales que tienen estos ocupantes, y su resultado es una descripción y un perfil de puesto, así lo afirma Younes (2019) el cual plantea que los puestos de trabajo tienen resultados específicos que se espera que deba alcanzar el ocupante del puesto. Sin embargo, estos objetivos normalmente se expresan de una manera general, y es muy deseable que estén íntimamente ligados a los objetivos del jefe inmediato Es así como, el autor menciona que un puesto debe estar correctamente contextualizado y ubicado dentro del organigrama organizacional. Esto, que debe tener, nombre del puesto, área a la que pertenece, localidad en donde se ubica el puesto, edad y sexo requeridos, líneas de reporte directo y funcional y la misión o razón de ser del puesto.

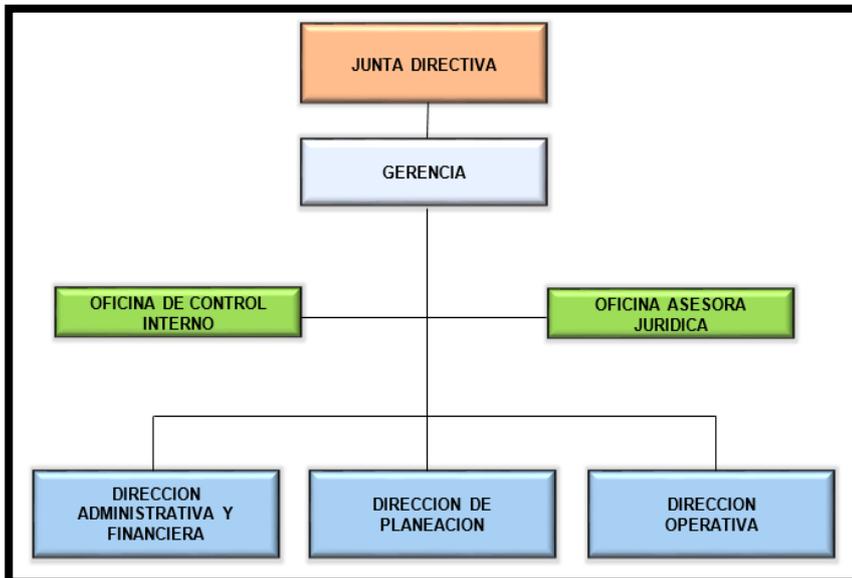
B.1.4. Procesos Administrativos

Autores como Orozco (2015) refiere que un proceso administrativo es una actividad que está compuesto por etapas que estructuran tres principios básicos: organizar, ejecutar y controlar las funciones, siendo la selección de pasos a seguir para lograr un objetivo, el producto de una investigación con el cual, posteriormente se elabora un plan detallado de acciones a realizar. En efecto, define el proceso de planeación, como el rumbo hacia donde se dirige la empresa. Se planea la estrategia, la visión, filosofía, misión, objetivos, políticas, programas, presupuesto. La planeación es la investigación del entorno y hacia el interior de la empresa. Al mismo tiempo, se consolidan las estrategias creadas, políticas y propósitos, así como de acciones a ejecutar en el corto, medio y largo plazo.

Por otra parte, el proceso organizativo diseña, determina las estructuras, procesos, funciones y responsabilidades. Orozco (2015) permite plantear la importancia de las funciones de la división de trabajo y coordinación, de la integración, como función a través de la cual, se eligen y se obtienen los recursos necesarios para ejecutar los planes, sus etapas: selección, determinación, definición. Y por último, la dirección, como ente ejecutivo de todas las etapas del proceso administrativo, mediante la conducción y la orientación del factor humano y el ejercicio del liderazgo. Además, esta fase del proceso administrativo cuenta con etapas como son: toma de decisiones, motivación, supervisión, comunicación, liderazgo y la fase de control, a través del cual se establece estándares para evaluar los resultados obtenidos.

Figura N° 2

Estructura Administrativa de la empresa de EMPITALITO ESP.

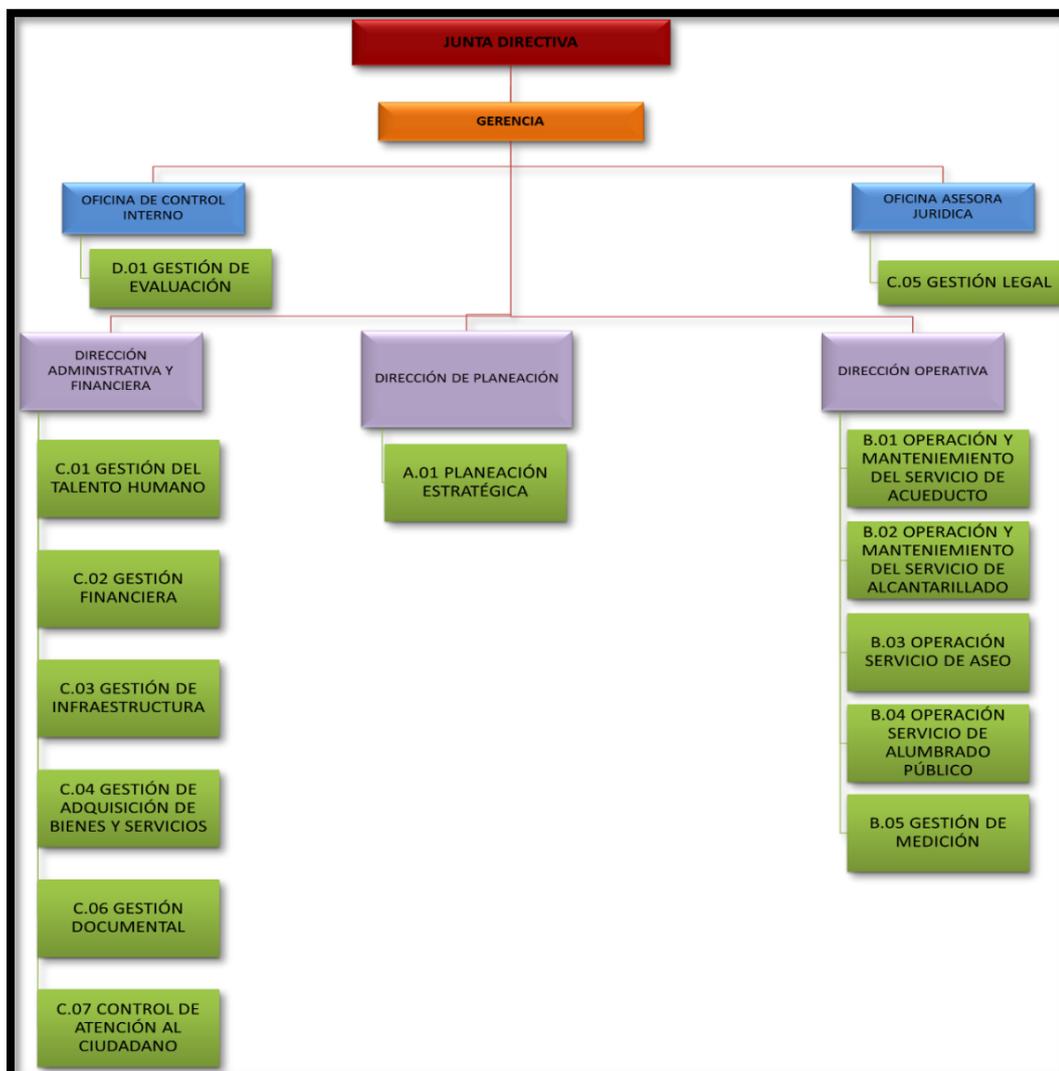


Fuente: EMPITALITO ESP (2018)

Asimismo, la estructura administrativa presente en la figura n° 2 de este trabajo, establece en el interior de la organización el alcance de sus objetivos de conservación, productivos y económicos. En efecto le permite a la empresa lograr una determinada disposición de sus recursos, facilitando la realización de las actividades y la coordinación de su funcionamiento. Y es así como puede realizar el esfuerzo coordinado que la lleve a la realización de sus objetivos, definiendo relaciones y aspectos estables, como la Junta Directiva, Gerencia, Oficina de Control Interno, Oficina Asesora Jurídica, Dirección Administrativa y Financiera, Dirección de Planeación, Dirección Operativa, Órganos de Asesoría y Coordinación.

Figura N° 3

Organización Administrativa.



Fuente: EMPITALITO ESP (2019)

En la figura n° 3 se evidencia la estructura de la organización administrativa de la empresa EMPITALITO ESP, encabezada por la junta directiva, posterior a ella se encuentra la gerencia, encargada de velar por la dirección administrativa y financiera, dirección de planeación y la dirección operativa, cada dirección está acompañada de unos procesos de

los cuales se complementan conformando la oficina de control interno y asesora jurídica.

B.1.5. Procesos Operativos

Pantaleón (2018) afirma que “un proceso es un concepto que abarca un número importante de definiciones entre las que se destacan la Ingeniería y la productividad” (p.6). Para tal efecto, la búsqueda de variables que garanticen la satisfacción de las necesidades del mercado, con modelos científicos y prácticos que incorporen la tecnología y la innovación en sus fundamentos, y de esta manera satisfacer las necesidades del cliente.

Las afirmaciones anteriores sugieren, que para diseñar un proceso adecuado es necesario seleccionar los componentes tecnológicos y las cantidades de recursos productivos óptimos y al alcance del proceso. Así mismo, se hace necesario encaminar todos los recursos hacia el mejoramiento de la productividad. Podría decirse que el futuro organizacional depende no sólo de sus recursos financieros, sino de su habilidad para generar cambios en su estructura, procesos, servicios y tecnologías. Y para ello se debe contar con el personal idóneo y comprometido que ayude a responder a las nuevas demandas en las organizaciones al lograr una ventaja competitiva sostenible por medio de sus colaboradores, y sus directivos, los cuales asumen un papel fundamental en la planeación estratégica y en la toma de decisiones donde las directivas de la institución.

Para tal efecto, Preston (2017) menciona que el proceso operativo comprende las actividades que se desarrollan en la empresa una vez aceptado el presupuesto por parte del cliente, este proceso tiene como entradas toda la información que se genera en los otros procesos que

conforman la información contable, legal y de productos para la exportación o importación. Cabe resaltar, que e las Empresas Públicas de Pitalito, se desarrollan los siguientes macro procesos, tales como la operación y mantenimiento servicio de acueducto, operación y mantenimiento servicio de alcantarillado y operación servicio de aseo.

B.1.6. Clasificación de Funciones.

De acuerdo a Mancini (2016) para el desarrollo de diferentes actividades, una empresa desempeña numerosas tareas, algunas se han convertido en campos especializados del conocimiento, y se conocen como funciones empresariales. Así pues, la dirección de la empresa desarrolla las funciones empresariales genéricas más importantes, la cual define los objetivos, los recursos y la organización de la empresa a largo, medio y corto plazo. Igualmente, la gestión económica y financiera que se encarga de los temas relacionados con la parte contable, las finanzas y los temas fiscales.

En tal sentido, la comercial se dedica a la gestión de ventas incluyendo todo lo relacionado con esta actividad, entre otras la investigación de mercados, la dirección de producción encargada de diseñar y producir los productos y, por último, la dirección de recursos humanos que selecciona y forma al personal incluyendo ocuparse de las relaciones laborales. En efecto, cada empresa las define y las lleva a cabo de una forma determinada. Es así como, en una empresa pequeña, puede que una sola absorba varias funciones, por ejemplo, el gerente de una pequeña empresa puede asumir las funciones de dirección y la gestión económica y financiera. Una vez obtenidas las funciones que se realizan en los diferentes puestos, se procederá a efectuar su clasificación, atendiendo dos criterios de forma y contenido, lo cual facilitará una adecuada agrupación de ellas.

B.1.7. Funciones del área Administrativa

El autor Gancino (2018) hace referencia que las funciones del área administrativa son características ejecutantes, el cual menciona que autores como Frederick Taylor y Henri Fayol, establecen normas de manejo y los aspectos fundamentales a tener en cuenta para ejecutar las funciones de la empresa correctamente, sin importar su naturaleza, objetivos y magnitud. Por consiguiente, este autor establece las siguientes tareas y procedimientos en la conducción exitosa de una empresa:

- Procedimientos administrativos fundamentales, para la adecuada dirección de cualquier empresa, ya que por medio de ellos se puede realizar un diagnóstico y encontrar una solución a las dificultades.
- Planear, dirigir, coordinar y evaluar las actividades relacionadas con la organización y el proceso de gestión humana, comunicación y finanzas, conforme las directrices institucionales y necesidades de los usuarios, para contribuir con el cumplimiento de los objetivos de la empresa.
- Realizar los documentos de inicio, reinicio, suspensión, terminación y liquidación del proceso contractual y supervisiones, ejecutando los procedimientos establecidos y teniendo en cuenta la normatividad legal vigente con el fin de garantizar el normal funcionamiento de la misma y desarrollo de su objetivo misional.
- Planear y coordinar los planes, programas de formación, capacitación y estímulos al personal de la Empresa, de conformidad con las normas legales vigentes

- Coordinar con las áreas responsables, todas las actividades en cuanto a suministro e inventarios, acorde a la normatividad interna y externa que le aplique la Empresa.
- Coordinar las actividades de clasificación, registro, análisis e interpretación de la información financiera, económica y social de conformidad con el plan de cuentas establecido para la prestación de los servicios públicos domiciliarios
- Coordinar las actividades tendientes al cumplimiento de la norma en cuanto al manejo presupuestal de los servicios públicos domiciliarios prestados.

B.9 Funciones del área operativa

Un modelo de gestión está compuesto por un conjunto de tareas y procesos enfocados en la mejora de las organizaciones internas, con el fin de aumentar su capacidad para conseguir los propósitos de sus políticas y sus diferentes objetivos operativos. En tal sentido, los objetivos operativos se derivan directamente de los objetivos tácticos, por lo que se encuentran involucradas cada una de las actividades de la cadena de valor interno. Por lo tanto, dentro de la gestión operativa quedan implícitas también las diversas gestiones de producción, distribución, aprovisionamiento, recursos humanos y financieros. En línea con sus ámbitos de actuación, las principales funciones de la gestión operativa según Gancino (2018) son:

- Análisis de los servicios. Fundamentalmente en lo que se refiere a los servicios ofrecidos o que se piensan ofrecer,
- programas adoptados para la operación de los servicios de aseo y ornato, acueducto y alcantarillado, evaluándolos periódicamente.

- Elaboración conjuntamente con la Oficina Asesora Jurídica, los estudios y documentos previos que determinen y analicen la conveniencia y oportunidad de celebrar la contratación, atendiendo los principios de la contratación estatal, particularmente los de planeación, economía, responsabilidad, selección objetiva y la estructura de los procedimientos de selección.
- Confección de las actas de inicio, reinicio, suspensión, terminación y liquidación en el proceso contractual de las supervisiones delegadas, ejecutando los procedimientos establecidos y teniendo en cuenta la normatividad legal vigente con el fin de garantizar el normal funcionamiento de la misma y desarrollo de su objetivo misional.
- Elaboración del documento donde se reflejan condiciones para licitaciones tanto públicas como privadas y los presupuestos de obra cuando sea el caso.

B.2 Manual de Funciones de Cargos y Competencias Laborales

Isabel, Miranda, Ortiz, & Espin (2016) definen los manuales como una guía de instrucciones donde deben aparecer todos los procedimientos, actividades, que las personas realizan en un área específica de una empresa. De este modo, sus objetivos fijan políticas, definen funciones, determinan y delimitar responsabilidades, reducen costos, facilitan la selección de personal, construyen una base, fortalecen el adiestramiento, identificándose con el plan de la empresa.

Ante lo que menciona el autor, se puede decir que los manuales constituyen un instrumento o herramienta de trabajo, que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas, y será elaborado técnicamente basados en los respectivos procedimientos, normas, guías para desarrollar las actividades

sin que interfieran en las capacidades intelectuales, ni en la autonomía propia e independencia mental o profesional de cada uno de los trabajadores u operarios de una empresa.

Igualmente, los manuales tienen normas y procedimientos que se utilizan dentro de la organización para realizar cada una de las actividades, controlar las rutinas de trabajo y evitar duplicaciones. En tal sentido, las normas y procedimientos ayudan a tener actividades que integran los procesos, se complementan con diagramas de flujo, formularios, reportes que se usan en cada uno de los procedimientos que se realizan en la institución. Todo manual debe contener información detallando cada una de las actividades que realiza cada responsable que trabaja en un departamento; es decir, paso a paso lo que debe realizar y quien es el responsable de cada tarea.

B.2. 1. Manual de funciones de Cargos

De acuerdo por lo mencionado por Asanza, Molina, Miranda, y Espín (2016) el cual describen que todo proceso exige llevar el seguimiento de las acciones a través de serie de formatos, documentos, mensajes, comunicados entre otros. Es por ello, que es un documento de gran utilidad y varios beneficios elaborados por el área de talento humano mediante la observación y la entrevista con los trabajadores. Posee características como su fácil aplicación, se clasifica por su forma o contenido. Para su elaboración debe seguir una serie de pasos. Está compuesto de requisitos, funciones generales, funciones específicas, objetivos, competencias que requiere el colaborador, con el fin de lograr la eficacia, eficiencia y efectividad en el puesto de trabajo.

Por tal razón, se considera un instrumento de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada funcionario en sus

actividades cotidianas y será elaborado técnicamente basados en los respectivos procedimientos, sistemas, normas y que resumen el establecimiento de guías y orientaciones para desarrollar las rutinas o labores cotidianas. Sin interferir en las capacidades intelectuales, ni en la autonomía propia e independencia mental o profesional de cada uno de los trabajadores u operarios de una empresa ya que estos podrán tomar las decisiones más acertadas apoyados por las directrices de los superiores, y estableciendo con claridad la responsabilidad, las obligaciones que cada uno de los cargos conlleva, sus requisitos y perfiles.

B.2.2 Características del Manual de Funciones

Isabel, Miranda, Ortiz, & Espin (2016) mencionan que estos manuales deben estar escritos en lenguaje sencillo, preciso y lógico que permita garantizar su aplicabilidad en las tareas y funciones del trabajador. Deben estar elaborados mediante una metodología conocida que permita flexibilidad para su modificación y/o actualización mediante hojas intercambiables, de acuerdo con las políticas que emita la organización. Además, los manuales de funciones, procesos y procedimientos deben contar una metodología para su fácil actualización y aplicación. El esquema de hojas intercambiables permite acondicionar las modificaciones sin alterar la totalidad del documento.

