



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y NEGOCIOS**

**SISTEMA DE EDUCACIÓN A DISTANCIA**

**CARRERA DE INGENIERÍA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE  
SERVICIOS Y RECURSOS HUMANOS**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
INGENIERA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE SERVICIOS Y  
RECURSOS HUMANOS**

**TEMA:**

**DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA FUNCIONAL Y MANUAL DE  
FUNCIONES PARA LA EMPRESA COMERCIAL MIÑACA, SANTO DOMINGO DE  
LOS TSÁCHILAS - AÑO 2015**

**AUTORA:**

**XIMENA JANNETH TORO ARÉVALO**

**DIRECTOR:**

**Ing. JOSÉ ALFONSO ORTIZ PAZMIÑO. MSc.**

**SANTO DOMINGO – ECUADOR**

**ENERO – 2016**

**CERTIFICADO DEL DIRECTOR**

Certifico que el trabajo de titulación cuyo tema es: Diseño de la estructura orgánica funcional y Manual de Funciones para la empresa Comercial Miñaca, Santo Domingo de los Tsáchilas - año 2015; fue desarrollado por la estudiante, Ximena Janneth Toro Arévalo, trabajo de investigación que lo realizó bajo mi dirección.

.....

Ing. José Ortiz

Director

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Como autora del presente trabajo de titulación me responsabilizo por los contenidos, ideas y sugerencias desarrolladas en el trabajo de titulación.

Ximena Janneth Toro Arévalo

C.I. 1714314315

## **DEDICATORIA**

Este trabajo, fruto del esfuerzo y la dedicación, le dedico primero a Dios, por orientar mi vida y darme el soporte espiritual necesario para no desfallecer y seguir adelante.

A mis hijos, Zuanny, Ariana y Arturo Miñaca Toro quienes son las personas más importantes en mi vida, son, el incentivo y motivación para llegar a culminar mi carrera profesional.

A mi amado esposo Arturo Miñaca López, por su apoyo infinito y por comprender mis días y horas de ausencia.

A mis padres por sus bendiciones y apoyo incondicional.

A mis familiares y amigos, que con su apoyo, amistad y confianza, pude completar mis sueños, el obtener un título profesional de tercer nivel.

Ximena Janneth

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por ser el eje principal en mi vida, por ser mi fuerza inspiradora, mi luz, mi apoyo y mi guía, y así poder ser mejor cada día.

Mi sincero agradecimiento y gratitud para mis distinguidos maestros, quienes con sabiduría y entusiasmo depositaron en mí, su experiencia y sus conocimientos.

Es necesario, reconocer el apoyo brindado por el director del trabajo de titulación al Ing. José Ortiz, gracias por su paciencia, ayuda desinteresada y su comprensión.

Un agradecimiento muy especial y sincero, a todas aquellas personas, que con su apoyo, palabras de aliento, y amor supieron darme el valor suficiente para continuar hacia la meta trazada, y de esta manera poder culminar el proyecto más difícil de mi vida.

Gracias a todos ellos.

Ximena Janneth

## **ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS**

<b>Páginas preliminares</b>	<b>Página</b>
Certificado del Director	i
Declaración de autenticidad	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Índice general de contenidos	v
Índice de tablas	vii
Índice de figuras	viii
Resumen	ix
Abstract	x
<b>Contenidos</b>	<b>Página</b>
<b>CAPÍTULO 1 - Introducción</b>	<b>1</b>
1.1 El problema de Investigación	1
1.1.1 Problema a investigar	1
1.1.2 Objeto del estudio teórico	1
1.1.3 Objeto del estudio práctico	1
1.1.4 Planteamiento del problema	1
1.1.5 Formulación del problema	2
1.1.6 Objetivo general	2
1.1.7 Objetivos específicos	2
1.2 Marco de Referencia	3
1.2.1 Marco Teórico	4
1.2.2 Marco Conceptual	8
<b>CAPÍTULO 2 - Método</b>	<b>10</b>
2.1 Metodología general	10
2.1.1 Nivel de estudio	10
2.1.2 Modalidad de investigación	10
2.1.3 Método	10
2.1.4 Población y muestra	11
2.1.5 Selección instrumentos de investigación	11
2.1.5.1 Técnicas de investigación	11
2.1.5.2 Instrumentos de investigación	12
2.1.6 Procesamiento de datos	12
2.2 Metodología específica	13
<b>CAPÍTULO 3 - RESULTADOS</b>	<b>14</b>
3.1 Recolección y tratamiento de datos	14
3.2. Presentación y análisis de resultados	16
3.3 Propuesta - Estructura orgánica funcional y elaboración del manual de funciones	36

**DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA FUNCIONAL Y MANUAL DE FUNCIONES PARA LA EMPRESA COMERCIAL MIÑACA, SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS**

3.3.1 Introducción	36
3.3.2 Diagnóstico situacional	36
3.3.2.1 Análisis situacional	36
3.3.2.1.1 Matriz de Evaluación de los Factores Internos MEFI	38
3.3.2.1.2 Matriz de Evaluación de los Factores Externos – MEFE	39
3.3.2.1.3 Matriz FODA	39
3.3.4 Gestión de recursos humanos	40
3.3.5 Gestionar personas	41
3.3.6 Misión de recursos humanos	41
3.3.7 Visión de recursos humanos	41
3.3.8 Valores	41
3.3.9 Políticas de recursos humanos	42
3.3.10 Estructura organizacional	45
3.3.8 Descripción de puestos	46
<b>CAPÍTULO 4 - DISCUSIÓN</b>	<b>82</b>
4.1 Conclusiones	82
4.2 Recomendaciones	84
Bibliografía	87

## **ÍNDICE DE TABLAS**

<b>Tablas</b>	<b>Página</b>
Tabla 3.1 – Tiene la empresa una estructura funcional definida	16
Tabla 3.2 – Existencia de un Departamento de Recursos Humanos	17
Tabla 3.3 – Organigrama empresarial	18
Tabla 3.4 – Existencia de un Sistema de Recursos Humanos	19
Tabla 3.5. Políticas de recursos humanos	20
Tabla 3.6 – Existencia de un manual de funciones	21
Tabla 3.7 – Definición de funciones y responsabilidades	22
Tabla 3.8 – Identificación de competencias	23
Tabla 3.9 – Tipo de reclutamiento	24
Tabla 3.10 – Cantidad y calidad del reclutamiento	25
Tabla 3.11 – Proceso de selección de personal	26
Tabla 3.12 – Sobre la inducción del personal	27
Tabla 3.13 – Problemas de la falta d un manual de funciones	28
Tabla 3.14 – Evaluación del desempeño laboral	29
Tabla 3.15 – Análisis de resultados	30
Tabla 3.16 – Desempeño y planes de mejora de resultados	31
Tabla 3.17 – Importancia del manual de funciones	32
Tabla 3.18 – Necesidades	33
Tabla 3.19 – Expectativas	34
Tabla 3.20 – Necesidad de un programa de reconocimiento	35



## **ÍNDICE DE FIGURAS**

<b>Figuras</b>	<b>Página</b>
Figura 3.1 - Tiene la empresa una estructura funcional definida	16
Figura 3.2 – Existencia de un Departamento de Recursos Humanos	17
Figura 3.3 – Organigrama empresarial	18
Figura 3.4 – Existencia de un Sistema de Recursos Humanos	19
Figura 3.5. Políticas de recursos humanos	20
Figura 3.6 – Existencia de un manual de funciones	21
Figura 3.7 – Definición de funciones y responsabilidades	22
Figura 3.8 – Identificación de competencias	23
Figura 3.9 – Tipo de reclutamiento	24
Figura 3.10 – Cantidad y calidad del reclutamiento	25
Figura 3.11 – Proceso de selección de personal	26
Figura 3.12 – Sobre la inducción del personal	27
Figura 3.13 – Problemas de la falta d un manual de funciones	28
Figura 3.14 – Evaluación del desempeño laboral	29
Figura 3.15 – Análisis de resultados	30
Figura 3.16 – Desempeño y planes de mejora de resultados	31
Figura 3.17 – Importancia del manual de funciones	32
Figura 3.18 – Necesidades	33
Figura 3.19 – Expectativas	34
Figura 3.20 – Necesidad de un programa de reconocimiento	36
Figura 3.21 - Matriz MEFI	38
Figura 3.22 - Matriz MEFÉ	39
Figura 3.23 - Matriz FODA	40
Figura 3.24 – Estructura organizacional	45
Figura 3.25 – Estructura del Departamento de Recursos Humanos	46

## **ÍNDICE DE ANEXOS**

ANEXO A - Cuestionario para la encuesta Comercial Miñaca	89
ANEXO B – Resultados de la entrevista	92

## **RESUMEN**

El trabajo de titulación contiene elementos que se consideran claves para los procesos de reclutamiento, selección y contratación del personal nuevo.

En el capítulo uno, se desarrollan los temas introductorios como son: el problema investigar, el objeto de estudio teórico, el objeto de estudio práctico, el planteamiento del problema, los objetivos, la justificación; el marco teórico y conceptual.

El capítulo segundo, se dedica a la metodología, el nivel de estudio, la modalidad de investigación, el método, la población objeto de estudio, la selección de técnicas e instrumentos de investigación.

En el capítulo tercero, cubre el tratamiento y la recolección de datos, la presentación de los resultados de la investigación de campo, así como el análisis y la interpretación de los resultados, elementos necesarios para la elaboración del diagnóstico situacional de la empresa Comercial Miñaca, dedicada a la comercialización de electrodomésticos, computadores, motocicletas, en el Cantón de Santo Domingo, de la Provincia Santo Domingo de los Tsáchilas. Además, se presenta la propuesta, que es estructura organizacional de la empresa y la descripción de cada uno de los puestos de trabajo con sus respectivos perfiles del puesto.

En el capítulo cuarto, se detallan los hallazgos y/o los aspectos relevantes de la investigación. Las conclusiones, señalan los puntos críticos observados, y en las recomendaciones, se sugieren puntos que la empresa debería considerar en el futuro. Es meritorio, que gracias al apoyo de los directivos de la citada empresa, se realizó un estudio de la situación actual de la administración de los recursos humanos.

El problema de investigación se concreta en la carencia de una estructura organizacional y la falta de un Manual de Funciones. Con el aporte del presente trabajo investigativo, se ha podido diseñar una estructura organizacional e implementar el Manual de Funciones propuesto.

Palabras clave: gestión de recursos humanos, estructura organizacional, manual de funciones, perfiles del puesto.

## **ABSTRACT**

The degree work contains elements that are considered key to the recruitment, selection and hiring of new staff.

In chapter one, the introductory develop themes such as: investigating the problem, the object of theoretical study, the object of practical study, the problem statement, objectives, justification; the theoretical and conceptual framework.

The second chapter is devoted to methodology, the level of study, research mode, the method, the population under study, the selection of research techniques and instruments.

The third chapter covers treatment and collection of data, presenting the results of field research, analysis and interpretation of results, elements necessary for the development of the situation assessment of Commercial Miñaca Company, dedicated to the marketing of appliances, computers, motorcycles, in Santo Domingo de los Tsáchilas. Furthermore, the proposal, which is the company's organizational structure and description of each of the jobs with their respective job profiles are presented.

In the fourth chapter, the findings and / or relevant aspects of the research are described. The findings, say the observed critical points and recommendations, points suggest that the company should consider in the future. It is commendable that thanks to the support of the directors of that company, you were able to make a study of the current situation of the management of human resources.

The specific research problem in the lack of an organizational structure and lack of manual functions. With this work, it has been able to eliminate the weaknesses of the organization and to apply and implement the manual functions.

Keywords: human resource management, organizational structure, manual functions, job profiles.

## **CAPÍTULO 1**

### **INTRODUCCIÓN**

#### **1.1 El problema de Investigación**

##### **1.1.1 Problema a investigar**

La empresa Comercial Miñaca no cuenta con una estructura organizacional definida; tampoco dispone de un manual de funciones y responsabilidades, lo cual incide en los resultados de los procesos de reclutamiento, selección, contratación de personal, y evaluación del desempeño laboral.

##### **1.1.2 Objeto del estudio teórico**

El objeto de estudio teórico se relaciona directamente con la Gestión del Talento Humano; y, específicamente se vincula con la organización de la empresa, su estructura organizacional y el manual de funciones y responsabilidades, necesarios para los procesos de reclutamiento, selección, contratación y evaluación del desempeño laboral.

##### **1.1.3 Objeto del estudio práctico**

La estructura orgánica funcional y el manual de funciones y responsabilidades se aplicarán en la empresa Comercial Miñaca, de Santo Domingo de los Tsáchilas.

##### **1.1.4 Planteamiento del problema**

Del análisis de la situación actual de la empresa Comercial Miñaca se identifican los siguientes problemas:

- Carencia de una estructura organizacional.
- Deficiencias en los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal.
- Incumplimiento de los objetivos y metas organizacionales, generado por la inadecuada selección de personal.
- Centralización administrativa y conflictos internos a la hora de tomar decisiones.
- Imposibilidad de medir los resultados por la falta de la descripción de funciones de cada uno de los puestos de trabajo.

## **DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA FUNCIONAL Y MANUAL DE FUNCIONES PARA LA EMPRESA COMERCIAL MIÑACA, SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS**

- Líneas de mando y autoridad en conflicto.
- Los empleados no generan valor añadido para los clientes, lo cual se manifiesta por la despreocupación en la atención a los clientes, falta de atención personalizada, ausencia de servicio posventa, retardo y falta de flexibilidad en la atención a los clientes.

### **1.1.5 Formulación del problema**

¿Cuál es el diseño de la estructura orgánica funcional y manual de funciones más adecuado para la empresa Comercial Miñaca, Santo Domingo de los Tsáchilas?

### **1.1.6 Sistematización del problema**

- ¿Cuál es diagnóstico situacional actual de la empresa Comercial Miñaca?
- ¿Qué elementos constituyen la filosofía organizacional de la empresa?
- ¿Cuál es la estructura organizacional actual de la empresa Comercial Miñaca?
- ¿Qué opinión tienen los colaboradores de la actual gestión de talento humano de la empresa?
- ¿Cuáles son los elementos del manual de funciones para la empresa Comercial Miñaca?

### **1.1.7 Objetivo general**

Diseñar la estructura orgánica funcional y manual de funciones para la empresa Comercial Miñaca, Cantón Santo Domingo.

### **1.1.8 Objetivos específicos**

- Elaborar el diagnóstico situacional actual de la empresa Comercial Miñaca.
- Definir los elementos de la filosofía organizacional de la empresa.
- Diseñar la estructura organizacional para la empresa Comercial Miñaca.
- Establecer los criterios de los colaboradores en cuanto a la actual gestión de talento humano de la empresa.
- Diseñar el manual de funciones para la empresa Comercial Miñaca.

# **DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA FUNCIONAL Y MANUAL DE FUNCIONES PARA LA EMPRESA COMERCIAL MIÑACA, SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS**

## **1.1.9 Justificación**

La definición de la filosofía organizacional, esto es la misión, la visión, los factores críticos de éxito y los valores empresariales es el fundamento del quehacer diario de la empresa, y por ende, del área de recursos humanos de la organización.

La preparación y aplicación del manual de funciones, son aspectos importantes porque definen las funciones de cada uno de los puestos de trabajo, con lo cual se facilitan los procesos de reclutamiento, selección, contratación, inducción del personal nuevo que ingresa la empresa.

Además, la descripción de funciones formaliza el comportamiento de los trabajadores de la empresa, porque señala la misión de cada puesto. Especifica las responsabilidades de cada uno de los colaboradores, aspecto clave para la evaluación del desempeño laboral. Detalla el nivel de formación, las habilidades, aptitudes, actitudes, competencias, nivel de conocimientos y experiencia, requisitos necesarios para desempeñar un puesto de trabajo. Permite organizar adecuadamente el trabajo, esto es, sus actividades y tareas.

Los beneficios son previsible. Con la definición de la filosofía y la cultura, y con la divulgación de la misión, la visión, los valores empresariales, se establecen los patrones de comportamiento, para integrar al personal y manejar los problemas internos; estos elementos son críticos porque inciden de forma determinante en las decisiones que tome la empresa. (David. 2013, pág. 99).

Con la aplicación del manual de funciones, se prevé la eliminación de la duplicación de funciones, y el fomento de la delegación de funciones necesario para la toma de decisiones, lo cual acelera los procesos de atención al cliente, y el cumplimiento de los objetivos y metas empresariales.

Los beneficiarios son los colaboradores, los clientes y los dueños de la empresa.

Los impactos se podrán observar después de la implementación y mejora de los procesos de Gestión del Talento Humano, esto es, reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal nuevo.

## **1.2 Marco de Referencia**

La empresa Comercial Miñaca que se dedica a la venta de electrodomésticos, computadoras, motocicletas y línea blanca, en el Cantón Santo Domingo.

## **DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA FUNCIONAL Y MANUAL DE FUNCIONES PARA LA EMPRESA COMERCIAL MIÑACA, SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS**

Para una mejor comprensión de los temas que se abordarán en el desarrollo del trabajo de titulación, se define el marco teórico y conceptual, que son la base la preparación del manual de funciones y el diseño de la estructura organizacional de la empresa.

### **1.2.1 Marco Teórico**

La empresa debe adoptar ciertos valores y actitudes y una estructura organizacional acorde con los principios, que la empresa adopta como directrices del comportamiento general y que le caracterizan y le dan identidad y unidad. (Vértice. 2008, pág.47).

Las empresas para funcionar correctamente, requieren de un marco de actuación. Este marco lo constituyen la estructura organizacional, que es una división ordena y sistemática de sus unidades de trabajo y/o de los procesos internos. (Franklin Fincowsky. 2009, pág.124)

#### **Estructura orgánica y funcional**

Una estructura es esencialmente una determinada disposición de actividades que afectan a un grupo de personas, conducente a optimizar la consecución de los objetivos previstos. (Artal Castels. 2007, pág.57). La estructura organizacional debe estar acorde con los principios y fundamentos de la empresa. El diseño de la estructura organizativa es un factor clave para adecuar a los recursos humanos para implementar las estrategias empresariales. (Vértice.2008, pág.50).

Una sola persona no puede ocuparse de todas las tareas organizativas y directivas de la empresa. El trabajo directivo se va especializando y se van creando y/o adaptando puestos para la coordinación de las personas. El diseño de la estructura organizativa consiste, en ir coordinando a cada nivel con la incorporación de nuevos puestos directivos que, a su vez, serán coordinados por otros puestos de nivel superior, para lo cual es fundamental la comunicación amplia, franca y abierta entre los niveles de la organización. (Vértice.2008, pág.52).

