



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO**

TEMA

“Elaboración del manual de funciones por competencias - Nexsys del Ecuador. Quito
2015”

AUTOR

Juan Eduardo Lara Enríquez

DIRECTOR

Patricio Villota

Quito, Octubre del 2016



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO

PLAN DE TRABAJO DE TITULACIÓN

TEMA

“Elaboración del manual de funciones por competencias - Nexsys del Ecuador. Quito
2015”

AUTOR

Juan Eduardo Lara Enríquez

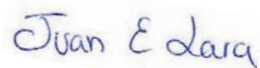
El presente documento se encuentra aprobado metodológicamente

Ing. Patricio Villota

Quito, Octubre del 2016

Declaración Juramentada del Autor

Yo, Juan Eduardo Lara Enríquez, declaro que el presente trabajo de investigación es de mi autoría.



JUAN EDUARDO LARA ENRÍQUEZ

CI. 1717356214

Declaración Firmada miembros del tribunal

“Elaboración del manual de funciones por competencias - Nexsys del Ecuador. Quito 2015”

La siguiente declaración es para certificar que el siguiente trabajo es de autoría del Sr. LARA ENRÍQUEZ JUAN EDUARDO, y del Director Lic. Patricio Villota, Docente de la Facultad de Ciencias Económicas y Negocios.



DIRECTOR DE TESIS

Lic. Patricio Villota

Dedicatoria

Dedico este trabajo a toda mi familia por ser siempre el apoyo y sustento de mi vida, siendo guía desde los primeros pasos de mi vida, a mis padres y hermanos, ya que han estado en todo momento a mi lado, ayudándome a levantarme cuando he caído y a empujarme cuando he crecido.

Agradecimientos

Agradezco a Dios por permitirme despertar día tras día para cumplir con mis metas y objetivos, con la bendición que permitió seguir juntos en este camino académico, a mis padres, hermanos, tíos, a mi familia en general.

Agradezco a Nexsys del Ecuador por permitir realizar mi trabajo de titulación y por ser la cuna de mi desempeño y experiencia laboral.

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL

BIBLIOTECA UNIVERSITARIA

FORMULARIO DE REGISTRO BIBLIOGRÁFICO

PROYECTO DE TITULACIÓN



DATOS DE CONTACTO	
CÉDULA DE IDENTIDAD:	1717356214
APELLIDO Y NOMBRES:	Lara Enríquez Juan Eduardo
DIRECCIÓN:	Gualleturo y Mariscal Sucre
EMAIL:	juan.lara11@hotmail.com
TELÉFONO FIJO:	593-2651541
TELÉFONO MOVIL:	0984480429

DATOS DE LA OBRA	
TÍTULO:	Elaboración del manual de funciones por competencias - Nexsys del Ecuador. Quito 2015
AUTOR O AUTORES:	Juan Lara
FECHA DE ENTREGA DEL PROYECTO DE TITULACIÓN:	22 de Octubre 2016
DIRECTOR DEL PROYECTO DE TITULACIÓN:	Ing. Patricio Villota
PROGRAMA	PREGRADO <input checked="" type="checkbox"/> POSGRADO <input type="checkbox"/>
TÍTULO POR EL QUE OPTA:	Ingeniero en Administración del Talento Humano
RESUMEN: Mínimo 250 palabras	<p>El presente trabajo pretende analizar la situación actual de la organización, en la que Nexsys atraviesa problemas, retrasos en la gestión de la administración del talento humano, la vulnerabilidad que esta presenta al momento de no contar con una estructura definida para conocer los procesos que se deben efectuar para que la organización sea competitiva, en términos actuales se conoce que la demanda en sí del mercado es alta y al momento de que la organización no sea competitiva, no va a ser atractiva para el mercado laboral y se puede ver afectada en toda la organización, ya que al no contar con el personal apto, se podrá reducir la productividad de la misma. El presente trabajo se orienta en la elaboración de los descriptivos y análisis de los cargos basados en</p>

	<p>las competencias que deben adquirir, desarrollar o potenciar cada colaborador de Nexsys, dentro del proceso de la elaboración de los diferentes manuales, el diccionario de competencias en donde se definen cada competencia que los colaboradores adquieren mediante el análisis conductual que estos deben tener al momento de ejecutar las funciones y de las necesidades de la organización y el manual de funciones, en el cual se detalla las funciones esenciales del cargo, de los procesos que los colaboradores deben alinearse para llegar a la ejecución de la tarea, los criterios que se definan en los perfiles, los requisitos que debe tener la persona que ocupa o se postule al cargo, como lo mencionado con anterioridad, el objetivo del análisis realizado en el siguiente trabajo es de elaborar una herramienta amigable para que pueda ejecutar toda la organización.</p> <p>En el estudio se hizo uso de varias herramientas con las cuales se recopilaba la información requerida por la organización para el procesamiento de la misma con la cual se podría definir en si las necesidades de las funciones que deben realizar cada colaborador en el cargo que ocupa.</p> <p>Finalmente, al contar con los manuales para definir una estructura establecida para Nexsys, facilita y no pueda generar retrasos ni entorpecer ningún proceso dentro de la gestión de la organización, ya que al contar con estos manuales, se propone la segunda fase la cual es la implementación de la misma en Nexsys del Ecuador.</p>
PALABRAS CLAVES:	Competencia, Puesto, Descripción de Puesto, Evaluación del Desempeño
ABSTRACT:	This document aims to analyze the current situation of the organization, which Nexsys through problems, delays in administration management of human talent, the vulnerability is present when not having a defined structure to meet the processes must be made for the organization to be competitive

	<p>in today's terms is known that the demand if the market is high and when the organization is not competitive, it will not be attractive to the labor market and may be affected throughout the organization, since not have an appropriate staff, may reduce the productivity of the same.</p> <p>This document focuses on the development of descriptive and analysis of charges based on the skills they should acquire, develop or enhance each Nexsys employee, in the process of preparing different manuals, dictionary of skills where define to each competition that employees acquired through behavioral analysis that they must have the time to perform the functions and needs of the organization and functions manual, in which the essential functions of the position is detailed, processes that partners must align to reach the execution of the task, the criteria defined in the profiles, the requirements that must be the person occupying or postulating the position, as I mentioned above, the purpose of the analysis in the following work is to develop a user-friendly tool that can run the entire organization.</p> <p>The study made use of several tools which the information required by the organization for processing the same which you could define the needs of the functions to be performed by each employee in his position are compiled.</p> <p>Finally, having the manual and the dictionary of skills allows Nexsys have a structure, avoid delay or hinder any process within the management of Nexsys del Ecuador.</p>
KEY WORDS:	Competence, Position, Job Description, Performance Evaluation

Se autoriza la publicación de este Proyecto de Titulación en el Repositorio Digital de la Institución.

f: Juan E Lara

LARA ENRÍQUEZ JUAN EDUARDO
1717356214

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **LARA ENRÍQUEZ JUAN EDUARDO**, CI 1717326214 autor/a del proyecto titulado: **Elaboración del manual de funciones por competencias - Nexsys del Ecuador. Quito** previo a la obtención del título de **INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO** en la Universidad Tecnológica Equinoccial.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las Instituciones de Educación Superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
2. Autorizo a la BIBLIOTECA de la Universidad Tecnológica Equinoccial a tener una copia del referido trabajo de graduación con el propósito de generar un Repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

f: _____

Juan E Lara

LARA ENRÍQUEZ JUAN EDUARDO


1717356214

Quito, Lunes 24 de Octubre del 2016

CARTA DE AUTORIZACIÓN

Yo, **NAVARRO CEDILLO DANIEL OSWALDO** con cédula de identidad N.º **17150276-4** en calidad de gerente general de **NEXSYS DEL ECUADOR**, autorizo a **LARA ENRÍQUEZ JUAN EDUARDO**, realizar la investigación para la elaboración de su proyecto de titulación **“Elaboración del manual de funciones por competencias - Nexsys del Ecuador. Quito 2015”**, basada en la información proporcionada por la compañía.

f.



NAVARRO CEDILLO DANIEL OSWALDO

17150276-4

Índice de contenidos

Declaración Juramentada del Autor	ii
Declaración Firmada miembros del tribunal	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimientos.....	v
Resumen	xiv
Palabras Claves.....	xv
1 Introducción	1
1.1 Problema de investigación.....	1
1.1.1 Problema a investigar.....	1
1.1.2 Objeto de estudio teórico.....	1
1.1.3 Objeto de estudio práctico.....	1
1.1.4 Planteamiento del problema.....	1
1.1.5 Formulación del problema.....	7
1.1.6 Sistematización del problema.....	7
1.1.7 Objetivo General.....	7
1.1.8 Objetivos Específicos.....	7
1.1.9 Justificación.....	7
1.2 Marco Referencial.....	8
1.2.1 Marco Teórico	8
1.2.2 Marco Conceptual.....	21
2 Método	22
2.1. Nivel de Estudio.....	22
2.2. Modalidad de Investigación.....	23
2.3. Método.....	23
2.4. Población y Muestra	24
2.5. Instrumentos de Investigación	24
2.6. Procesamiento de Datos.....	25
2.7. Metodología Técnica Específica.....	26
3. Resultados	28
3.1. Recolección y Tratamiento de datos.....	28
3.1.1. Análisis Situacional de la Empresa	28
3.1.2. Selección de la Metodología.....	33

3.1.3. Beneficios	35
3.2. Presentación y Análisis de resultados	37
4. Discusión.....	42
4.1. Conclusiones.....	42
4.2. Recomendaciones	43
5. Referencias Bibliográficas	45

Índice de Gráficos

Gráfico 1. Estructura de Distribución Mayoristas Autorizados	2
Gráfico 1. Dirección Estratégica de RRHH por Competencias.....	9
Gráfico 2. Planeamiento Estratégico	12
Gráfico 3. Proceso de la Ejecución de la Tesis	26

Índice de Tablas

Tabla 1. Análisis de la Encuesta Nexsys del Ecuador	31
Tabla 2. Análisis de las Metodologías por competencias.....	33

Índice de Anexos

Anexo A. Diccionario de Competencias Nexsys del Ecuador.	
Anexo B. Manual de Funciones por Competencias Nexsys del Ecuador.	
Anexo C. Encuesta Personal Nexsys.	
Anexo D. Formato del Descriptivo de Cargos.	
Anexo E. Formato de Entrevista.	
Anexo F. Formato Competencias.	

Resumen

El presente trabajo pretende analizar la situación actual de la organización, en la que Nexsys atraviesa problemas, retrasos en la gestión de la administración del talento humano, la vulnerabilidad que esta presenta al momento de no contar con una estructura definida para conocer los procesos que se deben efectuar para que la organización sea competitiva, en términos actuales se conoce que la demanda en si del mercado es alta y al momento de que la organización no sea competitiva, no va a ser atractiva para el mercado laboral y se puede ver afectada en toda la organización, ya que al no contar con el personal apto, se podrá reducir la productividad de la misma.

El presente trabajo se orienta en la elaboración de los descriptivos y análisis de los cargos basados en las competencias que deben adquirir, desarrollar o potenciar cada colaborador de Nexsys, dentro del proceso de la elaboración de los diferentes manuales, el diccionario de competencias en donde se definen cada competencia que los colaboradores adquieren mediante el análisis conductual que estos deben tener al momento de ejecutar las funciones y de las necesidades de la organización y el manual de funciones, en el cual se detalla las funciones esenciales del cargo, de los procesos que los colaboradores deben alinearse para llegar a la ejecución de la tarea, los criterios que se definan en los perfiles, los requisitos que debe tener la persona que ocupa o se postule al cargo, como lo mencionado con anterioridad, el objetivo del análisis realizado en el siguiente trabajo es de elaborar una herramienta amigable para que pueda ejecutar toda la organización.

En el estudio se hizo uso de varias herramientas con las cuales se recopilaba la información requerida por la organización para el procesamiento de la misma con la cual se podría definir en si las necesidades de las funciones que deben realizar cada colaborador en el cargo que ocupa.

Finalmente, al contar con los manuales para definir una estructura establecida para Nexsys, facilita y no pueda generar retrasos ni entorpecer ningún proceso dentro de la gestión de la organización, ya que al contar con estos manuales, se propone la segunda fase la cual es la implementación de la misma en Nexsys del Ecuador.