Por consiguiente, Los manuales deben ser dados a conocer a todos los funcionarios relacionados con el proceso, para su apropiación, uso y operación. Las dependencias de la organización deben contar con mecanismos que garanticen su adecuada difusión. Los manuales deben cumplir con la función para la cual fueron creados; y se debe evaluar su aplicación, permitiendo así posibles cambios o ajustes. Cuando se evalúe su aplicabilidad se debe establecer el grado de efectividad de los manuales en las dependencias de la organización

Incluso, la evaluación del rendimiento laboral puede entenderse en este ámbito como el conjunto de actitudes y comportamiento laboral de la persona en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones. Es así que esta evaluación del rendimiento constituye una fuente imprescindible de información que permite medir el éxito de la organización empresarial. Además, se debe crear buenos sistemas de evaluación del rendimiento no es una tarea fácil. Existen dos formas de medir el rendimiento laboral como lo describe Vergara (2017):

- Evaluando los resultados: es decir, midiendo aquello que se consigue, lo que alcanza o produce el empleado con su labor. Aquí lo importante es la cantidad de objetivos alcanzados.
- Evaluando el desempeño de los trabajadores: considerando la forma o modo de actuar en el trabajo. Aquí la personalidad del empleado juega un papel muy importante que debe también analizarse detenidamente y sin perder la objetividad.

B.2.3. Componentes de un Manual de Funciones

El Manual de Organización y Funciones debe de estar en constante modificación y actualización para adaptarse a los nuevos tiempos, esto permite una mejor selección y desempeño del personal y la consolidación de la cultura organizacional; actualmente esta herramienta viene siendo usada por grandes corporaciones a nivel mundial basada en el nuevo enfoque en la Gestión del Talento Humano en las empresas. Cabe resaltar, los componentes de una manual de funciones según Orozco (2016) afirma que:

- Título: es donde se indica el contenido, debe ser de forma clara y concisa

- Introducción: explicación general del procedimiento
- Organización: estructura de los procedimientos.
- Descripción del procedimiento: propósitos que se van a implementar de acuerdo a normas
- Objetivos del procedimiento: el fin y el destino en el cual se encuentran enfocados, apoyados en una base legal,
- Pasos: identificar el que hacer, como hacerlo y su finalidad.
- Medidas de seguridad: prevención y autocontrol.

B.2.6. Objetivos de un Manual de Funciones de Cargos.

Entre los principales objetivos de un Manual de Funciones de Cargo según Vergara (2017) dice que: “El objetivo primario del Control Interno es disminuir los riesgos internos que una entidad pueda ser afectada” lo que se puede inferir que es describir con claridad todas las actividades de una empresa y distribuir las responsabilidades en cada uno de los cargos, facilitando el proceso de selección de personal, identificando las necesidades de capacitación y desarrollo del personal, estableciendo las funciones encomendadas al cada cargo, es un medio de integración y orientación al personal, proporcionando el aprovechamiento de los recursos humanos, controlando el cumplimiento de las rutinas de trabajo.

B.2.4. Utilidad y Beneficios de los Manuales para la Empresa

Molina (2015) considera que los manuales administrativos ofrecen una serie de posibilidades que nos reflejan la importancia de estos, logrando y manteniendo un sólido plan de organización, asegurando que todos los interesados tengan una adecuada comprensión del plan general y de sus propios papeles y relaciones pertinentes, facilitando el estudio de los problemas de la organización, determinando la responsabilidad de cada puesto y su relación con la organización, ayudando a institucionalizar y

hacer efectivo los objetivos, las políticas, los procedimientos, las funciones y las normas.

B.2.5. Competencias laborales

Veliz, Martínez y Jornal (2016) afirman que las competencias profesionales son:

un conjunto de conocimientos, habilidades, valores, cualidades y comportamientos de la personalidad que se movilizan en función de las necesidades individuales y sociales, permitiéndose el desempeño satisfactorio en el ejercicio de la profesión, teniéndose en cuenta que una vez adquiridas, cambian y se desarrollan constantemente y estas no pueden explicarse, demostrarse y evaluarse independientemente del contexto y sus exigencias. (p.6).

En tal sentido, se define a las competencias como el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que se ponen en funcionamiento en un contexto laboral determinado a fin de solucionar un problema concreto; es decir intervienen capacidades socio-afectivas, cognoscitivas, psicológicas, sensoriales y motoras aplicadas en la solución de un determinado problema de la práctica social, en un contexto específico.

Así mismo para su realización, Palma (2010) mencionado por Vivanco (2017) describe que se han propuesto métodos, diferentes modelos, este procedimiento tiene como propósito promover y reconocer el aprendizaje y la experiencia adquirida a lo largo de la vida laboral de aquellos colombianos que se encuentren vinculados laboralmente, que estén en búsqueda de empleo e independientes y que demuestren, como principal requisito, que tienen una experiencia laboral mínima de un año.

Tabla N° 6

Competencias laborales

<u>Competencia</u>	<u>Definición de la competencia</u>	<u>Conductas asociadas</u>
Orientación a Resultados	Realizar las funciones y cumplir los compromisos organizacionales con eficacia y calidad.	<ul style="list-style-type: none"> • Cumple con oportunidad en función de estándares, objetivos y metas establecidas por la entidad las funciones que le son asignadas. • Asume la responsabilidad por sus resultados • Compromete recursos y tiempos para mejorar la productividad tomando las medidas necesarias para minimizar los riesgos. • Realiza todas las acciones necesarias para alcanzar los objetivos propuestos enfrentando los obstáculos que se le presentan. • Atiende y valora las necesidades y peticiones de los usuarios y de ciudadanos en general.
Orientación al usuario y al ciudadano	Dirigir las decisiones y acciones a la satisfacción de las necesidades e intereses de los usuarios internos y externos, de conformidad con las responsabilidades públicas asignadas a la entidad	<ul style="list-style-type: none"> • Considera las necesidades de los usuarios al diseñar proyectos o servicios. • Da respuesta oportuna a las necesidades de los usuarios de conformidad con el servicio que ofrece la entidad. • Establece diferentes canales de comunicación con el usuario para conocer sus necesidades

Transparencia	<p>Hacer uso responsable y claro de los recursos públicos, eliminando cualquier discrecionalidad en su utilización y garantizar el acceso a la información gubernamental.</p>	<p>y propuestas y responde a las mismas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reconoce la interdependencia entre su trabajo y el de otros. • Proporciona información veraz, objetiva y basada en hechos. • Facilita el acceso a la información relacionada con sus responsabilidades y con el servicio a cargo de la entidad en que labora. • Demuestra imparcialidad en sus decisiones. • Ejecuta sus funciones con base en las normas y criterios aplicables • Utiliza los recursos de la entidad para el desarrollo de las labores y la prestación del servicio. • Promueve las metas de la organización y respeta sus normas. • Antepone las necesidades de la organización a sus propias necesidades. • Apoya a la organización en situaciones difíciles. • Demuestra sentido de pertenencia en todas sus actuaciones.
Compromiso con la Organización	<p>Alinear el propio comportamiento a las necesidades, prioridades y metas organizacionales</p>	

Fuente: EMPITALITO ESP (2019).

La tabla N°6 contiene una breve descripción de las 4 competencias laborales establecidas como la primordiales en el proceso funcional de las empresas, en primera instancia se toma la orientación a los resultados que es la orientadora de los procesos que requiere de conductas comprometidas que cumplan con responsabilidad cada una de las

funciones para alcanzar las metas de la empresa, la orientación al usuario y al ciudadano, que pretende satisfacer las necesidades e intereses de los usuarios, en tercer instancia la transparencia con el uso de los recursos públicos y la información confidencial de los usuarios y por último el compromiso con la Organización, en el que se asume una conducta de disposición y sentido de pertenencia por defender los intereses de la empresa.

B.2.6. Lineamientos para la actualización del manual de funciones y competencias laborales

Las competencias laborales mencionadas por Álvarez (2018) describe que las modificaciones que puedan realizarse a nivel organizacional, en razón a la implementación de acciones encaminadas a actualizar el estado colombiano, constituye el inicio de un proceso de modernización de las entidades para potencializar su recurso humano, y consolidarse en lo que a su misión y visión respecta. Esta modernización demanda que las organizaciones planifiquen su visión y misión de forma correcta, además de la dirección y control de las actividades laborales.

En efecto, el Manual Específico de Funciones y de Competencias Laborales constituye 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, según lo refiere Álvarez (2018).

Para la actualización del Manual de Funciones por Competencias Laborales, se realizará la revisión previa de los siguientes aspectos, tales como Marco normativo institucional, de los antecedentes, estructura administrativa, funciones por dependencia, planta de personal y

antecedentes del manual de funciones. Es por esta razón, que la posibilidad de hacer una actualización en los manuales de funciones trae consigo ganancia de tiempo, porque se evitan duplicidad de actividades, se puede ajustar la normatividad vigente, se adecuan los perfiles de cargo conjuntamente con la identidad de la naturaleza de los empleos al interior de la organización. Molina (2015) en tal sentido plantea que las actualizaciones influyen en la inducción, permitiendo ser más objetivos para que el servidor público tenga claro las funciones que va a desempeñar, y las responsabilidades asumidas desde el momento de la posesión del cargo.

Así como, presentar sistemas y técnicas específicas, procedimiento a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina, o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas y un procedimiento por escrito donde se establece debidamente un método estándar para ejecutar algún trabajo. Además de presentar los criterios de desempeño, los rangos de aplicación y las evidencias que serán desarrolladas en su momento por las normas técnicas de competencias laborales.

De las evidencias anteriores, una vez analizado los antecedentes, la recopilación de la información necesaria y verificación en el manual anterior, se procederá a actualizar el Manual de Funciones por Competencias, teniendo como marco de referencia la metodología establecida y las normas específicas aplicables. Cada empresa cuenta con su propio análisis según la normatividad vigente. Sin embargo, Chisaguano (2018) refiere las pautas principales en la actualización de un Manual de Funciones por Competencia, donde se establecen las etapas de planeación, donde se planea todo lo necesario para el análisis de puestos.

Así mismo, se incluye la descripción de los puestos, tipología, organigrama que define el nivel jerárquico, entre otros, contiene también la etapa de preparación, siendo en esta donde los analistas debidamente entrenados preparan los esquemas y los materiales de trabajo. Para tal efecto, tienen en cuenta la selección del personal, capacitación, obtención de datos previos para el diligenciamiento de los formularios de trabajo entre otros, la etapa de preparación puede realizarse en forma simultánea a la etapa de planeación. Por último, considera la etapa de realización, siendo esta la fase en la que se obtienen los datos de los puestos que se van a analizar y en la que se redacta el análisis. Además, en esta etapa se presenta la redacción del análisis a cargo del analista de puestos y su aprobación.

Si la respectiva autoridad competente para adoptar, fijar o modificar el manual, considera conveniente, por necesidades del servicio, aplicar las equivalencias de estudios por experiencia y viceversa, éstas se determinarán entonces en el mismo acto administrativo, que fija o actualiza el manual específico de funciones y de competencias laborales, o bien en acto administrativo separado, precisando en cada caso el empleo al cual se aplica la equivalencia. Como lo dice Vivanco (2017) “un instrumento de apoyo en el que se encuentran de manera sistemática los pasos a seguir, para ejecutar las actividades de un puesto determinado y/o funciones de la unidad administrativa”. (p.3)

Figura N° 4

Manual de funciones y competencias laborales.



Fuente: <https://www.funcionpublicagov.com> (2018)

En la figura 4 se representan los componentes del Manual Específico de Funciones, en el cual se evidencia un formato especial para indicar las competencias del manual. Ante esto, Chisaguano (2018) dice que lo fundamental es que contenga los parámetros indicados en la Guía para establecer o modificar el Manual de Funciones y Competencias Laborales, y se hagan de conformidad con la normativa vigente, es decir, cuidando que se cumplan las funciones en dependencia de cada nivel, y que los requisitos establecidos correspondan con los requisitos generales establecidos para entidades del orden nacional (art. 2.2.4.1 del Decreto 1083 de 2015).

C. Sistema de Variables

Tabla N° 7
Variables

Variables

Funciones y competencias laborales en la gestión administrativa y operativa

Actualización del Manual de funciones y Competencias Laborales

Fuente: Autora del proyecto

Desde la tabla n° 7 se evidencia que el trabajo de investigación definió dos variables siguiendo la metodología cuantitativa, dividida en dos tipos una dependiente denominada funciones y competencias laborales en la gestión administrativa y operativa. La otra variable independiente determinada como la actualización de funciones y competencias laborales.

D. Operacionalización de las Variables

Tabla N° 8

Operación de Variables

Variables	Concepto	Definición Operacional	Instrumentos
Variable Dependiente	Acuña y Agudelo (2015) establece que las competencias laborales como el conjunto de responsabilidades, tareas, obligaciones dadas por una autoridad competente para el buen desempeño del empleado en un puesto determinado.	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar procesos operativos por cargo • Presentar las características necesarias para desempeñar el cargo en el que labora 	Cuestionario I y II
Variable Independiente	Isabel, Miranda, Ortiz, & Espin	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar las necesidades de la 	Lista de chequeo I y II

Actualización del Manual de funciones y Competencias Laborales	(2016) mencionan que estos manuales es un documento escrito en lenguaje sencillo, preciso y lógico que permite garantizar su aplicabilidad en las tareas y funciones del trabajador	empresa para definir los cargos. • Identificar las competencias comportamentales y funcionales de los empleados
--	---	--

Fuente: Autora del proyecto

Desde la tabla n° 8 se evidencia las variables y la operacional de estas, donde busca identificar los procesos que se realizan por cada cargo en la gestión administrativa y operativa, como también como la actualización de un manual de funciones infiere en el desarrollo de competencias. Para la primera variable se implementa el cuestionario I y II, en el caso de la variable independiente e diseña e implementa la lista de chequeo I y II.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

A. Naturaleza de la investigación

Esta investigación se realiza a partir de la metodología cuantitativa, donde Hernández (2016) expresa que a través de este aspecto “se utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento de una población” (p.5). Por tanto, este estudio se desarrolla de manera directa en la tarea de verificar y comprobar teorías por medios de estudios muestrales representativos. Es así que, se hace uso de instrumentos cuantitativo como cuestionario inicial y final y lista de chequeo para lograr los objetivos propuestos de esta investigación. Además, en este proceso después de aplicar los instrumentos, se utilizan las técnicas estadísticas en el análisis de datos y generalización de los resultados.

B. Tipo y diseño de la investigación

El presente proyecto de investigación se desarrolla mediante el tipo cuantitativo y diseño descriptivo donde se busca centrarse en la recolección de datos que describan la situación tal y como es a través de estadísticas para convertirlo en información básica y fundamental para la investigación y lograr los objetivos. Entonces, se busca en un primer momento, describir e Identificar los factores que afectan de manera negativa las funcionalidades o cargos de la estructura de la gestión administrativa y operativa de EMPITALITO E.S.P

Ante esto, Tamayo y Tamayo (2002) expone que “el estudio descriptivo busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis” (p.59). Por consiguiente, el diseño de la investigación mediante

tendencias centrales explica los hechos y la evolución de las transformaciones que se genera en la gestión administrativa y operativa a través de la reestructuración del manual de funciones planteado en esta investigación.

C. Población y Muestra

La población es un conjunto de individuos de la misma clase, limitada por el estudio. Según Tamayo y Tamayo, (1997) "La población se define como la totalidad del fenómeno a estudiar donde las unidades de población poseen una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación" (p.114). Para esta investigación, la población para el desarrollo de la presente investigación está conformada por 67 funcionarios, en el que mediante una muestra intencional se seleccionó a 32 funcionarios de los cuales 25 son empleados oficiales y 7 funcionarios públicos, para la investigación que se lleva a cabo.

D. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

En éste apartado se tiene en cuenta de técnicas e instrumentos propios de la investigación cuantitativa, donde los resultados son analizados por medio de tendencia central y evaluar que tanto incide de la actualización del manual de funciones y competencias laborales en la gestión administrativa y operativa de la empresa EMPITALITO ESP. Por lo que, se implementó un cuestionario inicial y final con preguntas cerradas, una lista de chequeo y la actualización de la propuesta, como instrumentos de recolección de datos para ser aplicados a una muestra seleccionada, a la que se denomina fuente primaria.

En éste sentido se asume el cuestionario inicial para lograr el primer objetivo específico que busca identificar los factores que afectan de manera

negativa la gestión administrativa y operativa de EMPITALITO E.S.P, donde se considera que este instrumento según Rodríguez (1999) “Se debe contar con instrumentos que, una vez validados, midan efectivamente lo que se pretende medir, proporcionando así la información necesaria para la toma de decisiones, así como ser confiables...” (p.3). Ante esto, se puede inferir que el cuestionario permitió éste estudio.

De igual manera, ésta técnica permite alcanzar el cuarto objetivo enfocado en evaluar la actualización del manual de funciones y competencias en la labor administrativa de la empresa, lo que conlleva a afrontar varios tópicos que favorece la identificación de las características en las que se fundamenta la investigación; razón por la que se elaboró el cuestionario basado en un conjunto de preguntas cerradas que se aplican al iniciar y finalizar. Cabe mencionar, que el cuestionario está compuesto por ocho (8) preguntas, con dos alternativas de respuesta.

Seguidamente para responder al segundo objetivo que está orientado a determinar la estructura del manual de funciones y competencias que inciden en el área administrativa y operativa de la empresa EMPITALITO E.S.P, se toma como instrumento la lista de chequeo que es la exploración de la valoración dada a la observación de unas competencias apreciadas de manera gradual. Cano (2015) afirma que; “La lista de chequeo es, como se ha indicado, un registro evaluativo que posee ciertos criterios o dimensiones a evaluar y lo hace siguiendo unos niveles o gradaciones de calidad y tipificando los estándares de desempeño” (p.4).

Por último, se toma la reestructuración de la propuesta como instrumento de investigación que responde al tercer objetivo, orientado a reestructurar o actualizar el manual de funciones con el propósito de que favorezca la labor administrativa de la empresa EMPITALITO E.S.P, para

lo que se hace necesario modificar la estructura propia de los elementos que rigen de manera desatinada las ocupaciones desempeñadas en favor de la empresa. Rodríguez (199) menciona que; “En este sentido, se define la reestructuración o actualización como un cambio organizacional mucho más significativo que los cambios habituales, que afecta, por lo menos, a todo un sector organizativo o a toda la empresa...” (p.3).

Tabla N° 8
Técnicas de Recolección de Datos

TECNICAS	DESCRIPCION	FUENTE
LISTA DE CHEQUEO	Instrumento que permite evaluar un procedimiento de auditoria de procesos para comprobar la efectividad de la planeación estratégica.	Medina y Crespo, (2019)
CUESTIONARIO	Instrumento que permite recoger y obtener respuestas específicas de un objeto.	Fábregues y Meneses (2016)

Fuente: Carvajal (2019)

1. Lista de Chequeo

El diseño de este instrumento contiene los elementos que componen la estructura del manual de funciones y procedimientos de una empresa en el primer componente se encontraba compuesto por el elemento de planificación estratégica de directivos, profesionales, asistentes y técnicos, que contenían indicadores como el acceso únicamente a los indicadores de los que es responsable. Se encarga de introducir periódicamente los datos o valores de los indicadores. Del mismo modo, se estructuró el segundo componente llamado perfil del cargo, compuesto por el elemento soporte del perfil el empleado en el que contenía como indicadores establecer el tipo de competencias funcionales y comportamentales,

identificación de necesidades, posibles mejoras, necesidades de formación, evaluación de condiciones para ascenso, actualización del estado del proceso de ascenso el cargo.