La estructura de una empresa se puede definir como el sistema resultante del reparto de atribuciones y relaciones entre puestos de trabajo. La estructura de la empresa es como el esqueleto o soporte del sistema de información necesario para la gestión y el control del funcionamiento de la empresa. (Vértice.2008, pág.55).

La estructura organizacional es la disposición formal de los puestos de trabajo dentro de una organización. (Robbins y Coulter. 2014, pág.332).

## **DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA FUNCIONAL Y MANUAL DE FUNCIONES PARA LA EMPRESA COMERCIAL MIÑACA, SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS**

### **Función gerencial**

La función gerencial consiste es básicamente diseñar y mantener los sistemas de funciones. El Área de Recursos Humanos funciona como receptora, coordinadora y ejecutora de las políticas empresariales, relacionadas con el reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal nuevo que ingresa a la organización.

### **Funciones administrativas**

Para que una empresa pueda desempeñarse de manera competitiva es menester que defina específicamente las funciones básicas de los procesos administrativos que son:

**Planificar.** Planear incluye elegir misiones, objetivos, y las acciones para lograrlos; requiere decidir, es decir elegir la mejor decisión de entre las alternativas propuestas. (Koontz, Weihrich y Cannice. 2012, pág. 30).

**Organizar.** Supone el establecimiento de una estructura intencional de funciones que las personas desempeñen. Es ajustar personas, tareas y recursos a través de una estructura organizativa formal, de tal manera que se puedan ejecutar los planes de manera eficaz. (Koontz, Weihrich y Cannice. 2012, pág. 30).

**Dirigir.** Es influir en las personas para que contribuyan a las metas organizacionales. Implica dar órdenes, instrucciones, supervisar, liderar, motivar, comunicarse, para asegurar que los esfuerzos se encaminen adecuadamente al logro de los objetivos. (Koontz, Weihrich y Cannice. 2012, pág. 31).

**Coordinar.** Asegurar la sincronización de las actividades de las actividades y los recursos para conseguir los fines planeados. Se emplea para logra armonía entre los esfuerzos individuales hacia el cumplimiento de las metas. (Koontz, Weihrich y Cannice. 2012, pág. 32).

**Controlar.** Es medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se ajusten a los planes. (Koontz, Weihrich y Cannice. 2012, pág. 31).

### **Función organizacional**

Para Koontz, Weihrich y Cannice (2012, pág. 200), para que la función organizacional exista y sea significativa para las personas, se debe incorporar:

- Objetivos medibles y verificables.
- Definir de manera clara las principales obligaciones y actividades involucradas.



## **DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA FUNCIONAL Y MANUAL DE FUNCIONES PARA LA EMPRESA COMERCIAL MIÑACA, SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS**

- Disponer de medidas que proporcionen información.
- Facilitar las herramientas necesarias para el cumplimiento de las obligaciones y responsabilidades.

### **Gestión de recursos humanos**

Según Valverde Aparicio (2001), la gestión de recursos humanos se define como una aproximación estratégica y coherente, en la que cada uno de los procesos está totalmente integrado con la gestión global de la empresa. (pág. 7). Es una aproximación estratégica para adquirir, desarrollar y gestionar y motivar a las personas para que se comprometan con los objetivos organizacionales. (Valverde Aparicio. 2001, pág.8).

### **Gestionar personas**

Según Jiménez (2013). Gestionar personas supone identificar y atraer a los mejores, en términos de competencias y de adecuación de los valores de las personas a los de la organización. Para gestionar personas se deben identificar adecuadamente los procesos internos de la empresa, definir la estructura organizacional y definir las funciones, roles y/o responsabilidades de cada puesto de trabajo. La gestión de personas es responsabilidad de los directivos de una organización. Los lineamientos, políticas, objetivos y estrategias empresariales son cruciales para administrar y gestionar los recursos humanos. Gestionar personas supone desarrollar sus conocimientos y cualidades profesionales, para que tengan la formación adecuada que les permita tomar las decisiones más acertadas en su puesto de trabajo. (pág.41).

### **Manual: definición**

Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática la información de la organización, como las instrucciones y lineamientos necesarios para que las tareas se realicen de mejor manera. (Franklin Fincowski. 2009, pág. 244).

### **Manual de funciones**

Según González Sánchez, el manual de funciones es un instrumento o herramienta de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada empleado en sus

## **DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA FUNCIONAL Y MANUAL DE FUNCIONES PARA LA EMPRESA COMERCIAL MIÑACA, SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS**

actividades cotidianas, y será elaborado técnicamente basado en los procedimientos, sistemas. Establece con claridad la misión del puesto, las responsabilidades, las obligaciones que cada uno de los cargos conlleva, y los requisitos que el titular del puesto debe tener para el normal desenvolvimiento de sus funciones. (2012, pág.1).

### **Análisis de puestos**

El análisis de puestos se define como el estudio y descomposición de las responsabilidades, tareas y competencias necesarias que el titular del puesto requiere para poder desempeñar el cargo. (Gan y Triginé. 2006, pág.22).

### **Descripción de puestos**

Se entiende por descripción de puestos al conjunto de tareas. Deberes, responsabilidades y obligaciones relacionadas entre sí y asignadas por una autoridad competente para que sean atendidas por un empleado en una unidad de tiempo determinada, independientemente de que el puesto sea a tiempo parcial completo o parcial. (Zelaya Lucke. 2006, pág.8).

### **Beneficios de la aplicación del manual de funciones**

El uso y/o la aplicación del manual de funciones, también conocido como manual de organización y funciones, trae consigo los siguientes beneficios:

1. Delimita los campos de actuación de cada colaborador, permite que las personas interactúen con un mayor conocimiento de su rol dentro de la empresa, lo que ayuda en el proceso de comunicación, integración y desarrollo.
2. El uso del manual de funciones genera productividad, porque elimina desequilibrios en cargas de trabajo, omisiones, duplicidad de funciones, cuellos de botella.
3. Es importante porque define con claridad las responsabilidades de cada uno de los puestos de trabajo.
4. Es un documento formal que sirve como guía para que todo el personal actúe en función de las actividades y tareas descritas en el citado manual.

## **DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA FUNCIONAL Y MANUAL DE FUNCIONES PARA LA EMPRESA COMERCIAL MIÑACA, SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS**

5. Los conocimientos, habilidades, actitudes, aptitudes y competencias requeridas para cada puesto de trabajo se citan en el manual de funciones, por lo que se constituye en la herramienta básica para el reclutamiento y selección del nuevo personal.
6. Los contenidos del manual sirve de base para la evaluación del desempeño laboral.
7. Compila las descripciones en un solo documento, lo cual normaliza los procesos de recursos humanos y facilita la consulta sobre cada puesto.

### **Elementos de la descripción del puesto**

Según Mondy (2010), la descripción de los puestos suelen estar compuesta, por los siguientes elementos:

*Datos informativos:* Área – Sección – División o Proceso.

*Denominación del puesto:* ¿Dónde está situado y cómo se denomina un determinado puesto de trabajo en la organización? ¿A quién reporta?

*Misión del puesto:* ¿Para qué existe el puesto en la organización? ¿Cuál es su razón de ser?

*Nombre del titular:* nombres y apellidos del ocupante del puesto.

*Resultados:* ¿Qué resultados se esperan del puesto?

*Funciones/Actividades/Tareas:* ¿Qué hace y en qué consiste lo que hace?

*Relaciones jerárquicas y funcionales:* ¿Con qué puestos y/o con cuáles personas se relaciona el puesto de trabajo?

*Responsabilidad.* Señala los límites del puesto, y las obligaciones específicas que debe cumplir el puesto.

*Condiciones de trabajo.* ¿En qué condiciones ambientales opera el puesto?

*Riesgos potenciales:* ¿Qué riesgos laborales conlleva el puesto de trabajo?

*Requerimientos del puesto:* ¿Qué características y capacidades debe reunir el titular del puesto para un desempeño exitoso?

*Perfil del puesto:* requisitos para cubrir el puesto: nivel de educación, experiencia, competencia profesionales requeridas. (Pág.97).

### **1.2.2 Marco Conceptual**

En el desarrollo del trabajo de titulación se utilizan término que se repiten con alguna frecuencia; para garantizar la unificación de los significados, los citamos a continuación:

## DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA FUNCIONAL Y MANUAL DE FUNCIONES PARA LA EMPRESA COMERCIAL MIÑACA, SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS

- **Asociación.** “Conjunto de personas reunidas por un fin común y en forma permanente, aportando actividades, conocimiento, bienes, recursos a fin de cumplir los objetivos previstos.” (Sanz, 2002, pág. 16).
- **Diagnóstico.** El diagnóstico alude, en general, al análisis que se realiza para determinar cualquier situación y cuáles son las tendencias. Esta determinación se realiza sobre la base de datos y hechos recogidos y ordenados sistemáticamente, que permiten juzgar mejor qué es lo que está pasando. (Cumsille, 2011)
- **Análisis FODA.** Es el análisis de un conjunto de factores que afectan directa o indirectamente a los resultados de la organización. Estos factores pueden ser positivos o negativos e internos o externos. Internos positivos – fortalezas; internos negativos - debilidades: externos positivos – oportunidades; externos negativos – amenazas. (Zambrano Barrios. 2006, pág. 88)
- **Empresa.** Conjunto de medios humanos y materiales que se disponen para conseguir una finalidad según un esquema determinado de relaciones y dependencias entre los diferentes elementos que la componen. (Gil Estallo. 2007, pág.30).
- **Estructura simple.** Diseño organizacional con pocos departamentos, amplios tramos de control, autoridad descentralizada y poca formalización. (Robbins y Coulter. 2014, pág.345).
- **Formalización.** El término formalización se refiere a cuán estandarizados son los puestos de trabajo y el grado en el que el comportamiento de los empleados está determinado por las reglas y procedimientos. (Robbins y Coulter. 2014, pág. 341).
- **Tarea.** Es el conjunto de actividades individuales que ejecuta el ocupante en determinado puesto de trabajo; hace referencia a cargos simples y rutinarios, como los que ejecutan los que trabajan por horas y los obreros. (Chiavenato, 2002).
- **Atribución.** Es el conjunto de actividades individuales, que ejecuta la persona que ocupa el cargo. Se refiere a cargos que incluyen actividades más diferenciadas, como las que desempeñan los que trabajan por meses. (Chiavenato, 2002).
- **Función.** Es un conjunto de tareas o atribuciones, que el ocupante del cargo ejerce de manera sistemática y reiterada, o un individuo que, sin ocupar un cargo, desempeña una función de manera transitoria o definitiva. Para que un conjunto de tareas o atribuciones constituya una función, se requiere que haya repetición al ejecutarlas (Chiavenato, 2002).

## **DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA FUNCIONAL Y MANUAL DE FUNCIONES PARA LA EMPRESA COMERCIAL MIÑACA, SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS**

- **Cargo.** Es un conjunto de funciones con posición definida dentro de la estructura organizacional, es decir, en el organigrama. Ubicar un cargo dentro del organigrama indica definir cuatro aspectos: el nivel jerárquico, el área o el departamento en que está localizado, el superior jerárquico (ante quien responde) y los subordinados (sobre los que ejerce autoridad). (Chiavenato, 2002).
- **Puesto.** Conjunto de tareas que deben realizarse para que una organización logre sus metas. (Mondy. 2010, pág.92).
- **Organigrama.** Es la representación gráfica de la estructura orgánica de una empresa, en ella se muestra la composición de las unidades administrativas que la integran, sus relaciones, sus niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría. Es el instrumento idóneo para plasmar y transmitir en forma gráfica y objetiva la composición de una organización. (Franklin Fincowsky. 2009, p 124).
- **Responsabilidades.** Es la exigencia que tiene todo individuo u órgano administrativo de cumplir las acciones encomendadas y de rendir cuentas de su ejecución a la autoridad correspondiente. (Franklin Fincowsky. 2009, p .373).

## **CAPÍTULO 2**

### **MÉTODO**

#### **2.1 Metodología general**

##### **2.1.1 Nivel de estudio**

El trabajo de titulación que se plantea, será del tipo exploratorio y descriptivo.

Es exploratorio porque se desconocen los factores que inciden en la administración y gestión de los recursos humanos de la empresa Comercial Miñaca.

Es del tipo descriptivo porque busca especificar las propiedades importantes del Sistema de Recursos Humanos de la empresa, sus componentes y dimensiones.

##### **2.1.2 Modalidad de investigación**

La investigación que se utilizará para el desarrollo del trabajo de titulación es la investigación de campo. Mediante la aplicación del cuestionario, se recogerán directamente los datos de la fuente, esto es de las personas encuestadas. La ejecución de esta etapa de la investigación es crucial, porque las decisiones que se tomen, dependerán de la calidad de los datos y la información que se genere. Para ello, se elegirá a dos personas calificadas para confiarles la recolección de datos.

##### **2.1.3 Método**

**La observación científica.** Para la descripción de funciones, no se puede prescindir de este método en un diseño de investigación observacional, por cuanto se abstraen ciertos elementos existentes en el objeto del conocimiento, tal es el caso de los conceptos de: la Gestión del Talento Humano.

**El método inductivo.** Es plenamente aplicable en esta investigación, especialmente desde el punto de vista de los recursos humanos. De los resultados obtenidos en la encuesta, se

## **DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA FUNCIONAL Y MANUAL DE FUNCIONES PARA LA EMPRESA COMERCIAL MIÑACA, SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS**

elaborarán las conclusiones respectivas, se der necesario se establecerán las relaciones entre las variables estudiadas.

**El método deductivo.** El método se inicia con el análisis de los datos obtenidos en la investigación de campo, y para ello, se emplea el razonamiento. La elaboración de las conclusiones es la meta del método deductivo.

**El método estadístico.** Sirve para definir la naturaleza de la investigación, para el análisis de los datos numéricos. Para calcular el promedio de las variables y determinar tendencias, y determinar la variabilidad de los criterios emitidos por los participantes en la encuesta.

**El método Analítico.** Con este método se distinguen los elementos del problema que se investiga, se analizan sus características y se determinan las prioridades de solución al problema. A través de este método se pretende conocer el problema, explicarlo y describirlo de la manera más objetiva posible.

**El método sintético.** Con el apoyo de este método y el uso de razonamiento, se quiere reconstruir el hecho a partir de los elementos que se han separado en el análisis, lo cual permite, elaborar la propuesta de solución al problema de investigación, partiendo de los elementos individuales analizados.

### **2.1.4 Población y muestra**

**Población.** La población objeto de investigación está conformada por el total de 32 colaboradores de todas las áreas de la Empresa Comercial Miñaca, y de su sucursal.

**Muestra.** Como la población es relativamente pequeña se encuestarán a todos los miembros de la organización.

### **2.1.5 Selección de técnicas e instrumentos de investigación**

#### **2.1.5.1 Técnicas de investigación**

Las técnicas que se utilizará en la investigación son:

## **DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA FUNCIONAL Y MANUAL DE FUNCIONES PARA LA EMPRESA COMERCIAL MIÑACA, SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS**

- **Observación.** Mediante esta técnica se permitirá al investigador conocer a fondo la situación de la empresa en el manejo de la Gestión de Talento Humano, factores relevantes como recursos y ambiente de trabajo.
- **Entrevista.** Se lo empleará para la obtención de información relevante genera por la principal autoridad de la empresa. Las opiniones del directivo servirá para conocer la opinión que él tiene sobre la situación el actual de la Gestión de Talento Humano en la Comercial Miñaca.
- **Encuesta.** Es el medio más directo para obtener las opiniones y las creencias de los colaboradores de la organización.

### **2.1.5.2 Instrumentos de investigación**

Los principales instrumentos que se aplicarán en las técnicas son:

- Fichas de observación, para describir las actividades y tareas que relaza cada uno de los empleados de la empresa.
- Cuestionario guía para la entrevista. Será aplicado al Gerente Propietario de Comercial Miñaca.
- Cuestionario para la encuesta. Conformado por 20 preguntas cerradas y de selección múltiple.

### **2.1.6 Procesamiento de datos**

Para la obtención de los datos necesarios para el diagnóstico de la situación actual de la empresa, se realizará el siguiente procesamiento de los datos:

Elección de la principal técnica de investigación: mediante la encuesta se obtendrá los datos de las fuentes primarias.

Se elabora el cuestionario, el mismo que se aplica a los 32 colaboradores de la empresa.

Los datos consignados en los cuestionarios, se revisan para posteriormente ser tabulados y presentados en tablas y gráficos estadísticos.

Los obtenidos son analizados para explicar los contenidos observados, emitir criterios, formular conclusiones y recomendaciones. “La intención del análisis de datos es reducir y sintetizar la información para permitir que tenga sentido y facilite hacer inferencia de la población.” (Quispe Limaylla. 2004, pág. 157). El propósito de la interpretación es combinar los



## **DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA FUNCIONAL Y MANUAL DE FUNCIONES PARA LA EMPRESA COMERCIAL MIÑACA, SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS**

resultados del análisis con los valores, o criterios estándar, con el fin de generar juicios, conclusiones y recomendaciones. (Quispe Limaylla. 2004, pág. 157).

### **2.2 Metodología específica**

#### **Metodología de Recursos Humanos**

La elaboración del diagnóstico situacional se basa en la investigación de campo, mediante la cual se consulta a todos los colaboradores, sus criterios en relación a la estructura organizacional, y la administración de los procesos de recursos humanos de la empresa. Los resultados de la encuesta sirven de base para la elaboración de las matrices de evaluación de los factores internos y externos; y de la matriz FODA., que son parte del diagnóstico situacional.

Con los factores positivos internos y externos (fortalezas y oportunidades), se definen los objetivos para contrarrestar los factores internos negativos (debilidades). Y, para el cumplimiento de dichos objetivos, se formulan estrategias que ayuden a corregir las desviaciones observadas.

Las estrategias señaladas, sirve para eliminar los problemas enunciados en el planteamiento del problema, lo cual se consolida en la propuesta.

## **CAPÍTULO 3**

### **RESULTADOS**

#### **3.1 Recolección y tratamiento de datos**

Los contenidos de este epígrafe son extraídos del documento elaborado por Peersman, G. (2014). Sinopsis: Métodos de recolección y análisis de datos en la evaluación de Impacto, Síntesis metodológica N° 10, Centro de Investigaciones de UNICEF, Florencia.

Antes de tomar decisiones sobre qué datos recopilar y cómo analizarlos, se debe decidir la finalidad de la investigación, es decir, los usuarios y usos previstos, y las preguntas clave de la investigación. Una vez que está clara la finalidad de la encuesta, debe definirse el cuestionario de preguntas clave para la elaboración del diagnóstico situacional.