Palabras Claves

Competencia

Puesto

Descripción de Puestos

Evaluación del Desempeño

Capítulo 1

1 Introducción

1.1 Problema de investigación.

1.1.1 Problema a investigar.

Inexistente manual de funciones por competencias- Nexsys del Ecuador. Matriz Quito 2015

1.1.2 Objeto de estudio teórico.

Análisis y descripción de cargos

1.1.3 Objeto de estudio práctico.

Empresa Multinacional Mayorista de Valor Agregado Nexsys del Ecuador – Matriz Quito 2015

1.1.4 Planteamiento del problema.

1.1.4.1 Diagnóstico.

La empresa multinacional Nexsys, Fundada en Bogotá, Colombia en el año de 1.988 como uno de los primeros distribuidores de software en América Latina, cual inicio su gestión comercial como mayorista de distribución tecnológica a nivel local en Colombia, ha generado estabilidad y fuentes de trabajo en el país vecino ya que gracias a su volumen de ventas incremento rápidamente su estructura y se posicionó en el mercado Colombiano, tomando en cuenta esta aceleración en su gestión, los accionistas de Nexsys planificaron su crecimiento a nivel región, en la que consistía en expandir sus mercados a nivel región (LATAM), con su cadena de distribución que incluye Resellers, VARs, ISVs e Integradores de Sistemas, tiene relación con más de 50 fabricantes líderes mundiales del mercado IT. Socio estratégico para fabricantes y canales de distribución gracias a su conocimiento del mercado, modelo de distribución, estructura de servicio y el esquema de desarrollo de canales, obtenían lo necesario para expandir su nombre a todo LATAM, fue aquí donde se generó la planificación y como primer objetivo de la planificación fue la inclusión de Nexsys a los mercados de Ecuador y Perú, hace 15 años se observaron las primeras gestiones para ejecutar el proyecto del involucramiento en el mercado de los países mencionados con anterioridad, desde entonces Nexsys Ecuador ha tenido una evolución pronunciada, con indicadores de posicionamiento y estabilidad altos a nivel local, el reto ahora de Nexsys es continuar con este crecimiento mantenerlo e incrementarlo para llegar a ser el mayorista de soluciones tecnológicas líder en la región (LATAM), generando este ahora Nexsys Ecuador

no solo es el mayorista de soluciones Software sino también se volvió experto en soluciones Hardware, incrementando nuestro portafolio y las oportunidades de negocios se observó la necesidad de generar nuevas plazas de trabajo para que gestionen con la mentalidad proactiva de la gestión administrativa de consolidarse como una empresa exitosa. Una vez compactada la organización en el Ecuador, cual se considera un caso de éxito nacional ya que solo contar con 15 años de presencia en el mercado, esta ha ido incrementando rápidamente tanto como en su estructura como en sus porcentaje de ventas, a inicios de la vida de Nexsys en el Ecuador, solo contaban con 20 colaboradores, actualmente nuestra nomina es de 90 colaboradores, en un principio en Nexsys quienes desempeñaban los diferentes cargos no contaban con una estructura o un patrón a seguir de las actividades que debían realizar a diario en la gestión, Nexsys al ser mayorista, debe cumplir una jerarquización de distribución, es necesario que a través de un canal (bussiness partners) se generen las órdenes de compra para llegar a las necesidades del cliente final, la jerarquización se define de la siguiente manera: Fabricante, Mayorista, Canales, Cliente Final, Como se explica en el siguiente gráfico.

Gráfico 1

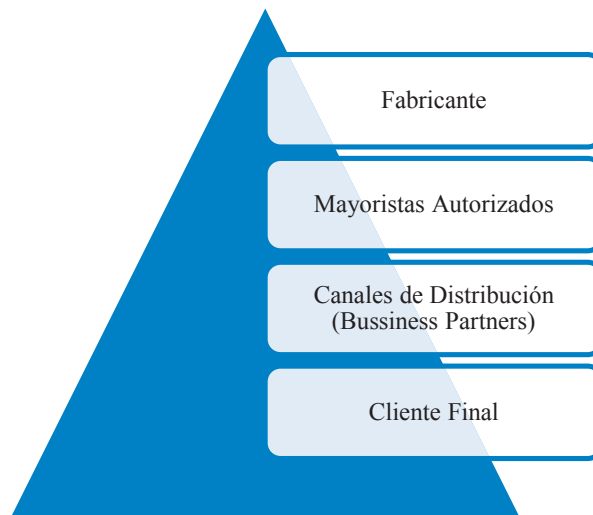


Gráfico 1. Estructura de Distribución Mayoristas Autorizados

Elaborado por: Juan Lara

Una vez entendido la estructura que debe cumplir Nexsys como mayorista autorizado de la distribución de la marca de los distintos fabricantes, es importante conocer la estructura de Nexsys, la columna del giro de negocio, dentro de Nexsys contamos con tres áreas definidas,

el área comercial, administrativa y operativa. El siguiente tema crucial es el procesamiento de las órdenes de compra con los fabricantes, las cuales son diferentes, cada fabricante cuenta con un sin número de alternativas, herramientas para colocar las órdenes, distintas vías, maneras de ejecutar las mismas, es por eso que cada persona encargada de manejar las líneas, debe conocer los procesos internos del fabricante los cuales si tienen un patrón de actividades esto en temas comerciales,

El problema y los retrasos se generan en los procesos internos de Nexsys Ecuador, al haber tenido el crecimiento con una aceleración descontrolada y rápida, no dió tiempo para regularizar varios temas estructurales como el definir y determinar las actividades que debe ejecutar cada colaborador en Nexsys en todas las áreas, al no contar con un patrón de actividades por cargos, esto generaba re procesos, tiempos muertos, despilfarro de recursos, falta de seguimiento de las oportunidades de negocios, duplicidad de funciones, duplicidad de cargos esto debido a la falta de organización ya que dentro de Nexsys en ese tiempo no contaban con un departamento dirigido al manejo del personal, el cual generaba mal estar en los procesos y estos se efectuaban de manera desordenada y empírica, generando gastos adicionales en el resto de los procesos no definidos. En la actualidad Nexsys del Ecuador no cuenta con un área formal dedicada al Talento Humano, en la que maneje de manera técnica todos los procesos que le competen, a su vez los procesos de Gestión Humana han sido manejados a partir del conocimiento empírico de la Gerencia, la proyección de la organización es de un crecimiento global que llega a los 90 colaboradores que afectará principalmente la nómina, donde se observa la necesidad de la creación del departamento de talento humano como primera actividad de ejecución dentro de la planificación estratégica, el cual se encargará de todos los procesos relacionados al manejo del personal.

Con la creación del departamento de Talento Humano en Nexsys del Ecuador Matriz Quito, se debe planificar estratégicamente la función de tal departamento para obtener la mayor rentabilidad a través de la gestión planificada, es por eso que tal departamento es un ente asesor o de staff debe filtrarse todas las necesidades de ejecución, en este caso particular, la elaboración de un manual de funciones por competencias, el cual puede ayudar en solucionar las problemáticas planteadas con anterioridad en donde el departamento de talento humano es del nivel directivo en la cual se planifica las diferentes estrategias para conseguir los objetivos institucionales a través de la optimización de los recursos internos para generar la mayor rentabilidad posible en la gestión. Este criterio permite observar que el departamento de talento humano debe ser dirigido por el personal apto, profesional competente el cual

debe cumplir con los requisitos que se establezcan dentro de la organización para ejecutar una gestión de personal ordenada y enmarcada en bases técnicas modernas, a su vez dicha gestión se relaciona directamente con la importancia de la elaboración del manual de funciones en la organización para identificar todas las funciones de los cargos existentes en la misma, ya que no existen bases sólidas para realizar los procesos involucrados con la gestión humana la descripción y análisis de cargos se puede definir como una herramienta base para el manejo de los procesos del departamento de Talento Humano, su inexistencia en la organización afecta en los diferentes procesos del departamento, este genera problemas para la gestión, ya que este se convierte en el principal insumo para la continuidad de los subsistemas del área, como el proceso de reclutamiento y selección, el cual requiere una base fundamental donde debe sustentar la información y los requisitos que requiere la vacante del perfil que se apertura en la organización, esto para poder realizar una selección del candidato idóneo que cumpla con todos los criterios estipulados en la requisición de personal.

En el siguiente proceso importante el cual necesita de la elaboración del manual de funciones por competencias es el proceso de capacitación, el cual es muy importante tener visible la información sobre la evaluación del desempeño por competencias a cada colaborador, ya que con esta herramienta de evaluación se podrá medir el nivel de desempeño de cada colaborador en los diferentes cargos que ejecutan, con el cual se obtiene las brechas y se identifica las necesidades de capacitación de los colaboradores y se puede planificar el plan de capacitaciones de acuerdo a las necesidades identificadas por cargo.

Cabe recalcar que para cada gestión en las diferentes áreas, se debe basar en las funciones de las mismas, es ahí la importancia de la elaboración del Manual de Funciones por competencias ya que se detallan las actividades a realizarse en los diferentes cargos y se entiende que la persona, es el capital humano, el recurso más valioso de la organización con el cual ejecutara las funciones estipuladas en los perfiles de cargos, los que deben desarrollar las competencias establecidas tanto las específicas como las cardinales dentro de la empresa. Partiendo desde el planteamiento que el capital humano es el recurso más valioso en la organización, la obligación como empresa es de mantener este capital estable y con sentido de pertenencia para generar fidelidad de los trabajadores hacia la organización, con el que se relaciona con el proceso de planes de carrera, el cual planifica y proyecta a los trabajadores de acuerdo a su desempeño dentro de la organización y se enfoca a un crecimiento interno, cual es directamente relacionado con las funciones a realizarse.

1.1.4.2 Pronóstico.

Una vez identificado el problema de la inexistencia del manual de funciones el cual puede genera problemas en la gestión del departamento de Talento Humano y como consecuencia de este, la inexistencia establecida y estructurada de los diferentes procesos internos del departamento en Nexsys del Ecuador, se mantiene la necesidad de empezar con la elaboración del manual de funciones por competencias, la posibilidad de que el departamento decida no elaborar ni implementar tal manual, resaltarán las mismas observaciones en la organización y esto perjudica a la empresa ya que no es competitiva en el mercado y se da el desorden interno la cual genera un clima laboral tenso. Si el manual de funciones no se implementa en la empresa, los procesos y los objetivos no se encaminaran con la planificación estratégica de la empresa, donde se podrá observar la polifuncionalidad de los trabajadores, ya que van a realizar tareas que no son de su cargo y se va a generar tareas repetitivas en los mismos (duplicidad de funciones) que generan desperdicio de tiempo, recursos y por lo tanto de valor económico dentro de la organización.

Al no establecer el manual de funciones y no socializar el mismo en caso de la implementación, el trabajador no conoce sus actividades, funciones a realizar en el cargo y esto puede generar accidentes laborales y por ende se generara gastos para el empleador por la ineficiencia de la gestión por parte del departamento de Talento Humano. Por eso es necesario socializar toda gestión que se genera en la organización para que el personal conozca que se está realizando para generar un buen clima laboral y sentido de pertenencia hacia la empresa por parte del trabajador.

Sin los procesos implementados y socializados en la organización, se puede generar estrés laboral ya que el trabajador no sabe con certeza sus funciones dentro del cargo que ocupa y se verá afectado al no tener lineamientos, políticas a seguir, la falta de comunicación y la falta de procesos establecidos es la principal causa de tal estrés, sin el proceso del manual de funciones, la empresa no podrá generar planes de capacitación ya que el desorden y las tareas repetitivas no permitirán evaluar el desempeño para conocer las brechas y por ende generar el plan de capacitación, donde se ve afectado directamente al trabajador ya que sus actividades se volverán rutinarias, lo que generara posibles niveles de insatisfacción laboral del trabajador ya que no tiene proyección y sus tareas son las mismas lo cual genera la inexistencia de planes de carrera, ascensos, promociones, plan de incentivos y desarrollo profesional.

1.1.4.3 Control del pronóstico.

Al contar con el manual de funciones por competencias se puede obtener una estructura de actividades así como se puede obtener definitivamente establecida la estructura organizacional (Organigrama) el cual se diseña en el departamento de Talento Humano cual permite identificar el esquema jerárquico de los cargos y vacantes que Nexsys del Ecuador puede mantener. El poder contar con un manual de funciones por competencias debidamente estructurado permite implementar todos los procesos de la gestión del departamento de Talento Humano en Nexsys. Al implementar los subsistemas la organización mantendrá una estructura definida lo cual le permitirá ser más ordenada y estructurada donde se cumplirán con los procesos internos establecidos en la planificación estratégica y la gestión de la administración, en general será efectiva y se generará un crecimiento institucional lo cual fortalece el ambiente de trabajo y reduce las brechas detectadas en el momento que no se estructuraban el departamento ni los procesos de la gestión del Talento Humano.

El capital humano es el motor de la organización y si este está bien administrado, la organización fluirá efectivamente, son las nuevas tendencias de la administración del Talento Humano ya no administrar al personal, sino administrar a las personas conjuntamente con la empresa, siendo puntos estratégicos dentro de nuestra organización para ser competitivo en el mercado tanto local como internacional.

Mantener un manual de funciones (análisis y descripción de cargos) en la organización puede generar un equilibrio estructural, ya que este proceso es la base para la gestión del departamento de Talento Humano, con el manual elaborado, socializado e implementado en la organización, la gestión del Talento Humano acotará y se alinea con todos los objetivos, políticas y lineamientos que se planteó desde un principio en la planificación estratégica, recordando que el departamento de Talento Humano asesora, planifica la estabilidad del personal en la organización.

Manteniendo la base de la gestión del Talento Humano, se puede obtener beneficios a corto, mediano y largo plazo para la organización. Se planificará la implementación de procesos establecidos y definidos donde no se puede tratar que el margen de error sea mínimo, ni brechas para el desperdicio de recursos como anteriormente se generaban al no tener un departamento de Talento Humano, la gestión se podrá planificar de mejor manera la cual nos guiará al cumplimiento de los objetivos estratégicos, los cuales podrán ubicarnos entre las

empresas más competitivos en el mercado local y a su vez se generará mayor utilidad y rentabilidad.

1.1.5 Formulación del problema.

¿Cómo es la estructura de un Manual de Funciones para la empresa Nexsys del Ecuador-Matriz Quito 2015?

1.1.6 Sistematización del problema.

¿Cuáles son las competencias requeridas en los cargos de la empresa Nexsys del Ecuador Matriz Quito 2015?

¿Qué metodología y fundamentación teórica se aplicará para la elaboración del manual de funciones por competencias?

¿Cuál es la estructura del manual de funciones por competencias en la empresa Nexsys del Ecuador Matriz Quito 2015?

1.1.7 Objetivo General.

Diseñar el manual de funciones por competencias para la empresa Nexsys del Ecuador-Matriz Quito.

1.1.8 Objetivos Específicos.

Elaborar el diccionario de competencias para la empresa Nexsys del Ecuador Matriz Quito.

Identificar la metodología y fundamentación teórica que se aplicará para la elaboración del manual de funciones por competencias en la empresa Nexsys del Ecuador-Matriz Quito.