Seguidamente, el componente de Planeamiento de carrera con los elementos de Programas de formación y Alternativas de formación, o indicadores de requisitos mínimos e formación requeridos en el currículo, elaboración o ajuste a planes de formación, evaluación de desempeños y actualización del proceso; para el tercer elemento denominado Procedimientos se encuentra estipulada toda la normatividad, de la empresa como valores, misión, visión, objetivos, actividades, organigramas, etc.

Por último, se instauró el componente de evaluación de desempeño, en el que se ubicó elementos de perfil el empleado, el cual se encuentra ligado con los objetivos de la empresa, para lo que se estableció como indicadores la preparación del plan de trabajo, la formulación de la evaluación del desempeño de los funcionarios y la recolección de las evidencias en la que cada empleado soporta las acciones que ha realizado para lograr cada uno de los objetivos metas propuestos por la empresa para su respectivo cargo a desempeñar.

2. Cuestionario

Se diseñó el cuestionario para aplicarlo a algunos directivos, asesores, profesionales, técnicos y asistentes, quienes debían responder 8 preguntas cerradas, cuya respuesta estaba limitada a un SI o un No con cuestionamiento de la existencia en la empresa EMPALITO E.S.P. de una Estructura Organizativa, donde se identifican los cargos necesarios para el buen funcionamiento de la empresa.

Donde, se explica si los funcionarios tienen identificados los procesos operativos por cada cargo según la estructura organizativa de la

empresa, si creen en la importancia del diseño y la implementación de un Manual de Funciones en la empresa, si creen que hace falta uno en la empresa, si las actividades que realizan son de acuerdo con el cargo que desempeñan, el departamento al que cada uno corresponde, si cree que cumple con los requisitos necesarios para el desempeño del cargo que le han asignado desde el historial académico que posee y por último si se sienten a gusto con las funciones que realizan y el ambiente laboral que existe en la empresa EMPITALITO E.S.P

E. Validez y confiabilidad de la investigación

En la tabla n° 8 analizando el pensamiento de Hernández, Fernández y Baptista (2016) definen que; “todo instrumento de recolección de datos debe reunir dos requisitos esenciales, entre ellos la validez y confiabilidad” (p.235). Para efecto, la presente investigación, la validez se realizó mediante la técnica Juicio de Expertos, donde (3) profesionales en el área administrativa y que tiene experiencia en el ámbito Investigación validaron los instrumentos tanto en forma, como en contenido.

Por otro lado, los expertos tuvieron la oportunidad de hacer las debidas correcciones en cuanto al contenido, pertinencia, ambigüedad, redacción y otros aspectos que consideraron necesario realizar mejoras. Al cumplirse éste procedimiento, las observaciones y sugerencias de los expertos, permitieron el rediseño del instrumento o cuestionario, para luego someterlo a la confiabilidad. Por tanto, mediante el análisis estadístico de los resultados dados por los expertos se estableció la valoración de la eficacia del instrumento.

Tabla N° 9
Validación de la lista de chequeo.

Experto	Preg1	Preg2	Preg3	Pre 4	Preg5	Preg6	Preg7	Medias
---------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	--------

Exp1	2	2	2	2	1	2	2	1,9	
Exp2	2	2	2	2	2	2	2	2,0	
Media	2,0	2,0	2,0	2,0	1,5	2,0	2,0	1,9	Medias de medias

Fuente: Carvajal (2019)

Tabla N° 10

Validación del cuestionario

Experto	Preg1	Preg2	Preg3	Preg4	Preg5	Preg6	Preg7	Medias
Exp1	2	1	2	2	2	1	2	1,7
Exp2	2	2	1	2	1	2	2	1,7
Media	2,0	1,5	1,5	2,0	1,5	1,5	2,0	1,7

Fuente: Carvajal (2019)

De acuerdo con los resultados obtenidos de la validación, se evidencia que para los expertos los instrumentos cuentan con los requerimientos y características significativas para la recopilación de documentos confiables, donde según la tabla se considera que la valoración 2 es un instrumento apropiado y 1 no apropiado, donde el cuestionario tuvo una media de 1.7 y la lista de cheque 1.9, vales que aproximan al 2. De manera que, por parte del investigador se puede llevar al cabo la aplicación de cada uno de ellos, de tal forma que permita dar cumplimiento a los objetivos establecidos en la propuesta, que se centra en utilizar la división en la resolución de problemas para el fortalecimiento del pensamiento numérico.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE RESULTADOS

A. Procesamiento de los datos

En éste capítulo se describe la metodología aplicada en la realización del procesamiento de los datos obtenidos en éste trabajo de investigación, describiendo paso a paso como se logró alcanzar cada uno de los objetivos propuestos a través de la aplicación de los diferentes instrumentos, los cuales fueron aplicados a diferentes funcionarios de la empresa EMPITALITO E.S.P entre los cuales estaban 3 Directivos, 4 Asesores, 8 Profesionales, 6 Técnicos y 11 Asistentes; para alcanzar el primer objetivo se implementó el cuestionario inicial, que permitió identificar

los factores que afectan de manera negativa las funcionalidades de la gestión administrativa y operativa de la empresa.

Para el segundo objetivo se implementó como instrumento la lista de chequeo, que facilitó determinar la estructura del manual de funciones y competencias que incidían en el área administrativa y operativa, respecto al tercer objetivo planteado se logró a través del desarrollo de la propuesta de actualización del manual, para lo que se fortaleció las funciones de la estructura de la gestión administrativa. Posteriormente se implementó el cuestionario final y la lista de chequeo final con los que se evaluó la eficacia de la actualización del manual de funciones sobre la gestión administrativa y operativa de EMPITALITO E.S.P

A.1 Factores negativos ante la estructura de la gestión administrativa y operativa

A continuación, se procesó la información obtenida del cuestionario inicial, realizada mediante un análisis descriptivo, donde se hizo uso de medidas de tendencia central y de distribución de frecuencia, el cual permitió identificar los valores tanto positivos como los negativos que influyeron en la gestión administrativa y operativa de la empresa, durante los tiempos antes y después de la actualización del manual de funciones y competencias laborales, con el fin de identificar los factores que afecta de manera negativa y así encontrar estrategias que permitieron dar una solución a la problemática determinada.

- Resultados del cuestionario inicial

Tabla N° 9
Resultados del cuestionario inicial

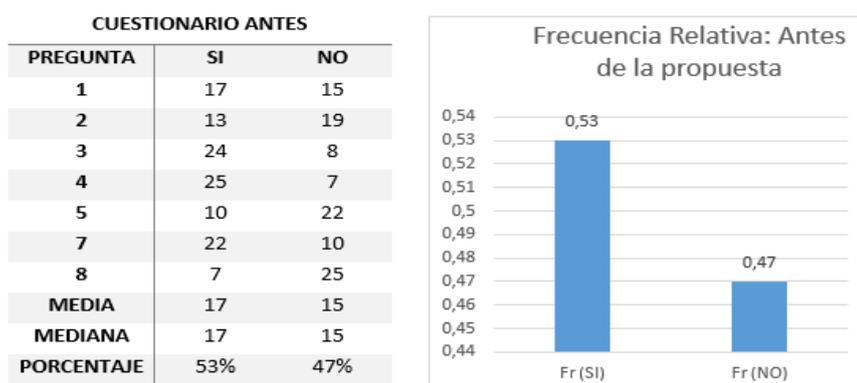
TOTAL DE FUNCIONARIOS	N= 32
----------------------------------	--------------

PREGUNTA	SI	F abs (Frecuencia Absoluta)	Fr (Frecuencia Relativa)	%	NO	F abs (Frecuencia Absoluta)	Fr (Frecuencia Relativa)	%
1	17	17	17/32=0.53	53%	15	15	15/32=0.53	37%
2	13	13	13/32=0.41	41%	19	19	19/32=0.53	59%
3	24	24	24/32=0.75	75%	8	8	8/32=0.53	25%
4	25	25	25/32=0.78	78%	7	7	7/32=0.22	22%
5	10	10	10/32=0.31	31%	22	22	22/32=0.69	69%
6								
7	22	22	22/32=0.69	69%	10	10	10/32=0.31	31%
8	7	7	7/32=0.22	22%	25	25	25/32=0.78	78%
MEDIA	17	17	0.53	53%	15	15	0.47	47%

Fuente: Carvajal (2019)

La tabla 10, permitió identificar los factores que inciden de manera negativa en la gestión administrativa y operativa de EMPITALITO E.S.P., al tomar como referente los que tienen mayor porcentaje de aspecto negativo como lo son la pregunta 2, 5 y 8 los cuales presentan mayor frecuencia relativa con la opción NO, por ejemplo, la pregunta 2 con una frecuencia 0.53 indica que NO hay un proceso operativo para cada cargo de la empresa, en cuanto a la pregunta 5 con una frecuencia relativa de 0.59 evidencia que los funcionarios realizan actividades que no son relacionadas con el cargo que fueron contratados y la pregunta 8 con frecuencia relativa de 0.78 señalan que no hay un ambiente laboral que favorezca la empresa. Por otro lado, la pregunta 3 de opción SI, presenta una frecuencia de 0.75 señala que los empleados encuestados creen en la importancia del diseño de la implementación de un Manual de funciones. Además, en la siguiente gráfica 22 se puede determinar otros aspectos.

Figura N° 5
Resultado del Cuestionario Inicial



Fuente: Carvajal (2019)

Según la figura n°5 se pudo realizar el respectivo análisis en donde los resultados obtenidos del cuestionario realizado antes de la actualización del manual, proporcionaron el valor de 0.47 de frecuencia en la opción NO y 0.53 de frecuencia relativa en la opción SI, en la que se reflejó que la mayor cantidad de personas encuestadas coincidieron en que sus respuestas tuvieran el mayor porcentaje en ésta opción; si bien es necesario aclarar que éste SI también contiene aspectos negativos que desfavorecen el valor de efectividad del elemento evaluado, en éste caso del manual de funciones; lo que hizo importante que en éste estudio se halló una estrategia que permitió dar solución a éste problema.

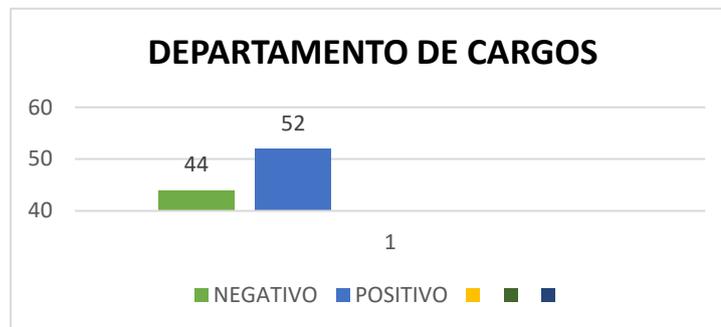
Cabe mencionar que la pregunta número 6 fue aplicada a algunos funcionarios de la empresa, los cuales desempeñan diferentes cargos, para de ésta forma tener una visión más amplia que permitiera abarcar varias perspectivas entre los cuales estaban 3 Directivos, 4 Asesores, 8 Profesionales, 6 Técnicos y 11 Asistentes; quienes después de recibir una breve indicación del proceso que se estaba realizando, se les brindó las instrucciones en cuanto a la metodología establecida para el diligenciamiento de éste instrumento, con el fin de obtener la información correspondiente.

Tabla N.º 10
Encuestados en relación a la pregunta 6

Marque con una X, el departamento que de acuerdo a su cargo pertenece	A	B	C	D	E	TOTAL
	3	4	8	6	11	32

Fuente: Carvajal (2019)

Figura N° 6
Distribución porcentual de los encuestados



Fuente: Carvajal (2019)

Según los resultados de la tabla n° 11 y figura n°6 respecto a la pregunta de 6 realizada antes de la aplicación de la propuesta de actualización del manual, se evidencia que los 32 funcionarios encuestados desempeñaban sus cargos en diferentes dependencias, en las que pertenecían al departamento de directivo 3, 4 al de Asesor, 8 al profesional, 6 al Técnico y 11 al departamento Asistente, se indica que la mayor cantidad de funcionarios que respondieron el cuestionario fueron los del departamento de asistentes, seguidos por los del departamento profesional.

A.2. Determinación la estructura del manual de funciones y competencias

Los hallazgos, del cuestionario inicial permitieron identificar cuáles fueron los factores que influyeron de manera negativa en la gestión administrativa y operativa de la empresa, en el cual la actualización del manual de funciones parte de la identificación de dos falencias encontradas con mayor porcentaje en el cuestionario inicial, como es la pregunta 5 con el 69% y la 8 con el 78 %, donde se resalta que las actividades de los funcionarios no son de indispensables para ejercer el cargo. Además, se considera importante actualizar el manual porque en la pregunta 3 y 4 del cuestionario con 75 y 78 % se evidencia que la mayoría de los funcionarios

señalan que el crecimiento de la empresa es afectado de manera negativa a causa de la funcionalidad del manual.

Por tanto, para reafirmar la necesidad de actualizar el manual de funciones, se implementó una lista de chequeo, el cual fue desarrollada por los 32 funcionarios de la empresa domiciliaria EMPITALITO, donde cada uno de ellos realizó una valoración teniendo en cuenta cuatro componentes; perfil del cargo, evaluación diagnóstica, planteamiento de carrera y evaluación del desempeño. Es así que, cada uno de estos aspectos fue valorado con una puntuación de 1 a 4, donde 1 indica que no se cumple con los componentes planteados y 4 que se cumple satisfactoriamente. A continuación, se evidencia los resultados de la lista de chequeo:

➤ Lista de Chequeo Inicial

En éste capítulo se describe los resultados obtenidos en la lista de chequeo que fue implementada por la investigadora, con el propósito de lograr determinar la estructura del manual de funciones y competencias que inciden en el área administrativa y operativa de la empresa EMPITALITO E.S.P, para lo que se realizó un análisis a la tabulación realizada con la información suministrada por la empresa, antes y después de proceder a la actualización del manual.

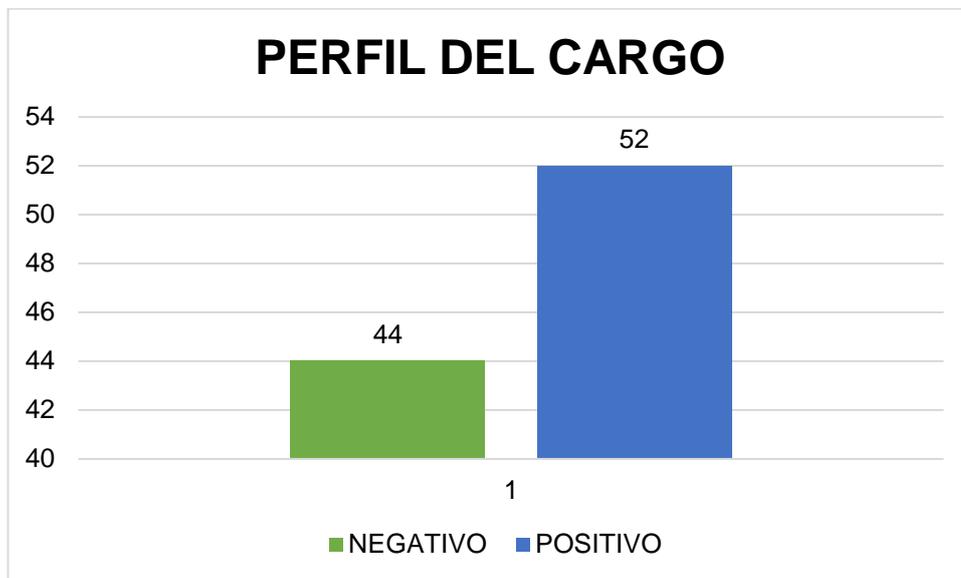
Tabla N. ° 11
Perfil del cargo antes de la propuesta

<u>Resultados de la lista de chequeo: 32 Funcionarios</u>		<u>CANTIDAD</u>			
COMPONENTES	ELEMENTOS	VALORACIÓN			
		1	2	3	4
PERFIL DEL CARGO	Planificación Estratégica	15	12	5	0
	Control total, creación, edición elementos, usuarios y otros. Además, tienen acceso a todos los elementos del cuadro de mando.				

	El usuario tiene acceso a los elementos de su área de gestión	12	10	8	2
	El usuario tiene acceso a los indicadores de los que es responsable. Se encarga de introducir periódicamente los datos o valores de los indicadores.	17	10	5	0
	TOTAL DE RESPUESTAS	44	32	18	2
	PROMEDIO DE LAS VALORACIONES NEGATIVAS Y POSITIVAS	76		20	
	PORCENTAJE DE LAS VALORACIONES NEGATIVAS Y POSITIVAS	79%		21%	
		Negativa		Positiva	
	Porcentaje del factor que afecta de manera negativa			79%	

Fuente. Carvajal (2019)

Figura N° 7
Perfil del cargo antes de la propuesta



Fuente: Carvajal (2019)

En la tabla n° 12 y su respectiva figura n° 7 permitió identificar que el 79% de los 32 funcionarios, coinciden en señalar que hay falencias en la planificación estratégica relacionada con el perfil del cargo, donde 76 respuestas realizadas por los funcionarios, expresan que los usuarios NO tienen acceso a los indicadores de los que son responsables. Por otro lado, 20 respuestas señalan tener acceso a los elementos propios de su gestión. Entonces, se infiere que se presentan falencias en el acceso de los funcionarios a los elementos e indicadores del área de gestión y principalmente los profesionales, asistentes y técnicos.

Tabla N. ° 13

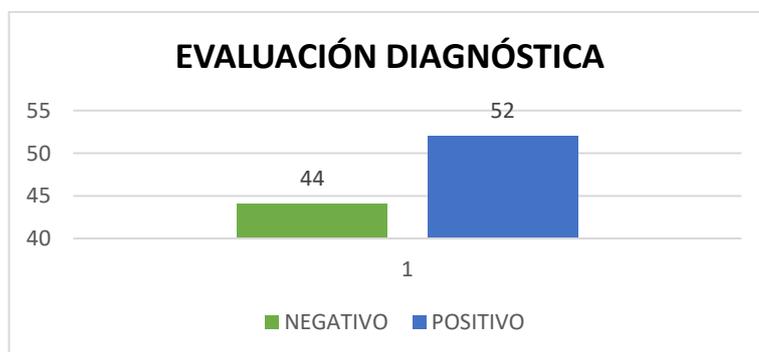
Evaluación diagnóstica antes de la propuesta

Resultados de la lista de chequeo: 32 Funcionarios		CANTIDAD			
COMPONENTES	ELEMENTOS	VALORACIÓN			
		1	2	3	4
EVALUACIÓN DIAGNÓSTICA	Desempeño del aspirante del cargo				
	Identificación del tipo de competencias funcionales y comportamentales	13	18	1	0
	Determinación las necesidades de la empresa, para definición de los cargos	3	20	8	1
	Análisis y actualización de los cargos o vacantes	16	5	9	2
	TOTAL DE RESPUESTAS	32	43	18	3
	PROMEDIO DE LAS VALORACIONES NEGATIVAS Y POSITIVAS	75		21	
	PORCENTAJE DE LAS VALORACIONES NEGATIVAS Y POSITIVAS	78% Negativa		22% Positiva	
	PORCENTAJE DEL FACTOR QUE AFECTA DE MANERA NEGATIVA	78%			

Fuente: Carvajal 2019

Figura N° 8

Evaluación diagnóstica antes de la propuesta



Fuente: Carvajal 2019

Desde la tabla n° 13 y su respectiva figura n° 8 se puede evidenciar que el 78 % de los 32 funcionarios, coinciden en señalar que en el componente de Evaluación diagnóstica que se realiza al perfil de los cargos establecidos en la empresa, hay mayor falencia en establecer el tipo de competencias comportamentales de los empleados, al encontrar que 75 respuestas dadas por los funcionarios encuestados que se enfatizan en éste ítem. Por lo que se concluye que los empleados no tienen claro cuáles son las competencias comportamentales importantes para la empresa.