El principal objetivo del muestreo es que los datos de la muestra puedan extrapolarse adecuadamente a la población, desde un punto de vista estadístico o analítico. Y, para ello, se debe emplear el muestreo aleatorio simple, en el que todos los elementos de la población tienen la misma probabilidad de ser considerados como parte de la muestra.

Las respuestas a las preguntas clave de evaluación - independientemente de cómo se llegue a ellas - deben asegurar que se cumpla la finalidad de la evaluación.

La planificación de la recolección de datos debe comenzar por revisar en qué medida pueden utilizarse y aplicarse dichos datos en la investigación.

Los métodos de recolección y análisis de datos deben elegirse en función de las preguntas clave de investigación. Las preguntas deben contener aspectos relevantes de las variables contenidas en el problema y que son el objeto de estudio teórico.

Las evaluaciones de impacto deben aprovechar al máximo los datos existentes y subsanar las carencias con nuevos datos.

Los métodos de recolección y análisis de datos deben elegirse de forma que se complementen entre sí los puntos fuertes y débiles.

Una vez que se completa la planificación, es importante comprobar la confiabilidad del cuestionario, la viabilidad de los métodos de recolección y análisis de datos para asegurar que lo que se ha propuesto puede lograrse realmente dentro de los límites del marco temporal y los recursos disponibles.

## **DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA FUNCIONAL Y MANUAL DE FUNCIONES PARA LA EMPRESA COMERCIAL MIÑACA, SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS**

Una buena gestión de datos implica desarrollar procesos eficaces para la recolección y el registro sistemáticos de datos, el almacenamiento seguro de los datos, la depuración de datos, y su procesamiento.

La garantía de la calidad de los datos también se extiende a la garantía de un análisis de datos adecuado y de las conclusiones fundamentadas en evidencias y/o hechos reales.

Analizar los datos para resumirlos y buscar patrones es una parte importante de toda investigación. Las estrategias de análisis de datos y la forma de sintetizar los datos deben definirse en el diseño de la investigación, adecuarse al tipo de preguntas clave y describirse íntegramente en el plan de investigación.

Para el análisis de los datos se emplearán tabulaciones, para obtener una indicación de la frecuencia de cada variable. Los resultados se presentan en tablas estadísticas o histogramas; y, para mejorar la comprensión se emplearon gráficos estadísticos: pie y de barras. Una buena visualización de datos es una herramienta esencial para comunicación los mensajes principales.

De ser necesario se emplearán medidas de tendencia central: medida sintética que intenta describir un conjunto de datos con un único valor que representa el medio o centro de su distribución. Las medidas de dispersión: medida sintética que describe cómo se distribuyen los valores en torno al promedio.

En el análisis también se determinan los valores atípicos, es decir, se observa en el conjunto de datos el valor que está alejado de los otros en el conjunto de datos. Es un valor inusualmente grande o pequeño en comparación con los demás.

Las conclusiones sintetizan en pocas palabras la investigación realizada. En ellas, se dan respuesta a los objetivos planteados en la investigación. Se deben resaltar los hallazgos más significativos. (Callejo y Aranda. 2007, pág.325). Las conclusiones no son verdades absolutas. Cierran el proceso de investigación facilitando conocimientos que pueden enriquecernos. (Rojas Soriano. 2002, p. 131).

En las recomendaciones, el investigador, asoma como juez. Las recomendaciones representan un horizonte práctico, porque sugieren dar un paso más adelante, y/o continuar la investigación de aspectos complementarios a la investigación realizada. (Callejo y Aranda. 2007, pág.325). Las recomendaciones deben ofrecer ideas aplicables para futuras investigaciones, para superar las limitaciones encontradas o para profundizar en la fase empírica. (Díaz Narváez. 2009, pág.195).

### 3.2. Presentación y análisis de resultados

Pregunta 1. ¿La empresa tiene una estructura orgánica funcional definida?

**Tabla 3.1 – Tiene la empresa una estructura funcional definida**

Opciones	Frecuencia	Porcentajes	Porcentaje Acumulado
SI	3	9,375	9,375
NO	29	90,625	100,000
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100,00</b>	

**Figura 3.1 - Tiene la empresa una estructura funcional definida**



**Análisis.** El 90.63% de las personas encuestadas responden que la empresa no tiene una estructura funcional definida. El 9.37% contesta que la Comercial Miñaca si tiene una estructura funcional definida.

**Interpretación.** La mayoría del personal encuestado concuerda en que la empresa no dispone de una estructura, lo cual es una debilidad, porque la estructura es el marco formal por medio de la cual las tareas se dividen, se agrupan y se coordinan. Lo cual afecta las relaciones formales de autoridad, los canales de comunicación, la coordinación entre departamentos y no permite que las personas asuman sus responsabilidades.

**DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA FUNCIONAL Y MANUAL DE FUNCIONES PARA LA EMPRESA COMERCIAL MIÑACA, SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS**

Pregunta 2. ¿La Comercial Miñaca tiene un Departamento de Recursos Humanos?

**Tabla 3.2 – Existencia de un Departamento de Recursos Humanos**

Opciones	Frecuencia	Porcentajes	Porcentaje Acumulado
SI	2	6,25	6,25
NO	30	93,75	100,00
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100,00</b>	

**Figura 3.2 – Existencia de un Departamento de Recursos Humanos**



**Análisis.** El 93.75% de los encuestados indica que la empresa no tiene un Departamento de Recursos Humanos. Tan sólo el 6.25% dice que la empresa si dispone de un Departamento de Recursos Humanos.

**Interpretación.** La gran mayoría señala la inexistencia de un departamento que se responsabilice de la administración y gestión del talento humano. Se considera una debilidad porque al no existir un ente directriz, la empresa no puede definir lineamientos específicos que garanticen los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal como subprocesos básicos de la gestión administrativa.

**DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA FUNCIONAL Y MANUAL DE FUNCIONES PARA LA EMPRESA COMERCIAL MIÑACA, SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS**

Pregunta 3. ¿Conoce usted el organigrama de la empresa?

**Tabla 3.3 – Organigrama empresarial**

Opciones	Frecuencia	Porcentajes	Porcentaje Acumulado
SI	4	12,50	12,50
NO	28	87,50	100,00
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100,00</b>	

**Figura 3.3 – Organigrama empresarial**



**Análisis.** El 87.50% del personal encuestado responde que no conoce el organigrama de la empresa. El 12.50% indica que si lo conoce.

**Interpretación.** Un considerable porcentaje de colaboradores de la empresa manifiesta desconocer el organigrama de la empresa. Esto es una debilidad porque, implica desconocer su estructura organizacional, las áreas que la integran, las líneas de autoridad, relaciones de personal y líneas de comunicación internas. El organigrama permite clarificar las conexiones entre los distintos puestos de trabajo, lo cual facilita la coordinación entre departamentos, lo cual facilite el logro de los objetivos empresariales.

**DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA FUNCIONAL Y MANUAL DE FUNCIONES PARA LA EMPRESA COMERCIAL MIÑACA, SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS**

Pregunta 4. ¿Existe un sistema de recursos humanos que regule los procesos de: reclutamiento, selección y contratación de personal nuevo?

**Tabla 3.4 – Existencia de un Sistema de Recursos Humanos**

Opciones	Frecuencia	Porcentajes	Porcentaje Acumulado
SI	2	6,25	6,25
NO	30	93,75	100,00
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100,00</b>	

**Figura 3.4 – Existencia de un Sistema de Recursos Humanos**



**Análisis.** El 93.75% del personal consultado responde que la empresa no tiene un Sistema de Recursos Humanos. El 6.25% señala que la empresa si tiene dicho sistema.

**Interpretación.** La falta de un sistema de recursos humanos incide directamente en los resultados de la organización. Porque, no puede organizar los procesos internos, no puede crear las condiciones necesarias para el cumplimiento de las actividades y tareas; no tiene procedimientos de trabajo y normas que estandaricen los procesos de recursos humanos. La falta de un área especializada en la gestión de recursos humanos limitará el funcionamiento de la organización, porque ella debe funcionar de manera ordenada, planificada y sistematizada.

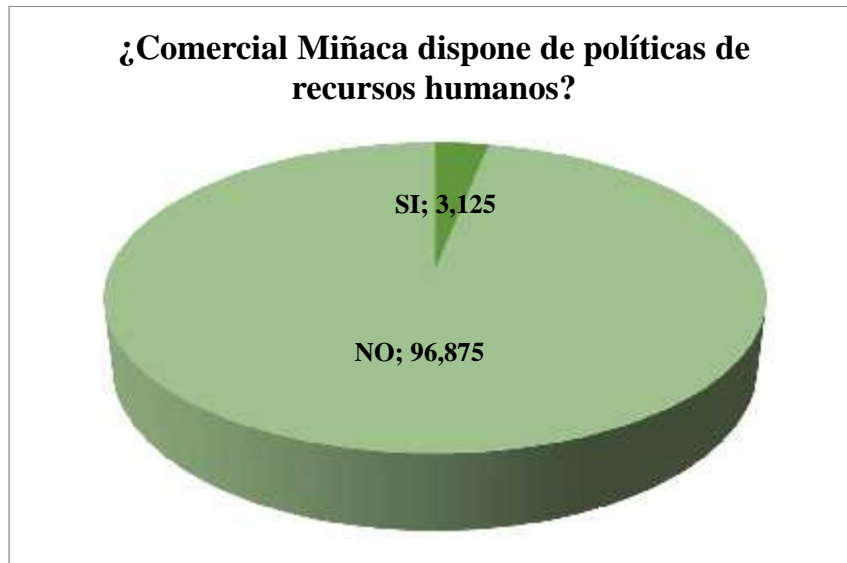
**DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA FUNCIONAL Y MANUAL DE FUNCIONES PARA LA EMPRESA COMERCIAL MIÑACA, SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS**

Pregunta 5. ¿Comercial Miñaca dispone de políticas de recursos humanos?

**Tabla 3.5. Políticas de recursos humanos**

Opciones	Frecuencia	Porcentajes	Porcentaje Acumulado
SI	1	3,125	3,125
NO	31	96,875	100,000
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100,00</b>	

**Figura 3.5. Políticas de recursos humanos**



**Análisis.** El 96.87% de los empleados encuestados menciona que la empresa no tiene políticas de recursos humanos. El 3.13% responde que la empresa si tiene políticas de recursos humanos.

**Interpretación.** La gran mayoría de encuestados manifiesta que la empresa carece de políticas de recursos humanos. Esto es una debilidad porque, las políticas provocan un ambiente de armonía, de confianza en los trabajadores, se sienten cómodos y motivados, porque reciben buen trato, la comunicación es amplia, abierta y confiable. Los procesos internos se desenvuelven de manera ordenada, y libre de improvisaciones. Quienes laboran, tienen lineamientos específicos para la toma de decisiones, lo cual facilita la descentralización administrativa.



**DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA FUNCIONAL Y MANUAL DE FUNCIONES PARA LA EMPRESA COMERCIAL MIÑACA, SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS**

Pregunta 6. ¿La empresa dispone de un Manual de funciones y perfiles de los puestos de trabajo?

**Tabla 3.6 – Existencia de un manual de funciones**

Opciones	Frecuencia	Porcentajes	Porcentaje Acumulado
SI	2	6,25	6,25
NO	30	93,75	100,00
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100,00</b>	

**Figura 3.6 – Existencia de un manual de funciones**



**Análisis.** El 93.75% de las personas que aplican la encuesta responden que la empresa Miñaca, no dispone de un manual de funciones. El 6.25% menciona que la empresa si tiene el citado manual.

**Interpretación.** Esto se considera una debilidad y/o una limitación crítica, porque el manual describe la organización formal, para cada puesto de trabajo, define los objetivos, funciones y responsabilidades. El propósito del manual consiste en orientar sobre la forma en que la empresa se organiza para cumplir con su objetivo, clarificar los grados de responsabilidad de las diferentes áreas administrativas que la integran y sus relaciones de autoridad y dependencia.

## DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA FUNCIONAL Y MANUAL DE FUNCIONES PARA LA EMPRESA COMERCIAL MIÑACA, SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS

Pregunta 7. ¿Se encuentran definidas claramente y comunicadas las funciones y responsabilidades de cada uno de los puestos de trabajo?

**Tabla 3.7 – Definición de funciones y responsabilidades**

Opciones	Frecuencia	Porcentajes	Porcentaje Acumulado
SI	3	9,375	9,375
NO	29	90,625	100,000
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100,00</b>	

**Figura 3.7 – Definición de funciones y responsabilidades**



**Análisis.** El 90.63% de las personas encuestadas responde que la funciones y responsabilidades no se encuentran bien definidas en la empresa. El 9.37% menciona que las funciones y responsabilidades si están bien definidas.

**Interpretación.** La carencia de la definición de las funciones para cada puesto de trabajo es una debilidad crítica, porque, la definición de funciones permite aumentar la eficacia del personal al promover una organización más centrada en los resultados, porque determina los deberes, responsabilidades y jerarquías de autoridad; mejora la comunicación interpersonal, elimina duplicidad en las tareas, así como dosifica los contenidos del trabajo de cada puesto lo cual garantiza u equilibrio en la carga de trabajo asignada a cada persona..

**DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA FUNCIONAL Y MANUAL DE FUNCIONES PARA LA EMPRESA COMERCIAL MIÑACA, SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS**

Pregunta 3.8. ¿La empresa tiene identificadas las competencias requeridas para cada puesto y se asegura la adecuación de las personas a los perfiles definidos en cada puesto de trabajo?

**Tabla 3.8 – Identificación de competencias**

Opciones	Frecuencia	Porcentajes	Porcentaje Acumulado
SI	1	3,125	3,125
NO	31	96,875	100,000
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100,00</b>	

**Figura 3.8 – Identificación de competencias**



**Análisis.** El 96.87% de quienes participan en la encuesta, responde que la empresa no tiene identificadas las competencia de cada puesto de trabajo. El 3.13% contesta que si tiene identificadas dichas competencias laborales.

**Interpretación.** La carencia de las competencia laborales es una debilidad crítica, porque las competencias, son el un conjunto de habilidades específicas y técnicas, fundamentales requeridas para el desempeño en cada puesto de trabajo. Al no tener definidas dichas competencia, se hace difícil el reclutamiento, la selección y contratación del personal. Esta puede ser una de las causas del incumplimiento de los objetivos organizacionales. Si se desconocen las competencias del puesto tampoco se podrá efectuar la evaluación del desempeño laboral.

## DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA FUNCIONAL Y MANUAL DE FUNCIONES PARA LA EMPRESA COMERCIAL MIÑACA, SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS

Pregunta 9. ¿Señale el tipo de reclutamiento que la empresa utiliza?

**Tabla 3.9 – Tipo de reclutamiento**

Opciones	Frecuencia	Porcentajes	Porcentaje Acumulado
Interno	4	12,50	12,50
Externo	28	87,50	100,00
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100,00</b>	

**Figura 3.9 – Tipo de reclutamiento**



**Análisis.** El 87.50% de los participantes en la encuesta indica que la empresa Miñaca recurre al reclutamiento externo cuando se produce una vacante. El 12.50% señala que la empresa utiliza el reclutamiento interno.

**Interpretación.** Los resultados obtenidos, no expresan tendencias buenas o malas. Sin embargo, al recurrir al reclutamiento externo, la empresa pierde la oportunidad de rotar y/o promocionar al personal de la organización; pero, renueva y enriquece los recursos humanos de la empresa. El reclutamiento externo podría producir un desequilibrio en los sueldos, porque la nueva contratación podría implicar pagar más de lo acostumbrado, produciendo un desequilibrio interno.

**DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA FUNCIONAL Y MANUAL DE FUNCIONES PARA LA EMPRESA COMERCIAL MIÑACA, SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS**

Pregunta 10. ¿El reclutamiento reúne la cantidad y la calidad suficiente de candidatos a cubrir el puesto vacante?

**Tabla 3.10 – Cantidad y calidad del reclutamiento**

Opciones	Frecuencia	Porcentajes	Porcentaje Acumulado
SI	2	6,25	6,25
NO	30	93,75	100,00
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100,00</b>	

**Figura 3.10 – Cantidad y calidad del reclutamiento**



**Análisis.** El 93.75% de los encuestados responden que en el proceso de reclutamiento la empresa no reúne la cantidad ni la calidad suficiente para cubrir el puesto vacante. El 6.25% menciona que la empresa si consigue la cantidad y la calidad suficiente de aspirantes para cubrir el puesto vacante.

**Interpretación.** Esto implica que quien hace el reclutamiento no es capaz de conseguir los candidatos más idóneos para cubrir un puesto vacante, con lo cual, se reduce la probabilidad de elegir a la persona correcta. Se contratan a los empleados por sus habilidades, pero son despedidos por a sus actitudes. O sea que, contrataron a alguien porque tenían buenas calificaciones, pero no sabían que esa misma persona tenía malas actitudes, y la despidieron cuando comenzaron los problemas. Esto no puede ocurrir.

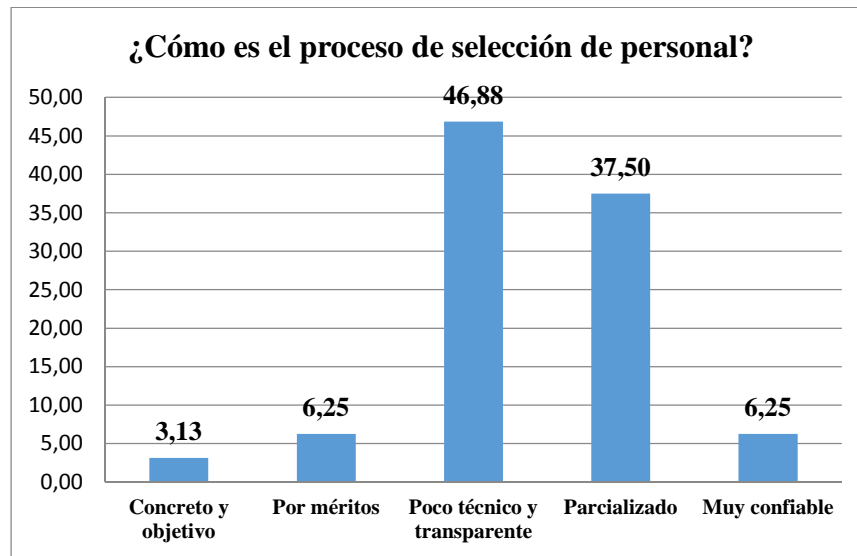
**DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA FUNCIONAL Y MANUAL DE FUNCIONES PARA LA EMPRESA COMERCIAL MIÑACA, SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS**

Pregunta 11. ¿Cómo es el proceso de selección de personal?