Estructurar el manual de funciones por competencias para la empresa Nexsys del Ecuador Matriz Quito.

1.1.9 Justificación.

La compañía Nexsys del Ecuador Matriz Quito mantiene los procesos internos del departamento de talento humano de manera empírica, sin una estructura formal por lo cual muchos de estos procesos no obtienen los resultados positivos, adecuados para la continuidad de la gestión de la misma, por lo que se ha generado la necesidad de la elaboración del manual de funciones por competencias, ya que con una estructura definida y establecida con los cargos identificados con sus funciones que desempeñan los colaboradores de la empresa se puede identificar y direccionar de manera eficaz los procesos,

es por el cual la importancia de la elaboración del manual de funciones por competencias para la compañía Nexsys del Ecuador.

La elaboración del Manual de Funciones por competencias genera expectativa para la alta directiva de Nexsys del Ecuador, motivo por el que se podrá conocer las restricciones y retrasos que se pueden generar al momento de realizar las actividades de los cargos sin contar con una estructura establecida donde indique los procesos a realizar para cumplir con la tarea del cargo, normalmente los colaboradores de Nexsys, al momento de iniciar un proceso dentro del sistema de talento humano en la organización, no puede concluirse con efectividad que la misma cual no posee de fundamentos o respaldos para validar la gestión, en los diferentes procesos del departamento de talento humano como en los diferentes casos como el proceso de selección, capacitación, inducción, planes de carrera, entre otros.

Motivo por el que se detecta la necesidad de la elaboración del manual de funciones, aquel que permitirá conocer los procesos de las funciones que deben realizar los colaboradores al cumplir con sus objetivos, ya que se pueden reducir tiempos muertos, cuellos de botellas, duplicidad de funciones y el despilfarro de recursos, los cuales pueden ser direccionados de forma eficiente para otros procesos que Nexsys requiera.

Identificando la importancia de la elaboración del manual de funciones por competencias para que los procesos se cumplan con eficiencia para evitar el despilfarro de recursos ya que no son óptimos para ejecutar y concluir los diferentes procesos de la administración. Dentro de todos los procesos del sistema de gestión de talento humano es necesario tener documentos como respaldo de las decisiones que se toman, esto para generar fluidez y evitar dilatación de procesos y desperdicio de recursos en re procesos innecesarios.

1.2 Marco Referencial

1.2.1 Marco Teórico

1.2.1.1 Gestión del Talento Humano

Debido al crecimiento acelerado que mantuvo Nexsys en sus históricos, surgió la necesidad de estructurar el manual de funciones ya que al momento de ejecutar las actividades, estas mantenían retrasos donde se generaban tiempos muertos y pérdida para la organización, es muy importante organizar el Departamento de Talento Humano, enfocado a que el capital humano es una de las inversiones importantes que posee la empresa con lo que Chiavenato (2007) sostiene que “La ARH es una especialidad que surgió debido al crecimiento y a la complejidad de las tareas organizacionales.” (p.1).

Los Recursos Humanos como define Chiavenato, (2011) nos indica que los “recursos humanos se refiere a las personas que forman parte de las organizaciones y que desempeñan en ellas determinadas funciones para dinamizar los recursos organizacionales”. (p. 2). Lo cual debemos enfocarnos en el capital humano ya que es el motor de la organización, son quienes hacen mover y funcionar a la organización, administrar al Talento Humano es complejo, cada individuo en particular es especial, y mantener un clima organizacional óptimo donde todos los que conforman la organización deben sentirse parte de la misma. Donde Chiavenato, (2007) nos indica que:

Capital interno: comprende la estructura interna de la organización, conceptos, modelos y sistemas administrativos y de cómputo. La estructura interna y las personas constituyen lo que generalmente conocemos como organización. Además, la cultura o el espíritu organizacional forman parte integral de esta estructura interna (p. 37).

Sosteniendo la propuesta de Alles, (2006), Gráfico 2, donde se observa los procesos de la dirección estratégica del departamento del Talento Humano, donde señala que partimos del subsistema análisis y descripción de puestos, el cual se interrelaciona con todos los procesos de la gestión del departamento de Talento Humano.

Gráfico 2



Gráfico 2. Dirección Estratégica de RRHH por Competencias

Fuente: Martha Alles, Dirección Estratégica de Recursos Humanos por Competencias

Elaborado por: Martha Alles

Al hablar del proceso de la Dirección Estratégica de RRHH, se observa de la importancia y los beneficios que puede otorgar al contar con un manual de funciones (análisis y descripción de puestos) en la organización, cual da fluidez para los demás procesos que en la gestión de la administración del talento humano, en donde el capital humano es lo más importante para la organización, según del Werther & Keith, (2008) Sostiene que:

El propósito de la administración de capital humano es el mejoramiento de las contribuciones productivas del personal a la organización en formas que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social. Este es el principio rector del estudio y la práctica de la administración de recursos humanos. (p.9)

Al indicar que la administración del talento humano se debe direccionar hacia las nuevas tendencias las que sostienen que es un departamento staff, como ente asesor, como planificador de los objetivos en base al talento humano, al dotar de personal calificado y apto para ocupar las diferentes vacantes en la organización, por el cual Chiavenato, (2007), aclara que “la ARH es un departamento que da asesoría a la presidencia, al proporcionarle consultoría y servicios de staff.” (p. 116), al ser visto como un staff, debemos entender que el departamento debe abarcar en general a la organización y todos los departamentos deben alinearse a los objetivos institucionales, según Chiavenato, (2007) nos indica que “El éxito de un departamento de ARH depende, de manera directa, de que los jefes de línea lo consideren como una fuente de ayuda.” (p116). Al poder generar la confianza del departamento de Talento Humano hacia la dirección de la organización es importante ya que se puede contar con el apoyo absoluto, en si el departamento y la gestión es para desarrollar a las personas que pertenecen a la organización con lo que Chiavenato, (2007) indica que “la ARH no es un fin en sí mismo, sino un medio para alcanzar la eficiencia y eficacia de las organizaciones mediante las personas.” (p.117).

1.2.1.2 Gestión del Talento Humano por Competencias

Es necesario conocer el concepto de cargo, según Chiavenato, (2007) indica que:

El puesto se integra de todas las actividades que desempeña una persona, que pueden ser contenidas en un todo unificado y que ocupa una posición formal en el organigrama de la organización. Para desempeñar sus actividades, la persona que ocupa un puesto debe tener una posición definida en el organigrama. (p.203).

Donde explica que dentro del cargo se establecen las actividades, funciones que el ocupante debe realizar y la cual ocupa lógicamente un espacio en la estructura de la empresa (organigrama). Dentro del cargo, puesto tenemos subdivisiones las cuales Chiavenato, (2011) indica que:

El concepto de cargo se basa en las nociones de tarea, obligación y función:

a) Tarea: es toda actividad individualizada y realizada por el ocupante de un puesto. Por lo general es la actividad que se le atribuye a los puestos simples y repetitivos (puestos por hora o de empleados), como montar una pieza, hacer la rosca de un tornillo, tallar un componente, inyectar una pieza, etcétera.

b) Obligación: es toda actividad individualizada y realizada por el ocupante de un puesto. Generalmente, es la actividad atribuida a puestos más diferenciados (puestos de asalariados o empleados), como llenar un cheque, emitir una requisición de material, elaborar una orden de servicio, etc. Una obligación es una tarea un poco más sofisticada, más mental y menos física.

c) Función: es un conjunto de tareas (puestos por hora) o de obligaciones (puestos de asalariados) ejercidas de manera sistemática o reiterada por el ocupante de un puesto. Pueden realizarse por una persona que, sin ocupar el puesto, desempeñe provisional o definitivamente una función. Para que un conjunto de obligaciones constituya una función es necesario que haya reiteración en su desempeño.

d) Puesto: es un conjunto de funciones (conjunto de tareas o de obligaciones con una posición definida en la estructura organizacional, es decir, en el organigrama. La posición define las relaciones entre un puesto y los demás de la organización. En el fondo son relaciones entre dos o más personas. (p.203).

Explicando cada uno de las subdivisiones del cargo, puesto indicado con anterioridad, donde las habilidades, conocimientos, resaltan en las actividades que se realiza por el ocupante del cargo, puesto. Donde Chiavenato, (2007) Gráfico 2, explica que:

Las personas aportan a las organizaciones sus habilidades, conocimientos, actitudes, conducta, percepciones, etc. Ya sean directores, gerentes, empleados, obreros o técnicos, las personas desempeñan papeles muy distintos —éstos son los puestos— dentro de la jerarquía de autoridad y responsabilidad que existe en la organización.

Además, las personas son extremadamente distintas entre sí, por lo que constituyen un recurso muy diversificado debido a las diferencias individuales de personalidad, experiencia, motivación, etc. (p.94).

Gráfico 3

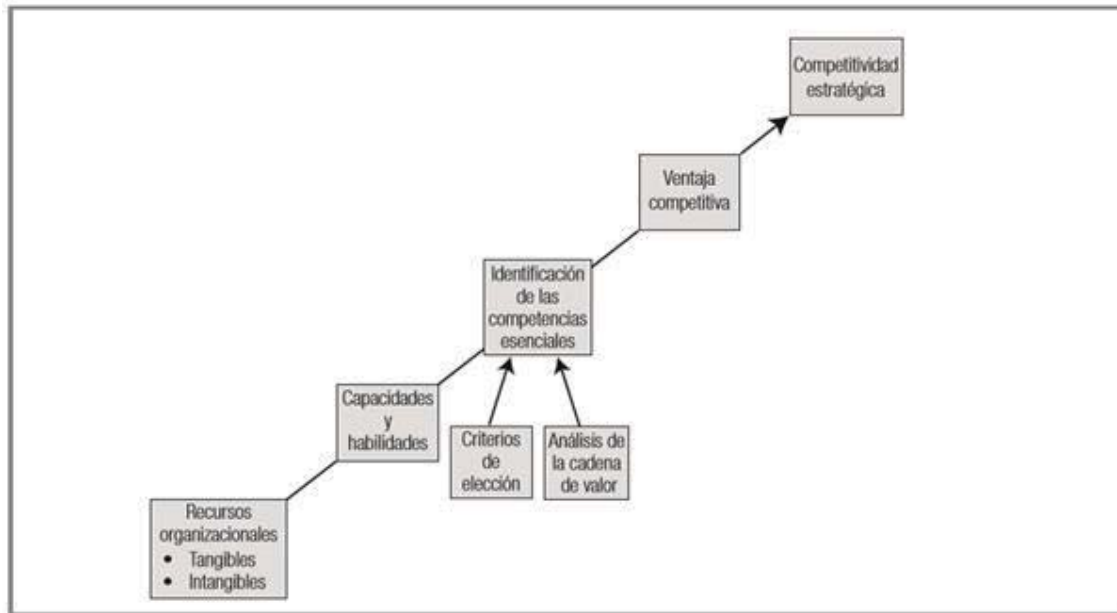


Gráfico 3. Planeamiento Estratégico

Fuente: Chiavenato, Idalberto y Sapiro, Año Planeamiento estratégico. p.102.

Elaborado por: Juan Lara

Como se observa en el gráfico, la identificación de las habilidades y competencias es muy importante para diseñar el manual de funciones, como nos explica Chiavenato, (2011) que:

Los recursos son importantes, pero el éxito organizacional está en función de las habilidades y competencias que posee o llega a poseer la organización para concretar su misión y visión. Una competencia es un conjunto de habilidades y tecnologías aplicadas de forma integrada y convergente. (p.101).

Dentro del proceso de organizar a las personas se debe mantener de forma clara y específica los cargos, puestos que se reflejan en la estructura organizacional, la división de departamentos, las líneas jerárquicas, etc. Acorde a lo que Chiavenato, (2011)

A nivel departamental o por división, el responsable de la ARH es el ejecutivo de línea, por ejemplo, el jefe o el gerente responsable del departamento. De esta manera,

cada jefe o gerente es responsable de un departamento. Cada jefe o gerente es responsable de los recursos humanos destinados a su departamento, cualquiera que éste sea, de línea o de asesoría, de producción o de ventas, de finanzas, de personal, etc. En suma, la responsabilidad de la ARH la comparte toda la organización. Tanto el presidente como cada uno de los jefes o gerentes deben tener conocimientos esenciales sobre recursos humanos. (p.116).

Una vez establecida la estructura (organigrama), tanto estructurales, funcionales y posicionales se socializa a toda la organización para que cada individuo conozca su puesto dentro de esta estructura, conozca a sus encargados (subordinados) y a su jefe inmediato, la estructura nos ayuda a definir las líneas jerárquicas en la organización.

1.2.1.3 Modelos de Competencias

Para la selección del modelo de competencias que se puede implementar en la organización Nexsys del Ecuador, partimos del modelo planteado por Spencer en el cual indica que dentro del modelo existen dos aportes fundamentales, el primero es el “modelo del Iceberg” en donde se divide en las características visible y no visibles de las personas, y el segundo es el diccionario de competencias en donde se establecen las definiciones de cada competencia requerida en los diferentes cargos establecidos en la organización. La definición de competencia según (Spencer, 1993) ”competencias es una característica subyacente en el individuo que esta causalmente relacionada con un estándar de efectividad o a una performance superior en un trabajo o situación.” El cual posteriormente sirve como referencia al modelo indicado por Martha Alles, el cual tomamos como referencia para desarrollar el diccionario de competencias como el manual de funciones por competencias.