Tabla N. ° 14

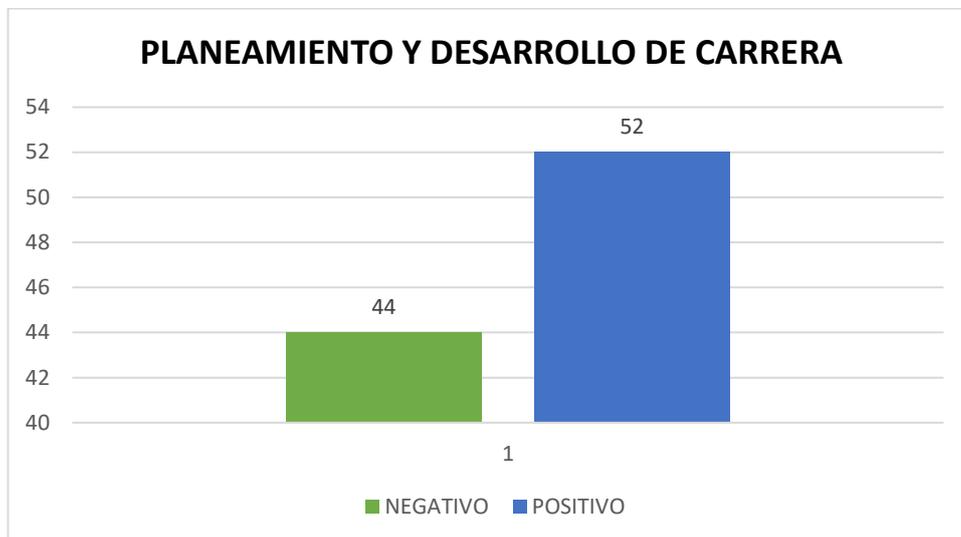
PLANEAMIENTO Y DESARROLLO DE CARRERA

Resultados de la lista de chequeo: 32 Funcionarios		CANTIDAD				
<u>COMPONENTES</u>	<u>ELEMENTOS</u>	<u>VALORACIÓN</u>				
		1	2	3	4	
PLANEAMIENTO Y DESARROLLO DE CARRERA	Plan de Carrera y Programa de Formación	Perfiles de capacidad, requisitos mínimos de formación y capacidades requeridas	11	15	5	1
	Alternativas de Formación	Elaboración de alternativas de formación, ejecución del plan, actualización el estado del proceso y evaluación del desempeño.	9	11	9	3
		Misión, Visión, objetivos, organigrama, listado de procedimientos, actividades y diagramas de flujos.	8	13	7	4
TOTAL DE RESPUESTAS			28	39	21	8
PROMEDIO DE LAS VALORACIONES NEGATIVAS Y POSITIVAS			67		29	
PORCENTAJE DE LAS VALORACIONES NEGATIVAS Y POSITIVAS			70%		30%	
PORCENTAJE DEL FACTOR QUE AFECTA DE MANERA POSITIVA			70%			

Fuente: Carvajal 2019

Figura N° 9

Planeamiento y desarrollo de carrera antes de la propuesta



Fuente: Carvajal 2019

Al observar la tabla n° 14 y su respectiva figura n° 9 se puede evidenciar que el 70 % de los 32 funcionarios, coinciden en señalar que, en el componente de Planeamiento y desarrollo de carrera, contiene elementos con los ítems más valorados en los procedimientos; de modo que se ve expuesto la dificultad que existe en los empleados al desempeñar desde sus cargos, con una cantidad de las 67 respuestas dadas por los funcionarios encuestados que se enfatizan en éste ítem Negativo.

Tabla N.º 12

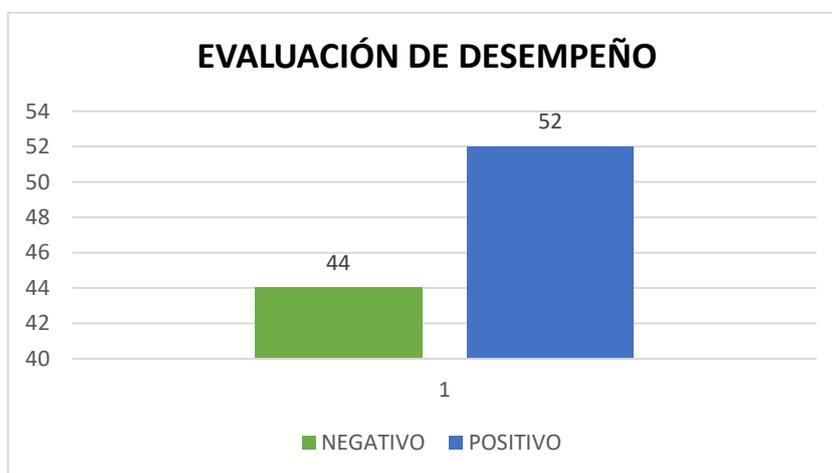
Evaluación del Desempeño antes de la propuesta

Resultados de la lista de chequeo: 32 Funcionarios		CANTIDAD			
COMPONENTES	ELEMENTOS	VALORACIÓN			
		1	2	3	4
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	Preparación del plan	13	11	5	3
	Formulación de la evaluación	15	9	4	4
	Recolección de evidencias	7	16	7	2
TOTAL DE RESPUESTAS		35	36	16	9
PROMEDIO DE LAS VALORACIONES NEGATIVAS Y POSITIVAS		71		25	
PORCENTAJE DE LAS VALORACIONES NEGATIVAS Y POSITIVAS		74%		26%	
PORCENAJE DEL FACTOR QUE AFECTA DE MANERA POSITIVA		74%			

Fuente: Autora del proyecto (2019)

Figura N.º 10

Lista de chequeo antes de la propuesta



Fuente: Autora del proyecto

En la tabla n° 15 y su respectiva figura n°10 se puede evidenciar que el 74% de los 32 funcionarios, coinciden en señalar que, en el componente de evaluación del desempeño, el elemento con mayor marcación de énfasis de dificultad es el de recolección de evidencias seleccionado en valoración

más alta en la opción negativa con 71 respuestas proporcionadas por los empleados, lo que permite inferir en que se presenta un grado alto de dificultad para soportar las funciones desempeñadas por los empleados de la empresa.

A continuación, se describe, los resultados con mayor porcentaje determinados en la lista de chequeo en los que se evidencia con un 82 % y 81 % en el componente perfil del cargo y evaluación Diagnóstico, el cual evidencia que los funcionarios no tienen acceso y control total de los diferentes elementos contenidos en el cuadro de mando, además no han identificado en su totalidad el tipo de competencias funcionales y comportamentales.

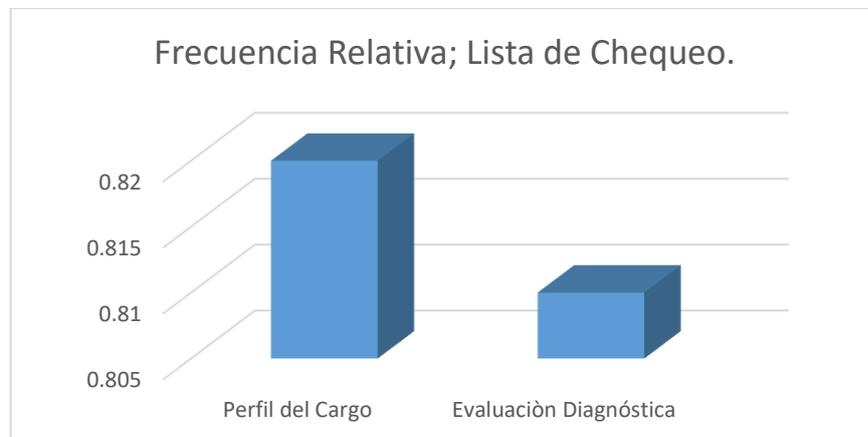
Tabla N. ° 13
Resultados de la Frecuencia Relativa

<u>COMPONENTE</u>	<u>ANTES</u>	<u>F.Abs</u>	<u>Fr</u>	<u>%</u>	<u>Descripción</u>
PERFIL DEL CARGO	79	79	$79/96=0.82$	82%	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Los empleados no tienen acceso y control total de todos los elementos del cuadro de mando. ✓ Los empleados no tienen total acceso a los indicadores de los que son responsables.
EVALUACIÓN DIAGNÓSTICO	78	78	$78/96=0.81$	81%	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Los empleados no han identificado totalmente su tipo de competencias funcionales ✓ Los empleados no han identificado totalmente su tipo de competencias comportamentales
MEDIA	79,5	78	0.81	81%	

Fuente: Carvajal 2019

Figura N.° 11

Resultados de la Frecuencia Relativa en la lista de chequeo



Fuente: Carvajal 2019

De acuerdo con la tabla 16 y figura n° 11 fue posible observar que, en el componente Perfil del Cargo 79 respuestas de las 96 preguntas realizadas, los encuestados coincidieron en opinar que los empleados no tienen acceso y control total de todos los elementos del cuadro de mando, así como tampoco tienen total acceso a los indicadores de los que son responsables.

Del mismo modo en el componente Evaluación Diagnóstica 78 respuestas de las 96, los encuestados opinan que los empleados no han identificado en totalidad el tipo de competencias funcionales ni comportamentales, por lo que se alcanzó una media de 79.5 de falencia en la estructura del manual de funciones de la empresa EMPITALITO E.S.P

A.3. Actualización del manual para el fortalecimiento de las funciones

Tabla N.° 14
Resultado de los factores que afectan negativamente

<u>Nº</u>	<u>COMPONENTES</u>	<u>DESCRIPCION</u>	<u>% DE IDENTIFICACION DE AFECTIVIDAD</u>	<u>PROPUESTA DE ACTUALIZACIÓN</u>
1	PERFIL DEL CARGO	<ul style="list-style-type: none"> • Los empleados no tienen acceso y control total de todos los elementos del cuadro de mando. 	79%	Funciones específicas del Cargo.
		<ul style="list-style-type: none"> • Los empleados no tienen total acceso a los indicadores de los que son responsables. 		Competencia comportamentales y funcionales:
2	EVALUACIÓN DIAGNÓSTICA	<ul style="list-style-type: none"> • Los empleados no han identificado totalmente su tipo de competencias funcionales. 	78%	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nivel de Jerarquía. ➤ Experiencia ➤ Formación Academia
		<ul style="list-style-type: none"> • Los empleados no han identificado totalmente su tipo de competencias comportamentales. 		

Fuente: Carvajal 2019

De acuerdo a los resultados evidenciados en la tabla 17 se infiere que dado a que el 79% de efectividad negativa hallada en el componente de perfil del cargo y el 78% en el componente de Evaluación Diagnóstica son valores altos, se procede a pensar en la implementación de una estrategia de actualización del manual permitió disminuir el porcentaje de efectividad negativa en las funciones desempeñadas por los empleados, para mejorar la gestión administrativa y operativa de la empresa. Es evidente que los elementos que se debían tener en cuenta en para el desarrollo de la propuesta respecto al perfil del cargo son: el conocimiento de las funciones específicas del cargo de los empleados, como sus

competencias comportamentales, y en el componente de evaluación diagnóstica: el nivel de jerarquía, la experiencia y el nivel de formación académica.

Ante esto, se planteó la actualización del manual para el fortalecimiento de las funciones o cargos de la estructura de la gestión administrativa y operativa de la empresa EMPITALITO E.S.P, donde se tomó como base los factores negativos con mayor valor obtenidos en los resultados analizados en la lista de chequeo y el cuestionario, para modificar las prácticas que afectaban de manera negativa la gestión administrativa por unas nuevas prácticas que favorezca la funcionalidad de la empresa.

A.4. Evaluación de la actualización del manual

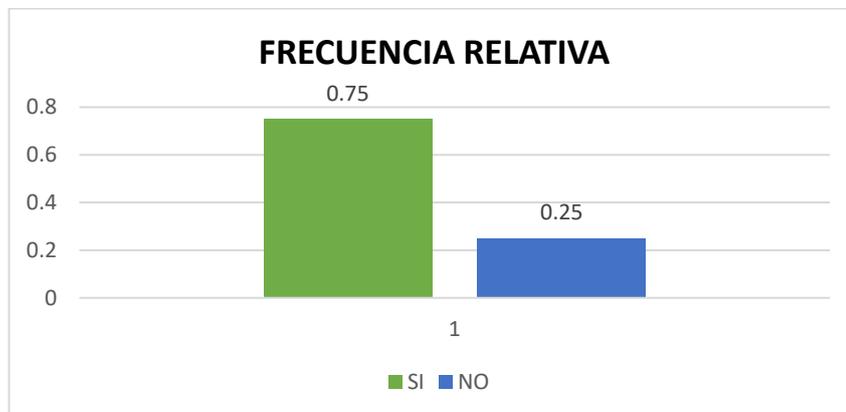
Tabla N.° 15
Análisis de los resultados del cuestionario final

TOTAL DE FUNCIONARIOS		N= 32						
PREGUNTA	SI	F abs (Frecuencia Absoluta)	Fr (Frecuencia Relativa)	%	NO	F abs (Frecuencia Absoluta)	Fr (Frecuencia Relativa)	%
1	28	28	28/32=0.87	87%	4	4	4/32=0.13	13%
2	25	25	25/32=0.78	78%	7	7	7/32=0.22	22%
3	11	11	11/32=0.34	34%	21	21	21/32=0.66	66%
4	26	26	26/32=0.81	81%	6	6	6/32=0.19	19%
5	28	28	28/32=0.88	88%	4	4	4/32=0.12	12%
6								
7	25	25	25/32=0.78	78%	7	7	7/32=0.22	22%
8	25	25	25/32=0.78	78%	7	7	7/32=0.22	22%
MEDIA	24	24	0.75	75%	8	8	0.25	25%

Fuente: Carvajal 2019

Figura N.° 12

Análisis de la Frecuencia Relativa



Fuente: Carvajal (2019)

Lo expresado en la tabla 18, con figura n° 12 facilitó la identificación de los factores que evolucionaron después de la actualización del manual y a su vez que influyeron positivamente en las funcionalidades de la gestión administrativa y operativa de EMPITALITO E.S.P, es así que, se reflejó en las respuestas proporcionadas a los interrogantes 2, 5 y 8 los siguientes resultados: en el interrogante 2 una frecuencia relativa de 0,7, mayor en la opción

SI indicando que los empleados tienen identificados los procesos operativos por cada cargo según la estructura organizativa de la empresa; respecto a la pregunta 5 una frecuencia relativa de 0,88 en donde los empleados expresan que las actividades que realizan son de acuerdo con el cargo que desempeñan, en general se observa que dentro de los resultados una frecuencia relativa de la media en un valor de 0.75 en la opción Sí, que refleja la predominancia de aspectos positivos sobre la frecuencia relativa del No con una media de 0.25.

- Lista de chequeo después de la propuesta

Posteriormente se describe los resultados adquiridos de la lista de chequeo efectuada por la investigadora, tiempo después de haber efectuado la propuesta de actualización del manual, con el objetivo de lograr determinar la estructura del manual de funciones y competencias que evolucionaron en el área administrativa y operativa de la empresa EMPITALITO E.S.P, en éste proceso se tomó los resultados obtenidos de este instrumento aplicado antes y el que fue aplicado después lo que permitió conocer si hubo o no una evolución y que tan efectiva fue en éste proceso.

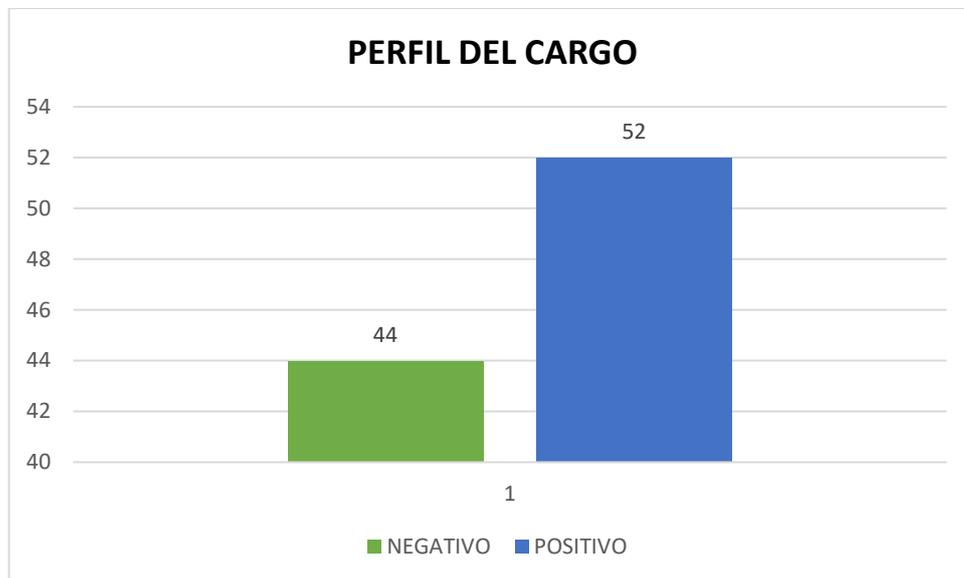
Tabla N.° 16
Lista de chequeo después antes de la propuesta

COMPONENTES		ELEMENTOS	CANTIDAD			
			VALORACIÓN			
			1	2	3	4
PERFIL DEL CARGO	Planificación Estratégica	Control total, creación, edición elementos, usuarios y otros. Además, tienen acceso a todos los elementos del cuadro de mando.	2	5	15	10
		El usuario tiene acceso a los elementos de su área de gestión	8	12	10	2
		El usuario tiene acceso a los indicadores de los que es responsable. Se encarga de introducir periódicamente los datos o valores de los indicadores.	5	15	12	0
TOTAL DE RESPUESTAS			15	32	37	12
PROMEDIO DE LAS VALORACIONES NEGATIVAS Y POSITIVAS			47		49	
PORCENTAJE DE LAS VALORACIONES NEGATIVAS Y POSITIVAS			49%		51%	
PORCENTAJE DEL FACTOR QUE AFECTA DE MANERA NEGATIVA			Negativa Positiva			
			49%			

Fuente: Carvajal (2019)

Figura N.° 13

Lista de chequeo después de la propuesta



Fuente: Carvajal 2019

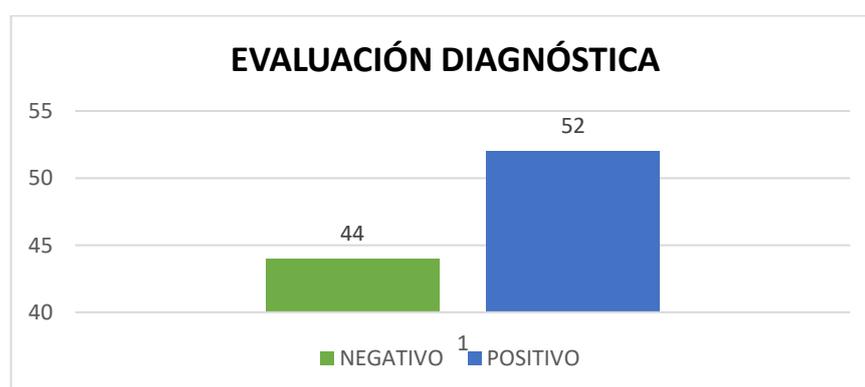
A partir de la tabla n° 19 y su respectiva figura n°13 es factible observar que el 49 % de los 32 funcionarios, concuerdan que en el componente perfil del cargo en el que se encuentra el elemento de planificación estratégica, con 47 respuestas en la opción negativa, los asistentes y técnicos pueden acceder al manual, que contiene los desempeños de todos los cargos que existen en la empresa, lo que permite a todos tener u mejor conocimiento de los deberes de cada uno. Con relación a la situación presentada antes de la actualización del manual es visible el cambio efectuado en éste aspecto.