**Tabla 3.11 – Proceso de selección de personal**

Opciones	Frecuencia	Porcentajes	Porcentaje Acumulado
Concreto y objetivo	1	3,13	3,13
Por méritos	2	6,25	9,38
Poco técnico y transparente	15	46,88	56,25
Parcializado	12	37,50	93,75
Muy confiable	2	6,25	100,00
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100,00</b>	

**Figura 3.11 – Proceso de selección de personal**



**Análisis.** Las personas encuestadas en relación al proceso de selección de personal, se manifiestan de la siguiente manera: el 46.88% dice que el proceso es poco técnico y transparente. El 37.50% menciona que el proceso es parcializado; el 6.25% cita que se lo hace por méritos; el 6.28/5% dice que es muy confiable, y el 3.13% menciona que el proceso es concreto y objetivo.

**Interpretación.** El 84.38% de los encuestados asignan características negativas al proceso de selección, tan sólo el 15.62% señalan características positivas del proceso de selección de personal.

**DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA FUNCIONAL Y MANUAL DE FUNCIONES PARA LA EMPRESA COMERCIAL MIÑACA, SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS**

Pregunta 12. ¿El personal nuevo, pasa por un período de inducción y adaptación?

**Tabla 3.12 – Sobre la inducción del personal**

Opciones	Frecuencia	Porcentajes	Porcentaje Acumulado
SI	1	3,125	3,125
NO	31	96,875	100,000
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100,00</b>	

**Figura 3.12 – Sobre la inducción del personal**



**Análisis.** El 96.88% del personal encuestado contesta que el personal nuevo no pasa por el proceso de inducción y adaptación. El 3.12% dice que el personal nuevo si recibe inducción.

**Interpretación.** El objetivo principal de la inducción es brindar al trabajador una efectiva orientación general sobre las funciones que desempeñará, los fines o razón social de la empresa y organización y la estructura de ésta. Con el proceso de inducción se busca: Ayudar a los nuevos empleados de la institución, a conocerse y auxiliarlos para tener un comienzo productivo. Establecer actitudes favorables hacia la institución, sus políticas y su personal. Ayudarlos a introducir un sentimiento de pertenencia y aceptación para generar entusiasmo y una alta moral.

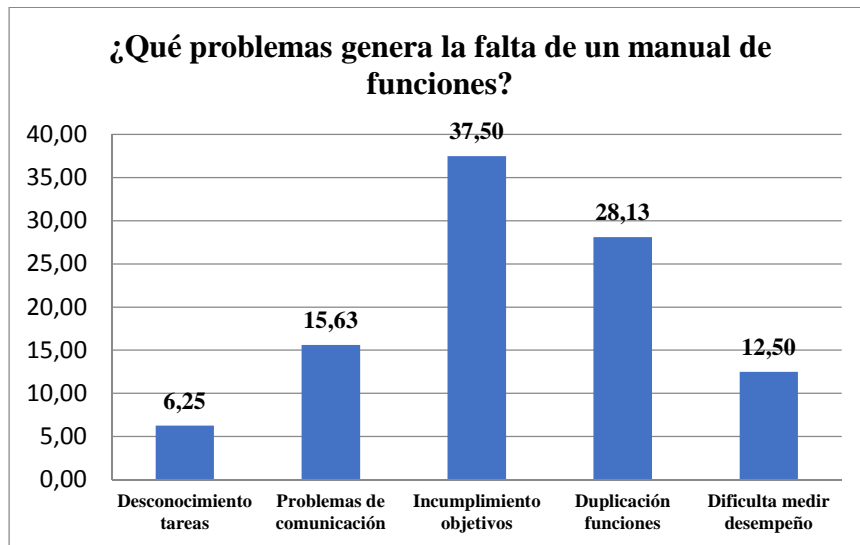
**DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA FUNCIONAL Y MANUAL DE FUNCIONES PARA LA EMPRESA COMERCIAL MIÑACA, SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS**

Pregunta 13. ¿Qué problemas genera la falta de un manual de funciones y responsabilidades?

**Tabla 3.13 – Problemas de la falta d un manual de funciones**

Opciones	Frecuencia	Porcentajes	Porcentaje Acumulado
Desconocimiento tareas	2	6,25	6,25
Problemas de comunicación	5	15,63	21,88
Incumplimiento objetivos	12	37,50	59,38
Duplicación funciones	9	28,13	87,50
Dificulta medir desempeño	4	12,50	100,00
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100,00</b>	

**Figura 3.13 – Problemas de la falta d un manual de funciones**



**Análisis.** Los empleados que participan en la encuesta indican los problemas generados por la falta de un manual de funciones, ello son: el 37.50% dice que genera el incumplimiento de los objetivos empresariales; el 28.13% menciona la duplicación de funciones; el 15.63% señala la generación de problemas de comunicación; el 12.50% dificulta la evaluación del desempeño laboral; y, el 6.25% indica que resta la eficacia por el desconocimiento de la actividades y tareas.

**Interpretación.** Los resultados obtenidos son concluyentes, y se constituyen en las evidencias necesarias para el planteamiento del problema de investigación. Estos resultados se deben considerar a la hora de elaborar la propuesta para mejorar los resultados organizacionales.



**DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA FUNCIONAL Y MANUAL DE FUNCIONES PARA LA EMPRESA COMERCIAL MIÑACA, SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS**

Pregunta 14. ¿La empresa evalúa los resultados de cada uno de sus colaboradores?

**Tabla 3.14 – Evaluación del desempeño laboral**

Opciones	Frecuencia	Porcentajes	Porcentaje Acumulado
SI	4	12,50	12,50
NO	28	87,50	100,00
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100,00</b>	

**Figura 3.14 – Evaluación del desempeño laboral**



**Análisis.** El 87.50% de los participantes en la encuesta indican que la empresa no evalúa los resultados de cada uno de sus colaboradores. El 12.50% señala que la empresa si evalúa los resultados de cada uno de sus colaboradores.

**Interpretación.** El no evaluar el desempeño no permite que se mida el rendimiento individual de los colaboradores: dificulta el alineamiento de las labores del día a día de los empleados con los objetivos estratégicos de la empresa. NO permite determinar si las expectativas de desempeño laboral fueron satisfactorias, apoyar las decisiones de planificación del recurso humano y planes de carrera, identificar las fortalezas y debilidades en los desempeños para diseñar programas de capacitación y medir la relación directa entre el desempeño y la productividad.

**DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA FUNCIONAL Y MANUAL DE FUNCIONES PARA LA EMPRESA COMERCIAL MIÑACA, SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS**

Pregunta 15. ¿Su jefe inmediato superior se reúne periódicamente con usted para analizar los resultados de su desempeño?

**Tabla 3.15 – Análisis de resultados**

Opciones	Frecuencia	Porcentajes	Porcentaje Acumulado
SI	2	6,25	6,25
NO	30	93,75	100,00
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100,00</b>	

**Figura 3.15 – Análisis de resultados**



**Análisis.** El 93.75% de las personas de la empresa señalan que el jefe inmediato superior NO se reúne periódicamente para analizar los resultados del desempeño laboral de sus colaboradores. El 6.25% responde que el jefe inmediato SI hace un análisis conjunto.

**Interpretación.** La falta del análisis de los resultados, tampoco permite realizar la sesión de retroalimentación, tampoco permite fijar los nuevos objetivos y/o los nuevos compromisos mutuos entre las dos partes. García. (2001, pág.1) define desempeño como “aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización. La evaluación del desempeño ayuda a implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, refuerza la toma decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo.

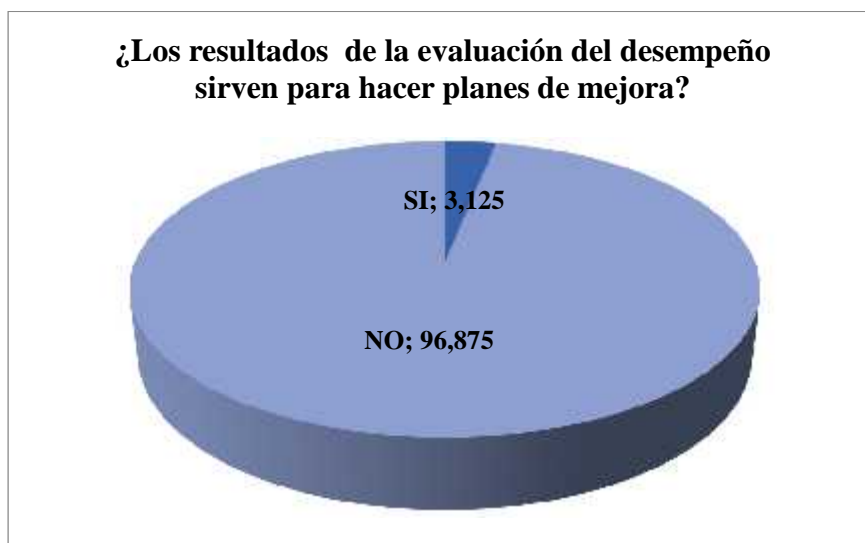
**DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA FUNCIONAL Y MANUAL DE FUNCIONES PARA LA EMPRESA COMERCIAL MIÑACA, SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS**

Pregunta 16. ¿Los resultados de la evaluación de desempeño son utilizados para elaborar planes de mejora?

**Tabla 3.16 – Desempeño y planes de mejora de resultados**

Opciones	Frecuencia	Porcentajes	Porcentaje Acumulado
SI	1	3,125	3,125
NO	31	96,875	100,000
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100,00</b>	

**Figura 3.16 – Desempeño y planes de mejora de resultados**



**Análisis.** El 96.88% de los empleados encuestados indica que los resultados de la evaluación del desempeño laboral no sirven para hacer planes de mejora. El 3.12% señala que los resultados sirven para hacer planes de mejora.

**Interpretación.** Los resultados se deben comunicar. Retroalimentar es entregar información sobre los aspectos críticos del colaborador, para ayudar a mejorar su desempeño y conducta, para generar espacios de reflexión. Se analizan los criterios, es necesario hacer referencia a los hechos, no a las personas. En la retroalimentación se anima al otro a expresar sus puntos de vista y a establecer acciones, compromisos o acuerdos claros, concretos y evidenciables, para la mejora de los resultados.

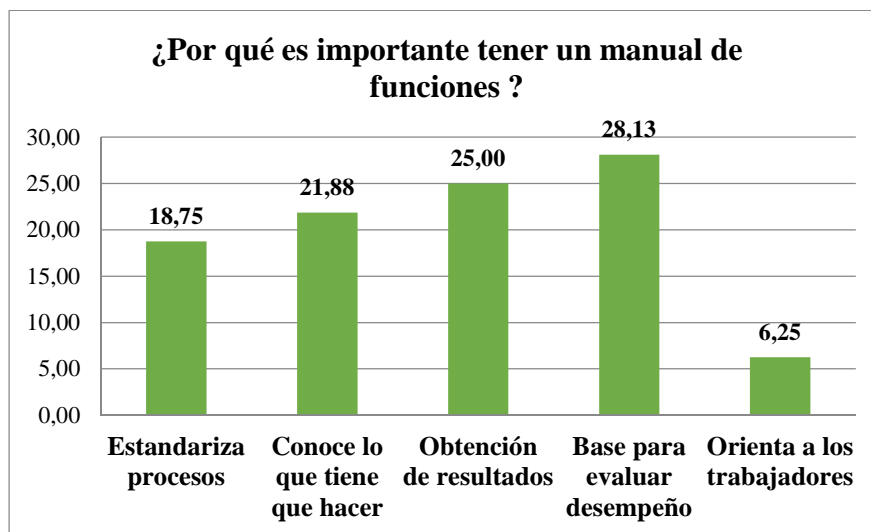
**DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA FUNCIONAL Y MANUAL DE FUNCIONES PARA LA EMPRESA COMERCIAL MIÑACA, SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS**

Pregunta 17. ¿Por qué es importante disponer de un manual de funciones y responsabilidades?

**Tabla 3.17 – Importancia del manual de funciones**

Opciones	Frecuencia	Porcentajes	Porcentaje Acumulado
Estandariza procesos	6	18,75	18,75
Conoce lo que tiene que hacer	7	21,88	40,63
Obtención de resultados	8	25,00	65,63
Base para evaluar desempeño	9	28,13	93,75
Orienta a los trabajadores	2	6,25	100,00
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100,00</b>	

**Figura 3.17 – Importancia del manual de funciones**



**Análisis.** El 28.13% dicen que sirve de base para evaluar el desempeño; el 25.00% menciona que es importante para la obtención de resultados. 21.88% señala que el manual de funciones le permite conocer lo que tiene que hacer. El 18.75% responde que el citado manual estandariza los procesos. El 6.25% contesta que sirve de orientación para que el trabajador pueda desempeñarse eficazmente.

**Interpretación.** Los criterios emitidos por los colaboradores encuestados sirven de base para la justificación del trabajo de titulación. Son evidencias reales. La aplicación del manual sirve para delimitar los campos de actuación de cada colaborador, permite que las personas interactúen con un mayor conocimiento de su rol dentro de la empresa.

## DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA FUNCIONAL Y MANUAL DE FUNCIONES PARA LA EMPRESA COMERCIAL MIÑACA, SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS

Pregunta 18. ¿La empresa necesita un manual de funciones y responsabilidades?

**Tabla 3.18 - Necesidades**

Opciones	Frecuencia	Porcentajes	Porcentaje Acumulado
SI	31	96,875	96,875
NO	1	3,125	100,000
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100,00</b>	

**Figura 3.18 - Necesidades**



**Análisis.** El 96.88% del personal encuestado responde que la empresa SI necesita un manual de funciones y responsabilidades. El 3.12% indica que la empresa NO necesita un manual de funciones y responsabilidades.

**Interpretación.** La finalidad del manual es ofrecer una descripción actualizada, clara y concisa de las actividades específicas de cada puesto y contenidas en cada proceso. Es responsabilidad de la dirección de la empresa organizar los recursos humanos e indicar dónde, cómo y quién debe hacer el trabajo; esto, se consigue a través del manual de funciones y responsabilidades.

## DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA FUNCIONAL Y MANUAL DE FUNCIONES PARA LA EMPRESA COMERCIAL MIÑACA, SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS

Pregunta 19. ¿Cree usted que con la aplicación del manual de funciones y responsabilidades, la organización obtendrá mejores resultados empresariales?

**Tabla 3.19 – Expectativas**

Opciones	Frecuencia	Porcentajes	Porcentaje Acumulado
SI	30	93,75	93,75
NO	2	6,25	100,00
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100,00</b>	

**Figura 3.19 – Expectativas**



**Análisis.** El 93.75% de los colaboradores encuestados cree que con la aplicación del manual de funciones y responsabilidades, la organización SI obtendrá mejores resultados empresariales. El 6.25% considera que la aplicación del manual de funciones NO ayudará en la mejora de los resultados.

**Interpretación.** La aplicación de manual de funciones facilitará la coordinación y la línea de comunicación de todos sus integrantes, eliminando la duplicidad de esfuerzos, confusión e incertidumbre en el desarrollo de las funciones de los puestos de trabajo. Será la base para la calidad de su desempeño y el grado de cumplimiento de sus funciones.

## DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA FUNCIONAL Y MANUAL DE FUNCIONES PARA LA EMPRESA COMERCIAL MIÑACA, SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS

Pregunta 20. ¿Considera usted que es necesario la implementación un programa de reconocimiento para premiar a las personas que cumplen con los objetivos y metas de la organización?

**Tabla 3.20 – Necesidad de un programa de reconocimiento**

Opciones	Frecuencia	Porcentajes	Porcentaje Acumulado
SI	28	87,50	87,50
NO	4	12,50	100,00
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100,00</b>	

**Figura 3.20 – Necesidad de un programa de reconocimiento**



**Análisis.** El 87.50% de los encuestados considera que es necesario la implementación un programa de reconocimiento para premiar a las personas que cumplen con los objetivos y metas de la empresa. El 12.50% cree que no es necesario.

**Interpretación.** Monje (2011, pág.1). “El reconocimiento como práctica de la compañía genera un entorno de trabajo agradable, motivador y energético para lograr excelentes resultados y tener un clima laboral positivo y productivo. Todos necesitamos ser apreciados y reconocidos, pero no necesariamente de la misma forma. Cada persona es única y de nosotros, como jefes, va a depender averiguar cuál es la mejor forma para valorar su labor.”

### **3.3 Propuesta - Diseño de la estructura orgánica funcional y elaboración del manual de funciones para la empresa Comercial Miñaca**

#### **3.3.1 Introducción**

El manual de funciones facilita la información clara y específica sobre las funciones y responsabilidades para cada uno de los puestos de la empresa Comercial Miñaca de Santo Domingo de los Tsáchilas.

Este documento, refleja las características particulares de cada puesto y busca ser una guía adecuada para el desempeño de las personas en las actividades y tareas que ellos realizan.

#### **3.3.2 Diagnóstico situacional**

Para la elaboración del diagnóstico de la situación actual de la empresa Comercial Miñaca, se emplean los datos y la información obtenida en la investigación de campo.

##### **3.3.2.1 Análisis situacional**

En este epígrafe se detallan los factores internos positivos y negativos – fortalezas y debilidades de la organización; los factores externos positivos y negativos – oportunidades y amenazas, que afectan el normal desenvolvimiento de la empresa.

Los *factores positivos internos*, también denominados fortalezas, que la empresa comercial posee son los siguientes:

*Experiencia.* Obtenida a través de 30 años de estar en el mercado, lo cual nos permite conocer las necesidades del mercado consumidor.

*Liquidez y estabilidad económica.* Resultados económicos positivos generados por la adecuada planificación económica.

*Cumplimiento de compromisos.* Posiblemente es una derivación de la solidez financiera y de la práctica de los valores institucionales.

*Cultura Organizacional.* Definida y liderada por el dueño de la empresa.

Los *factores negativos internos*, también denominados debilidades, son:

*Recursos Humanos.* La falta de un departamento de recursos humanos. Falta de una persona encargada de la administración y la gestión del talento humano. Falta de una estructura organizacional definida. Falta de un manual de funciones y responsabilidades. Falta de políticas



## **DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA FUNCIONAL Y MANUAL DE FUNCIONES PARA LA EMPRESA COMERCIAL MIÑACA, SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS**

de recursos humanos. Falta de procedimientos de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal. Falta de evaluación de desempeño laboral. Falta de un programa de reconocimiento.