Partiendo de la gestión del departamento de Talento Humano, en el cual las personas son la base de la estructura organizacional, que a través del desempeño de cada una las personas que conforma la empresa, estas aumentan su

Donde Chiavenato, (2007) sostiene que:

Capital humano: es el capital de gente, de talentos y de competencias. La competencia de una persona es la capacidad de actuar en diversas situaciones para crear activos, tanto tangibles como intangibles. No es suficiente tener personas. Es necesaria una plataforma que sirva de base y un clima que impulse a las personas y utilice los talentos existentes. De este modo, el capital humano está constituido

básicamente por los talentos y competencias de las personas. Su utilización plena requiere una estructura organizacional adecuada y una cultura democrática e impulsora. (p.37).

1.2.1.4 Análisis y Descripción de Cargos

Dentro de la gestión del Talento Humano identificar los cargos es vital para la administración ya que los descriptivos son la base de la gestión del departamento, Chiavenato, (2011) nos explica:

Descripción y análisis de puestos: es la presentación de los aspectos intrínsecos (contenido del puesto) y extrínsecos (requisitos que se exige a la persona para que lo ocupe —elementos de las especificaciones de puestos—) del puesto. Cualquiera que sea el método de análisis empleado, lo importante en la selección es la información respecto a los requisitos y las características que debe tener la persona que lo ocupe, a fin de que el proceso de selección se concentre en estos requisitos y características. (p.175).

Según Jiménez, (2007) indica que el “análisis y descripción de puestos es una técnica básica, tanto a efectos de planificación de personal, como elemento residual y de referencia a otras herramientas de gestión tales como los perfiles de competencias, evaluación del desempeño, sistemas de retribución, formación.” (p. 51). Es importante diseñar esta herramienta en la organización, ya que al diseñar se implementa un estudio, recopilación de información sobre los cargos de la organización para su correcto funcionamiento.

Otra definición sobre el proceso de análisis y descripción de puestos nos comparte Jiménez, (2007) que:

El proceso de determinar mediante la observación y el estudio, los elementos componentes de un trabajo específico, la responsabilidad, capacidad y requisitos físicos y mentales que el mismo requiere, los esfuerzos y riesgos que comporta y las condiciones ambientales en las que se desenvuelve. (p.52).

Se conoce que existen parámetros en el proceso de la recopilación de información para los descriptivos de cargos. Una definición enfocada con una visión cuantitativa y cualitativamente Dessle, (2005) sustenta que “procedimiento para determinar las obligaciones y habilidades requeridas por un puesto de trabajo así como el tipo de individuo idóneo para ocuparlo.” (p. 84). Es decir que la persona idónea que cumpla con todos los

requisitos necesarios será el candidato más óptimo para ocupar el cargo, existen varios indicadores y herramientas lo cual nos ayuda a identificar a la persona idónea para el cargo.

Según Jiménez, (2007) indica que

El análisis de puestos es el procedimiento que se sigue para determinar las tareas y requisitos de un puesto. El análisis por tanto proporciona los datos sobre los requerimientos del puesto, por ello el análisis debe permitirnos saber:

- El valor del puesto (en términos de misión y visión de empresas).
- Los objetivos del puesto.
- Las tareas y funciones del puesto.
- Los métodos de trabajo, los medios de los que se dispone y las normas que ha de seguir el ocupante.
- Las decisiones que debe tomar el candidato.
- Las dificultades y exigencias de las tareas.
- Las relaciones internas y externas.
- Niveles de conocimiento, habilidades, experiencia, etc.
- Servir de soporte al desarrollo de los perfiles de competencias.

(p.54).

Con la información que proporciona Jiménez la cual establece sobre el análisis y descripción de puestos, se obtendrá la información que la empresa desea conocer para diseñar e implementar el manual de funciones por competencias y el diseño de los cargos de la misma.

Según Chiavenato, (2009) indica que:

El diseño de cargos incluye la especificación del contenido de cada cargo, los métodos de trabajo y las relaciones con los demás cargos. Diseñar un cargo significa definir cuatro condiciones básicas:

- El conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante deberá desempeñar (contenido del cargo).
- Como deben desempeñarse las tareas o las atribuciones (métodos y procesos de trabajo).
- A quien deberá reportar el ocupante del cargo (responsabilidad), es decir, quien es su superior inmediato.

- A quien deberá supervisar y dirigir (autoridad) el ocupante del cargo, es decir, quienes son sus subordinados.

(p.68).

Como se conoce, toda la información que se obtenga del análisis de cargos, puestos es muy importante para todos los subprocesos de la administración del Talento Humano. Para la implementación de la descripción y análisis de puestos tenemos serie de pasos, los cuales se deben adaptar a la realidad de la organización.

Según Chiavenato, (2011) establece los siguientes pasos:

Paso 1: Identifique para qué usará la información, pues ello determinara que datos debe recabar y cómo hacerlo. Algunas técnicas para compilación de datos- como entrevistar al empleado y preguntarle que vincula el trabajo- son buenas para redactar descripciones del puesto y para seleccionar a los empleados para el mismo.

Paso 2: Repase la información básica importante, como organigramas, graficas de procesos y descripción de puestos.

Paso 3: Seleccione los puestos representativos que analizara.

Paso 4: Analice el puesto de hecho, reúna datos acerca de las actividades laborales, las conductas requeridas de los empleados, las condiciones laborales y las características y las capacidades humanas necesarias para desempeñar el trabajo.

Paso 5: Repase la información con las personas que ocupan el puesto. La información del análisis del puesto se debe verificar con el trabajador que desempeña el trabajo y con su supervisor inmediato.

Paso 6: Prepare una descripción y una especificación del puesto. Por lo general, la descripción y la especificación del puesto son dos resultados concretos del análisis del puesto.

(p.86, 87).

1.2.1.5 Análisis y descripción de Cargos por Competencias

Al tener un esquema, lineamientos donde se puede tomar como base para elaborar el manual de funciones por competencias de todos los cargos que la organización Nexsys del Ecuador Matriz-Quito posee, el manejo de la información es muy importante para la elaboración de

los descriptivos de cada cargo, puesto. Para el presente trabajo de investigación se utilizará los lineamientos anteriormente citados. Para internar el manual de competencias a los descriptivos es importante elaborar el diccionario por competencias ya que de este diccionario se detallarán todas las competencias de todos los cargos tanto competencias específicas como cardinales.

Según Alles, (2010) indica que

Los requisitos necesarios para ir de un puesto a otro deben ser detallados de forma específica de modo que se convierta en una guía tanto para el colaborador y la empresa, los requisitos pueden ser complementados con acciones sugeridas que tengan que ver con conocimientos específicos o cursos que se debe tomar, además de herramientas de apoyo necesarias y los grados de competencia requeridos para cada cargo. (p.71).

Según Alles, (2006) sostiene que:

Manejarse dentro de un modelo de competencias facilita el desarrollo del personal clave y la confección de los respectivos planes de sucesión (...) La Gestión por competencias tiene un rol protagónico en el desarrollo de los recursos humanos materializado en planes de carrera y planes de sucesión en base a las competencias de los puestos y de los individuos que los ocupan o los ocuparán en un futuro. (p.176).

Al implementar un modelo de competencias dentro de la organización facilita y se dinamiza los demás subprocesos dentro del Departamento del Talento Humano.

Según Alles, (2009), entiende como competencia a “las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.” (p.18).

Según Alles, (2009), comprende que un modelo de competencias es “el conjunto de procesos relacionados con las personas que integran la organización y que tienen como propósito alinearlas en pos de los objetivos organizacionales o empresariales.” (p18).

Mantener al personal estable dentro de la organización, brindando información sobre las diferentes estrategias que se establecen

Según Alles, (2009), define conocimiento al “Conjunto de saberes ordenados sobre un tema en particular, material o disciplina.” (p.19).

Es muy importante diferenciar entre el conocimiento y las competencias, ya que son diferentes, se puede tener conocimiento pero no la competencia, es muy importante identificar y socializar a los trabajadores de la organización Nexsys del Ecuador Matriz-Quito sobre esta diferencia, ya que al momento de la recopilación de la información, los colaboradores deben estar claros en las conceptualizaciones.

Según Alles, (2009), explica que un modelo de conocimientos al “Conjunto de procesos relacionados con las personas que integran la organización y que permite definir los conocimientos necesarios para los diferentes puestos.” (p.19).

Al diseñar el modelo por conocimientos nos facilitaría al momento de la manipulación de información y a la administración de la misma, ya que se podrá definir de manera más objetiva todos los conocimientos que debe tener el ocupante del cargo, puesto.

Según Millán & Acosta, (2008) nos indica que:

Los manuales son instrumentos de vital importancia para todas las organizaciones porque:

Permiten mantener en forma ordenada la información y todos los datos requeridos para el funcionamiento de cualquier empresa, y por supuesto para la toma de decisiones.

Persiguen la mayor eficacia en la ejecución del trabajo asignado al personal, para así lograr los objetivos de la empresa.

Ofrecen uniformidad, control y responsabilidad a los empleados en la ejecución de las actividades inherentes a su puesto.

Son valiosos para el manejo diario de la empresa porque evitan las duplicaciones en el cumplimiento de las tareas específicas.

Presentan un conjunto ordenado y sistemático de información y/o decisiones con la finalidad de dotar a la organización de un instrumento que muestre la forma de cómo hacer las cosas. (p.30)

El diseño de manuales permite, mantener la información de los diferentes procesos de la administración de Talento Humano de manera administrable, el motivo por el cual se diseña el manual de funciones por competencias es ya que a través de esta manual se podrá manipular toda información que sea necesaria para los diferentes procesos, al implementar el manuales en la organización, da la seguridad de mantener la información ordenada.

Según Millán & Acosta, (2008) determina las ventajas que los manuales proporcionan para la organización lo siguiente:

Determinan la responsabilidad de cada puesto y sus relaciones con los demás de la organización.

Mejoran el desempeño en el trabajo al indicar lo que se debe hacer y cómo ha de hacerlo.

Los manuales liberan a los miembros de administración de tener que repetir información, explicaciones, e instrucciones similares a demás que disminuyen las pérdidas de tiempo, de recursos económicos y humanos.

Eliminan la confusión, incertidumbre y duplicación de tareas.

Son fuentes permanentes de información sobre prácticas generales y sectoriales de la empresa.

Es un medio rápido para informar a los nuevos empleados sobre reglas, reglamentos beneficios de la empresa.

Disminuyen la carga de supervisión y permiten que los ejecutivos cuenten con mayor tiempo libre para planear y resolver problemas.

Aseguran que todos los interesados tengan una adecuada comprensión del plan general y de sus propios papeles y relaciones pertinentes.

Sirven como guía en el adiestramiento de novatos.

(p.40).

Al conocer las ventajas de implementar los manuales para cada proceso dentro de lo administrativo y operativo, la organización es competitiva, eficiente y eficaz, ya que la

organización se vuelve dinámica, la cual los objetivos tanto estratégicos como personales se cumplirán.

Según Millán & Acosta, (2008) establece la clasificación de los manuales donde nos indica que:

De organización: Estos manuales contienen información detallada referente a los antecedentes, legislación, atribuciones, estructura orgánica, funciones, organigramas, niveles jerárquicos, grados de autoridad y responsabilidad, así como canales de comunicación y coordinación de una organización.

De procedimientos: Es un instrumento técnico que incorpora información sobre la sucesión cronológica y secuencia de operaciones concatenadas entre sí que se constituyen en una unidad para la realización de una función, actividad o tarea específica en una organización.

De descripción de cargos: Conocido también como manual individual o instructivo de trabajo, precisa la identificación, relaciones, funciones y responsabilidades asignadas a los puestos de una organización.

De personal: Identificados también como industriales, de reglas del empleado o de empleo, estos manuales básicamente incluyen información sobre: prestaciones, servicios, condiciones de trabajo.

De producción: Elemento de soporte para dar dirección y coordinar procesos de producción en todas sus fases.

De operación: Manuales utilizados para apoyar tareas altamente especializadas o cuyo desarrollo demanda un conocimiento muy específico.

De políticas: También denominados de normas, estos manuales compendian las guías básicas que sirven como marco de actuación para la realización de acciones en una organización.

De técnicas: Se define como un documento que agrupa los principios y técnicas necesarias para la realización de una o varias funciones de forma total o parcial.

(p. 32).

En la clasificación de los manuales es muy importante elaborarlos de acuerdo a la importancia, a la situación de la organización, a la necesidad de la misma, los manuales que se debe implementar en Nexsys del Ecuador Matriz-Quito.

1.2.2 Marco Conceptual

- Análisis del Cargo: Procedimiento para determinar las obligaciones y habilidades requeridas por un puesto de trabajo así como el tipo de individuo idóneo para ocuparlo. Dessler, (2005).
- Descripción del Puesto: Lista de las obligaciones de un puesto, las responsabilidades, el reporte de relación, las condiciones laborales y las responsabilidades de supervisión del mismo; es resultado del análisis del puesto. Dessler, (2005)
- Análisis de las Funciones del Puesto: Método para clasificar los puestos, parecido al de análisis de puestos del departamento del trabajo, pero que también tome en cuenta el grado en que se requieren instrucciones, razonamiento, juicio y facilidad verbal necesarias para realizar las tareas del puesto. Dessler, (2005).
- Diseño de Cargos: El diseño de cargos incluye la especificación del contenido de cada cargo, los métodos de trabajo y las relaciones con los demás cargos. Chiavenato, (2009).

Capítulo 2

2 Método

2.1. Nivel de Estudio

Como deducción final sobre el nivel de estudio del trabajo de investigación de la elaboración del manual de funciones por competencias, se puede indicar que es descriptiva por que cuenta con un proceso de manipulación y procesamiento de la información adquirida a través de las diferentes herramientas posibles de usar en la elaboración del manual de funciones por competencias, la cual nos puede dar como resultado la información objetiva, la cual paso por varios filtros para obtener lo que se planteó en un principio.