Tabla N.º 17
Evaluación diagnóstica después de la propuesta

Resultados de la lista de chequeo: 32 Funcionarios			CANTIDAD			
<u>COMPONENTES</u>	<u>ELEMENTOS</u>	<u>VALORACIÓN</u>				
		1	2	3	4	
EVALUACIÓN DIAGNÓSTICA	Desempeño del aspirante del cargo	Identificación del tipo de competencias funcionales y comportamentales	9	12	10	1
		Determinación las necesidades de la empresa, para definición de los cargos	9	10	10	3
		Análisis y actualización de los cargos o vacantes	10	12	10	0
TOTAL DE RESPUESTAS		28	34	30	4	
PROMEDIO DE LAS VALORACIONES NEGATIVAS Y POSITIVAS		62	34			
PORCENTAJE DE LAS VALORACIONES NEGATIVAS Y POSITIVAS		65%	35%			
PORCENTAJE DEL FACTOR QUE AFECTA DE MANERA NEGATIVA		65%				

Fuente: Carvajal 2019

Figura N.º 14
Evaluación diagnóstica después de la propuesta



Fuente: Carvajal 2019

Con el contenido de la tabla n° 20 y su respectiva figura n° 14 se puede observar que el 65% de los 32 funcionarios, coinciden en señalar

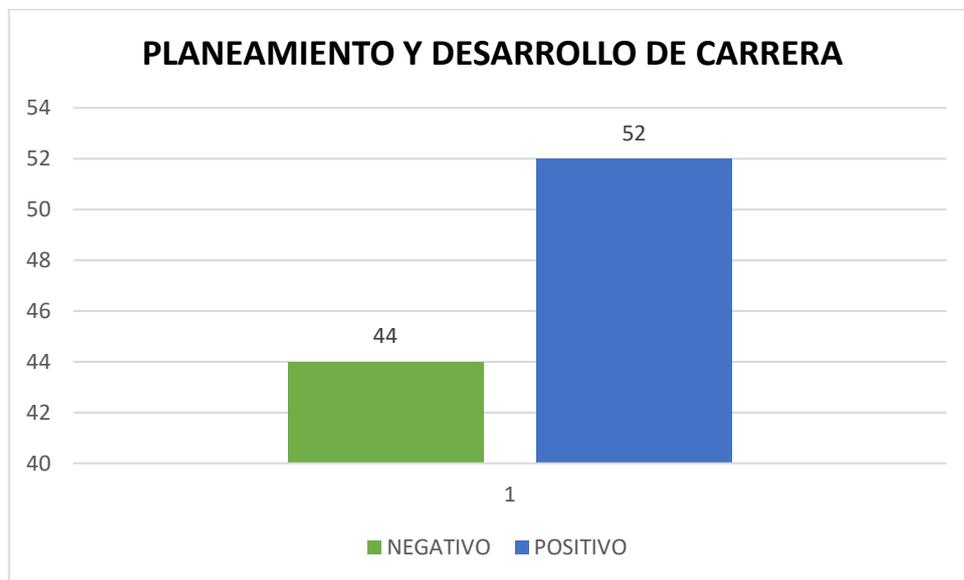
que hay fortalezas en la actualización del manual, que se ven reflejadas en el componente de evaluación diagnóstica que contiene entre sus elementos el perfil del cargo, con un indicador que marcó mayor cantidad de encuestados con 52 respuestas a favor de la construcción de competencias funcionales lo que lleva a concluir que se han fortalecido los aspectos conceptuales de los empleados y por ende sean mejorado el desempeño de sus competencias funcionales en el ejercicio de sus cargos en la empresa.

Tabla N.º 18
Planeamiento y desarrollo de carrera después de la propuesta

Resultados de la lista de chequeo: 32 Funcionarios		CANTIDAD			
<u>COMPONENTES</u>	<u>ELEMENTOS</u>	<u>VALORACIÓN</u>			
		1	2	3	4
	Plan de Carrera y Programa de Formación	4	9	10	9
PLANEAMIENTO Y DESARROLLO DE CARRERA	Perfiles de capacidad, requisitos de mínimos de formación y capacidades requeridas				
	Elaboración de alternativas de formación, ejecución del plan, actualización el estado del proceso y evaluación del desempeño.	12	15	3	2
	Misión, Visión, objetivos, organigrama, listado de procedimientos, actividades y diagramas de flujos.	10	2	10	10
TOTAL DE RESPUESTAS		26	26	23	21
PROMEDIO DE LAS VALORACIONES NEGATIVAS Y POSITIVAS		52		44	
PORCENTAJE DE LAS VALORACIONES NEGATIVAS Y POSITIVAS		54%		46%	
PORCENTAJE DEL FACTOR QUE AFECTA DE MANERA POSITIVA		54%		Negativa Positiva	

Fuente: Carvajal 2019

Figura N.º 15
Planeamiento y desarrollo de carrera después de la propuesta



Fuente: Carvajal (2019)

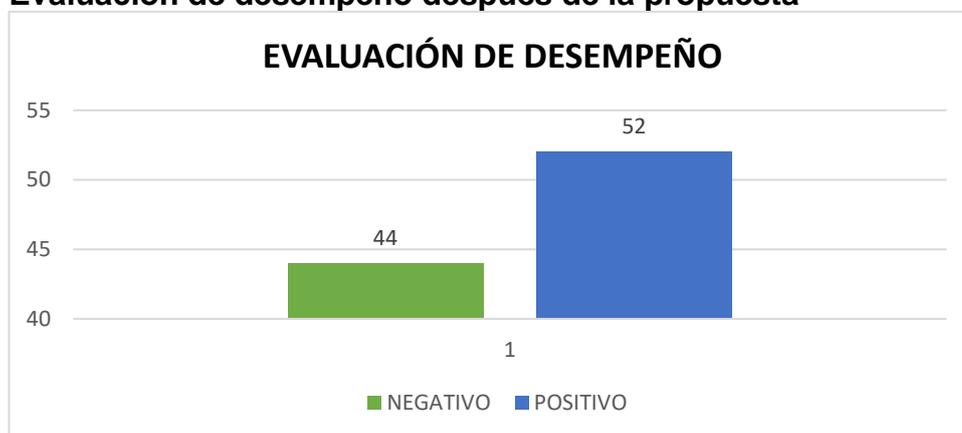
Seguidamente en la tabla n° 21 y su respectiva figura n° 15 es posible reconocer que el 54 % de los 32 encuestados, concuerdan en indicar que el componente planeamiento y desarrollo de carrera se destaca por su fortalecimiento en el elemento de procedimientos que favorece el área administrativa y operativa de la empresa EMPITALITO E.S.P en la opción negativa con un 52 de respuestas que coinciden en negar la falla de elementos dentro de éste componente.

Tabla N.º 19
Lista de chequeo después de la propuesta

Resultados de la lista de chequeo: 32 Funcionarios		CANTIDAD			
<u>COMPONENTES</u>	<u>ELEMENTOS</u>	<u>VALORACIÓN</u>			
		1	2	3	4
	Preparación del plan	0	9	14	9
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	Formulación de la evaluación	15	10	5	2
	Recolección de evidencias	8	2	12	10
TOTAL DE RESPUESTAS		23	21	31	21
PROMEDIO DE LAS VALORACIONES NEGATIVAS Y POSITIVAS		44		52	
PORCENTAJE DE LAS VALORACIONES NEGATIVAS Y POSITIVAS		46%		54%	
		Negativa		Positiva	
PORCENTAJE DEL FACTOR QUE AFECTA DE MANERA POSITIVA		46%			

Fuente: Carvajal (2019)

Figura N.º 16
Evaluación de desempeño después de la propuesta



Fuente: Carvajal (2019)

De acuerdo a lo expuesto en la tabla n° 22 y su respectiva Figura 16 se permitió identificar que el 46% de los 32 funcionarios, coincidieron en expresar que en el componente evaluación del desempeño conformado por los indicadores: preparación del plan, formulación de la evaluación y

recolección de evidencias, sus dos últimas con equivalencia de 44 respuestas de los encuestados manifiestan su opción negativa, respecto al 52 que evidencian progreso a favor del área de gestión administrativa, lograda después de la actualización del manual de funciones.

B. Análisis de los datos

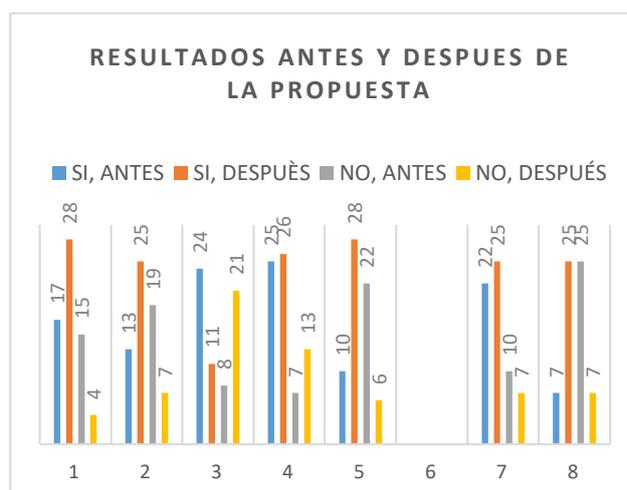
B.1. Comparación del antes y después del cuestionario

Figura N.º 17

Análisis de la media antes y después del cuestionario

PREGUNTA	ANTES		DESPUES	
	SI	SI	NO	NO
1	17	28	15	4
2	13	25	19	7
3	24	11	8	21
4	25	26	7	13
5	10	28	22	6
8	7	25	25	7
MEDIA	16	23.8	16	9.6
EVOLUCION	7,8		6,4	

Fuente: Carvajal (2019)

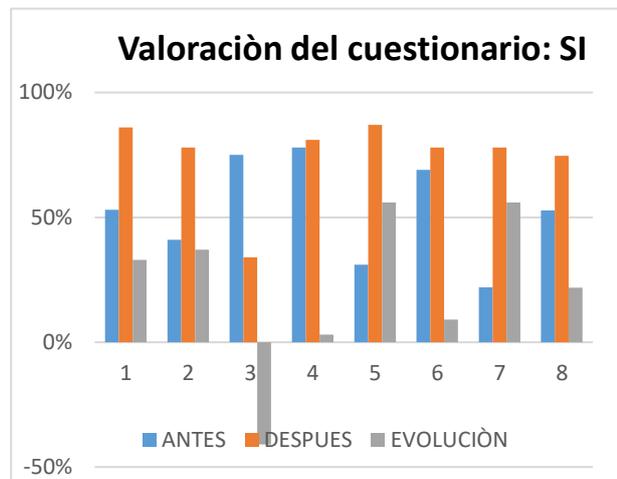


Al analizar la figura 17 se puede evidenciar una evolución en la cantidad de empleados encuestados que optaron por la opción SI en el cuestionario inicial, los cuales obtuvieron un valor de 16 en la media y los empleados encuestados que optaron por la opción SI en el cuestionario final, en donde alcanzaron una media de 23,8 logrando una evolución en la media de un 7,8 valor que permitió que se evidenciara un fortalecimiento en los aspectos que se evidenció débiles en la primera encuesta.

Figura N.º 18

Análisis de la Media SI Antes y Después

	SI	SI	EVOLUCIÓN
	53%	86%	33%
	41%	78%	37%
	75%	34%	-41%
	78%	81%	3%
	31%	87%	56%
	69%	78%	9%
	22%	78%	56%
MEDIA	53%	75%	22%



Fuente: Carvajal (2019)

Con la información consignada en la figura 19 se ve una evolución en el porcentaje de la opción SI al observar los resultados obtenidos en la encuesta inicial, en los cuales se halló una media del 53% a diferencia de los resultados obtenidos en la encuesta final, la cual fue realizada después de la actualización del manual de funciones y de la que se obtuvo una media del 75% lo cual permite conocer que se dio una evolución en la media del 22% por lo que se puede considerar a éste estudio como una investigación que efectuó una propuesta buena, que disminuyó aspectos negativos encontrados.

B.2. Comparación del antes y después de la lista de chequeo

Tabla N.º 20

Lista de Chequeo Antes y Después

FACTOR DE AFECTACIÓN									
COMPONENTE	ANTES	F.Abs	Fr	%	DESPUÉS	F.Abs	Fr	%	
PERFIL DEL CARGO	76	76	76/96=0,79	79%	47	47	47/96=0,49	49%	
EVALUACIÓN DIAGNÓSTICO	78	78	78/96=0,78	78%	62	62	62/96=0,65	65%	
PLANTEAMIENTO Y DESARROLLO DE CARRERA	67	67	67/96=0,70	70%	52	52	52/96=0,54	54%	
EVALUACION DEL DESEMPEÑO	71	71	71/96=0,74	74%	44	44	44/96=0,46	46%	
TOTAL	292	292	3.01	301%	205	205	2.14	214	
MEDIA	73	73	0,75	75%	51.25	51.25	0,54	54%	
EVOLUCIÓN	21%								

Fuente: Carvajal (2019)

Figura N.º 19
Evolución de la lista de chequeo



Fuente: Carvajal (2019)

El análisis realizado a la figura 20 junto con su respectiva tabla 23 puede contemplar un valor de 0,75 de Frecuencia Relativa obtenido de los resultados de la lista de chequeo, practicada inicialmente para evaluar los factores que afectaban de manera negativa las funcionalidades de la gestión administrativa y operativa de EMPITALITO E.S.P las cuales pueden confrontar con la Frecuencia Relativa del 0,54 lograda después de la actualización del manual lo que permite evidenciar que se consigue una evolución de 21 puntos.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A. Conclusiones

La realización de éste proyecto de investigación se basó en el desarrollo de la propuesta de actualización del manual de funciones y competencias laborales, el cual favoreció la gestión administrativa y operativa de la empresa de servicios públicos domiciliarios de Pitalito - EMPITALITO ESP. A continuación se presenta las conclusiones inferidas después del análisis de los resultados encontrados en éste estudio:

El cuestionario inicial permitió identificar que la opción SI, alcanzó un porcentaje de 53% y la opción NO el 47 % , indicando con esto que en la empresa EMPITALITO presenta factores que afectan las funciones laborales de la gestión administrativa y laboral, además se identificó que NO hay un proceso operativo para cada cargo de la empresa según la pregunta 2, 5 y 8 con una frecuencia mayor de 0.53 y en la pregunta 5 con una frecuencia relativa de 0.59 se determinó que los funcionarios realizan actividades que no son relacionadas con el cargo que fueron contratados y en la pregunta 8 con frecuencia relativa de 0.78 señalan que no hay un ambiente laboral que favorezca la empresa.

En la lista de chequeo se determinó en el componente Perfil del Cargo, que los empleados no tienen acceso y control total de todos los elementos del cuadro de mando, así como tampoco tienen total acceso a los indicadores de lo que son responsables porque arrojó 79 respuestas de las 96 preguntas realizadas, Además coincidieron en opinar en el componente de evaluación diagnóstica que los empleados no han identificado en totalidad el tipo de competencias funcionales ni comportamentales, por lo que se alcanzó una media de 79.5.

La actualización del manual de funciones generó un cambio en las funciones laborales de la gestión administrativa y laboral, en el cual se evidenció una evolución de 7.8 en la media de los resultados logrados en el cuestionario, donde la opción SI paso de una media de 16 a 23.8 y la opción NO disminuyó en la media de 16 a 9.6 con un descenso de 6.4, indicando que la mayoría de funcionarios consideran que el manual tiene las herramientas necesarias para desempeñar sus cargos con una en la gestión administrativa y operativa de la empresa.

El desarrollo del análisis de los datos obtenidos al iniciar y al finalizar la propuesta de actualización del manual, permitió también evaluar la eficacia de la actualización del documento para el fortalecimiento de las funcionalidades o cargos de la estructura administrativa y operativa de EMPITALITO E.S.P lo que se concluyó que es importante realizar ésta actividad de actualización de manera periódica y en lo posible involucrar a los funcionarios desde los diferentes cargos contribuyan con sus aportes.

B. Recomendaciones

Luego de presentadas las conclusiones producto de la investigación a continuación se presentan las siguientes recomendaciones:

- Identificar los empleados Públicos de EMPITALITO ESP, las funciones y competencias de cada funcionario.
- Dar a conocer a todos los Trabajadores Oficiales de EMPITALITO ESP las actividades que desarrollan dentro de la Empresa.
- Hacer seguimiento por parte de cada uno de los líderes de los procesos sobre su cumplimiento y calidad.
- Crear conciencia entre los empleados de la empresa que el diseño y la implementación de los procesos va a mejorar la eficacia y eficiencia de la organización, que se verá reflejado en la mejora administrativa y económica de la misma.
- Dar a conocer el Organigrama de la organización a todos y cada uno de los integrantes de este para aclarar dudas de las jerarquías del mismo.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA DE SOLUCIÓN DEL PROBLEMA

A. Denominación de la propuesta

Actualización del manual de funciones y de competencias laborales de los empleados públicos de la empresa de servicios públicos domiciliarios de Pitalito – EMPITALITO E.S.P.

A.1. Introducción.