Los colaboradores desconocen las funciones y responsabilidades de puesto de trabajo. Tampoco conocen los resultados de sus actividades diarias.

Ausencia de perfiles de cada puesto de trabajo, aspecto fundamental para la selección y contratación de personal.

Reclutamiento de personal inadecuado. Proceso de selección de personal con dificultades y resultados negativos.

La empresa no dispone de un proceso de inducción y adaptación del personal nuevo.

Problemas de comunicación generados por la falta de descripción de funciones, lo cual afecta la toma de decisiones. Duplicidad de funciones.

Los **factores positivos externos**, conocidos como oportunidades, son:

*Imagen institucional.* Los clientes lo perciben como una empresa sólida, y caracterizada por su experiencia comercial.

*Tecnología de recursos humanos.* Posibilidad de hacer inversiones en tecnología de recursos humanos.

*Productividad.* Posibilidad de mejorar la productividad.

*Clientes leales.* Oportunidad para ofrecer otros productos y servicios.

*Estrategias competitivas.* Competir en calidad y precios.

Los **factores negativos externos**, también llamados amenazas son:

*Inestabilidad económica del país.* Crisis económica generada por la baja del precio del petróleo.

*Inseguridad jurídica.* Cambios frecuentes en la política impositiva del país.

*Escases de crédito bancario.* Limitaciones para obtener créditos bancarios.

*Tasas de interés elevadas.* Tasas altas para el crédito de la microempresa.

*Limitaciones a las importaciones.* Gran cantidad de obstáculos a las importaciones. Impuestos asfixiantes.

*Contrabando fronterizo.* Derivado de las devaluaciones en Colombia y Perú.

**DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA FUNCIONAL Y MANUAL DE FUNCIONES PARA LA EMPRESA COMERCIAL MIÑACA, SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS**

**3.3.2.1.1 Matriz de Evaluación de los Factores Internos MEFI**

Se procedió a levantar la matriz de evaluación de factores internos para conocer como la empresa aprovecha las fortalezas internas, para atenuar sus debilidades.

**Figura 3.21 - Matriz MEFI**

<b>FORTALEZAS.</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Calificación</b>	<b>Peso Ponderado</b>
Experiencia comercial	0,12	3	0,36
Liquidez y estabilidad económica	0,08	3	0,24
Cumplimiento de compromisos	0,06	3	0,18
Cultura Organizacional	0,10	3	0,30
<b>DEBILIDADES</b>			
La falta de un departamento de recursos humanos	0,05	1	0,05
No hay un encargado para administrar el talento humano	0,04	1	0,04
Falta de una estructura organizacional definida	0,04	1	0,04
Falta de un manual de funciones y responsabilidades	0,05	1	0,05
Falta de políticas de recursos humanos	0,05	1	0,05
Falta de procedimientos de recursos humanos	0,04	2	0,08
Falta de evaluación de desempeño laboral	0,05	1	0,05
Falta de un programa de reconocimiento	0,06	1	0,06
Ausencia de perfiles de cada puesto de trabajo	0,07	1	0,07
Reclutamiento de personal inadecuado	0,05	1	0,05
Proceso de selección de personal con dificultades	0,04	2	0,08
No dispone de un proceso de inducción	0,04	1	0,04
Duplicidad de funciones	0,06	1	0,06
<b>Total</b>	<b>1,00</b>		<b>1,80</b>

La empresa Comercial Miñaca, no aprovecha adecuadamente las fortalezas internas, debido a que el valor ponderado de 1,80 está por debajo del promedio técnico 2.50. Se identifican muchas debilidades presentes en área de gestión del talento humano. De seguir con estas limitaciones, su futuro puede ser impredecible.

**DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA FUNCIONAL Y MANUAL DE FUNCIONES PARA LA EMPRESA COMERCIAL MIÑACA, SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS**

**3.3.2.1.2 Matriz de Evaluación de los Factores Externos - MEFE**

Se procedió a levantar la matriz de evaluación de factores externos para conocer como la empresa aprovecha las oportunidades y contrarrestar sus amenazas.

**Figura 3.22 - Matriz MEFE**

<b>OPORTUNIDADES.</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Calificación</b>	<b>Peso Ponderado</b>
Dar a conocer nuestra imagen institucional	0,12	3	0,36
Acceder a tecnología de recursos humanos	0,08	3	0,24
Alcanzar Competitividad en el mercado	0,10	2	0,20
Implementar estrategias competitivas	0,10	2	0,20
Fidelización de Clientes	0,15	3	0,45
<b>AMENAZAS</b>			
Inestabilidad económica del país	0,08	2	0,16
Inseguridad jurídica	0,08	1	0,08
Escases de crédito bancario	0,06	2	0,12
Tasas de interés elevadas	0,06	1	0,06
Limitaciones a las importaciones	0,08	3	0,24
Contrabando fronterizo	0,09	3	0,27
<b>Total</b>	<b>1,00</b>		<b>2,38</b>

Comercial Miñaca sin alcanzar el promedio general de técnico 2.50 en el mercado, debido a que su valor ponderado es 2.38, aprovecha parcialmente las oportunidades que le ofrece el sector, lo cual le puede permitir controlar sus amenazas.

**3.3.2.1.3 Matriz FODA**

Esta matriz resume los factores positivos y negativos, internos y externos y nos permite visualizarlos.

**Figura 3.23 - Matriz FODA**

<b>FORTALEZAS.</b>	<b>OPORTUNIDADES.</b>
Experiencia comercial	Dar a conocer nuestra imagen institucional
Liquidez y estabilidad económica	Acceder a tecnología de recursos humanos
Cumplimiento de compromisos	Alcanzar Competitividad en el mercado

**DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA FUNCIONAL Y MANUAL DE FUNCIONES PARA LA EMPRESA COMERCIAL MIÑACA, SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS**

Cultura Organizacional	Implementar estrategias competitivas
	Fidelización de Clientes
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
La falta de un departamento de recursos humanos	Inestabilidad económica del país
No hay un encargado del talento humano	Inseguridad jurídica
Falta de una estructura organizacional definida	Escases de crédito bancario
Falta de un manual de funciones y responsabilidades	Tasas de interés elevadas
Falta de políticas de recursos humanos	Limitaciones a las importaciones
Falta de procedimientos de recursos humanos	Contrabando fronterizo
Falta de evaluación de desempeño laboral	
Falta de un programa de reconocimiento	
Ausencia de perfiles de cada puesto de trabajo	
Reclutamiento de personal inadecuado	
Proceso de selección de personal con dificultades	
No dispone de un proceso de inducción	
Duplicidad de funciones	

Es notoria la presencia de factores que limitan el desarrollo empresarial. Si la empresa elimina poco a poco las debilidades, podría mejorar los resultados. La inversión para cubrir las carencias y/o deficiencia no es elevada. Lo que se requiere es una decisión acertada.

**DISEÑO Y PROPUESTA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

**3.3.4 Misión de recursos humanos**

Administrar los recursos humanos, a través de las políticas y procedimientos de la empresa, desarrollando una cultura orientada a la calidad, la mejora continua y centrada en la satisfacción de los clientes internos y externos.

**3.3.5 Visión de recursos humanos**

El Departamento de Recursos Humanos aspira a ser reconocido como al área fundamental de la organización, por el liderazgo en la consecución de los objetivos, mediante la gestión eficaz del talento humano, con base en estrategias innovadoras y proporcionando los servicios necesarios para lograr los más altos niveles de calidad de vida y eficiencia.

### **3.3.6 Valores**

El Departamento de Recursos Humanos orienta sus acciones y decisiones aplicando los siguientes valores:

*Responsabilidad:* es el valor que facilita el cumplimiento de las obligaciones al hacer o decidir algo. Permite responder con firmeza y compromiso para evitar ciertos errores.

*Justicia:* la justicia como valor es el principio moral de cada persona que decide vivir dando a cada quien lo que le corresponde o pertenece. Busca el bien propio y de la sociedad.

*Honestidad:* consiste en comportarse y expresarse con coherencia y sinceridad de acuerdo con los valores de verdad y justicia. Puede entenderse también como el respeto a la verdad en relación con los hechos con las personas y consigo mismo.

*Confianza:* se refiere a la opinión favorable en la que una persona o grupo es capaz de actuar de forma correcta en una determinada situación. La confianza es la seguridad que alguien tiene en otra persona o en algo. Es una cualidad propia de los seres vivos, especialmente los seres humanos, ya que aunque los animales la posean, estos lo hacen de forma instintiva, al contrario que los humanos, que confían conscientemente.

*Comunicación:* es indispensable para procurar y mantener las buenas relaciones en todos los ámbitos de nuestra vida, particularmente en la familia, el trabajo y con las personas más cercanas a nosotros. El valor de la comunicación nos ayuda a intercambiar de forma efectiva pensamientos, ideas y sentimientos con las personas que nos rodean, en un ambiente de cordialidad y buscando el enriquecimiento personal de ambas partes.

*Reconocimiento:* es la recompensa que reciben los colaboradores de la empresa por su destacada labor. Es el valor de ser justo con otros para atribuirle valor a los logros.

*Solidaridad:* la solidaridad nos obliga a ir más allá de nosotros mismos, de nuestros intereses personales o necesidades particulares. Este valor nos invita a preocuparnos por otras personas. Nos hace sensibles frente a ciertas situaciones y nos permite sentirnos unidos a nuestros semejantes y ganados a cooperar con ellos.

*Liderazgo:* el liderazgo es la función que ocupa una persona que se distingue del resto y es capaz de tomar decisiones acertadas para el grupo, equipo u organización que preceda, inspirando al resto de los que participan de ese grupo a alcanzar una meta común. Permite alcanzar un conjunto de metas preestablecidas de carácter beneficioso para el colectivo.

## **DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA FUNCIONAL Y MANUAL DE FUNCIONES PARA LA EMPRESA COMERCIAL MIÑACA, SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS**

*Equidad:* la equidad es un valor que implica justicia e igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres respetando la pluralidad de la sociedad. Es la cualidad basada en la justicia e imparcialidad que mueve a cada uno dar lo que merece.

### **3.3.7 Políticas de recursos humanos**

Toda contratación de personal se realizará a través del Departamento de Recursos Humanos, con la autorización de la Gerencia General, y la plaza a ser contratada debe estar incluida en la estructura organizativa aprobada.

Cuando surja la necesidad de contratar, se debe solicitar autorización a la Gerencia General de la empresa. Cuando se tenga la autorización escrita se inicia el proceso de selección y contratación de reclutamiento, selección y personal.

El reclutamiento es el primer paso del proceso de selección del personal, el cual se identifica y atrae a candidatos aptos para cubrir vacantes, buscando idoneidad para la plaza disponible.

El reclutamiento de los candidatos se iniciará dando preferencia al personal de la empresa, y cuando, los candidatos internos, no reúnan los requisitos del perfil del puesto se recurrirá al reclutamiento externo.

Las fuentes de reclutamiento que Comercial Miñaca podrá utilizar de acuerdo al perfil de puesto pueden ser:

- Anuncio en periódicos, la cual podrá ser utilizada para reclutar candidatos a plazas técnicas y/o con especialización, para lo cual se tratará de que los anuncios se coloquen en la sección de empleos, ya que la afluencia de candidatos es mucho mayor ese día.
- Empresas especializadas en contratación de personal, por medio de las cuales se podrá reclutar candidatos a plazas que se consideren con un alto grado de confidencialidad.
- Cartelera interna a la institución o divulgación en intranet para candidatos internos.
- Página web para candidatos externos.
- Bases de datos de universidades, tecnológicos y otros especializados.
- Otros que se consideren oportunos y convenientes para la obtención de los candidatos idóneos a los puestos vacantes.

## **DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA FUNCIONAL Y MANUAL DE FUNCIONES PARA LA EMPRESA COMERCIAL MIÑACA, SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS**

La selección de la persona que ocupará una vacante, se llevará a cabo por medio de diferentes actividades que permitan elegir al candidato para la posición a contratar. Este proceso incluirá revisión de currículum para determinar si cumplen con el perfil, entrevistas, evaluaciones, verificación de referencias laborales y cuando sea pertinente pruebas psicológicas. Las pruebas podrán ser realizadas durante la entrevista con el jefe inmediato quien evaluará los conocimientos necesarios para ocupar la posición, así como la experiencia del candidato.

La contratación del personal la hará por medio del Jefe de Recursos Humanos, a través del respectivo contrato de prestación de servicio. El monto de la remuneración de la plaza establecido en el documento de solicitud de selección y contratación de personal y se considera como el máximo a pagar, sin embargo podrán establecerse categorías con el propósito de: a) generar ahorros para la institución, b) incentivar el desarrollo del personal en los puestos de trabajo, y c) premiar el buen desempeño del trabajador por medio de aumentos de salario.

El tiempo máximo de duración de los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal no excederá de 45 días a partir de la fecha de la aprobación de la solicitud de contratación.

Se podrá contratar a una persona que no llene el cien por ciento de los requisitos de estudios solicitados, siempre y cuando tenga experiencia para el desempeño eficiente del puesto.

No se podrá contratar personal que sea cónyuge de algún funcionario o empleado, así como pariente dentro del cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad de cualquier funcionario con cargo de jefatura de Comercial Miñaca o que tenga vínculo familiar con algún empleado de la institución hasta en segundo grado de consanguinidad y primero de afinidad.

Todo ex-empleado de la institución podrá ser recontratado, siempre y cuando sus evaluaciones del desempeño hayan sido de muy bueno a excelente.

Toda persona contratada debe recibir la inducción a efecto de familiarizarla con la organización, con las funciones, políticas, atribuciones del cargo y el personal con quien va a relacionarse.

La inducción contempla el proceso de orientación donde se realiza la presentación de la empresa, del puesto de trabajo tanto físico como funcional y el equipo de trabajo con el que se relacionará, así como el acompañamiento de mentores o tutores que serán asignados por el jefe inmediato.

## **DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA FUNCIONAL Y MANUAL DE FUNCIONES PARA LA EMPRESA COMERCIAL MIÑACA, SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS**

Se establece un período de prueba que corresponde a los primeros tres meses de trabajo, como empleado de Comercial Miñaca, el cual servirá para comprobar el desempeño del empleado en el puesto de trabajo para el cual ha sido contratado. En el caso del empleado, este período le permite conocer las condiciones en las que va a desarrollar su trabajo.

Será responsabilidad del jefe inmediato comunicar al Departamento de Recursos Humanos, la notificación cuando exista insatisfacción de las labores desempeñadas por el nuevo empleado, con el fin de dar por terminado el contrato sin responsabilidad para ninguna de las partes.

El contrato de prestación de servicios incluirá esta cláusula para normar el período de prueba aquí establecido. Durante el período de prueba el empleado tiene los derechos y obligaciones que corresponden al puesto de trabajo como todos los demás funcionarios y empleados.

### **3.3.8 Estructura organizacional**

Organizar una empresa, entidad o institución consiste en dotarla de todos los elementos necesarios para el desarrollo de sus actividades y cumplimiento adecuado de sus funciones para lograr los objetivos propuestos.

La estructura de la organización es un mecanismo proyectado para coadyuvar el logro de los objetivos y tratar de alcanzar las metas en una empresa.

Se plantea tener una estructura sencilla; que evite la complejidad; que sea práctica, funcional desde el punto de vista de la minimización de tiempo y costos, que facilite el logro de los resultados.

Para tener una idea clara de cómo la empresa Comercial Miñaca debe enfrentar los retos de la competitividad, se plantea el siguiente organigrama funcional:



**DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA FUNCIONAL Y MANUAL DE FUNCIONES PARA LA EMPRESA COMERCIAL MIÑACA, SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS**

**Figura 3.24 – Estructura organizacional**



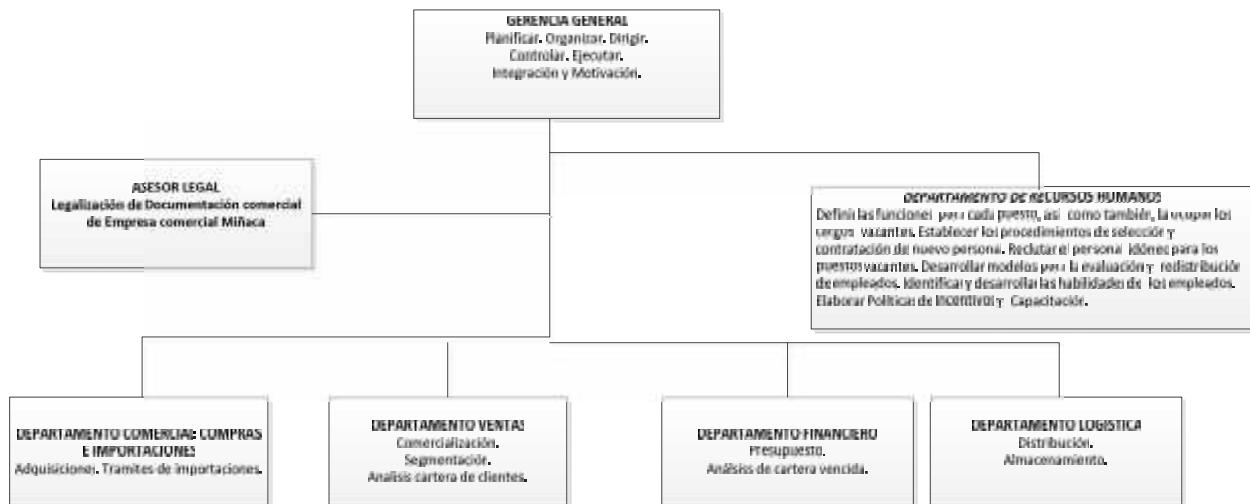
Fuente: Comercial Miñaca

Elaborado por: La autora

La empresa Comercial Miñaca para su desenvolvimiento operativo cuenta con las áreas de Recursos humanos, Ventas, Compras e importaciones, Finanzas, Logística y Bodegas.

A su vez el Departamento de Recursos Humanos está integrado de la siguiente manera:

**Figura 3.25 – Estructura Funcional**



Fuente: Comercial Miñaca

Elaborado por: La autora

### **3.3.9 Descripción de puestos**

La descripción de puestos y los perfiles del puesto, son requisitos básicos para los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal, por esta razón, detallamos cada uno de ellos.