La presente investigación tiene un nivel de estudio Descriptivo, por el cual se pudo recopilar la información necesaria sobre las actividades que los colaboradores realizan en sus funciones diarias, para la posible elaboración del manual de funciones por competencias el cual indican el que hacen en sus actividades del cargo que ocupan, como lo que Hernández, Fernandez, & Baptista, (2010) indica lo siguiente:

Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupo, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar como se relacionan éstas. (p.80).

Bajo el fundamento señalado con anterioridad, el posible estructuramiento de un manual de funciones basado en el modelo de competencias puede generar un aporte a la organización y a la administración del Talento Humano al especificar técnicamente las propiedades de un grupo de cargos que permitan definir con claridad las funciones que cada trabajador debe cumplir en la organización, para que de esta manera se pueda administrar eficientemente la gestión del departamento y que la posibilidad de reducir las diferentes brechas.

El generar un método definido de recolección de información, procesamiento de la misma y estructura final de un manual de cargos demanda ciertas actividades que necesitan precisión en la estructura de los cargos, generando con profundidad el análisis de los mismos en cuanto a sus funciones principales y secundarias y entregando un producto técnico estructurado a la

administración de la organización. Fundamentando de esta forma el valor del estudio descriptivo según lo propuesto por Hernández, Fernandez, & Baptista, (2010):

Los estudios descriptivos son útiles para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación.

En esta clase de estudios el investigador debe ser capaz de definir, o al menos visualizar, que se medirá (qué conceptos, variables, componentes, etc.) y sobre que o quienes se recolectarán los datos (personas, grupos, comunidades, objetos, animales, hechos, etc.). (p.80).

2.2. Modalidad de Investigación

La modalidad de esta investigación es De Campo y de Proyecto de desarrollo, en vista de que Zorrilla, (1993) establece que “De Campo: La de campo o investigación directa es la que se efectúa en el lugar y tiempo en que ocurren los fenómenos objeto de estudio.” (p.43).

Y Tapia, (2015) menciona que: “Proyecto de desarrollo: Se encarga de la investigación de temáticas basadas en necesidades particulares de organizaciones o grupos sociales. Su resultado es una propuesta práctica de aplicación específica, con viabilidad de ser ejecutado.” (p.12).

Para recopilar la información necesaria para el manual de competencias conjuntamente con el análisis de cargos, es necesario implementar varias herramientas, las cuales serán utilizadas en la organización, Nexsys de Ecuador, Matriz-Quito, Por lo cual esta investigación se realizará in situ, y cubrirá la necesidad particular de esta organización. Con lo cual la aplicación y la puesta en práctica del manual de competencias permitirán la optimización de la gestión del departamento de Talento Humano.

2.3. Método

El método aplicar en esta investigación es Inductivo – Deductivo, ya que se parte de lo más específico (actividades, tareas, requerimientos y perfil) a lo general (descriptivo de cargos, manual de funciones).

Esta investigación utiliza el método Inductivo – Deductivo con fundamento en lo que enunciado por Newman, (2006):

El razonamiento deductivo e inductivo es de gran utilidad para la investigación. La deducción permite establecer un vínculo de unión entre teoría y observación y permite deducir a partir de la teoría los fenómenos objetos de observación. La inducción conlleva a acumular conocimientos e informaciones aisladas. (p.181).

Por lo tanto el método Inductivo – Deductivo en esta investigación nos permite ir del conocimiento e información aislada (actividades y tareas) a la generación de un conocimiento completo de la realidad (manual de funciones, descriptivo de cargos).

2.4. Población y Muestra

Sellritz, (1980), citado por Hernández, Fernandez, & Baptista, (2010), sugiere que:

Una vez que se ha definido cuál será la unidad de análisis, se procede a delimitar la población que va a ser estudiada y sobre la cual se pretende generalizar los resultados. Así, una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones.

Por lo tanto la población que se define para la investigación, es de 35 los cargos existentes en la organización Nexsys del Ecuador Matriz-Quito, ya que el tema propuesto de investigación tiene como objetivo general el diseño del manual de cargos por competencias, el cual cubrirá a todo el personal de la organización, con estos antecedentes no existirá la selección de una muestra y se ratifica que el objeto de estudio es el análisis y descripción de cargos.

2.5. Instrumentos de Investigación

En la aplicación de la metodología de investigación, se implementarán las siguientes técnicas y herramientas en la organización Nexsys del Ecuador para el procesamiento de la información:

- Técnica de la entrevista el cual está orientada para los jefes inmediatos, con la cual se corroborará la información obtenida de los colaboradores.
- Encuesta enfocada al personal para conocer el estado y la posible necesidad de la elaboración de un manual de funciones por competencias.

Alles, (2006) Sostiene que:

Consiste en la recopilación de información mediante una entrevista entre el titular del puesto de trabajo y la persona que está realizando la descripción. Su duración no

superará las dos horas. Esta técnica se considera adecuada cuando se describen puestos cuyo titular es único (posiciones) o cuando se describen puestos de dirección y mandos de primer nivel dentro de la organización. (p.60).

Para la recopilación de la información se utilizarán los siguientes formatos:

- Formato del descriptivo de cargos, se aplicara al total del personal en Nexsys del Ecuador.
- Formato de entrevista para jefaturas, a los jefes directos para la corroboración de la información otorgada por los colaboradores.
- Formato de identificación de competencias, se aplicara al total del personal en Nexsys del Ecuador, la cual se plasmará las competencias establecidas de acuerdo a las funciones de los cargos.

Adicional, se utilizará el diccionario de competencias de Martha Alles, como fuente de consulta para definir las competencias tanto cardinales como competencias de los cargos en el manual de funciones por competencias de Nexsys del Ecuador.

2.6. Procesamiento de Datos

Dentro del análisis del procesamiento de datos, se seleccionó los instrumentos, herramientas a utilizarse para la recopilación y procesamiento de la información posible a adquirir, la cual posteriormente se la analiza para los fines pertinentes de la elaboración del manual de funciones por competencias. Dentro del procesamiento de la información, se cuenta con dos manuales bases, los cuales se podrá aplicar a la organización una vez concluido con los mismos. Dentro del departamento se identificó la necesidad de iniciar con la elaboración del diccionario de competencias el cual podrá servir de guía sobre las competencias que la organización y los cargos requieran que el ocupante las tenga o las desarrolle, como informativo el diccionario de competencias de Martha Alles se utilizó como base para la elaboración del diccionario interno, como fuente de consulta para definir las competencias tanto cardinales como las competencias específicas de los cargos.

Gráfico 4

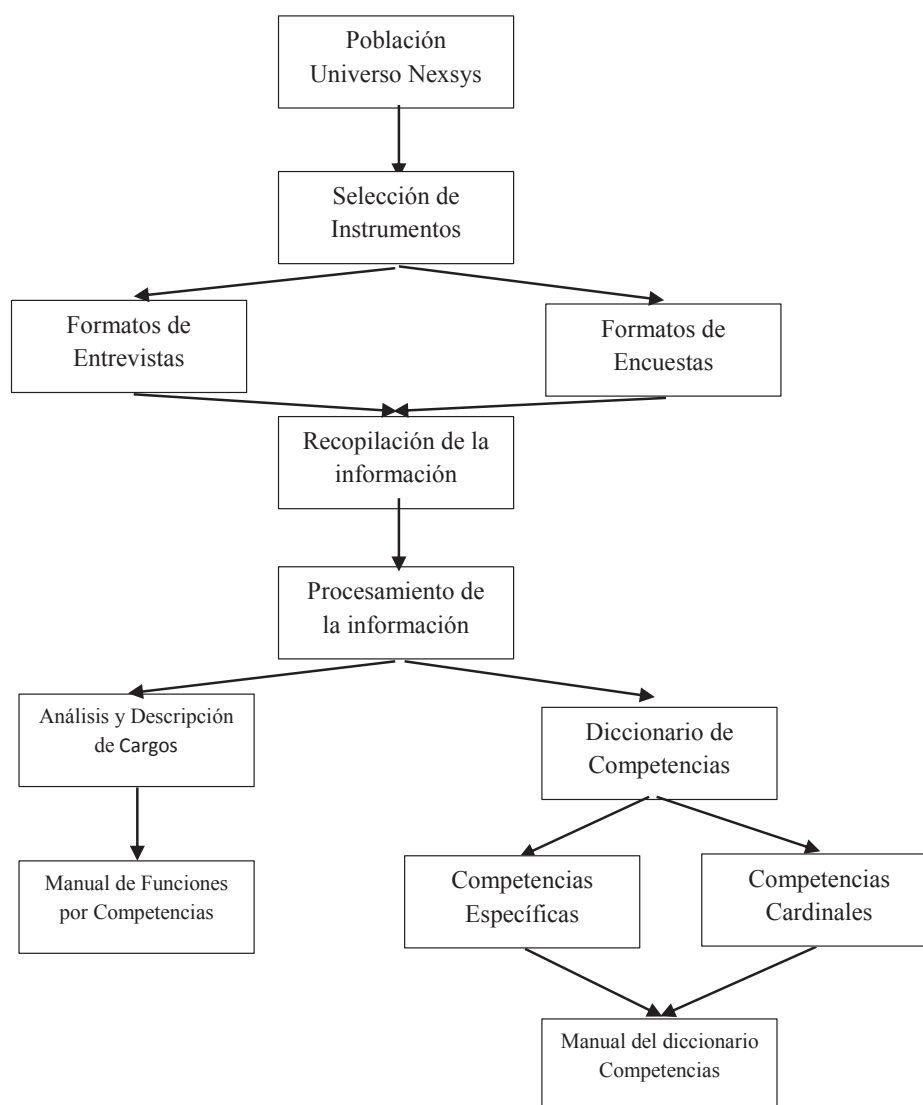


Gráfico 4. Proceso de la Ejecución de la Tesis

Elaborado por: Juan Lara

2.7. Metodología Técnica Específica

Sobre la metodología técnica específica a utilizar para el objetivo específico #1, el cual nos indica que se debe realizar el diccionario de competencias para la organización de Nexsys del Ecuador -Matriz Quito, para la elaboración del diccionario de competencias se usó como referencia el diccionario de Martha Alles, con el cual podremos definir las competencias cardinales como las específicas, identificando así las competencias para cada grupo ocupacional que se divide en Nexsys del Ecuador, al conocer el diagnóstico de la organización sobre el tema del manual de funciones por competencias y del diccionario de

competencias, los cuales no existen y es por eso la importancia de diseñar e implementar el diccionario de competencias como paso inicial y fundamental para la elaboración del manual de funciones basado en competencias. La modalidad de investigación es de campo, ya que se cuenta con diferentes herramientas como los formatos de entrevistas, encuestas que se aplicará al personal de Nexsys del Ecuador, lo que nos brinda la información necesaria para conocer el estado de la organización sobre la inexistente diccionario por competencias, una vez estructurado y la información procesada, Nexsys del Ecuador cuenta con el diccionario de competencias el cual se encuentra en el ANEXO A.

Para el objetivo específico #2, el cual es determinar la metodología a utilizar para la elaboración del Manual de Funciones en la empresa Nexsys del Ecuador-Matriz Quito, se utilizara un nivel de estudio de la investigación descriptiva, ya que es necesario consultar sobre los descriptivos de cargos, conjuntamente con las competencias las cuales se definen en varios autores. La modalidad de investigación será exploratoria, ya que se consulta a diferentes autores sobre los temas que son necesarios para respaldar la información. Ya que se levantará los descriptivos de cada cargo dentro de la organización, a través de diferentes herramientas para recopilar la información.

Para el objetivo específico #3, el cual es la estructura del perfil del cargo es necesario definir los criterios que se puedan evaluar sobre la información que se requiere conocer dentro de los perfiles de cargos definiendo cada uno de estos generando un aporte obteniendo en el procesamiento de datos los beneficios de la implementación del manual de funciones por competencias en la empresa Nexsys del Ecuador-Matriz Quito.

Ya que si se implementa una estructura adecuada a las necesidades de la organización, esta podrá ser manejada con facilidad para todo el personal de Nexsys, un perfil bien levantado facilitara los diferentes procesos que intervenga el manual de funciones. Para el objetivo específico, utilizaremos un nivel de investigación descriptiva porque se plasmarán los beneficios a los cuales la organización se acredita al implementar el manual por funciones por competencias dentro de la organización Nexsys del Ecuador.

La modalidad de investigación será de campo, ya que a través de herramientas diferentes para la recopilación de información las cuales se aplicaran a los colaboradores, para medir el nivel de satisfacción sobre la elaboración del manual de funciones para competencias la cual Nexsys cuenta con su manual de funciones en el siguiente adjunto ANEXO B.

Capítulo 3

3. Resultados

3.1. Recolección y Tratamiento de datos

3.1.1. Análisis Situacional de la Empresa

Nexsys, Fundada en Bogotá, Colombia en el año de 1.988 como uno de los primeros distribuidores de software en América Latina. Su cadena de distribución incluye Resellers, VARs, ISVs e Integradores de Sistemas. Primer mayorista de valor agregado en soluciones de tecnología de información en la región (Excepto Brasil), tiene relación con más de 50 fabricantes líderes mundiales del mercado IT. Socio estratégico para fabricantes y canales de distribución gracias a su conocimiento del mercado, modelo de distribución, estructura de servicio y el esquema de desarrollo de canales.