En el presente proyecto de investigación se pretendió mejorar la gestión administrativa y operativa de la empresa de servicios públicos domiciliarios de Pitalito -EMPITALITO ESP, para lo que se tomó en cuenta los diferentes aspectos que influyeron significativamente, dando importancia a los puntos de vista manifestados por los funcionarios que laboran desde los diferentes cargos, los instrumentos implementados en los diversos procesos realizados para el cumplimiento de las acciones pertinentes en cada uno de los componentes establecidos para el adecuado funcionamiento y operatividad de la empresa.

De modo que para obtener un verdadero cambio que favorece los resultados proporcionados por la gestión administrativa y operativa de la empresa, se analizaron las prácticas que se están llevando a cabo en el desarrollo de las funciones desempeñadas por los empleados desde los diferentes cargos que se encuentran estipulados dentro del manual, para el cumplimiento de los diferentes componentes que tiene EMPITALITO ESP con el objetivo de mejorar sus servicios para brindar alta calidad a sus clientes, dado que se han caracterizado por ser una empresa líder.

Desde, los resultados obtenidos en éste estudio de investigación, se inició la búsqueda de los diferentes factores que incidían de manera negativa en la gestión administrativa y operativa de la empresa de servicios públicos, por lo que se tomó como base el indagar por los diferentes aspectos que se realizan día a día, para lo que se asumió como referente de partida la implementación de un cuestionario que permitió recopilar la

mayor información posible para identificar los aspectos negativos, para ello se seleccionó un significativo grupo de empleados que hacen parte de EMPITALITO ESP. y con la información que ellos y los documentos proporcionaron se desarrolló la propuesta de “Actualización del manual de funciones y de competencias laborales de los empleados públicos”, con la cual fue posible fortalecer las funcionalidad de los empleados.

Ésta propuesta, se desarrolló mediante un proceso de actualización donde se modificaron algunos aspectos que en un principio afectaban de manera negativa, para que hicieran parte de los que favorecen el desarrollo de las competencias laborales para los empleados y mejores resultados en la gestión administrativa de parte de los directivos, al favorecer las diferentes competencias establecidas y promoviendo a la innovación de las acciones desempeñadas lo que contribuyó al progreso de la empresa, porque permitió nuevos estatutos y elementos tecnológicos para facilitar y mejorar sus resultados.

B. Descripción de la Propuesta

Al conocer la disposición de los empleados por contribuir en el adecuado ejercicio de las labores, que se motivan por aprender nuevas maneras de ejercer sus tareas, de dominar nuevos espacios, de ascender a cargos más elevados y mantener su estabilidad laboral, permitió a los encargados de la gestión administrativa identificar las necesidades, gustos e intereses de sus trabajadores, con esto se obtuvo una información que concedió el enriquecimiento de los componentes del manual, de manera que los empleados se sintieran involucrados al ser tenidos en cuenta para la elaboración y modificación de éstos documentos.

De manera, que el propósito establecido en la implementación de esta propuesta, abarca un espacio más amplio del que se puede llegar a

imaginar, dado a que no solo se pretendía beneficiar algunas acciones que se realizaban dentro de la empresa, sino que también mejorar los conocimientos y habilidades en los funcionarios, al proporcionarles herramientas que favorecen el desarrollo de sus propias competencias para realizar un mejor desempeño en las acciones que les corresponde, las cuales están debidamente diseñadas según el cargo que cada uno tiene asignado. Por tanto, ésta propuesta se llevó a cabo bajo unos subsistemas fundamentales de control, los cuales son los encargados de orientar la operatividad de la empresa, estos son:

- ✓ control estratégico
- ✓ control de gestión
- ✓ control de evaluación

Éstos subsistemas son herramientas de gestión, esenciales para que se dé un buen funcionamiento del sistema integrado, ellos se complementan entre sí, y se dan de manera sistemática logrando que uno de espacio al desarrollo del otro, están encargados de dirigir y evaluar la calidad en el desempeño de la empresa, así como el grado de satisfacción tanto del personal que labora, como también de los usuarios que hacen uso del servicio que éste brinda, dado que EMPITALITO está orientado a aumentar el grado de satisfacción de la comunidad, a través del desempeño eficaz de su administración.

Por lo cual, el trabajo administrativo abarca la implementación de maniobras, que son determinados elementos que influyen en el desarrollo de la gestión desarrollada, al propiciar respuesta de manera rápida en el servicio que se ofrece, fomentando la competitividad; Pero éste no se da de manera aislada, se da a la par en un contexto, el cual puede ser objetivo o subjetivo de acuerdo a las necesidades e intereses que tenga la empresa. “La investigación sobre gestión estratégica ha considerado factores

específicos en la toma de decisiones, como el contenido y el contexto de las mismas” (Pinzón, 2017 p.3).

C. Fundamentación

Los manuales de funciones son documentos que contienen un conjunto de información que permite conocer todo lo relacionado con las empresas, los cargos que contiene, para lo que debe existir de antemano un perfil que permita identificar de manera puntual las competencias que debe poseer el aspirante al cargo para que pueda desempeñarse de manera eficiente y éste a la vez tenga conocimiento de cuáles son las expectativas que tiene la empresa con cada trabajador desde sus respectivos cargos. Coronel, Cartuche, Rodríguez y Saca (2018) afirman: “La carencia de un manual de funciones da origen a desconciertos laborales, conflictos organizacionales, poca captación de responsabilidades de cargos, bajos estándares de formación e información al personal trabajador en micro y pequeñas empresas”. (p.4)

De modo que es importante que éste tipo de documentos sea actualizado de manera periódica y que se realicen los ajustes pertinentes a los diferentes sistemas y procesos que requieran para el efectivo logro de los objetivos y expectativas de la empresa, para ello se debe realizar una evaluación de efectividad de cumplimiento de los parámetros establecidos en el manual, y de las funciones desempeñadas por los empleados, con el propósito de que se realicen los ajustes necesarios y así facilitar que tanto los documentos establecidos como las funciones ejecutadas coincidan trabajando juntos por alcanzar las mismas metas y no caer en el error que dice Torres (2002) “Encontramos que una buena cantidad de funcionarios o trabajadores no hacía para nada lo que estaba escrito en el manual de funciones, mientras que otros no se podían salir de su libreto” (p.10)

De manera, que fue importante evaluar las diversas situaciones que se presentaron en torno a la estructuración e implementación del manual, al vigilar y controlar que tanto la elaboración del documento como el ejercicio de las funciones realizadas se desarrollaron de acuerdo a las necesidades y proyecciones de la empresa, al tener en cuenta que el puesto de trabajo es un eje fundamental que media entre estos, porque compensa los aportes que realizan los funcionarios en beneficio de la empresa. Como expresa en su trabajo Amaya, Gutiérrez, Morales, & Vanegas (2017) cuando dice: “El puesto de trabajo es el principal nexo entre los empleados y la empresa. Permitiendo que los trabajadores realicen sus aportes personales o profesionales, al tiempo que reciben incentivos o “recompensas” pertinentes” (p.19).

Por lo que, ésta propuesta se presentó como un aporte que contribuyó a los procesos de gestión administrativa de la empresa, favoreciendo el cumplimiento de las diferentes competencias establecidas para el desempeño de las funciones ejecutadas por los funcionarios, desde los diferentes cargos asumidos con el propósito de contribuir con el buen funcionamiento de la organización, lo que resaltó el compromiso que debe mantenerse en todos los procesos con la elaboración, ejecución seguimiento y evaluación que se debe realizar de manera periódica al sistema integrado de planeación y gestión.

D. Objetivos

D.1 Objetivo General

Promover el desarrollo de la gestión administrativa y operativa a través de la actualización del manual de funciones y competencias

laborales de la empresa de servicios públicos domiciliarios de Pitalito - EMPITALITO ESP.

D.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar las falencias presentadas en el desempeño de los trabajadores desde los diferentes cargos de la empresa.
- Establecer los elementos a actualizar en el manual de funciones y competencias de la empresa EMPITALITO E.S.P
- Evaluar la evolución del desempeño de los empleados desde la estructura administrativa y operativa de EMPITALITO E.S.P

E. Metas

Tabla N.º 21
Metas de la Propuesta

<u>Nº</u>	<u>Objetivo</u>	<u>Meta</u>
1	Identificar el desempeño funcional y comportamental que incide en la gestión administrativa de la empresa.	Identificación del desempeño, de competencia comportamental y funcional de todos los 32 funcionarios de qué manera afectaron negativamente a la empresa domiciliaria EMPITALITO durante 5 semanas, disponibles.

2	Conformar un comité de funcionarios para la realización de la propuesta de actualización del manual de funciones y competencias de la empresa EMPITALITO E.S.P	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de un comité, conformado por funcionarios de la empresa pertenecientes al área de gestión funcional y operativa para la ejecución de la propuesta. • Consolidación de la ACTUALIZACION DEL MANUAL DE FUNCIONES a partir de las propuestas de mejoramiento y metas consolidadas por los funcionarios de la empresa EMPITALITO • Fortalecimiento ajuste y definición del manual de funciones. para la empresa EMPITALITO
3	Evaluar la evolución del desempeño de los empleados desde la estructura administrativa y operativa de EMPITALITO E.S.P	<ul style="list-style-type: none"> • Jornada de socialización del Manual a los administrativos, directivos, operarios, técnicos y otros. • Jornada de participación de los funcionarios ante el diseño del Manual. <p>Para lograr esta meta se dispone de 4 semanas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de la actualización del Manual de Funciones. <p>Para lograr a cabalidad con ésta meta se dispone de un tiempo de 4 semanas.</p>

Fuente: Carvajal (2019)

F. Beneficiarios

“La posibilidad de que una persona sea considerada beneficiaria depende de una clasificación”. (Herzfeld 1993 citado por Mancini, 2016 p.6). A partir de esto se puede inferir que los beneficiarios son las personas

que obtienen algún tipo de beneficio o recompensa con el desarrollo de algún proyecto o programa. En éste caso los beneficiarios directos de ésta propuesta de actualización del manual, fueron todos los funcionarios que laboran en la empresa desde sus diferentes cargos desde los asistentes hasta los directivos, entre los beneficiarios indirectos están los usuarios Laboyanos, quienes obtienen una mejor calidad en el servicio que EMPITALITO EPP les brinda en sus hogares.

G. Productos

Tabla N.º 22
Productos de la propuesta

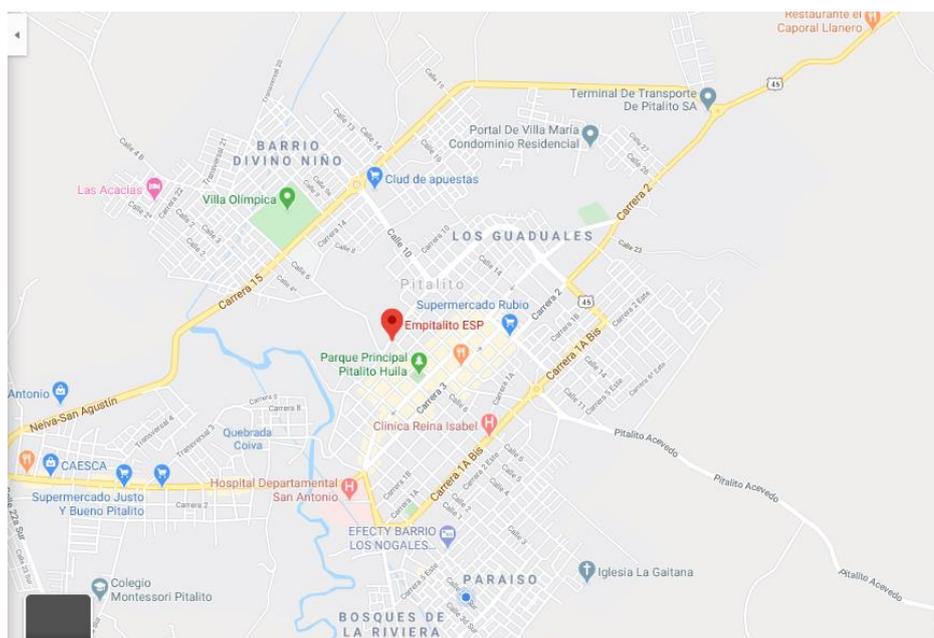
Nº	<u>Meta</u>	<u>Producto</u>
1	Identificación del desempeño, de competencia comportamental y funcional de todos los 32 funcionarios de qué manera afectaron negativamente a la empresa domiciliaria EMPITALITO durante 3 meses.	Los desempeños de competencias comportamentales y funcionales que afectan de manera negativa la gestión operativa y funcional de la empresa.
2	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de un comité, conformado por funcionarios de la empresa pertenecientes al área de gestión funcional y operativa para la ejecución de la propuesta. • Consolidación de la ACTUALIZACION DEL MANUAL DE FUNCIONES a partir de las propuestas de mejoramiento y metas consolidadas por los funcionarios de la empresa EMPITALITO • Fortalecimiento ajuste y definición del manual de funciones. para la empresa EMPITALITO • Jornada de socialización del Manual a los administrativos, directivos, operarios, técnicos y otros. • Jornada de participación de los funcionarios ante el diseño del 	Consolidación de la propuesta "Actualización del Manual de Funciones y Competencias Laborales de la empresa de servicios públicos domiciliarios de Pitalito - EMPITALITO ESP"

	Manual. Para lograr esta meta se dispone de 4 semanas.	
3	Evaluación de la actualización del Manual de Funciones. Para lograr a cabalidad con ésta meta se dispone de un tiempo de 4 semanas.	Informe de evolución del desempeño de los empleados desde la aplicación de la propuesta.

Fuente: Carvajal 2019

H. Localización

Imagen 01 Ubicación de la EMPITALITO E.P.S



Fuente: <https://www.google.com/maps/place/Empitalito+ESP>

La sede principal de la empresa domiciliaria EMPITALITO EPS, se encuentra ubicada en Colombia en la zona urbana del Municipio de Pitalito Huila sobre la calle 6 No 7 - 23, del Barrio Centro, con código Postal 417030, con una planta de tratamiento situada en la salida de Pitalito vía a San Agustín en el sector Lomitas, posee dos correos a los cuales se puede acceder contactoempitalito@gmail.com y

contactoempitalito@gmail.com, al igual que un teléfono celular 314-2988295 para que los usuarios obtengan sus servicios.

Imagen 02 Empresa EMPITALITO ESP



Fuente: EMPITALITO ESP

Imagen 03 Funcionarios de EMPITALITO ESP



Fuente: EMPITALITO ESP

La empresa de servicios públicos domiciliarios de Pitalito EMPITALITO ESP es una organización de carácter industrial y comercial, que posee una independencia administrativa y financiera, cuya misión es de promover el desarrollo urbano en la región y por ende el progreso de la calidad de vida de los habitantes de la región, al suministrar los servicios a los criterios de competitividad y sostenibilidad. Proyectada para en el 2033 alcanzar la confianza de parte de los Laboyanos, por la calidad e integridad constante presente al prestar sus servicios a la comunidad.

De éste modo, se ven reflejado algunos principios y valores en su constitucionalidad, como la responsabilidad hacia el cumplimiento de sus funciones, trabajo en equipo como pilar que favorezca conductas para un ambiente laboral agradable, eficacia y eficiencia en el desempeño de las responsabilidades asumidas para con los usuarios, liderazgo que permita una influencia positiva de progreso para la región, acompañada de creatividad y excelencia para transformar las diferentes situaciones presentadas en el contexto en posibilidades de mejora, lo que permite brindar un servicio de calidad.

En éste sentido, se propone unos objetivos para la prestación de sus servicios de alcantarillado, energía, acueducto, distribución de gas combustible, tanto en el sector rural como urbano y demás servicios prestados en beneficio de la comunidad Laboyana. Por lo que tiene un plan de acción institucional que le permite programar sus metas de manera anual, en donde enfoca la realización de las actividades para alcanzar las metas acordes a sus estatutos, de los cuales puede contar con los procesos de articulación. En éste plan de acción se evidencian las metas, actividades y productos bien definidos para llevarse a cabo dentro de los tiempos establecidos, como los recursos que se requieren. La empresa EMPITALITO ESP ha estipulado su plan de acción institucional de acuerdo con el artículo 74 de la Ley 1474 de 2011.

Según los estamentos encontrados en el plan de acción institucional, se encuentran inmersos los documentos legales, normativos vigentes que rigen las acciones que se llevan a cabo desde los componentes que forman parte de la estructura de EMPITALITO ESP; el manual de funciones es parte de éste esquema y está soportado por un amplio contenido temático que abarca de manera general aspectos como requisitos para el ejercicio de aspiración de los cargos y el establecimiento de los indicadores que conforman las funciones que deben desempeñar los empleados, lo que permite llevar a consideración la necesidad de realizar una actualización en éstos documentos.

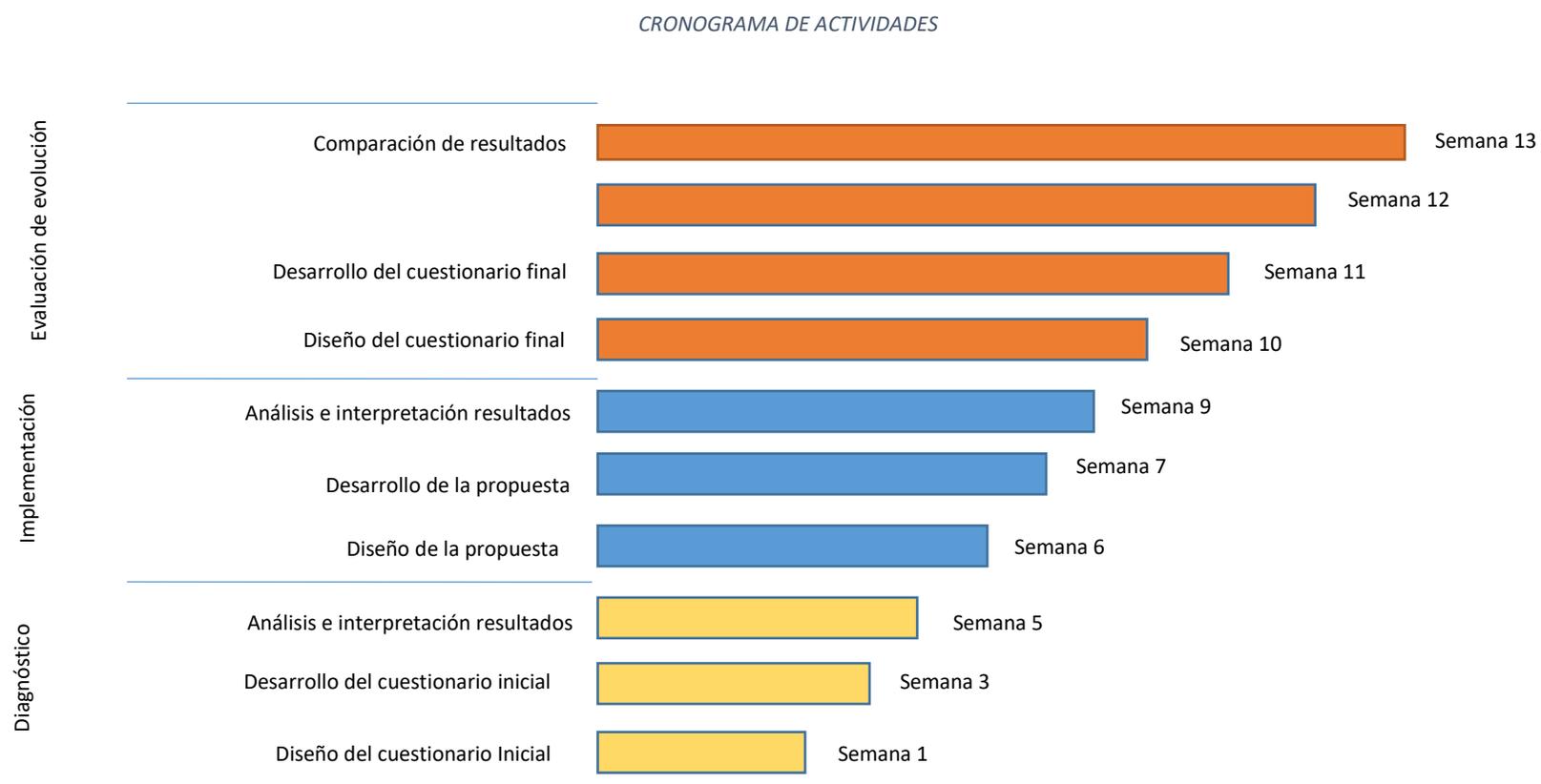
I. Metodología

En éste capítulo se da a conocer de manera detallada, la propuesta proyectada con sus respectivas actividades basado en la metodología cuantitativa y con un diseño descriptivo; se indica en primera instancia que para el desarrollo de la propuesta se trabajó en dos intervalos de tiempo, uno antes de la aplicación de la propuesta y otro después, con la intención de que en el primer tiempo se llevara a cabo la aplicación del instrumento de recolección de información denominado cuestionario inicial, del que se tomó en cuenta los datos obtenidos, se analizaron y a partir de esto se establecieron unas bases para la creación, e implementación de la propuesta.