El análisis de puestos es el procedimiento para determinar las responsabilidades y funciones, así como las características que debe tener la gente que se contratará para cubrirlos. El análisis brinda información sobre las actividades y los requisitos del puesto de trabajo. Adicionalmente, a la descripción del puesto se prepara las especificaciones del puesto, también conocidos como el perfil del puesto de trabajo. (Dessler y Varela. 2011, pág.80)

Una descripción de puesto es un documento conciso de información objetiva que identifica la tarea por cumplir y la responsabilidad que implica el puesto. Además, señala los requisitos para cumplir el trabajo y su frecuencia o ámbito de ejecución. Es importante observar que a descripción se basa en la naturaleza del trabajo, y no en el individuo que lo desempeña en la actualidad.

**DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA FUNCIONAL Y MANUAL DE FUNCIONES PARA LA EMPRESA COMERCIAL MIÑACA, SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS**

	<p><b>EMPRESA COMERCIAL MIÑACA MANUAL DE FUNCIONES</b></p>	<p><b>Código: 001 Original</b></p>
---	--	--

<b>1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>	
<b>Denominación del Puesto :</b>	Chofer
<b>Departamento:</b>	Logística y bodegas.
<b>Unidad</b>	Operativa.
<b>Responsabilidad:</b>	Custodia de bienes de la Empresa Comercial.
<b>Sueldo:</b>	\$ 400 dólares
<b>Reporta a:</b>	Gerente General de la empresa.
<b>Supervisión:</b>	El cargo recibe supervisión general de manera directa y periódica.

<b>2. MISIÓN DEL PUESTO</b>
Su función prioritaria es la entrega de los pedidos. Cumplir con las entregas para cumplir con la planificación.

<b>3. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>
1. Verificar las condiciones mecánicas del vehículo antes de salir.
2. Poner gasolina al vehículo antes de comenzar las labores cotidianas.
3. Planificar la ruta diaria a tomar, para cumplir sus funciones.
4. Llenar el reporte consumo de combustible contra el kilometraje del vehículo.
5. Coordinar y llevar el vehículo las revisiones mecánicas.
6. Coordinar las inspecciones para los permisos de ley para la circulación del vehículo.
7. Lavar y limpiar el vehículo de una a dos veces por semana, para que esté presentable el automotor.
8. Elaborar una bitácora de destinos, para contabilizar los recorridos del vehículo.
9. Registrar el kilometraje total de los recorridos realizados en el día.
10. Hacer mantenimiento preventivo del automotor.
11. Lleva el control de los repuestos que se utilizan en los vehículos.

<b>4. RIESGOS</b>

**DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA FUNCIONAL Y MANUAL DE FUNCIONES PARA LA EMPRESA COMERCIAL MIÑACA, SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS**

La ejecución del trabajo está sometida a riesgo de accidente de magnitud mortal y posibilidad de ocurrencia alta.

**5. PERFIL DEL PUESTO**

<b>Formación Académica</b>	Licencia de conducción profesional.
<b>Experiencia</b>	Dos años de experiencia como conductor.
<b>Conocimiento Específico</b>	Dominio de la Ley de Tránsito, nomenclatura y direcciones.
<b>Formación Permanente:</b>	Conducción y Relaciones humanas.
<b>Competencias obligatorias:</b>	Mecánica y electricidad básica. Conducción. Funcionamiento de los tipos de vehículos de la empresa.
<b>Habilidades:</b>	Seguir instrucciones orales y escritas Establecer relaciones interpersonales efectivas Tomar decisiones en situaciones difíciles Detectar fallas en los vehículos. Prevenir situaciones peligrosas
<b>Equipos y máquinas:</b>	El cargo requiere del uso de equipos y/o dispositivos de seguridad, como el cinturón de seguridad.

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>
<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>

**DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA FUNCIONAL Y MANUAL DE FUNCIONES PARA LA EMPRESA COMERCIAL MIÑACA, SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS**

	<p><b>EMPRESA COMERCIAL MIÑACA MANUAL DE FUNCIONES</b></p>	<p><b>Código: 002 Original</b></p>
---	--	--

<b>1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>	
<b>Denominación del Puesto :</b>	Conserje
<b>Departamento:</b>	Recursos humanos
<b>Unidad</b>	Administrativa
<b>Responsabilidad:</b>	Es responsable con carácter constante por el uso de equipos tales como motocicleta.
<b>Sueldo:</b>	\$ 354 dólares
<b>Supervisión:</b>	El cargo recibe supervisión específica de manera directa y constante.
<b>Reporta a:</b>	Gerente General de la empresa.

<b>2. MISIÓN DEL PUESTO</b>
Ejecutar labores de mensajería, limpieza, aseo y de apoyo en actividades ocasionales de oficina.

<b>3. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Repartir correspondencia y encomiendas.</li> <li>2. Realizar labores de mensajería.</li> <li>3. Realizar labores de limpieza de las instalaciones, equipo y mobiliario de oficina.</li> <li>4. Trasladar muebles y equipo de oficinas.</li> <li>5. Preparar, llevar y traer documentos, materiales, evidencias, medicamentos, constancias,</li> <li>6. Lavar paredes, ventanas, pilas y servicios sanitarios.</li> <li>7. Registrar en el libro de conocimientos correspondencia, documentos y notas enviados a otros despachos.</li> <li>8. Barrer, limpiar paredes y pulir pisos.</li> <li>9. Colaborar en la atención del teléfono y del público.</li> <li>10. Efectuar depósitos bancarios.</li> <li>11. Ejecutar otras tareas sencillas de oficina.</li> <li>12. Colaborar con las labores de jardinería y mantenimiento y reparación de la empresa.</li> <li>13. Ejecutar otras labores propias del cargo.</li> </ol>

<b>4. RIESGOS</b>
La ejecución del trabajo está sometida a riesgo de accidente de magnitud mínima y posibilidad de ocurrencia mediana.

**DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA FUNCIONAL Y MANUAL DE FUNCIONES PARA LA EMPRESA COMERCIAL MIÑACA, SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS**

<b>5. PERFIL DEL PUESTO</b>	
<b>Formación Académica</b>	Bachiller.
<b>Experiencia</b>	No requiere experiencia en el puesto.
<b>Conocimiento Específico</b>	Higiene y seguridad laboral.
<b>Formación Permanente:</b>	Liderazgo, trabajo en equipo y relaciones humanas.
<b>Competencias obligatorias:</b>	Capacidad de trabajo en equipo, valores éticos, liderazgo y toma de decisiones.
<b>Habilidades:</b>	Establecer relaciones interpersonales. Captar y seguir instrucciones orales.
<b>Equipos y máquinas:</b>	El cargo requiere del uso de equipos y dispositivos de seguridad, tales como casco, mascarilla, protectores auditivos y guantes.

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>
<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>

**DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA FUNCIONAL Y MANUAL DE FUNCIONES PARA LA EMPRESA COMERCIAL MIÑACA, SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS**

	<p><b>EMPRESA COMERCIAL MIÑACA MANUAL DE FUNCIONES</b></p>	<p><b>Código: 003 Original</b></p>
---	--	--

<b>1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>	
<b>Denominación del Puesto :</b>	Bodeguero
<b>Departamento:</b>	Logística y Bodegas.
<b>Unidad</b>	Operativa.
<b>Responsabilidad:</b>	Custodia de bienes, equipos, materiales de la empresa.
<b>Sueldo:</b>	\$ 450 dólares
<b>Supervisión:</b>	El cargo recibe supervisión general de manera directa y periódica.
<b>Reporta a:</b>	Gerencia General.

<b>2. MISIÓN DEL PUESTO</b>
Mantener el resguardo de los bienes materiales adquiridos por la empresa para ser comercializados, y que se encuentre en tránsito o en forma permanente en las bodegas destinadas para dichos fines.

<b>3. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Respetar toda la normativa, reglamentos, procedimientos e instructivos de trabajo.</li> <li>2. Ser responsable de los ingresos y egresos de insumos y materiales con el debido documento de respaldo.</li> <li>3. Control del movimiento interno - externo de insumos, materiales y herramientas propias de la empresa.</li> <li>4. Verificar las cantidades, unidades y codificación de cada material e insumo contra la factura.</li> <li>5. Documentar la recepción y entrega de insumos, materiales y herramientas. Colocará en la factura respectiva el sello, su nombre, firma, fecha y hora de recepción en el documento original y en su copia.</li> <li>6. Organizar y distribuir los materiales, insumos y herramientas acorde con los sitios asignados.</li> <li>7. Manejo y control del inventario.</li> <li>8. Ingreso al sistema de los materiales, insumos y herramientas adquiridas y constatación física de los mismos.</li> <li>9. Elaborar un informe mensual sobre el manejo de inventarios y sus existencias.</li> <li>10. Verificar el estado de los materiales e insumos almacenados en las bodegas.</li> </ol>

**DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA FUNCIONAL Y MANUAL DE FUNCIONES PARA LA EMPRESA COMERCIAL MIÑACA, SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS**

**3. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES (Continuación).**

11. Coordinar la logística con los responsables de compras y despacho de materiales.
12. Ejecutar la toma de inventarios físicos semestralmente, o cuando sea solicitado por la Gerencia General.
13. Verificar que los materiales e insumos se encuentren en orden y seguros una vez terminada la jornada laboral.
14. Informar todo incidente que ocurra o tenga conocimiento, con el fin de evitar su repetición.
15. Revisar constantemente el área de trabajo para detectar, controlar y eliminar las condiciones sub estándares que presenten potenciales de peligros o riesgos para las personas, equipos y el medio ambiente.
16. Desempeñará las demás funciones y tareas que la Gerencia le encomienden en las materias de su competencia.
17. Cualquier otra función que se le asigne de acuerdo a su cargo.

**4. RIESGOS**

La ejecución del trabajo está sometida a riesgo de accidente de magnitud mortal y posibilidad de ocurrencia alta.

**5. PERFIL DEL PUESTO**

<b>Formación Académica</b>	Bachiller contable mínimo. Contador CPA.
<b>Experiencia</b>	Tres años de experiencia como bodeguero.
<b>Conocimiento Específico</b>	Conocimiento para manejar programas del Sistema Office: Word, Excel, Power Point.
<b>Formación Permanente:</b>	En los procedimientos de trabajo de la empresa que aplique a su función.
<b>Competencias obligatorias:</b>	Manejo de computadores y dispositivos de transmisión de datos. Manejo de software contable y de inventarios. Razonamiento lógico.
<b>Habilidades:</b>	Habilidades para entender y seguir instrucciones. Organización y orden en sus labores. Comunicación fluida para entregar en forma oportuna y clara toda información que le sea requerida.
<b>Equipos y máquinas:</b>	El cargo requiere del uso de equipos y/o dispositivos de seguridad como cinturón de seguridad, gafas, zapatos de seguridad, protectores auditivos y mascarilla.

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>
<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>



**DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA FUNCIONAL Y MANUAL DE FUNCIONES PARA LA EMPRESA COMERCIAL MIÑACA, SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS**

	<p><b>EMPRESA COMERCIAL MIÑACA MANUAL DE FUNCIONES</b></p>	<p><b>Código: 004 Original</b></p>
---	--	--

<b>1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>	
<b>Denominación del Puesto :</b>	Guardia de seguridad
<b>Departamento:</b>	Servicios
<b>Unidad</b>	Administrativa
<b>Responsabilidad:</b>	Cuidar el patrimonio empresarial. Desarrollar funciones de vigilancia dentro del área asignada.
<b>Sueldo:</b>	\$ 354 dólares
<b>Supervisión:</b>	El cargo recibe supervisión general de manera directa y periódica.
<b>Reporta a:</b>	Gerencia General.

<b>2. MISIÓN DEL PUESTO</b>
Vigilar las instalaciones físicas, bienes, personal y público en general de la empresa, cumpliendo con las normas de seguridad establecidas y utilizando los medios necesarios para garantizar el resguardo y custodia de los mismos.

<b>3. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Efectúa recorridos continuos por las instalaciones de la empresa y sitios adyacentes.</li> <li>2. Controla la entrada y salida de vehículos, personas, materiales y equipos de la organización.</li> <li>3. Verifica que los seriales de materiales, equipos, herramientas y mobiliario que salen de la empresa coincidan con la orden de salida respectiva.</li> <li>4. Revisa el estado físico de los vehículos, una vez que estas llegan a la organización después de haber sido utilizados para algún recorrido extraordinario.</li> <li>5. Resguarda el traslado de dinero al sitio indicado.</li> <li>6. Reporta a la Secretaria las anormalidades detectadas.</li> <li>7. Efectúa llamadas telefónicas a la Empresa de Seguridad en caso de ser necesario.</li> <li>8. Facilita las llaves de las bodegas en caso de que requieran.</li> <li>9. Utiliza radio contacto para comunicarse por claves con el personal de vigilancia.</li> <li>10. Impide el estacionamiento de vehículos en zonas prohibidas.</li> <li>11. Impide desórdenes o alteraciones del orden público.</li> </ol>

<b>3. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES. (Continuación)</b>
---

**DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA FUNCIONAL Y MANUAL DE FUNCIONES PARA LA EMPRESA COMERCIAL MIÑACA, SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS**

12. Participa activamente en los operativos de seguridad y vigilancia.
13. Realiza mantenimiento básico preventivo al vehículo utilizado.
14. Realiza detección y reconocimiento de explosivos en caso de sospecharse su existencia en alguna de las instalaciones.
15. Conduce vehículo automotor a solicitud del superior inmediato en caso de presentarse alguna emergencia.
16. Llena reportes diarios y semanales de las tareas asignadas.
17. Mantiene limpio y en orden el sitio de trabajo.
18. Cumple con las normas y procedimientos de seguridad de la empresa.
19. Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

**4. RIESGOS**

La ejecución del trabajo está sometida a riesgo de accidente de magnitud mortal y posibilidad de alta ocurrencia.

**5. PERFIL DEL PUESTO**

<b>Formación Académica</b>	Bachiller.
<b>Experiencia</b>	Requiere dos años de experiencia en el puesto.
<b>Conocimiento Específico</b>	Seguridad física y disuasión. Uso de equipos de comunicación. Códigos de comunicación.
<b>Formación Permanente:</b>	Procedimientos de Seguridad física y relaciones humanas.
<b>Competencias obligatorias:</b>	Trabajo en equipo, valores éticos, liderazgo y toma de decisiones.
<b>Habilidades:</b>	Apreciar los riesgos e identificar vulnerabilidades contra las personas, imagen, operación y bienes del cliente. Utilizar adecuadamente la tecnología disponible en la apreciación de riesgos. Colaborar en la actuación frente a emergencias, de acuerdo al procedimiento designado en el entorno bajo su responsabilidad.
<b>Equipos y máquinas:</b>	Radio transmisor, equipo de seguridad.

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>
<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>

**DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA FUNCIONAL Y MANUAL DE FUNCIONES PARA LA EMPRESA COMERCIAL MIÑACA, SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS**

	<p align="center"><b>EMPRESA COMERCIAL MIÑACA MANUAL DE FUNCIONES</b></p>	<p align="center"><b>Código: 005 Original</b></p>
---	---	---

<b>1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>	
<b>Denominación del Puesto :</b>	Secretaria
<b>Departamento:</b>	Administrativo.
<b>Unidad</b>	Operativa.
<b>Responsabilidad:</b>	Brindar apoyo secretarial a las labores administrativas a las distintas áreas de la empresa.
<b>Sueldo:</b>	\$ 450 dólares
<b>Supervisión:</b>	Es supervisada por el Jefe Inmediato Superior.
<b>Reporta a:</b>	Gerencia General.

<b>2. OBJETIVO DEL PUESTO</b>
<p>Organizar y velar por el correcto funcionamiento de los procesos administrativos de la empresa, en cuanto a los servicios que en ella se brinden, especialmente en la organización de archivos, atención al público, transcripciones y dotación de papelería y útiles para la oficina y ejecutar las actividades que le correspondan para el cumplimiento de los procedimientos establecidos.</p>

<b>3. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Actuar como secretaria del departamento y/o el área asignada.</li> <li>2. Llevar cronológicamente la recepción de comunicación de oficios, memorándums, comunicaciones e informes de los órganos cuyo cargo desempeña.</li> <li>3. Tramitar los aspectos rutinarios de la organización.</li> <li>4. Contestar el teléfono, fax y/o el correo electrónico.</li> <li>5. Atención al público. Manejo de quejas y reclamos.</li> <li>6. Recibir, enviar y clasificar correspondencia.</li> <li>7. Mantener actualizado y organizado el archivo y expediente.</li> <li>8. Llevar control de los archivos bajo su responsabilidad.</li> <li>9. Abrir expedientes y proporcionar los expedientes que le sean requeridos.</li> <li>10. Mantener actualizados y proporcionar mantenimiento al sistema de control de archivos, físicos o magnéticos.</li> <li>11. Llenar formatos administrativos: formas únicas, recibos, requisiciones, órdenes de compra.</li> </ol>

**DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA FUNCIONAL Y MANUAL DE FUNCIONES PARA LA EMPRESA COMERCIAL MIÑACA, SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS**

**3. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES**

1. Actuar como secretaria del departamento y/o el área asignada.
2. Llevar cronológicamente la recepción de comunicación de oficios, memorándums, comunicaciones e informes de los órganos cuyo cargo desempeña.
3. Tramitar los aspectos rutinarios de la organización.
4. Contestar el teléfono, fax y/o el correo electrónico.
5. Atención al público. Manejo de quejas y reclamos.
6. Recibir, enviar y clasificar correspondencia.
7. Mantener actualizado y organizado el archivo y expediente.
8. Llevar control de los archivos bajo su responsabilidad.
9. Abrir expedientes y proporcionar los expedientes que le sean requeridos.
10. Mantener actualizados y proporcionar mantenimiento al sistema de control de archivos, físicos o magnéticos.
11. Llenar formatos administrativos: formas únicas, recibos, requisiciones, órdenes de compra.

**4. RIESGOS**

La ejecución del trabajo está sometida a riesgo de accidente de poca magnitud. La posibilidad de ocurrencia es baja.

**5. PERFIL DEL PUESTO**

<b>Formación Académica</b>	Título tercer nivel en Administración de empresas
<b>Experiencia</b>	Dos años de experiencia.
<b>Conocimiento Específico</b>	Dominio de Office, Windows e Internet. Inglés. Etiqueta.
<b>Formación Permanente:</b>	Actualización de procesos administrativos y contables.
<b>Competencias obligatorias:</b>	Capacidad de análisis, trabajo en equipo, valores éticos, liderazgo y toma de decisiones.
<b>Habilidades:</b>	Habilidades en manejo de equipo de oficina, considerable nivel de organización, discreción, iniciativa. Manejo de fax, correo electrónico, ortografía, redacción, relaciones humanas.
<b>Equipos y máquinas:</b>	Computadoras, impresora, fax, teléfono, copiadora proyector.