Nexsys del Ecuador –Matriz Quito hizo su inclusión al mercado local en el año 2.000 a la par con Nexsys en Perú, siendo los primeros Nexsys fuera de Colombia se enfrentaron a retos fuertes, al ingresar a mercados desconocidos, nuevos. Dando una nueva perspectiva al mercado sobre las soluciones tecnológicas, esto fue de gran ventaja para Nexsys ya que al ser uno de los primeros mayoristas en software en el Ecuador, acogió a la gran parte del mercado. A la fecha, Nexsys del Ecuador es especialista de software, hace tres años se lanzó el proyecto de transformar a Nexsys, ya que no solo sea software, sino hardware también, durante los últimos años, se ha palpado el crecimiento total de Nexsys ya que cuando se lanzó el proyecto de transformar a Nexsys como especialista en Hardware, de 30 colaboradores, a la actualidad somos 87 colaboradores y creciendo aún más, cada uno formando parte del equipo Nexsys, cada uno sumando a la gestión de Nexsys en el mercado local y regional.

Al estar todos alineados al plan estratégico, a los objetivos organizacionales contamos con nuestra:

Visión: Ser reconocidos como el mayorista de valor agregado en soluciones de tecnología de información más importante de Latinoamérica.

Misión: Llevar al mercado las soluciones de los más importantes fabricantes de tecnología de información a nivel mundial a través de una sólida red de socios de negocios, procesos claramente definidos y un equipo humano altamente calificado y comprometido.

Política de calidad: Se maneja a nivel región.

- El cumplimiento de requisitos y el mejoramiento continuo de los procesos del negocio.
- El fortalecimiento de una cultura de servicio al cliente.
- La optimización de los recursos, identificando y aplicando las mejores prácticas de negocios.
- La equidad, la transparencia y la responsabilidad enmarcan las relaciones con nuestros socios de negocios.
- El conocimiento es la base del desarrollo de nuestros empleados.
- Facilitar el acceso a tecnologías líderes que permitan mejorar la educación y la competitividad del país en que operamos.
- Obtener una rentabilidad, anteponiendo el respeto a las leyes del país y la ética.

Dentro de la estructura organizacional se define en forma horizontal dejando en claro los niveles organizacionales a los cuales se dividió en grupos ocupacionales por el tema de las competencias. En el siguiente gráfico se plasma el organigrama que Nexsys utiliza en su actualidad.

Gráfico 5

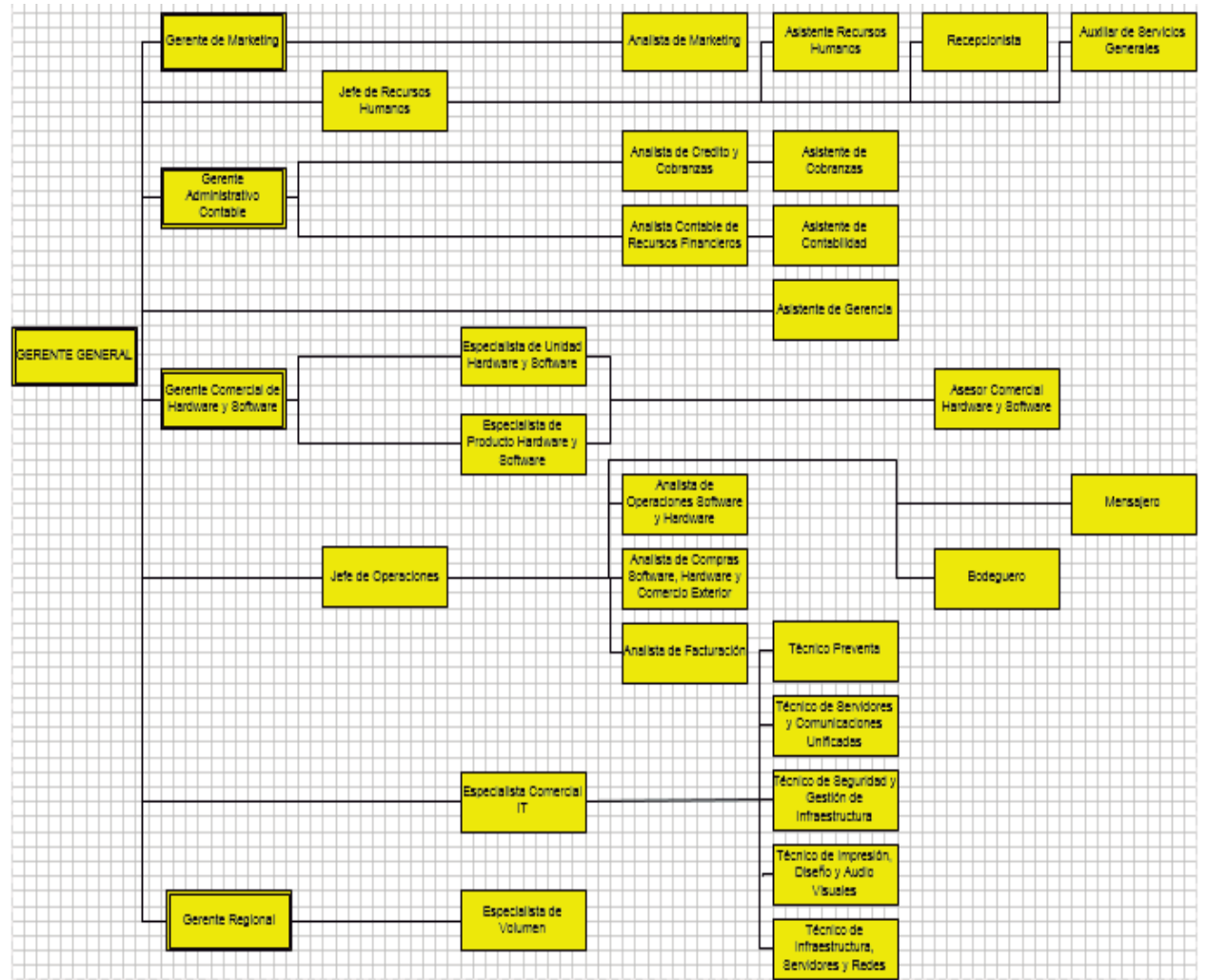


Gráfico 5. Organigrama Estructural Nexsys del Ecuador 2016

Elaborado por: Juan Lara

Para realizar el diagnóstico situacional de Nexsys del Ecuador -Matriz Quito, se ha colocado en observación el dinamismo de la empresa, donde todas las áreas y sus sistemas de gestión entraron en la etapa de evaluación, empezando desde el departamento de Talento Humano donde sus procesos lo manejan de forma empírica, sin estructura alguna, de los cuales no se obtienen resultados favorables a la gestión realizada, por el motivo fue necesario implementar el seguimiento y control de estos. La modalidad de investigación a usarse es de campo, ya que se elaborará formatos de encuestas, el cual se aplicará al personal de Nexsys del Ecuador, en el que nos brindará la información necesaria para conocer el estado de la organización. Es importante plantear que todos los procesos son independientes y a su vez

se interrelacionan en la puesta a práctica. Es importante recalcar que para gestionar el mismo, la planificación, el levantamiento de información, la organización y análisis de la información recopilada, es primordial para el procedimiento.

A priori se evaluó a los demás sistemas de gestión macros que maneja Nexsys, los pilares que tienen en funcionamiento tanto en la parte comercial como en la administrativa, el día a día, la generación de negocios, logística, ventas, servicio al cliente, en el lapso de evaluación de los sistemas, resaltó que en los procesos de Nexsys existen falencias, tiempos muertos y cuellos de botella, donde se detienen y el dinamismo de la empresa disminuye dando como consecuencias la falta de pro actividad y como resultado la perdidas de negocios puntuales. Siendo muy objetivos en las falencias que se presentó después de la etapa de evaluación, se generó la inquietud del motivo de los problemas suscitados en los diferentes sistemas de gestión, dando como iniciativa para que se genere una encuesta para conocer lo que hace falta para reducir las brechas generadas en los procesos.

Se evaluó a todo el personal con un total de 87 colaboradores, obteniendo los resultados de la encuesta las mismas que se sometieron al análisis, se obtiene la información detallada a continuación en la tabla que se presenta ya con el análisis y procesamiento de la información, se detallan las preguntas para entender de manera efectiva el grafico planteado con los resultados del análisis ANEXO C.

Tabla 1

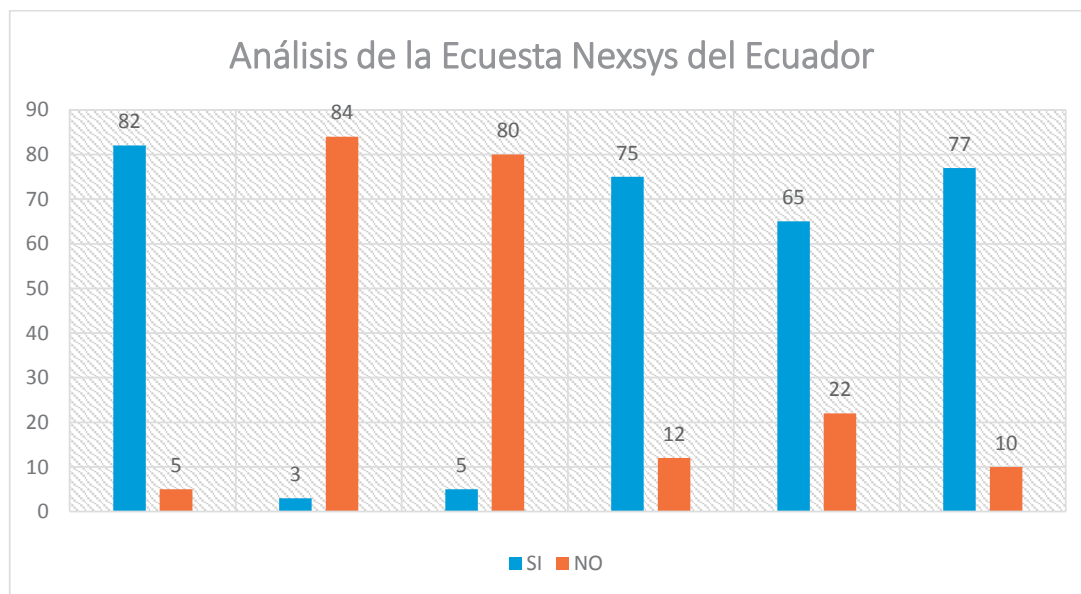


Tabla 1. Análisis de la Encuesta Nexsys del Ecuador

Elaborado por: Juan Lara

Pregunta #1 ¿Nexsys del Ecuador cuenta con un Plan Estratégico? En la cual de la totalidad de la organización, 82 personas respondieron que Nexsys cuenta con un plan estratégico.

Pregunta #2 ¿Nexsys del Ecuador cuenta con documentos donde se estipulan las funciones del empleado? En la cual de la totalidad de la organización, 84 personas respondieron que Nexsys no cuenta con un manual en donde estipulan las funciones de los cargos en la organización.

Pregunta #3 ¿Nexsys del Ecuador cuenta con flujo gramas de los procesos internos? En la cual de la totalidad de la organización, 80 personas respondieron que Nexsys no cuenta con procesos definidos dentro de la gestión.

Pregunta #4 ¿Nexsys del Ecuador da inducción a los colaboradores nuevos? En la cual de la totalidad de la organización, 75 personas respondieron que Nexsys realiza las inducciones a los colaboradores que ingresan a la organización.

Pregunta #5 ¿Nexsys del Ecuador cuenta con un plan de capacitación? En la cual de la totalidad de la organización, 65 personas respondieron que Nexsys cuenta con planes de capacitación.

Pregunta #6 ¿Nexsys del Ecuador ejecuta la evaluación del desempeño? En la cual de la totalidad de la organización, 77 personas respondieron que Nexsys evalúa al personal en periodos determinados dentro de la política.

Revisando los resultados dados en la encuesta, se observa que Nexsys del Ecuador no cuenta con un manual de funciones establecido, dando paso a como el proceso más importante y básico para la gestión del talento humano el análisis y descripción de puesto apalanca la creación y desarrollo del resto de procesos de la misma, cual se convierte en indispensable para la empresa en términos de gestiones administrativas y estructurales de la organización.

Se detectó como prioridad la necesidad de elaborar el Manual de Funciones por competencias ya que al momento de iniciar un proceso dentro de los sistemas macros de Nexsys en la organización, la misma cual no posee de fundamentos o respaldos para validar la gestión, es el caso de todos los procesos manejados en Nexsys. He aquí la importancia de la elaboración del manual de funciones por competencias para que los procesos se cumplan

con eficiencia para evitar el despilfarro de recursos ya que no son óptimos para ejecutar el proceso.

Dentro de todos los procesos de los sistemas de gestión es necesario tener documentos como respaldo de las decisiones que se toman, esto para generar fluidez y evitar dilatación de procesos y desperdicio de recursos en re-procesos innecesarios.

3.1.2. Selección de la Metodología.

Para Determinar la metodología que se utilizó para la elaboración del Manual de Funciones por competencias en la organización Nexsys del Ecuador-Matriz Quito. Se realiza un cuadro comparativo de tres metodologías más usadas en la gestión por competencias, la cual se definió la más conveniente para la organización, la cual puede cumplir con las necesidades de Nexsys del Ecuador.

Tabla 2

Modelo de David McClelland	Modelo de Richard Boyatzis	Modelo de Lyle y Signe Spencer.
El modelo que propone David se refiere sobre el comportamiento conductual de la persona, en relación con la motivación es decir la persona ejecuta las acciones de acuerdo a la motivación que esta le genere. La persona actúa mediante patrones de necesidades las cuales generan satisfacción al cumplirlas o generarlas con las que se ven directamente relacionadas con la motivación, si la persona realiza una actividad con motivación, esta es gratificante para la persona.	Desarrollo el modelo de las competencias a nivel gerencial, el cual está relativamente proporcional con el desempeño de las personas, en la cual se establece que todas las personas tienen competencias genéricas las cuales se vinculan con las actividades diarias y con el desempeño de las mismas en el día a día.	Desarrollador de dos componentes fundamentales de las competencias en su teoría del “modelo del Iceberg y el diccionario” dentro de estos componentes se puede observar que es necesario contener con un diccionario en donde se definan las competencias. Dentro del modelo de Iceberg indica que en las competencias las personas tenemos el lado visible y el no visible, como personalidad en el lado visible de la persona se observa los conocimientos, características conductuales, en el lado no visible en cambio es más difícil detectar, son las características internas de cada persona, lo intrínseco de la persona.