Posteriormente se procedió a la creación de la propuesta “actualización del manual de funciones” en donde se tuvo en cuenta los aspectos a mejorar según los resultados obtenidos del cuestionario inicial, se realizaron las diferentes modificaciones en los componentes que marcaron mayor porcentaje de negatividad, seguidamente se divulgó el nuevo documento con el fin de que todo el personal que labora en la empresa tuviera acceso a la información consignada, posteriormente se

aplicó el cuestionario final a los empleados y la lista de chequeo en el sector administrativo documental para evaluar el impacto positivo de la propuesta implementada en la gestión administrativa y operativa de la empresa. Cabe mencionar que los funcionarios fueron quienes estaban encargados de hacer seguimiento a sus componentes de acuerdo a las políticas establecidas por la empresa durante los tres meses del proceso de actualización del manual.

J. Cronograma de Actividades



FUENTE: Autor del proyecto

K. Recursos

RECURSOS IMPLEMENTADOS

<u>N°</u>	<u>Recursos Humanos</u>	<u>Recursos Didácticos</u>	<u>Recursos Tecnológicos</u>
1	La investigadora del proyecto	El manual de funciones de la empresa EMPITALITO EPP	1 computador para el desarrollo de
2	32 funcionarios con los que se aplicó los instrumentos de investigación	los cuestionarios que se aplicaron antes y después de la propuesta	1 impresora
3	El personal que autorizó y facilitó la información para la ejecución del proyecto	Las listas de chequeo que se aplicaron antes y después de la propuesta	Servicio a internet

Fuente: Carvajal 2019

L. Presupuesto para la Ejecución de la Estrategia

Concepto	Valor Concepto	Totales
Equipos:		
1. Uso del computador (internet)	\$230.000	\$230.000
	TOTAL, EQUIPOS:	\$230.000
Materiales:		
183 copias	\$100	\$18.300
	TOTAL, MATERIALES:	\$18.300
Talento Humano:		
64 de horas de trabajo	\$13.200	\$844.800
TOTAL, TALENTO HUMANO:		\$844.800
TOTAL PRESUPUESTO:		\$1.103.100

Fuente: Carvajal 2019

M. Sistematización

A continuación, se presenta la actualización del manual, el cual se convierte en una estrategia que favorece la gestión administrativa y operativa de las empresas al brindar elementos que fortalecen los componentes estructurales que afectan de manera negativa o positiva la funcionalidad en la ejecución de los cargos de los empleados, por consiguiente, ésta propuesta se proyectó a aminorar los diferentes aspectos que incidían negativamente en el ejercicio administrativo y operante al mejorar las condiciones para el desarrollo de las competencias laborales de los empleados.

De modo, que el manual se actualizo en aspectos como la descripción de las funciones esenciales que deben cumplir los funcionarios, los conocimientos básicos que deben tener cada uno para poder ejercer los respetivos cargos estipulados en la empresa, descripción detallada de las competencias comportamentales y los diferentes requisitos de formación académica y de experiencia que deben soportar en sus hojas de vida todos los aspirantes y funcionarios de la empresa.

I. IDENTIFICACIÓN DEL EMPLEO

Nivel:	Directivo	
Denominación del Empleo:	Gerente	
Código:	039	
Grado:	03	
No. de cargos:	Uno (1)	
Dependencia:	EMPITALITO	
II. ÁREA FUNCIONAL – Empresa de Servicios Públicos Domiciliarios de Pitalito –EMPITALITO		
III. PROPÓSITO PRINCIPAL		
<p>Diseñar, ejecutar, supervisar y evaluar políticas a corto, mediano y largo plazo, para el funcionamiento adecuado y eficiente de los servicios públicos que están bajo la responsabilidad de EMPITALITO E.S.P., conforme a las políticas generales trazadas por la Junta Directiva y demás entidades que rigen el sector.</p>		
IV. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES ESENCIALES		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Representar jurídica y administrativamente a la Empresa en toda clase de asuntos ante personas naturales o jurídicas, u otorgar poderes especiales para su representación cuando la naturaleza del asunto lo requiera, de acuerdo con las políticas institucionales. 2. Expedir los actos administrativos, celebrar contratos y ordenar las operaciones necesarias para asegurar el normal funcionamiento de la Empresa, de conformidad con las decisiones adoptadas por la Junta Directiva. 3. Convocar a la Junta Directiva, y presentar para su aprobación el Plan General Estratégico de Expansión, el Plan de Gestión y Resultados, la adecuación de la estructura administrativa de la Empresa, los proyectos relacionados con las tarifas y derechos que debe cobrar por los servicios que presta, en cumplimiento de las directrices establecidas y la normatividad vigente. 4. Evaluar y adecuar el sistema tarifario, promover el recaudo de los ingresos, ordenar los gastos, ejercer control administrativo de la ejecución presupuestal de acuerdo con las disposiciones pertinentes. 5. Aprobar los cobros de multas por los diferentes conceptos, resolver los recursos de reposición interpuestos y cuando sea el caso, remitirlos a la Superintendencia, siguiendo las directrices establecidas 6. Dirigir las políticas de Talento Humano, nombrar, promover, sancionar y remover el personal de acuerdo a las leyes y normas vigentes. 		

7. Negociar y suscribir convenciones colectivas con estricta sujeción a los principios, criterios y decisiones señalados por el Concejo, la Junta Directiva y demás entidades competentes.
8. Presentar al Concejo, a la Junta Directiva, al Alcalde y demás instancias que lo requieran, los informes y/o estados financieros, indicadores de gestión y de impacto, de conformidad con los lineamientos y disposiciones legales pertinentes.
9. Presentar a los organismos competentes los proyectos y planes para lograr un mejor ensanche de los servicios públicos tendientes a optimizar la prestación de los mismos, conforme a las atribuciones establecidas.
10. Realizar, previo concepto de la Junta Directiva, gestiones ante entidades nacionales e internacionales conducentes a la obtención de empréstitos y celebrar convenios que promuevan el desarrollo de proyectos específicos, dentro de los objetivos de la Empresa.
11. Dirigir los procesos y los procedimientos para la adquisición de bienes y servicios en la Empresa, en coordinación con las demás dependencias, de acuerdo con la normatividad vigente.
12. Presentar los informes que le sean solicitados de acuerdo con las atribuciones asignadas al área y el sistema de información institucional.
13. Las demás que se le asignen y que correspondan a la naturaleza del empleo.

V. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES

1. **Constitución Política.**
2. **Plan de Desarrollo Municipal.**
3. Plan Básico de Ordenamiento Territorial (PBOT)
4. Legislación sobre Servicios Públicos Domiciliarios.
5. Mecanismos de participación ciudadana.
6. Manejo de recursos naturales
7. Leyes decretos y normas que rigen la administración pública
8. Demás normas legales que rigen las actividades encomendadas.

VI. COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES

COMUNES	POR NIVEL JERÁRQUICO
<ul style="list-style-type: none"> • Orientación a resultados • Orientación al usuario y al ciudadano • Transparencia • Compromiso con la Organización 	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Planeación • Toma de decisiones • Dirección y desarrollo de personal • Conocimiento del entorno

VII. REQUISITOS DE FORMACIÓN ACADÉMICA Y EXPERIENCIA	
<p>FORMACIÓN ACADÉMICA</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Título Profesional en disciplina académica del núcleo básico de conocimiento en: Derecho y afines o ingeniería Industrial y afines; o Ingeniería Civil y Afines o Administración Pública; o Administración de Empresas; o Economía. ➤ Título de postgrado en la modalidad de especialización en áreas relacionadas con las funciones del empleo. ➤ Tarjeta profesional en los casos requeridos por la Ley. 	<p>EXPERIENCIA</p> <p>Tres (3) años de experiencia profesional</p>

I. IDENTIFICACIÓN DEL EMPLEO

Nivel:	Directivo	
Denominación del Empleo:	Jefe de Oficina	
Código:	006	
Grado:	02	
No. de cargos:	Uno (1)	
Dependencia:	Control Interno	
II. ÁREA FUNCIONAL – CONTROL INTERNO		
III. PROPÓSITO PRINCIPAL		
<p>Ejercer labores de revisión, medición, evaluación y control de la eficiencia, eficacia y economía en la aplicación de los recursos, y asesorar a las diferentes instancias de la Empresa en el cumplimiento de la misión, visión, metas y objetivos previstos, bajo los preceptos y mandatos establecidos por la Constitución Nacional, la ley y los reglamentos y las regulaciones propias de la Entidad.</p>		
IV. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES ESENCIALES		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Planear, dirigir y organizar la verificación y evaluación del Sistema de Control Interno. 2. Verificar que el Sistema de Control Interno esté formalmente establecido dentro de la Empresa y que su ejercicio sea intrínseco al desarrollo de las funciones de todos los cargos y, en particular, de aquellos que tengan responsabilidad de mando. 3. Verificar que los controles definidos para los procesos y actividades de la Empresa, se cumplan por los responsables de su ejecución y en especial, que las áreas o empleados encargados de la aplicación del régimen disciplinario ejerzan adecuadamente esta función. 4. Verificar que los controles asociados con todas y cada una de las actividades de la Empresa, estén adecuadamente definidos, sean apropiados y se mejoren, permanentemente, de acuerdo con la evolución de la Administración. 5. Velar por el cumplimiento de las leyes, normas, políticas, procedimientos, planes, programas, proyectos y metas de la Empresa y recomendar los ajustes necesarios. 6. Servir de apoyo a los directivos en el proceso de toma de decisiones, a fin que se obtengan los resultados esperados. 7. Verificar los procesos relacionados con el manejo de los recursos, bienes y los sistemas de información de la Empresa y recomendar los correctivos que sean necesarios. 		

8. Fomentar en toda la Empresa la formación de una cultura de control que contribuya al mejoramiento continuo en el cumplimiento de la misión institucional.
9. Evaluar y verificar la aplicación de los mecanismos de participación ciudadana, que, en desarrollo del mandato constitucional y legal, diseñe la Empresa.
10. Mantener permanentemente informados a los directivos acerca del estado del control interno dentro de la Empresa, dando cuenta de las debilidades detectadas y de las fallas en su cumplimiento.
11. Verificar que se implanten las medidas respectivas recomendadas.
12. Realizar y Remitir en forma oportuna al Gerente de la entidad y a los entes correspondientes, los informes que sean de su competencia y de obligatorio cumplimiento o publicarlos en los medios y fechas legalmente establecidas.
13. Participar en forma permanente en las sesiones del Comité Técnico de Sostenibilidad Contable, Comité Institucional de Gestión y Desempeño y Comité Institucional de Control Interno, con vos, pero sin voto y ser miembro del comité del MIPG, conforme a la programación establecida
14. Presentar los informes que le sean solicitados de acuerdo con las atribuciones asignadas al área y el sistema de información institucional.
15. Ejercer el autocontrol en todas las funciones que le sean asignadas para garantizar su correcta ejecución.
16. Las demás que se le asignen y que correspondan a la naturaleza del empleo.

V. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES

1. Normas orgánicas sobre el funcionamiento, estatutos y misión de EMPITALITO.
2. Ley 87 de 1993 y demás disposiciones que la modifican o regulan.
3. Ley 1474 de 2011.
4. Manuales tarifarios
5. Normas sobre contratación estatal.
6. Disposiciones legales sobre Talento Humano.
7. Normatividad sobre Contabilidad Pública
8. Normas que regulan el Sistema de Gestión de Calidad, Sistema Obligatorio de Garantía de la Calidad y MIPG.
9. Demás normas legales que rigen las actividades encomendadas.

VI. COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES	
COMUNES	POR NIVEL JERÁRQUICO
<ul style="list-style-type: none"> • Orientación a resultados • Orientación al usuario y al ciudadano • Transparencia • Compromiso con la Organización 	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Planeación • Toma de decisiones • Dirección y desarrollo de personal • Conocimiento del entorno
VII. REQUISITOS DE FORMACIÓN ACADÉMICA Y EXPERIENCIA	
FORMACIÓN ACADÉMICA	EXPERIENCIA
<p>Título Profesional en disciplina académica del núcleo básico de conocimiento en: Derecho y afines, o Administración de Empresas, o Administración Financiera, o Administración Pública, o Contaduría o Economía</p> <p>Tarjeta profesional en los casos requeridos por la Ley.</p>	<p>Tres (3) años de experiencia relacionada con las funciones del cargo.</p>

Nivel:	Directivo	
Denominación del Empleo:	Director Operativo	
Código:	009	
Grado:	02	
No. de cargos:	Uno (1)	
Dependencia:	EMPITALITO	
II. ÁREA FUNCIONAL – DIRECCIÓN OPERATIVA		
III. PROPÓSITO PRINCIPAL		
Responder por la prestación de los servicios que ofrece la Empresa conforme los planes, programas, proyectos y misión institucional encomendada.		
IV. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES ESENCIALES		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Planear, direccionar, controlar y evaluar la operación y funcionamiento de los servicios que presta la Empresa y las actividades de apoyo relacionadas con el mantenimiento y gestión ambiental, conforme a la normatividad pertinente y los procedimientos y metas institucionales. 2. Gestionar, formular, direccionar, coordinar, controlar y evaluar proyectos, planes, programas y procedimientos operacionales que permitan ampliar la cobertura, optimizar la calidad y el mantenimiento del soporte preventivo y correctivo que exige la prestación de los Servicios Públicos Domiciliarios, de acuerdo con las disposiciones técnicas y reglamentarias. 3. Responder por el mantenimiento de las redes, maquinaria y equipo en cumplimiento de los parámetros de oportunidad y calidad y las atribuciones asignadas a las entidades del sector. 4. Organizar, dirigir y supervisar la operación de los sistemas de acueducto, alcantarillado y aseo, y velar por la aplicación de las normas técnico operacionales en el diseño, ejecución de obras y utilización de los sistemas conforme las políticas trazadas por la Gerencia y los parámetro técnicos y legales pertinentes 5. Programar, coordinar, reglamentar, dirigir y supervisar, instalación, manejo, prestación y utilización de los servicios, en cumplimiento de las políticas sociales y las exigencias administrativas, técnicas y financieras establecidas. 6. Programar, coordinar, reglamentar, dirigir y supervisar lo relacionado con la prestación, utilización y manejo de los servicios a cargo de la Empresa, en los aspectos técnico operacionales y velar por la aplicación de las normas técnicas en el diseño, ejecución de obras y utilización de los sistemas, conforme las políticas trazadas por la Gerencia y los parámetro técnicos y legales pertinentes 		

7. Programar, dirigir, coordinar, controlar y evaluar las actividades técnicas y administrativas de la Dependencia, de conformidad con las atribuciones, procedimientos y lineamientos legales.
8. Planear, coordinar, controlar y evaluar el desarrollo de procesos encaminados a garantizar el suministro de los insumos y materiales necesarios para la prestación de los servicios públicos domiciliarios, en cumplimiento de los parámetros de oportunidad y calidad y los requerimientos y procedimientos existentes.
9. Coordinar con otras entidades y organizaciones, las demás dependencias y los empleados responsables, las actividades técnicas relacionadas con: Los servicios que ofrece la Empresa, los procesos de contratación públicos y privados, la obtención de información financiera, la capacitación del personal de la Dependencia, la continuidad, cobertura y costo de los servicios y la atención de PQR, de acuerdo con las atribuciones de la Dependencia y el cumplimiento de la misión corporativa.
10. Atender los reclamos de las partes interesadas y de los usuarios, que llegan a la Dependencia a través de la oficina encargada de PQR, y ordenar la respuesta del caso conforme a los parámetros señalados por la normatividad legal vigente.
11. Coordinar con las instancias, dependencias o empleados responsables de los procesos, la operación, mantenimiento y control de la planta de tratamiento, el plan de trabajo, elaboración del catastro de redes, actualización permanente del catastro de obras de acueducto y alcantarillado, exigencia y aplicación de las normas de seguridad y prevención de accidentes y la aplicación de sanciones, multas e indemnizaciones, en cumplimiento de las políticas de la Entidad y las disposiciones legales vigentes.
12. Verificar la calidad del agua suministrada para el consumo humano, de conformidad con los parámetros y normas legales que rigen la prestación de este servicio.
13. Resolver consultas, emitir conceptos, contestar peticiones y atender solicitudes de las entidades y ciudadanos, de conformidad con las atribuciones los lineamientos legales y los sistemas de comunicación establecidos.
14. Presentar los informes y estadísticas de ley y los que le sean solicitados de acuerdo con las atribuciones asignadas al área y el sistema de información institucional.
15. Conocer, instruir y fallar en primera instancia los procesos o actuaciones disciplinarias que se adelanten contra los servidores públicos de su dependencia, de conformidad con lo previsto en las disposiciones legales vigentes.