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>
<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>

**DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA FUNCIONAL Y MANUAL DE FUNCIONES PARA LA EMPRESA COMERCIAL MIÑACA, SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS**

	<b>EMPRESA COMERCIAL MIÑACA MANUAL DE FUNCIONES</b>	<b>Código: 006 Original</b>
---	---	---------------------------------

<b>1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>	
<b>Denominación del Puesto :</b>	Contador General
<b>Departamento:</b>	Financiero
<b>Unidad</b>	Administrativa
<b>Responsabilidad:</b>	Decidir en el aspecto contable de la empresa.
<b>Sueldo:</b>	\$ 500 dólares
<b>Supervisión:</b>	Es supervisado por el Jefe Inmediato Superior.
<b>Reporta a:</b>	Gerencia General.

<b>2.MISIÓN DEL PUESTO</b>
Planificar las actividades contables de la Institución, controlando y verificando los procesos de registro, clasificación y contabilización del movimiento contable, a fin de garantizar que los estados financieros sean confiable y oportunos.

<b>3. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Llevar la contabilidad general, presupuestaria, de los costos y de patrimonio de la empresa, con los registros contables principales y auxiliares, de acuerdo con el plan de cuentas adoptadas por la organización.</li><li>2. Registrar las transacciones a base de los boletines de ingresos de cupos de gastos devengados y de pagos.</li><li>3. Llevar la contabilidad presupuestaria que refleje el movimiento diario de las partidas tanto de ingresos como de gastos.</li><li>4. Elaborar balances presupuestarios mensuales y remitir copia al Gerente General.</li><li>5. Realizar inventarios físicos de las pertenencias de la empresa, y efectuar los ajustes necesarios.</li><li>6. Liquidar anualmente el presupuesto, los balances debidamente legalizados por el Gerente General.</li><li>7. Elaborar análisis financieros que permita conocer la situación económica de la empresa, a fin de tomar decisiones oportunas.</li><li>8. Ejecutar el control sobre los gastos, incluyendo el análisis de legalidad exactitud, conveniencia, propiedad, veracidad y disponibilidad presupuestaria.</li><li>9. Informar al superior jerárquico de las deficiencias, fallas o errores en la información financiera enviadas por las otras unidades operativas.</li><li>10. Controla la emisión y aprobación de órdenes de pago, cheques y otros.</li></ol>

**DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA FUNCIONAL Y MANUAL DE FUNCIONES PARA LA EMPRESA COMERCIAL MIÑACA, SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS**

**3. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES (Continuación.)**

11. Vela por el mantenimiento y actualización del sistema de contabilidad.
12. Revisa y firma las conciliaciones bancarias, balance de bienes, impuestos y gastos.
13. Revisa y verifica el proceso de conciliación bancaria.
14. Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.
15. Presenta informes a su superior de las actividades desarrolladas por la unidad.
16. Prepara balances de comprobación con sus aportes respectivos.
17. Suministra información contable a los entes que la requieran sobre la situación financiera de la Institución.

**4. RIESGOS**

El cargo está sometido a enfermedad, con una magnitud de riesgo leve, con posibilidad de ocurrencia media.

**5. PERFIL DEL PUESTO**

<b>Formación Académica</b>	Ingeniero en Finanzas y Auditoría.
<b>Experiencia</b>	Cinco años de experiencia
<b>Conocimiento Específico</b>	Principios contables. Procedimientos modernos de contabilidad. Procesamientos electrónicos de datos y sistemas operativos.
<b>Formación Permanente:</b>	Contabilidad, Finanzas y paquetes contables
<b>Competencias obligatorias:</b>	Contabilidad, Finanzas, software contable, Tributación. Análisis financiero.
<b>Habilidades:</b>	Tomar decisiones. Comunicarse de forma efectiva tanto oral como escrita. Tener iniciativa. Razonamiento lógico.
<b>Equipos y máquinas:</b>	Manejo de computador, calculadoras y software de contabilidad y finanzas.

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>
<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>

**DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA FUNCIONAL Y MANUAL DE FUNCIONES PARA LA EMPRESA COMERCIAL MIÑACA, SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS**

	<p><b>EMPRESA COMERCIAL MIÑACA MANUAL DE FUNCIONES</b></p>	<p><b>Código: 007 Original</b></p>
---	--	--

<b>1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>	
<b>Denominación del Puesto :</b>	Jefe de recursos humanos.
<b>Nivel del cargo:</b>	Administrativo.
<b>Departamento:</b>	Recursos humanos.
<b>Responsabilidad:</b>	Elaborar el manual de recursos humanos, descripciones, perfiles de cargo y expedientes de personal con la finalidad de cumplir con las normas. Planificar y supervisar el adiestramiento del personal. Cumplir con las normas y procedimientos de seguridad y salud en el trabajo.
<b>Sueldo:</b>	\$550 dólares
<b>Supervisión:</b>	El cargo recibe supervisión general directa y periódica.
<b>Reporta a:</b>	A Gerencia General.

<b>2. MISIÓN DEL PUESTO</b>
<p>Controlar la ejecución de los planes y programas de los subsistemas de recursos humanos en una unidad central de recursos humanos, planificando y aplicando los lineamientos técnicos en el desarrollo de los planes y programas, para adaptar las normas y procedimientos según las necesidades del sistema de recursos humanos.</p>

<b>3. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planear el trabajo, dirigir, coordinar y supervisar las funciones que debe llevar a cabo la dependencia.</li> <li>2. Coordinar la acción de su dependencia con las demás y expresamente con los organismos que cumplen funciones con los mismos campos de actividad.</li> <li>3. Señalar las normas de carácter técnico y administrativo que deban regir las actividades a desarrollar en la oficina.</li> <li>4. Planear y organizar programas de relación social entre funcionarios empleados y trabajadores de la empresa.</li> <li>5. Planificar, organizar y supervisar el sistema de ingreso del personal.</li> <li>6. Planificar cursos de capacitación para el personal de la empresa.</li> <li>7. Diseñar formularios que faciliten los procesos administrativos internos.</li> <li>8. Mantener actualizado el expediente de empleados de la organización.</li> </ol>

**DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA FUNCIONAL Y MANUAL DE FUNCIONES PARA LA EMPRESA COMERCIAL MIÑACA, SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS**

**3. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES (Continuación)**

9. Preparar y mantener las acciones de personal referente a ingresos, ascensos, traslados, licencias, permisos, vacaciones, sanciones, renunciaciones y movimientos de otro personal.
10. Establecer los perfiles del puesto para la contratación del personal nuevo.
11. Proporcionar información a los aspirantes a puestos sobre el sistema de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal.
12. Llevar un registro actualizado de las vacantes, contratos, movimientos de personal, controlar la asistencia y permanencia del personal en los lugares de trabajo con sujeción a las normas y reglamentos establecidos para el efecto.
13. Mantener actualizado los expedientes e inventario de los recursos humanos que laboran en la empresa.
14. Tramitar las sanciones disciplinarias de los empleados y trabajadores.
15. Preparar planes para el mejoramiento de la administración de personal.
16. Participar en la preparación de proyectos de presupuesto de sueldo de la entidad.
17. Aplicar las disposiciones legales sobre vacaciones y licencias de personal.
18. Mantener informado al personal de la empresa sobre las tareas y obligaciones.
19. Establecer procedimientos equitativos, a fin de resolver las quejas del personal.
20. Elaborar proyectos de reglamentos internos de administración de personal, y someterlos a consideración de la Gerencia General.
21. Elaborar informes mensuales de las actividades cumplidas y reportar a la Gerencia General.
22. Establecer prácticas adecuadas de supervisión sistemas de sugerencias, salubridad y seguridad, evaluación del rendimiento, condiciones de trabajo.
23. Velar porque el clima laboral sea saludable, ameno, agradable y confortable.
24. Cumplir con las demás acciones previstas en Leyes y Reglamentos de materia laboral.

**4. RIESGO**

El cargo está sometido a enfermedad, con magnitud de riesgo leve, con posibilidad de ocurrencia baja.

**5. PERFIL DEL PUESTO**

<b>Formación Académica</b>	Ingeniero en Administración de empresas de servicios.
<b>Experiencia</b>	Cinco años de experiencia progresiva de carácter operativo y estratégico en el área de Administración de Recursos Humanos.
<b>Conocimiento Específico</b>	Técnicas y procesos para reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal. Gerencia y prácticas modernas en Administración de Personal. Principios y prácticas en materia legal de trabajo y en materia de finanzas. Código del trabajo ecuatoriano.
<b>Formación Permanente:</b>	Gestión del talento humano. Liderazgo. Mejoramiento profesional para la efectiva administración de recursos humanos. Desarrollo organizacional. Toma de decisiones.



**DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA FUNCIONAL Y MANUAL DE FUNCIONES PARA LA EMPRESA COMERCIAL MIÑACA, SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS**

<b>5. PERFIL DEL PUESTO (Continuación)</b>	
<b>Competencias obligatorias:</b>	Ética profesional. Trabajo en equipo. Confidencialidad.
<b>Habilidades:</b>	Planificar las actividades del sistema de administración. Sistematizar actividades. Manejo de personal. Resolver problemas y tomar decisiones acertadas. Aplicar medidas preventivas y correctivas sin generar conflictos. Comunicarse en forma clara y precisa. Elaborar informes técnicos
<b>Equipos y máquinas:</b>	Manejo de computador, copiadora, fax, proyector.

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>
<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>

**DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA FUNCIONAL Y MANUAL DE FUNCIONES PARA LA EMPRESA COMERCIAL MIÑACA, SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS**

	<p><b>EMPRESA COMERCIAL MIÑACA</b> <b>MANUAL DE FUNCIONES</b></p>	<p><b>Código: 008</b> <b>Original</b></p>
---	---	---

<b>1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>	
<b>Denominación del Puesto :</b>	Asistente de recursos humanos
<b>Departamento:</b>	Recursos humanos
<b>Unidad</b>	Administrativa
<b>Responsabilidad:</b>	Cumple con las normas y procedimientos en materia de recursos humanos, establecidos por la organización.
<b>Sueldo:</b>	\$ 400 dólares
<b>Supervisión:</b>	El cargo recibe supervisión general directa y periódica.
<b>Reporta a:</b>	Jefe de recursos humanos

<b>2. MISIÓN DEL PUESTO</b>
Ejecutar planes y programas pertinentes a la administración de personal, aplicando técnicas administrativas relacionadas con el recurso humano, a fin de contribuir con el desarrollo de los procesos administrativos relacionados con la gestión de recursos humanos.

<b>3. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaborar los formularios necesarios para los procesos administrativos de recursos humanos.</li> <li>2. Elaborar el anuncio y/o la convocatoria a ser publicada en la prensa escrita.</li> <li>3. Recibir los currículos presentados por los aspirantes.</li> <li>4. Analizar y clasificar los currículos que se ajustan a la descripción del puesto.</li> <li>5. Elaborar la lista de preseleccionados que pasan a la siguiente fase del proceso de selección.</li> <li>6. Entrevistar a los candidatos preseleccionados.</li> <li>7. Verificar los datos de los currículos y solicitud de empleo.</li> <li>8. Coordinar con las áreas de la organización para iniciar la inducción del nuevo empleado.</li> <li>9. Preparar el contrato de trabajo.</li> <li>10. Registrar y legalizar el contrato de trabajo.</li> <li>11. Tramitar la afiliación al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.</li> <li>12. Hacer el mantenimiento del manual de recursos humanos.</li> <li>13. Preparar los roles de pago de sueldos y salarios mensuales.</li> <li>14. Llevar el registro de asistencia y elaborar informes mensuales de asistencia.</li> <li>15. Aplicar la evaluación del programa de inducción.</li> <li>16. Elaborar el procedimiento de evaluación del desempeño laboral.</li> <li>17. Aplicar la evaluación del desempeño laboral.</li> <li>18. Elaborar informes inherentes a la actividad específica.</li> </ol>

**DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA FUNCIONAL Y MANUAL DE FUNCIONES PARA LA EMPRESA COMERCIAL MIÑACA, SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS**

<b>4. RIESGOS</b>
El cargo está sometido a un riesgo irrelevante, con posibilidad de ocurrencia baja.

<b>5. PERFIL DEL PUESTO</b>	
<b>Formación Académica</b>	Título tercer nivel en Administración de empresas.
<b>Experiencia</b>	Cinco años de experiencia progresiva de carácter operativo y estratégico en el área de Administración de Recursos Humanos.
<b>Conocimiento Específico</b>	Técnicas y procesos para reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal. Gerencia y prácticas modernas en Administración de Personal. Principios y prácticas en materia legal de trabajo y en materia de finanzas. Código del trabajo ecuatoriano.
<b>Formación Permanente:</b>	Gestión del talento humano. Liderazgo. Mejoramiento profesional para la efectiva administración de recursos humanos. Desarrollo organizacional. Toma de decisiones.
<b>Competencias obligatorias:</b>	Capacidad de análisis. Trabajo en equipo. Valores. Liderazgo. Toma de decisiones.
<b>Habilidades:</b>	Seguir instrucciones orales y escritas. Producir informes sobre procesos o trámites efectuados. Realizar cálculos matemáticos. Atender con calidez a los clientes internos.
<b>Equipos y máquinas:</b>	Manejo de computador, fax, copiadora, proyector y calculadora.

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>
<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>

**DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA FUNCIONAL Y MANUAL DE FUNCIONES PARA LA EMPRESA COMERCIAL MIÑACA, SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS**

	<p><b>EMPRESA COMERCIAL MIÑACA MANUAL DE FUNCIONES</b></p>	<p><b>Código: 009 Original</b></p>
---	--	--

<b>1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>	
<b>Denominación del Puesto :</b>	Asesor Jurídico.
<b>Nivel del cargo:</b>	Asesoría.
<b>Departamento:</b>	Administrativo.
<b>Responsabilidad:</b>	Establecer los mecanismos de control que alerten sobre los posibles incumplimientos en los que pueda incurrir la empresa. Incumplimientos que se previenen asesorando sobre los riesgos en materia legal en los que pueda caer la empresa.
<b>Reporta:</b>	A Gerencia General.
<b>Sueldo:</b>	A convenir entre las partes.
<b>Supervisión:</b>	Es supervisado por el Jefe Inmediato Superior.

<b>2. MISIÓN DEL PUESTO</b>
Garantizar que las acciones institucionales se realicen dentro del marco legal vigente, para lo cual debe analizar y proponer resoluciones sobre casos particulares y documentos legales, así como tramitar la legalización de documentos de la institución y colaborar en la redacción de toda clase de documentos contractuales.

<b>3. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Representar a la empresa en forma judicial y extra judicial ante cualquier autoridad para reclamar o defender sus derechos.</li> <li>2. Conocer y resolver los problemas jurídicos legales que atañe a la empresa.</li> <li>3. Emitir dictámenes legales sobre asuntos puestos a consideración y de competencia empresarial.</li> <li>4. Asesorar en materia legal al Gerente General.</li> <li>5. Elaborar minutas de contratos.</li> <li>6. Tramitar mediante escritura pública todo contrato de venta, permuta, hipoteca o arrendamiento de bienes raíces de la empresa.</li> <li>7. Elevar escritura pública todo ingreso de bienes raíces que pasen a convertirse en patrimonio de la organización.</li> <li>8. Iniciar y continuar los juicios de coactivas generados por la empresa.</li> <li>9. Absorber las consultas de carácter legal que formule el Gerente General.</li> <li>10. Mantener un archivo actualizado y ordenado de contratos, convenios, acuerdos, resoluciones, escrituras y más asuntos legales.</li> <li>11. Presentar al señor Gerente General informes continuos de las labores cumplidas por la dependencia.</li> <li>12. Formar parte integrante de la junta de remates.</li> </ol>

**DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA FUNCIONAL Y MANUAL DE FUNCIONES PARA LA EMPRESA COMERCIAL MIÑACA, SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS**

<b>3. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES (Continuación).</b>
<p>13. Ejercer las demás funciones que la Ley le señale.</p> <p>14. Proponer o recomendar modificaciones legales que mejoren el desempeño de la empresa y de los contratos, para buscar la eficacia y la eficiencia.</p> <p>15. Proponer a las autoridades institucionales los cursos de acción más convenientes dentro del marco legal vigente.</p>

<b>4. RIESGOS</b>
<p>Los riesgos en la empresa son por accidentes del trabajo como caídas de muebles, sillas, mesas, cuando se encuentre dentro de la empresa.</p>

<b>5. PERFIL DEL PUESTO</b>	
<b>Formación Académica</b>	Doctor y/o Abogado de la República.
<b>Experiencia</b>	Mínimo cinco años en las funciones legales.
<b>Conocimiento Específico</b>	Legislación Mercantil. Conocimiento de leyes tributarias. Manejo de la normativa generalmente aceptada y relacionada con la naturaleza del puesto. Resolución y manejo de conflictos.
<b>Formación Permanente:</b>	Gestión administrativa y de Recursos Humanos. Actualización en temas legales de su competencia.
<b>Competencias obligatorias:</b>	Derecho Civil. Derecho Penal. Derecho Mercantil. Leyes laborales. Normativa impositiva.
<b>Habilidades:</b>	Redacción de Informes Técnicos. Facilidad de expresión verbal y escrita. Capacidad de análisis y síntesis. Liderazgo y toma de decisiones. Negociación. Buenas relaciones interpersonales. Espíritu investigador. Razonamiento lógico.
<b>Equipos y máquinas:</b>	Manejo de paquetes utilitarios; Windows y Microsoft Office: Word, Excel y Power Point. Copiadora. Proyector.

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>
<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>

**DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA FUNCIONAL Y MANUAL DE FUNCIONES PARA LA EMPRESA COMERCIAL MIÑACA, SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS**

	<p><b>EMPRESA COMERCIAL MIÑACA MANUAL DE FUNCIONES</b></p>	<p><b>Código: 010 Original</b></p>
---	--	--

<b>1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>	
<b>Denominación del Puesto :</b>	Jefe Financiero.
<b>Nivel del cargo:</b>	Administrativo.
<b>Departamento:</b>	Contabilidad y Finanzas.
<b>Responsabilidad:</b>	Realizar el presupuesto anual de la empresa en función de los ingresos y egresos de la misma. Revisar que se cumplan con los principios de Administrativos y contables de aceptación general.
<b>Reporta:</b>	Al Gerente General.
<b>Sueldo:</b>	\$ 600 dólares
<b>Supervisión:</b>	Es supervisado por el Jefe Inmediato Superior.