Tabla 2. Análisis de las Metodologías por competencias.

Elaborado por: Juan Lara

Dentro del cuadro comparativo de la tabla 2, tomamos como mejor opción la metodología y modelo que plantea Spencer & Spencer el cual indica el modelo de Iceberg con un diccionario en el cual se define las competencias necesarias de los cargos dentro de la organización Nexsys del Ecuador. Se define el nivel de estudio de la investigación como descriptiva, ya que se vio la necesidad de consultar el marco teórico, base legal sobre los descriptivos de cargos, conjuntamente con las competencias las cuales se definen en varios autores como lo citado con anterioridad. La modalidad de investigación es exploratoria, ya que se consulta a diferentes autores sobre los temas que son necesarios para respaldar la información. Ya que se levantará los descriptivos de cada cargo dentro de la organización, a través de diferentes herramientas para recopilar la información, las cuales se detallan a continuación:

- Técnica de la entrevista personal, con la cual hubo el acercamiento con los colaboradores que ocupaban el cargo homologado, donde se adquirió la información necesaria para levantar el primer bosquejo del manual de funciones por competencias, anterior a esta técnica usada, se generó una campaña de socialización agresiva y fuerte sobre el levantamiento de la información de los cargos en la organización, para que no se generen retrasos ni malos entendidos dentro de los colaboradores.

Dentro de los cargos denominados y homologados en base al organigrama estructural, se organizó de manera estratégica el levantamiento de la información estructurando por cada departamento o área de trabajo.

Para la recopilación de la información se utilizaron los siguientes formatos:

- Formato del descriptivo de cargos. El cual se utilizó para el manual de funciones como formato final en el cual se refleja la información de los cargos de la organización. ANEXO D.
- Formato de entrevista para jefaturas. Formato que se utilizó para indagar la información necesaria para completar los requisitos del formato del descriptivo de cargos, con el cual se realizó la retroalimentación con los jefes inmediatos sobre las funciones que realizaba cada colaborador en los cargos. ANEXO E.

- Formato de identificación de competencias. Documento donde se plasmó las competencias y sus grados a los cuales aplican para cada grupo ocupacional establecido en Nexsys del Ecuador. ANEXO F.

El método aplicar en esta investigación es Inductivo – Deductivo, ya que se parte de lo más específico (actividades, tareas, requerimientos y perfil) a lo general (descriptivo de cargos, manual de funciones). La modalidad de esta investigación es De Campo y de Proyecto de desarrollo, en vista de que el procedimiento que se adquirió para aplicar la investigación de campo, es desde las entrevistas con el personal que ocupa el cargo donde se adquirió la información que se deseaba acerca de las funciones, las cuales se filtraron de acuerdo a las necesidades del negocio donde resalto las actividades esenciales para cada cargo conjuntamente con las competencias cardinales las cuales se generó varias opciones del Diccionario de Martha Alles, cual fue fuente para las competencias tanto cardinales como específicas. Unas vez determinadas las competencias cardinales mediante una reunión con el Gerente General, se debía determinar las específicas por lo cual se dividió en grupos ocupacionales a las diferentes jerarquías de la organización, en total se dividió en 8 grupos ocupacionales, Asignando así competencias específicas por cada grupo ocupacional.

3.1.3. Beneficios

Se definió los beneficios sobre la implementación del manual de funciones por competencias en la empresa Nexsys del Ecuador-Matriz Quito. A continuación se citan los resultados que merecen ser resaltados sobre la implementación del manual de funciones. Como mayor beneficio del manual es estructurar ordenadamente las funciones de los colaboradores, para que se evite la duplicidad de tareas y para que los colaboradores tengan muy claro cuáles son sus funciones que deben realizar en los puestos de trabajo.

Según (Chiavenato, 2000) nos establece como beneficio de implementar en la organización un manual de funciones basado en competencias “Segmentar y fragmentar los puestos en tareas sencillas, repetitivas y de fácil capacitación.” (p.72). lo que nos incentiva a implementar el manual para tener un patrón, el cual servirá como guía para levantar otros procesos como la capacitación y la evaluación del desempeño basado en competencias.

El cual contiene la información requerida para la vacante, para el ocupante que permanecerá en el cargo. Así se evita la polifuncionalidad de las tareas de los diferentes como nos indica (Chiavenato, 2000) “Eliminar actividades y movimientos innecesarios que produzcan cansancio y que no estén relacionados con la tarea por realizar, por medio del estudio de

tiempos y movimientos.” (p.72). cual se conoce que se reducen las polifuncionalidades de los cargos como lo estaba manejando Nexsys hasta la actualidad, el cual generan mayor desgaste en los colaboradores.

Los beneficios que se obtienen gracias a tener un manual de funciones basado en las competencias de las personas son bastantes, los cuales ayudan a dinamizar la gestión del departamento de Talento Humano así como la gestión de la empresa, ya que hay que recalcar que las nuevas tendencias se orientan a que el departamento de Talento Humano sea un departamento estratégico, donde nace toda la gestión para la empresa como los diferentes procesos de reclutamiento y selección del personal, los cuales nos ayudan a escoger al candidato idóneo para el cargo, como nos indica (Chiavenato, 2007) que el “Reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización.” (p.149). si el departamento de talento humano realiza un buen proceso de reclutamiento gracias al manual de funciones ya que con esta herramienta se simplifica y se filtra los requisitos de la vacante para elegir el candidato más idóneo para que ocupe el cargo, tal como (Chiavenato, 2007) nos especifica “Hay que determinar lo que la organización necesita de inmediato y cuáles son sus futuros planes de crecimiento y desarrollo.” (p.150).

Continuando con los beneficios que nos brinda el manual de funciones basados en competencias, se continúa con el proceso de selección el cual se vuelve más accesible ya que contamos anteriormente con un procesos de reclutamiento ejecutado de acuerdo a la requisición de la vacante en la organización. Como nos indica (Chiavenato, 2007) el manual de funciones nos sirve para “Reducir la duración del proceso de selección al ser más rápido y eficaz.” (p.155). con lo que se ve favorable para evitar el despilfarro de recursos, de presupuestos y sobre todo, la garantía que se ejecuta bien y se selecciona de acuerdo con la necesidad a la persona idónea al cargo. Según (Chiavenato, 2007) indica que la “selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos que existen en la empresa, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización.” (p.169).

Las identificaciones de las necesidades de capacitación, ya que con el manual se puede identificar las brechas que tiene cada persona que ocupan los diferentes cargos, y planificar los programas de capacitación de acuerdo a las necesidades y como principal beneficio tenemos la evaluación del desempeño, según (Chiavenato, 2007) indica que “La evaluación

del desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro. (p.243). Ya que con esta herramienta se puede conocer en qué estado se encuentra el personal evaluado, con el cual cuenta la organización y se identifica si es necesario capacitarlo o no, generando los programas de capacitación, como lo antes mencionado, en el proceso de capacitación, según (Chiavenato, 2007) indica que “La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos.” (p.386). los programas de capacitación se deben planificar mediante las necesidades obtenidas gracias a las brechas que se reflejaron al evaluar al personal, quiere decir que de acuerdo a las necesidades detectadas, se levanta todo un proceso para capacitar y reducir las brechas existentes, con proyección a la mejora continua de los ocupantes del cargo. Como conclusión en el área de talento humano siempre se va a ser dinámica y flexible a los cambios que requiera la organización para la mejora continua de la gestión.

3.2. Presentación y Análisis de resultados

Como producto final de la investigación contamos con un manual de funciones por competencias estructurado para la organización Nexsys del Ecuador, ya que con el proceso completo de la administración de la información levantada se elaboró el diccionario de competencias, en el cual se plasmó las competencias necesarias por cada cargo en los diferentes niveles en la estructura de la organización posteriormente se elaboró el manual por competencias, el cual es un documento hábil para implementarlo y ejecutarlo en un tiempo establecido por la gerencia general de la organización, el motivo de la elaboración del manual por funciones fue la necesidad del mismo, ya que en la gestión de la administración del Talento Humano se palpaban brechas, cuellos de botella en los procesos, polifuncionalidad, etc. Con todas las necesidades expuestas, se implementó la campaña de socialización de la elaboración del manual en la organización Nexsys del Ecuador, como principal soporte para la ejecución del proyecto fue necesario el apoyo de gerencia, la cual mostró interés en la formalización de los procesos orientados a la planificación estratégica.

A continuación se adjunta como ANEXO A el diccionario por competencias en el cual se plasma las competencias tanto cardinales para toda la organización como las específicas las que aplican a cada cargo dentro del manual de funciones por competencias, cada una de estas competencias contienen el su grado que aplica para cada cargo y sus definiciones, el documento del Diccionario de Cargos el cual se encuentra en el Anexo 1.

A continuación se adjunta el manual de funciones por competencias, en el ANEXO B proyecto para implementar en la organización una vez el gerente general lo apruebe. Para su implementación dentro de la organización, se debe hacer la socialización para todos los colaboradores, el cual se va aplicar y ejecutar en si el manual, desde una fecha determinada se hará uso de los diferentes manuales y en los procesos que los manuales sean útiles. A continuación se detalla cada criterio que se hizo uso en el manual, es decir se realizara una explicación de cada campo que contenga el manual de funciones.

Descriptivo de Cargo, para la descripción de cargos se consideró un formato básico inicial que contenga al menos varios criterios dentro de los datos de identificación del cargo se planteó los siguientes criterios en el formato:

- Título del Cargo: la denominación del cargo
- Localidad: si el cargo se encuentra en la matriz o alguna sucursal en caso de tener.
- Departamento: se determina el departamento dentro del cargo.
- Jefe Inmediato: el jefe directo del cargo, a quien reporta.
- Disponibilidad para Viajar: Definir si el cargo debe tener la disponibilidad para viajar dentro y fuera del país.

DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Título del Cargo:	
Localidad / Ciudad:	
Departamento / Área / Línea:	
Jefe Inmediato:	
Disponibilidad para viajar:	

- Detalle de actividades esenciales, que se detallan las actividades cruciales, importantes del cargo, que solo este cargo es la cual ejecuta.
- Detalle de actividades genéricas, que se detallan las actividades genéricas que el cargo y otros lo pueden ejecutar, es decir no son actividades esenciales del cargo.

FUNCIONES

Competencias: las habilidades, destrezas cardinales o específicas que aplican en cada nivel de la estructura dentro de la organización con su grado o nivel respectivo para cada grupo ocupacional.

COMPETENCIAS			
Competencias Corporativas			
Competencias Específicas			
Competencia	Nivel	Competencia	Nivel

Misión: la razón de ser del cargo, en la cual se interpreta el motivo del cargo, ¿Qué hace?, ¿Para que lo hace? y ¿Por qué lo hace?, así se define el cargo tiene el motivo dentro de la organización para el aporte que genera los diferentes cargos en Nexsys del Ecuador.

MISIÓN

Perfil o requisitos del cargo dentro de los elementos del perfil han sido construidos en base a criterios definidos con la gerencia general de la siguiente manera.

Educación:

- Básica: la educación básica genera elementos básicos de escritura y lectura.
- Bachillerato: facilita el análisis y comprensión elemental de algunos aspectos.
- Técnico: conocimiento especializados del requerimiento de la vacante.
- Tecnológico superior: conocimientos profundizados y especializados del área.
- Grado: título especializado del área que se requiera en las vacantes.
- Especialización Posgrado: conocimientos específicos de una área determinada.

Experiencia: se plasmara la experiencia necesaria del requerimiento del cargo dentro de los conocimientos del área necesaria.

- 0 a 1 años: adquiere experiencia básica.
- 1 a 3 años: experiencia con más profundidad de los procesos requeridos.
- 3 a 5 años: periodo máximo, en el cual la experiencia es total.

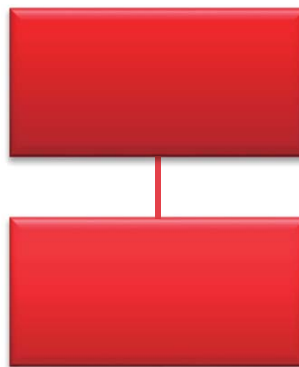
Destrezas: se plasmara las destrezas que debe manejar dentro de los cargos experiencia necesaria del requerimiento del cargo dentro de los conocimientos del área necesaria, el manejo de las herramientas que se utiliza en los diferentes cargos dentro de Nexsys del Ecuador.

Posición: el cargo se puede identificar en el organigrama estructural, dando la visibilidad jerárquica a quien reporta y a los subordinados que tiene en caso de tener el cargo.

Interacciones: se define el relacionamiento que el cargo tiene, tanto como interacciones internas como las externas.

Responsabilidades: si dentro del cargo este tiene responsabilidades como económicas o como bienes de la organización.