<p>16. Participar en forma permanente en las sesiones del Comité Técnico de Sostenibilidad Contable, Comité Institucional de Gestión y Desempeño y Comité Institucional de Control Interno y ser miembro del comité del MIPG, conforme a la programación establecida</p> <p>17. Actuar como miembro del Comité Permanente de Sostenibilidad y miembro del comité del MIPG, conforme a la programación establecida</p> <p>18. Ejercer el autocontrol en todas las funciones que le sean asignadas para garantizar su correcta ejecución.</p> <p>19. Las demás que se le asignen y que correspondan a la naturaleza del empleo.</p>	
V. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES	
<p>1. Constitución Política de Colombia</p> <p>2. Plan de Desarrollo Municipal</p> <p>3. Plan de Acción de la Entidad</p> <p>4. Conocimiento del POT</p> <p>5. Normatividad sobre Servicios Públicos Domiciliarios</p> <p>6. Disposiciones sobre contratación estatal.</p> <p>7. Normatividad sobre diseño de redes de acueducto y alcantarillado.</p> <p>8. Demás normas legales que rigen las actividades encomendadas.</p>	
VI. COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES	
COMUNES	POR NIVEL JERÁRQUICO
<ul style="list-style-type: none"> • Orientación a resultados • Orientación al usuario y al ciudadano • Transparencia • Compromiso con la Organización 	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Planeación • Toma de decisiones • Dirección y desarrollo de personal • Conocimiento del entorno
VII. REQUISITOS DE FORMACIÓN ACADÉMICA Y EXPERIENCIA	

FORMACIÓN ACADÉMICA	EXPERIENCIA
<p>Título Profesional en disciplina académica del núcleo básico de conocimiento en: Ingeniería Civil y afines, o Ingeniería Ambiental, Sanitaria y Afines.</p> <p>Tarjeta profesional en los casos requeridos por la Ley.</p> <p>Tener Licencia de conducción, para cuando se requiere manejar un vehículo, en casos de emergencia relacionados con los servicios que presta la Empresa</p>	<p>Tres (3) años de experiencia profesional</p>

I. IDENTIFICACIÓN DEL EMPLEO	
Nivel: Profesional	
Denominación del Empleado: Universitario	Profesional
Código:	219
Grado:	01
No. de cargos:	Uno (1)
Dependencia:	EMPITALITO
	
II. ÁREA FUNCIONAL – DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	
III. PROPÓSITO PRINCIPAL	
Lograr que la facturación y los temas relacionados con ella y el manejo de la información y datos estadísticos requeridos cumplan con las exigencias y necesidades de la Empresa	
IV. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES ESENCIALES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñar, planear, Operativizar y controlar el proceso de facturación de los servicios prestados, de acuerdo a los lineamientos y protocolos establecidos por la Empresa. 2. Realizar con las direcciones involucradas, el análisis requerido para determinar las tarifas y la estructura tarifaria, conforme a las disposiciones que regulan la materia. 3. Programar, coordinar y verificar el trabajo del personal bajo su responsabilidad y del encargado de realizar la lectura de medidores de acuerdo a los productos y servicios y los protocolos establecidos. 4. Verificar la confiabilidad de la información que alimenta el sistema GCI los procedimientos utilizados en su procesamiento, permitiendo la actualización y aplicación del sistema tarifario de conformidad con los procedimientos y lineamientos de la Entidad. 5. Mantener actualizada la base de datos con la información que reportan los auxiliares e imprimir periódicamente la lista de usuarios morosos que facilite evaluar la cartera morosa y la toma de decisiones de conformidad con las atribuciones del área y el sistema de información institucional GCI. 6. Realizar revisión previa a la facturación, el registro en la factura de todos los cobros y servicios prestados y evacuarla durante los primeros cinco (5) días década mes o período establecido, hacer entrega a la dependencia o personal encargado de su distribución asignando las rutas a cubrir, de conformidad con los lineamientos y procedimientos establecidos. 7. Coordinar la entrega de las lecturas efectuadas y el diligenciamiento de las mismas, y llevar estadísticas de los usuarios de acuerdo a las novedades que reporten los lectores con el fin de actualizar la base de datos, según los procedimientos y programación atinentes 	

<p>8. Revisar los recibos, corregir los que presenten errores efectuando el correspondiente registro, coordinar el pago de abonos a las facturas con la refrendación del funcionario competente y participar en las diferentes conciliaciones de conformidad con las políticas de la Entidad y las disposiciones reglamentarias. Coordinar con la oficina de peticiones, quejas y reclamos el trámite de las solicitudes presentadas, previamente evaluadas, con su respectivo soporte y registro de novedad, emitir el informe consolidado mensual y vigilar y/o procurar su atención, de conformidad con las políticas y misión de la Entidad.</p> <p>9. Responder por el correcto uso de los equipos de sistemas de la Empresa, prestar asesoría sobre su manejo y ser el interventor en los programas que se adquieran para la facturación y las demás, dependencias de acuerdo con los requerimientos, las disposiciones y procedimientos pertinentes.</p> <p>10. Presentar las estadísticas, los informes de ley y los que le sean solicitados de acuerdo con las atribuciones asignadas al área y el sistema de información institucional.</p> <p>11. Ejercer el autocontrol en todas las funciones que le sean asignadas para garantizar su correcta ejecución Las demás que se le asignen y que correspondan a la naturaleza del empleo</p>	
V. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES	
<p>1. Plan de Desarrollo Institucional. 2. Guías de manejo definidos por la Institución. 3. Manuales tarifarios vigentes 4. Sistemas y medios de información y comunicación. Demás normas legales que rigen las actividades encomendadas</p>	
VI. COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES	
COMUNES	POR NIVEL JERÁRQUICO
<ul style="list-style-type: none"> • Orientación a resultados • Orientación al usuario y al ciudadano • Transparencia • Compromiso con la Organización 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprendizaje continuo • Experticia profesional • Trabajo en equipo y colaboración • Creatividad e innovación

VII. REQUISITOS DE FORMACIÓN ACADÉMICA Y EXPERIENCIA	
FORMACIÓN ACADÉMICA	EXPERIENCIA
<p>Título Profesional en disciplina académica del núcleo básico de conocimiento en: Ingeniería Industrial y afines; o Ingeniería de Sistemas, Telemática y afines o Administración Pública; o Administración de Empresas.</p> <p>Tarjeta profesional en los casos requeridos por la Ley.</p>	<p>Un (1) año de experiencia profesional</p>

I. IDENTIFICACIÓN DEL EMPLEO		
Nivel:	Directivo	
Denominación del Empleo:	Director de Planeación	
Código:	009	
Grado:	02	
No. de cargos:	Uno (1)	
Dependencia:	EMPITALITO	
II. ÁREA FUNCIONAL – DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA		
III. PROPÓSITO PRINCIPAL		
<p>Responder por el cumplimiento de los planes, programas y proyectos relacionados con la prestación de los servicios que ofrece la Empresa y las actividades de comercialización, atendiendo los parámetros de oportunidad y calidad y las atribuciones asignadas a las entidades del sector.</p>		
IV. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES ESENCIALES		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Planear, formular, proponer planes y programas de carácter administrativo, operativo, técnico y financiero y definir, proponer, ejecutar, verificar, socializar, supervisar, controlar y evaluar los procesos, instrumentos y actividades aplicados para su desarrollo en cumplimiento de los objetivos, misión y políticas de la Entidad. 2. Dirigir, controlar y evaluar la ejecución de programas, proyectos, procesos, acciones y actividades asignadas a la Dependencia, así como la adecuada administración de los recursos y la operatividad, cobertura, prestación y costo de los servicios que ofrece la Empresa, de acuerdo con las atribuciones y políticas institucionales 3. Formular, coordinar, controlar y evaluar la implementación de políticas, proyectos y programas relacionados con la comercialización de los bienes, materiales e insumos, conforme a las normas aplicables y las competencias asignadas a la Dependencia y la Empresa. 4. Participar y facilitar el desarrollo de actividades tendientes a reglamentar y procurar el acceso de la población del área de influencia, a los Servicios que ofrece la Empresa, conforme a la misión institucional. 5. Liderar la gestión estratégica con tecnologías de la información y las comunicaciones mediante la definición, implementación, ejecución, seguimiento y divulgación de un Plan Estratégico de Tecnología, alineado a la estrategia del Modelo Integrado de Planeación y Gestión de la Empresa 6. Coordinar, promulgar, controlar y evaluar el cumplimiento de las disposiciones técnicas y reglamentarias que deben observar los usuarios para acceder a los servicios que presta la Empresa y la recepción de los mismos, conforme a los requerimientos exigidos, los sistemas de información y normatividad pertinentes. 		

<ol style="list-style-type: none"> 7. Elaborar los proyectos de actos administrativos, certificaciones y documentos que debe expedir la Dependencia, de acuerdo con sus atribuciones y los lineamientos de la Administración. 8. Resolver consultas, emitir conceptos, contestar peticiones, expedir autorizaciones, coordinar la instalación de micro a macro-medidores y atender solicitudes de las entidades y ciudadanos, de conformidad con las atribuciones los lineamientos legales y los sistemas de comunicación establecidos. 9. Presentar los informes de ley y los que le sean solicitados de acuerdo con las atribuciones asignadas al área y el sistema de información institucional. 10. Atender los reclamos de las partes interesadas y de los usuarios, que llegan a la Dependencia a través de la oficina encargada de PQR, y ordenar la respuesta del caso conforme a los parámetros señalados por la normatividad legal vigente. 11. Conocer, instruir y fallar en primera instancia los procesos o actuaciones disciplinarias que se adelanten contra los servidores públicos de su dependencia, de conformidad con lo previsto en las disposiciones legales vigentes 12. Ejercer el autocontrol en todas las funciones que le sean asignadas para garantizar su correcta ejecución. Las demás que se le asignen y que correspondan a la naturaleza del empleo. 	
V. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Constitución Política de Colombia 2. Plan de Desarrollo Municipal 3. Estatutos de la Empresa 4. Conocimiento del POT 5. Normatividad sobre Planeación 6. Normatividad sobre Servicios Públicos Domiciliarios 7. Disposiciones sobre contratación estatal 8. Demás normas legales que rigen las actividades encomendadas 	
VI. COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES	
COMUNES	POR NIVEL JERÁRQUICO
<ul style="list-style-type: none"> • Orientación a resultados • Orientación al usuario y al ciudadano • Transparencia 	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Planeación • Toma de decisiones • Dirección y desarrollo de personal • Conocimiento del entorno

Compromiso con la Organización	
VII. REQUISITOS DE FORMACIÓN ACADÉMICA Y EXPERIENCIA	
<p>FORMACIÓN ACADÉMICA</p> <p>Título Profesional en disciplina académica del núcleo básico de conocimiento en: Ingeniería Civil y Afines o ingeniería Industrial y afines; o Arquitectura y Afine; o Administración Pública; o Administración de Empresas; o Economía.</p> <p>Tarjeta profesional en los casos requeridos por la Ley.</p>	<p>EXPERIENCIA</p> <p>Tres (3) años de experiencia profesional</p>

BIBLIOGRAFÍA

- amaya , Y., Gutierrez, D., Morales, L., & Vanegas , S. (2017). Diseñar el manual de funciones de la empresa COOTRNASGUAVIARE con el proposito de optimizar las actividades asignadas a cada funcionario. Villavicencio: Cooperación Universitaria del Caribe.
- Coronel C., D., Cartuche P., D., Rodriguez J, R., & Saca L, J. (2018). Incidencia del Uso de un Manual de Funciones en las Micro y Pequeñas Empresas Orenses. Guayaquil: INNOVA Research Journal 2018, Vol 3, No. 12, 99-112.
- Daros, W. (2017). Universidad Continental. Obtenido de Universidad Continental: <https://blogs.ucontinental.edu.pe/marco-teorico-elaborarlo/temas/consejos/>
- Laborde, J. L. (s.f.).
- Mancini, I. (2016). Clasificación y producción de beneficiarios en una política de prevención social del delito. Obtenido de Clasificación y producción de beneficiarios en una política de prevención social del delito: <https://revistas.urosario.edu.co/xml/733/73343370004/index.html>
- Martinez, O., R. (2014). La Importancia de la Estructura Organizacional de una Empresa que Defina qué Hacer y quién Debe Hacerlo. Lánzate ya y conquista tu sueño, <http://www.lanzateya.com/estructura-organizacional-parte1/>.
- Medina Enriquez, A., & Crespo Rodríguez, M. Y. (2019). Lista de Chequeo para evaluar la planeación estrategica como instrumento de auditoria de procesos. Revista de investigación e innovación.
- Molina, I. C. (2015). El Manual de Organización de Funciones y el Rendimiento Laboral del Personal Operativo de la Empresa OLPI Ciudad de Ambato, Provincia de Tungurahua. Ambato, Ecuador.: Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Ciencias Huamanas y de la Educación.
- Orozco Miranda, N. F., & Orozco Miranda, M. I. (15 de Febrero de 2016). Repositorio Unan. Obtenido de Repositorio Unan: <https://repositorio.unan.edu.ni/1685/1/5286.pdf>

- Pinzon, M. A. (2017). Posicionamiento de marca y su influencia en la decisión de compra . Manizales Colombia : Universidad de Manizales Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas.
- Preston , I., & Rodriguez , A. (2017). El Recurso Humano Principal eje para Exit de la Organización . Argentina: Revista Científica Visiónn del Futuro.
- Pública, D. A. (02 de Diciembre de 2015). Función Pública. Obtenido de Función Pública:
https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma_pdf.php?i=60119
- Rojas Trujillo, J. C., & Sandoval Millan, A. L. (24 de 11 de 2015). Manual Específico de Funciones y Competencias Laborales Hospital Santa Sofía. Obtenido de Manual Especifico de Funciones y Competencias Laborales Hospital Santa Sofía:
<https://www.psiquiatricocali.gov.co/media/pdf/manual%20de%20funciones%20hdpuv%20ese.pdf>
- Sarta Ovalles, M. L., & Ojeda Rojas, D. C. (2017). Diseño e Implementación de un Manual de Funciones en una Empresa de Construcción. Bogota 2017: Unipiloto.edu.
- Torres, J. (2002). Desarrollo de un modelo gestión apoyado en roles y competencias una mirada a las organizaciones y al trabajodesde un ángulo integral. Caribe: Psicología desde el Caribe. Universidad del Norte. No. 9: 50-75, 2002.
- Vagas, S. Y. (2019). Manual de Organización para la Empresa “Effectiveness ASESORES” de la ciudad de Santo Domingo y el desempeño Laboral. Ambato Ecuador: Universidad Regional Autonoma de los Andes.

A N E X O S

UNIVERSIDAD METROPOLITANA DE EDUCACIÓN

CIENCIA Y TECNOLOGÍA “UMECIT”

Decreto Ejecutivo 575 del 21 de Julio de 2004

Acreditada mediante resolución No. 15 del 31 de octubre de 2012



A. Cuestionario

Objetivo: El cuestionario que se elabora servirá para tomar decisiones.

Estos son los principales objetivos de la encuesta.

1. Conocer el nivel de satisfacción
2. Entender sus necesidades
3. Obtener la información necesaria para mantenerlos satisfechos
4. Detectar áreas de mejora concretas
5. Comprender los factores que fortalecen la relación con los clientes.

Además, la responsable de esta labor es la investigadora principal del proyecto y garantiza absoluta reserva, por lo que se guardará confiabilidad.

Por ello, lo invitamos a que responda las preguntas que se le presentan a continuación.

Parte I. Identificación

Fecha: _____

Hora: _____

Cargo actual: _____

Tiempo laborando en el cargo _____

Parte II. Preguntas

Cuestionario aplicado a Directivos:					
N	PREGUNTA	SI	NO	% SI	% NO
1	¿Existe en la empresa EMPALITO E.S.P. una Estructura Organizativa, donde se identifican los cargos necesarios para el buen funcionamiento de la empresa?				
2	Tienen identificados los procesos operativos por cada cargo según la estructura organizativa de la empresa?				
3	¿Cree usted que es importante el diseño y la implementación de un Manual de Funciones, en la empresa EMPITALITO E.S.P.?				
4	¿Cree usted que la falta de un manual de funciones afecta el desarrollo y crecimiento de la empresa EMPITALITO E.S.P.?				
5	Las actividades que realiza son de acuerdo con el cargo que usted desempeña actualmente				
6	Marque con una X, el departamento que de acuerdo al cargo que pertenece				
7	De acuerdo a su historial académico y/o profesional cree que son los requisitos necesarios para el cargo que usted labora?				
8	¿Se siente a gusto con las funciones que realiza y el ambiente laboral que existe en la empresa EMPITALITO E.S.P.?				
TOTAL					

B. Lista de Chequeo

LISTA DE CHEQUEO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y OPERATIVA										
COMPONENTES	ELEMENTOS			VALORACIÓN				SOPORTE O EVIDENCIA	PLAN DE MEJORAMIENTO	
				1	2	3	4			
PERFIL DEL CARGO	Planificación Estratégica	Directivos	Control Total. Puede crear y editar elementos, crear usuarios, etc.							
			Tiene acceso a todos los elementos del cuadro de mando							
		Profesionales	El usuario tiene acceso únicamente a los elementos de su área de gestión							
			Asistentes y Técnicos	El usuario tiene acceso únicamente a los indicadores de los que es responsable. Se encarga de introducir periódicamente los datos o valores de los indicadores.						
EVALUACIÓN DIAGNÓSTICA	PERFIL DEL CARGO Establecido por la empresa	PERFIL DEL EMPLEADO Soportes presentados por el aspirante al cargo	Establecer el tipo de competencias funcionales					Hoja de vida con soportes		
			Establecer el tipo de competencias comportamentales							
			Identificar necesidades						Inducción del cargo	
			Identificar posibles mejoras						Ejercicio del cargo	
			Identificar necesidades de formación						Hoja de vida con soportes	
			Evaluar condiciones para ascenso						Resultados de la evaluación	
			Analizar los cargos vacantes						Perfiles de cargo	
			Actualizar estado del proceso del cargo.						Contratación	
PLANEAMIENTO Y DESARROLLO DE CARRERA	* Plan de Carrera * Programa de Formación	Requisitos mínimos de formación						Establecido por Administración, va acorde a los objetivos		
		Determinar las capacidades requeridas								
		Identificar los perfiles de capacidad								
	Alternativas de Formación	Elaborar alternativas de formación						Capacitaciones		
		Ejecutar el plan (desempeño del cargo)						Desempeño del contrato		
		Evaluación de desempeño						Resultados de la evaluación		
		Actualizar estado del proceso.						Contratación vigente		
	Procedimientos	Marco Normativo	Valores - Misión - Visión						Manual de Procedimientos	
		Objetivos	Objetivo General - Objetivos Específicos							
		Instrucciones de uso								
		Organigrama								
		Listado de Procedimiento								
		Actividades								
Diagramas de Flujos										
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	PERFIL DEL EMPLEADO: Definición de los objetivos	Preparación del plan	Comparación de las evidencias con los objetivos					Desempeños establecidos por la empresa para la ejecución de cada perfil		
		Formulación de la evaluación						Establecido por Administración, va acorde a los objetivos propuestos.		
		Recolección de evidencias						Formatos, documentos e informes elaborados por el empleado		
	Informe final de la evaluación									