REQUISITOS DEL CARGO	
EDUCACIÓN	
Estudios Básicos, Profesionales y/o Técnicos:	
Educación general básica	Profesional
Bachillerato	Especialización
Técnico	Maestría
Tecnológico superior	
EXPERIENCIA	
Años de Experiencia	
Sectores	
DESTREZAS	
Idiomas	
Herramientas Informáticas	
Otras Destrezas	



INTERACCIONES PERSONALES	
Fabricantes	
Canales de Distribución	
Cliente Final	
Cliente Interno	
Proveedores	
Entes de control	
RESPONSABILIDAD SOBRE RECURSOS	
Presupuesto o Valores	Equipos y Maquinarias

Capítulo 4

4. Discusión

4.1. Conclusiones

Con un análisis íntegro sobre las técnicas que se emplearon para la recopilación de la información sobre los datos solicitados para los perfiles de puestos del manual de funciones y del diccionario por competencias en Nexsys del Ecuador, se logra apreciar que las técnicas fueron las correctas utilizadas para administrar y filtrar la información obtenida mediante la necesidad para la elaboración del manual de funciones por competencias, las cuales generaron nuevas propuestas para la gestión de la evaluación del desempeño de los colaboradores con el objetivo de ser competitivos a nivel región con los grandes mayoristas de soluciones tecnológicas directos.

Al contar con un diccionario en el que define los grados y las definiciones de las diferentes competencias que el descriptivo de cargo requiera en los distintos grupos ocupacionales como se dividió la organización, permite identificar la situación actual de los colaboradores en función a las competencias, para identificar brechas de capacitación, de acuerdo a las necesidades de la organización. Las técnicas han proporcionado la formación requerida sobre los colaboradores que participaron en la recopilación de información para la elaboración del manual de funciones como el diccionario de competencias.

Al contar con el manual de funciones por competencias en la organización Nexsys de Ecuador, incrementa la productividad, ya que no se despilfarra recursos, no existirá re procesos y lo más importante es que los colaboradores conocen sus funciones con lo que se evitara la duplicidad de funciones, con lo que se obtendrá es de un personal pro activo, dinámico. Dentro del análisis del manual, dentro del manual se clasifico las funciones calves o actividades esenciales de los cargos, vale recalcar que son funciones mas no tareas, es decir se identificó las diferentes descripciones de los conocimientos, habilidades y destrezas que el trabajador demuestra en su cargo, evitando así las polifuncionalidades, cuellos de botella, la falta de productividad y eficiencia en los diferentes procesos que se ejecutan en la organización, las cuales favorecen el desempeño de los colaboradores acorde a las necesidades del cargo.

Este manual tiene como su principal propósito lograr estandarizar y alinearse a nivel región con los Nexsys en América Latina, el mismo que cuenta con los criterios importantes necesarios que identifiquen al cargo y los requerimientos del mismo, identificando así para

las requisiciones que se generen, el manual se orienta hacia la planificación estratégica organizacional.

4.2. Recomendaciones

Por tal motivo se ha generado la necesidad en primera instancia de crear el departamento de talento humano para una coordinación y administración del personal. A priori de la creación del departamento de Talento Humano, se debe establecer y definir todos los procesos que contiene la gestión del Talento Humano, como los procesos de Reclutamiento y selección, los procesos de inducción, los procesos de evaluación de desempeño, los procesos de análisis y descripción de cargos en la organización, entre otros. Es necesario plantear que todos los procesos son independientes y a su vez se interrelacionan en la puesta a práctica. Ya con el departamento plasmado en la estructura organizacional, un especialista en el área de talento humano es importante para gestionar el mismo, para la planificación, el levantamiento, organización y análisis de la información recopilada, a la vez que valida la estructura técnica de un perfil de puesto y los requisitos esenciales del puesto.

Se recomienda implementar el Manual de Funciones en la organización Nexsys del Ecuador, ya que es indispensable que la empresa cuente con un manual de funciones para ser eficientes en los procesos internos del Departamento de Talento Humano y no tener cuellos de botella donde se pierda tiempo y se genere la doble funcionalidad de las actividades en los cargos de trabajo, ser competitivo y sobre todo que los trabajadores sepan las funciones que deben realizar para completar y ejecutar bien el proceso, en este nuevo proyecto de la empresa, el cual es implementar el manual de funciones por competencias el departamento de talento humano de Nexsys del Ecuador debe contar dentro de los procesos abiertos de selección, con el talento humano lo suficientemente idóneo para el cargo, ya que con el patrón del manual, se debe comprometer en contratar a la persona que cumpla casi en su totalidad con los requisitos que el descriptivo de puesto lo define, esto ayuda para disminuir el porcentaje de procesos cerrados o no concluidos de selección.

Con las exigencias del mercado laboral actualmente, se debe ser objetivo en los procesos de selección del personal, ya que la demanda de postulantes es alta, y muchas veces se genera procesos erróneos donde el personal contratado no es el adecuado a ocupar el cargo asignado, y esto genera malestar dentro de la empresa, gastos innecesarios de la empresa y sobre todo el porcentaje incrementa en la rotación del personal. En si se concluye que las competencias se relacionan con las habilidades y conocimientos del sujeto, las cuales les permite

desempeñar de forma efectiva las funciones esenciales de los cargos, así como lo estipula el manual de funciones por competencias de Nexsys del Ecuador, en esta afirmación relacionamos sobre el sujeto idóneo para ocupar el cargo de la vacante.

Cabe recalcar que por más que el individuo sea el idóneo para ocupar el cargo, siempre se va a obtener brechas, las cuales se debe cerrarlas, esto nos indica que tanto como las competencias específicas como las cardinales, se deben evaluar y medir con la Evaluación del Desempeño, con esta herramienta se puede definir las brechas, las cuales es importante indicar que el personal va a estar en constante capacitación, evaluación para conocer el estado actual y real de la persona que ocupa el cargo, con esto se conoce si el trabajador es rentable o no para la organización.

5. Referencias Bibliográficas

- Alles, M. (2004). *La evaluación de desempeño por competencias, Evaluación de 360*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2006). *Desarrollo del Talento Humano*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2006). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos por Competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2009). *Diccionario de Competencias, La Trilogía: Las 60 competencias más utilizadas*. Argentina: Granica.
- Alles, M. (2010). *Construyendo Talento: Programa de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad de las organizaciones* (Primera Edición ed.). Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2014). *La marca Recursos Humanos: cómo lograr prestigio dentro de la organización*. Argentina : Ediciones Granica. Obtenido de ProQues ebrary.
- Burack, E. (1990). *Planificación y aplicaciones creativas de recursos humanos; una orientación estratégica*. Madrid: Ediciones Días de Santos.
- Chiavenato, I. (2000). *Idalberto, Introdução à teoria geral da administração*. Río de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración del Talento Humano, El Capital Humano de las Organizaciones*. Mexico: MacGrawHill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (Tercera Edición ed.). México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos El capital humano de las Organizaciones*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Chruden, J. (1963). *Personal Managment*. Cincinatti: South Eastern.
- Dessle, G. (2005). *Administración del Personal*. Mexico: Prentice Hall .
- Dessler, G. (1994). *Administración de Personal* (Sexta Edición ed.). México: Prentice Hall.
- Finanzas Personales. (21 de Marzo de 2013). *Finanzas Personales*. Obtenido de Finanzas Personales: <http://www.finanzaspersonales.com.co/trabajo-y-educacion/articulo/construya-plan-carrera-para-empleados/55087>
- Guízar, R. (2013). *Desarrollo Organizacional, Principios y Aplicaciones* (Cuarta Edición ed.). Mexico: McGraw-Hill.
- Hernández, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. Mexico. DF: Mc Graw Hill.
- Jiménez, D. (2007). *Manual de Recursos Humanos*. Madrid: ESIC.

- Milkovich, G., & Boudreau, J. (1994). *Dirección y Administración de Recursos Humanos* (Sexta Edición ed.). Estados Unidos: Addison-Wesley Iberoamericana.
- Millán, R., & Acosta, C. (10 de Marzo de 2008). Elaboración de una propuesta de Manual de Descripción de cargos para la Caja de Ahorro de los empleados del ejecutivo Estado Sucre. *Trabajo de Grado*. Carúpano, Estado de Oriente, Venezuela.
- Montealegre, R. (17 de Junio de 2011). *portafolio.co*. Obtenido de [portafolio.co](http://www.portafolio.co): <http://www.portafolio.co/negocios/planes-carrera-un-semillero-capital-humano>
- Newman, G. (2006). EL RAZONAMIENTO INDUCTIVO Y DEDUCTIVO DEL PROCESO INVESTIGATIVO EN CIENCIAS EXPERIMENTALES Y SOCIALES. *Laurus*, 181.
- Ramírez, M., & Sánchez, D. (16 de Junio de 2015). *CEIPA, Business School*. Obtenido de CEIPA, Business School: <http://www.ceipa.edu.co/lupa/index.php/lupa/article/view/135/265>
- Rodríguez, J. (2007). *Administración Moderna de Personal* (Segunda Edición ed.). México: Thomson.
- Sellritz, C. (1980). *Métodos de investigación en las Relaciones Sociales*. Madrid: Rialp.
- Spencer, L. (1993). *Competence at work*. Estados Unidos: John Wiley & Sons.
- Tapia, L. (01 de Abril de 2015). Guía Teórica- Metodológica. *DESARROLLO DEL TRABAJO DE TITULACIÓN - Universidad Internacional SEK*. Quito, Pichincha, Ecuador: NA.
- Upegui, D. (1 de Abril de 2015). *Recurso Humano Positivo*. Obtenido de Recurso Humano Positivo: <http://rhpositivo.net/plan-de-carrera-como-estrategia-empresarial/>
- Wehrich, H. (1987). *Excelencia Administrativa* (Primera Edición ed.). México: Limusa.
- Werther, W., & Keith, D. (2008). *Administración de recursos humanos, El Capital humano en las empresas*. Mexico: McGrawHill.
- Zorrilla. (1993). *Tipos de Investigación*. Recuperado el 09 de 01 de 2016, de Tipos de Investigación: <http://tgrajales.net/investipos.pdf>

# 1	Formato de Ecueta	
-----	-------------------	---

INFORMACIÓN GENERAL

Objetivo : Determinar cuál es la situación actual de Nexsys del Ecuador sobre la Gestión del departamento de Talento Humano y de la organización en general.

Marcar con una "X" la respuesta que usted considere la adecuada

1- ¿Nexsys del Ecuador cuenta con un Plan Estratégico?

SI		NO	
----	--	----	--

2- ¿Nexsys del Ecuador posee con documentos donde se estipulan las funciones del empleado?

SI		NO	
----	--	----	--

3- ¿Nexsys del Ecuador cuenta con flujogramas de los procesos internos?

SI		NO	
----	--	----	--

4- ¿Nexsys del Ecuador da inducción a los colaboradores nuevos?

SI		NO	
----	--	----	--

5- ¿Nexsys del Ecuador tiene planes de capacitación?

SI		NO	
----	--	----	--

6- ¿Nexsys del Ecuador ejecuta la evaluación del desempeño?

SI		NO	
----	--	----	--

Firma

Nombre:
Cl:

Firma

Nombre:
Cl:

DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Título del Cargo:	
Localidad / Ciudad:	
Departamento / Área / Línea:	
Jefe Inmediato:	
Disponibilidad para viajar:	

MISIÓN

--

FUNCIONES

--

REQUISITOS DEL CARGO**EDUCACIÓN****Estudios Básicos, Profesionales y/o Técnicos:**

	Educación general básica		Profesional
	Bachillerato		Especialización
	Técnico		Maestría
	Tecnológico superior		

EXPERIENCIA

--	--

DESTREZAS

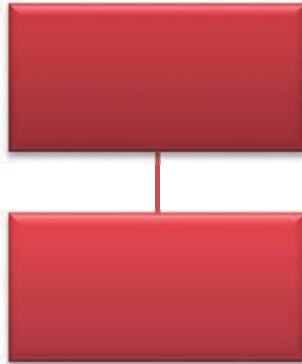
--	--

COMPETENCIAS**Competencias Corporativas**

--	--

Competencias Específicas

Competencia	Nivel	Competencia	Nivel



INTERACCIONES PERSONALES	
Proveedores	
Clientes finales	
Clientes internos	
Canales de distribución	
Fabricantes	
Entes de control	

RESPONSABILIDAD SOBRE RECURSOS	
Presupuesto o Valores	Equipos y Maquinarias

# 1	Formato de Levantamiento de Perfiles por Competencias	
-----	---	---

INFORMACIÓN GENERAL	
---------------------	--

Departamento / Línea	
Cargo	
Jefe Inmediato	

PROPUESTA DE LA MISIÓN DEL CARGO (brevemente en que consiste el cargo)	
--	--

Verbo	
Objeto	
Resultado	

EDUCACIÓN REQUERIDA			
---------------------	--	--	--

NIVEL DE EDUCACIÓN FORMAL	AÑOS	TÍTULO	ÁREA DE ESPECIALIZACIÓN
Superior			
Carrera Técnica			
Diplomados			
Maestrías			
Especialización			

DESTREZAS			
-----------	--	--	--

Manejo de herramientas informáticas	Internas			
	Externas			
Idiomas		Hablado	Alto <input type="checkbox"/>	Medio <input type="checkbox"/>
		Escrito	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		Leído	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		Hablado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		Escrito	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		Leído	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		Hablado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		Escrito	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		Leído	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otras Destrezas	Equipos de Oficina			
	Herramientas Especiales			
	Específicas			

FUNCIONES DEL CARGO (brevemente las funciones que consiste el cargo)				
	F	CE	CM	TOTAL
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				

RESPONSABILIDADES	
ECONÓMICOS	BIENES MATERIALES

INTERACCIONES PERSONALES	
Fabricantes	
Canales de Distribución	
Cliente Final	
Cliente Interno	

Fecha

Firma

Nombre:

Cl:



**DESCRIPCIÓN DE COMPETENCIAS
ESPECÍFICAS/CARDINALES**

“CARGO”

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS/CARDINALES

Competencia/ Habilidades	Nivel	Comportamientos
		-
		-
		-
		-
		-
		-
		-
		-
		-
		-
		-
		-