<b>2. MISIÓN DEL PUESTO</b>
<p>Dirigir, coordinar, controlar y supervisar a toda el área financiera de la empresa esto es tesorería y contabilidad, en el cumplimiento de las funciones establecidas en cada sección además de realizar el presupuesto municipal bajo su responsabilidad.</p>

<b>3. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaboración del presupuesto anual de la empresa.</li> <li>2. Realiza el control de toda el área financiera a su cargo.</li> <li>3. Controla los ingresos y egresos financieros de la Institución.</li> <li>4. Revisa el fiel cumplimiento de las funciones de cada uno de los empleados a su cargo.</li> <li>5. Participa de las reuniones del Directorio de la empresa.</li> <li>6. Brinda asesoría en materia financiera al Gerente General.</li> <li>7. Control previo y concurrente de los gastos de la empresa.</li> <li>8. Realizar demás funciones solicitadas por la Gerencia General.</li> <li>9. Supervisa la formulación, ejecución y evaluación del presupuesto anual, de conformidad con las disposiciones legales aplicables.</li> <li>10. Elaborar informe de estados financieros para su presentación a la Gerencia General.</li> <li>11. Presentar un informe de las actividades realizadas.</li> <li>12. Análisis de los Estados Financieros para facilitar la toma de decisiones a la Gerencia.</li> <li>13. Aprobar y firmar la emisión de cheques, notas de débito, entre otras, para la adquisición de bienes y servicios</li> </ol>

**DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA FUNCIONAL Y MANUAL DE FUNCIONES PARA LA EMPRESA COMERCIAL MIÑACA, SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS**

**4. RIESGOS**

Los riesgos en la empresa son por accidentes del trabajo como caídas de muebles, sillas, mesas; cuando se encuentre dentro de la empresa.

**5. PERFIL DEL PUESTO**

<b>Formación Académica:</b>	Economista. Auditor Público.
<b>Experiencia:</b>	Cinco años en actividades de su jurisdicción.
<b>Conocimiento Específico</b>	Análisis financiero. Interpretación de estados financieros.
<b>Formación Permanente:</b>	Actualización en Economía, Contabilidad y Finanzas.
<b>Competencias obligatorias:</b>	Ética profesional. Trabajo en equipo. Confidencialidad.
<b>Habilidades:</b>	Capacidad de análisis. Liderazgo. Manejo de documentos confidenciales. Organizar el trabajo. Tener iniciativa.
<b>Equipos y máquinas:</b>	Computadora. Impresora. Fax. Internet. Paquetes contables.

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>
<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>

**DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA FUNCIONAL Y MANUAL DE FUNCIONES PARA LA EMPRESA COMERCIAL MIÑACA, SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS**

	<p><b>EMPRESA COMERCIAL MIÑACA</b> <b>MANUAL DE FUNCIONES</b></p>	<p><b>Código: 011</b> <b>Original</b></p>
---	---	---

<b>1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>	
<b>Denominación del Puesto :</b>	Jefe informático.
<b>Nivel del cargo:</b>	Operativo.
<b>Departamento:</b>	Administrativo - Financiero.
<b>Responsabilidad:</b>	Evaluar las necesidades de la organización en función de los requerimientos de equipo de cómputo y accesorios, con la finalidad de diseñar la infraestructura informática de la empresa.
<b>Reporta:</b>	Jefe Financiero.
<b>Sueldo:</b>	\$ 500 dólares.
<b>Supervisión:</b>	Es supervisado por el Jefe Inmediato Superior.

<b>2. MISIÓN DEL PUESTO</b>
Elaborar, dirigir, controlar los sistemas de información, a través del mantenimiento, actualización de datos en equipos de cómputo y programas bajo su responsabilidad.

<b>3. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Programar y dirigir todas las actividades de mantenimiento de equipos y sistemas informáticos.</li> <li>2. Elaborar programas que requiera el departamento.</li> <li>3. Impartir instrucciones al personal sobre el manejo de los programas informáticos.</li> <li>4. Mantener permanentemente actualizados los programas.</li> <li>5. Elaborar inventarios de equipo de computación.</li> <li>6. Solicitar repuestos para el mantenimiento preventivo de los equipos.</li> <li>7. Dar asesoría sobre el manejo del computador a los empleados.</li> <li>8. Informar oportunamente sobre el estado de los equipos de cómputo.</li> <li>9. Mantener respaldos de los programas utilizados que permitan su fácil recuperación.</li> <li>10. Elaborar y presentar informes sobre necesidades del departamento en el área de equipos de cómputo y programas.</li> <li>11. Ejecutar programas de red informática.</li> <li>12. Cumplir con las demás funciones que le asignen las leyes y las disposiciones de la autoridad superior.</li> </ol>



**DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA FUNCIONAL Y MANUAL DE FUNCIONES PARA LA EMPRESA COMERCIAL MIÑACA, SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS**

**4. RIESGOS**

Los riesgos en la empresa son por accidentes del trabajo como caídas de muebles, sillas, mesas; cuando se encuentre dentro de la empresa.

**5. PERFIL DEL PUESTO**

<b>Formación Académica:</b>	Ingeniero en Informáticos y/o en Telecomunicaciones.
<b>Experiencia:</b>	Tres años como programador y analista de sistemas.
<b>Conocimiento Específico:</b>	Dominio de hardware y software. Bases de datos. Redes. Ingeniería dl software. Comunicaciones. Conocimientos de electrónica.
<b>Formación Permanente:</b>	Actualización en sistemas operativos y software. Operación de software. Administración de servidores.
<b>Competencias obligatorias:</b>	Programación en lenguaje Quick Basic, Oracle y lenguaje C.
<b>Habilidades:</b>	Capacidad de análisis. Liderazgo. Manejo de documentos confidenciales. Organizar el trabajo. Tener iniciativa. Capacidad de respuesta. Buenas relaciones interpersonales.
<b>Equipos y máquinas:</b>	Computadora. Fax. Redes. Impresora. Central telefónica.

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>
<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>

**DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA FUNCIONAL Y MANUAL DE FUNCIONES PARA LA EMPRESA COMERCIAL MIÑACA, SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS**

	<p><b>EMPRESA COMERCIAL MIÑACA MANUAL DE FUNCIONES</b></p>	<p><b>Código: 012 Original</b></p>
---	--	--

<b>1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>	
<b>Denominación del Puesto :</b>	Gerente General.
<b>Nivel del cargo:</b>	Ejecutivo.
<b>Departamento:</b>	Administrativo.
<b>Responsabilidad:</b>	Responsabilidad correspondiente a las atribuciones y funciones establecidas, por las decisiones tomadas en el ejercicio de sus obligaciones y las demás que resulten de la operación.
<b>Sueldo:</b>	\$700 dólares
<b>Supervisión:</b>	El cargo recibe supervisión general periódica del directorio de la empresa.
<b>Reporta a:</b>	A Gerencia General.

<b>2. MISIÓN DEL PUESTO</b>
Planear, proponer, aprobar, dirigir, coordinar y controlar las actividades administrativas, comerciales, operativas y financieras de la empresa, sí como resolver los asuntos que requieran su intervención de acuerdo con las facultades delegadas por el Directorio.

<b>3. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ejercer la dirección administrativa, operativa y financiera de la Empresa de acuerdo con el Estatuto de la misma, las facultades otorgadas por el Directorio y las leyes, las prácticas y procedimientos que regulan la actividad comercial.</li> <li>2. Representar judicial y legalmente a la empresa ejerciendo las facultades generales y específicas que le confiera el Directorio y la Ley.</li> <li>3. Informar al Directorio las acciones tomadas así como elevar a su consideración el plan operativo y presupuesto anual de ingresos y egresos, informando los resultados de las evaluaciones periódicas.</li> <li>4. Elevar para aprobación del Directorio los estados financieros, la memoria anual de la empresa, el Reglamento de Organización y Funciones y Cuadro de Asignación de Personal, obteniendo la aprobación para su difusión.</li> <li>5. Aprobar el Manual de Funciones y responsabilidades elaborado por la Jefatura de Recursos Humanos.</li> <li>6. Aprobar los perfiles de la empresa elaborado por la Jefatura de Recursos Humanos.</li> <li>7. Proponer al Directorio la contratación de los gerentes, así como aumentos de sueldos y promociones para gerentes y funcionarios.</li> <li>8. Transigir los juicios y otros asuntos de interés para la empresa y someter al arbitraje las reclamaciones activas y pasivas de la empresa.</li> </ol>

**DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA FUNCIONAL Y MANUAL DE FUNCIONES PARA LA EMPRESA COMERCIAL MIÑACA, SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS**

**3. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES (Continuación).**

9. Proponer y sustentar ante el Directorio las operaciones de crédito que superen las facultades crediticias que le han sido conferidas.
10. Supervisar las operaciones de la sociedad, los libros de contabilidad, cuidar que dicha contabilidad esté al día y suscribir la correspondencia de la sociedad, cuando sea necesario.
11. Planificar, organizar y mantener una positiva imagen de Comercial Miñaca ante la sociedad y los trabajadores, propiciando los canales de comunicación necesarios que garanticen la receptividad y vigencia de la misma ante la opinión pública.
12. Delegar cualquiera de sus atribuciones en funcionarios de menor jerarquía con conocimiento del Directorio, debiendo en este caso observar las restricciones que la normatividad establece.
13. Aprobar y difundir los documentos normativos de la empresa.
14. Actuar como secretario de la Junta General de Accionistas.

**4. RIESGOS**

Los riesgos en la empresa son por accidentes del trabajo como caídas de muebles, sillas, mesas; cuando se encuentre dentro de la empresa.

**5. PERFIL DEL PUESTO**

	<b>5. PERFIL DEL PUESTO</b>
<b>Formación Académica</b>	Ingeniero en Administración de empresas de servicios.
<b>Experiencia</b>	Cinco años de experiencia progresiva de carácter operativo y directiva en el área de Administración de empresas comerciales.
<b>Conocimiento Específico</b>	Prácticas modernas en Administración de Personal. Principios y prácticas en materia legal de trabajo. Código del trabajo ecuatoriano. Finanzas y créditos. Mercadeo. Importaciones.
<b>Formación Permanente:</b>	Gestión del talento humano. Liderazgo. Mejoramiento profesional para la efectiva administración de empresas. Desarrollo organizacional. Toma de decisiones. Finanzas y contabilidad.
<b>Competencias obligatorias:</b>	Planificación, Dirección, Supervisión y Control en el área administrativa y financiera, dirección de operaciones. Estados financieros e interpretación de estados financieros.
<b>Habilidades:</b>	Planificar las actividades del sistema de administración. Sistematizar actividades. Manejo de personal. Resolver problemas y tomar decisiones acertadas. Aplicar medidas preventivas y correctivas sin generar conflictos. Comunicarse en forma clara y precisa. Trabajo en equipo. Elaborar informes técnicos.
<b>Equipos y máquinas:</b>	Manejo de computador, copiadora, fax, proyector.

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>
<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>

**DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA FUNCIONAL Y MANUAL DE FUNCIONES PARA LA EMPRESA COMERCIAL MIÑACA, SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS**

	<p><b>EMPRESA COMERCIAL MIÑACA MANUAL DE FUNCIONES</b></p>	<p><b>Código: 013 Original</b></p>
---	--	--

1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
<b>Denominación del Puesto :</b>	Vendedores.
<b>Nivel del cargo:</b>	Operativo.
<b>Departamento:</b>	Comercial.
<b>Responsabilidad:</b>	Conocer las necesidades y expectativas de los clientes. Brindar un buen servicio al cliente. Satisfacer las necesidades del cliente. Vender con beneficio, pensando en la imagen de la empresa y en la fidelización de los clientes. Cumplir con los objetivos de ventas.
<b>Sueldo:</b>	\$360 dólares
<b>Supervisión:</b>	El cargo recibe supervisión general frecuente y periódica del jefe inmediato superior.
<b>Reporta a:</b>	A Jefe de Ventas.

2. MISIÓN DEL PUESTO
El vendedor de mostrador promueve, vende los diversos productos o servicios de la empresa. Para ello informa a los clientes sobre las características y bondades de los productos, su valor, funcionalidad, condiciones de compra y forma de pago, más las garantías.

3. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Establecer un nexo entre el cliente y la empresa.</li> <li>2. Comunicar adecuadamente a los clientes la información que la empresa preparó para ellos acerca de los productos y/o servicios que comercializa, como: mensajes promocionales, slogans, información técnica</li> <li>3. Asesorar a los clientes: acerca de cómo los productos o servicios que ofrece pueden satisfacer sus necesidades y deseos; y cómo utilizarlos apropiadamente para que tengan una óptima experiencia con ellos.</li> <li>4. Retroalimentar a la empresa informando a los canales adecuados (como el departamento de ventas y el de mercadotecnia) todo lo que sucede en el mercado, como: inquietudes de los clientes (requerimientos, quejas, reclamos, agradecimientos, sugerencias, y otros de relevancia); y actividades de la competencia (introducción de nuevos productos, cambios de precio, bonificaciones,</li> <li>5. Contribuir activamente a la solución de problemas, recepción de quejas y tratamiento de reclamos.</li> <li>6. Planificar, es decir, fijar objetivos, diseñar estrategias y decidir con anticipación las actividades que realizará y los recursos que utilizará. Implementar su plan y controlar los resultados que vaya obteniendo en función de las actividades que va implementando.</li> </ol>

**DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA FUNCIONAL Y MANUAL DE FUNCIONES PARA LA EMPRESA COMERCIAL MIÑACA, SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS**

**3. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES (Continuación).**

7. Integrarse a las actividades de mercadotecnia de la empresa. Predecir, establecer procedimientos y programas, fijar distribuciones de tiempo y, por último, coordinar todas éstas actividades para lograr la satisfacción del cliente a cambio de un determinado beneficio o utilidad para la empresa.
8. Dar un trato educado, amable, cortés y cordial a los clientes.
9. Cumplir con los principios y valores éticos de la organización.
10. Facilitar toda la información posible para satisfacer las demandas de los clientes.
11. Elaborar la factura comercial, con todos los datos requeridos.
12. Realizar las tareas solicitadas por el inmediato superior.

**4. RIESGOS**

Los riesgos en la empresa son por accidentes del trabajo como caídas de muebles, sillas, mesas; cuando se encuentre dentro de la empresa.

**5. PERFIL DEL PUESTO**

<b>Formación Académica</b>	Bachiller Contable de preferencia.
<b>Experiencia</b>	Dos años de experiencia en ventas.
<b>Conocimiento Específico</b>	Relaciones humanas. Técnicas de ventas. Trabajo en equipo.
<b>Formación Permanente:</b>	Liderazgo. Relaciones humanas. Técnicas de cierre de ventas. Toma de decisiones. Comportamiento del consumidor.
<b>Competencias obligatorias:</b>	Relaciones humanas. Técnicas de cierre de ventas. Comportamiento del consumidor. Saber escuchar. Criterio analítico. Orientación hacia los resultados.
<b>Habilidades:</b>	Habilidad de realmente empatizar con el cliente. Las cualidades valoradas por los clientes son la honestidad, el conocimiento del producto o servicio que se vende y la voluntad de abogar por el cliente, junto con la capacidad de comunicarse de manera efectiva.
<b>Equipos y máquinas:</b>	Manejo de computador, calculadoras, copiadora, fax, celular, equipos de comunicación.

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>
<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>

**DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA FUNCIONAL Y MANUAL DE FUNCIONES PARA LA EMPRESA COMERCIAL MIÑACA, SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS**

	<p><b>EMPRESA COMERCIAL MIÑACA</b> <b>MANUAL DE FUNCIONES</b></p>	<p><b>Código: 014</b> <b>Original</b></p>
---	---	---

1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
<b>Denominación del Puesto :</b>	Cajeras.
<b>Nivel del cargo:</b>	Operativo.
<b>Departamento:</b>	Comercial.
<b>Responsabilidad:</b>	Maneja constantemente equipos y materiales de fácil uso y medianamente complejos, siendo su responsabilidad directa. Es responsable directo de dinero en efectivo, cheques y otros documentos de valor.
<b>Sueldo:</b>	\$360 dólares
<b>Supervisión:</b>	El cargo recibe supervisión general frecuente y periódica del jefe inmediato superior.
<b>Reporta a:</b>	A Jefe de Ventas.

2. MISIÓN DEL PUESTO
Garantizar las operaciones de una unidad de caja, efectuando actividades de recepción, entrega y custodia de dinero en efectivo, cheques, giros y demás documentos de valor, a fin de lograr la recaudación de ingresos a la institución y la cancelación de los pagos que correspondan a través de caja.

3. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recibe y entrega cheques, dinero en efectivo, depósitos bancarios, planillas de control (planilla de ingreso por caja) y otros documentos de valor.</li> <li>2. Lleva control de cheques a pagar, recibos de pago y otros.</li> <li>3. Registra directamente los movimientos de entrada y salida de dinero.</li> <li>4. Prepara los depósitos bancarios.</li> <li>5. Elabora periódicamente relación de ingresos y egresos por caja.</li> <li>6. Realiza arqueos de caja.</li> <li>7. Suministra a su superior los recaudos diarios del movimiento de caja.</li> <li>8. Chequea que los montos de los recibos de ingreso por caja y depósitos bancarios coincidan.</li> <li>9. Realiza conteos diarios de depósitos bancarios, dinero en efectivo, total de facturas vendidas.</li> <li>10. Atiende a las personas que solicitan información.</li> <li>11. Lleva el registro y control de los movimientos de caja.</li> </ol>

**DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA FUNCIONAL Y MANUAL DE FUNCIONES PARA LA EMPRESA COMERCIAL MIÑACA, SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS**

**3. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES**

- 12. Compara monto de las planillas vendidas, dinero en efectivo y depósito bancario.
- 13. Transcribe y detalla información operando un microcomputador.
- 14. Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.
- 15. Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
- 16. Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.
- 17. Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

**4. RIESGOS**

Los riesgos en la empresa son por accidentes del trabajo como caídas de muebles, sillas, mesas; cuando se encuentre dentro de la empresa.

**5. PERFIL DEL PUESTO**

<b>Formación Académica</b>	Bachiller Contable de preferencia.
<b>Experiencia</b>	Dos años de experiencia en caja.
<b>Conocimiento Específico</b>	Técnicas de contabilidad. Relaciones humanas. Técnicas de ventas. Trabajo en equipo. Toma de decisiones.
<b>Formación Permanente:</b>	Relaciones humanas. Técnicas de cierre de ventas. Toma de decisiones. Comportamiento del consumidor. Procesos contables. Manejo de software contable y de caja.
<b>Competencias obligatorias:</b>	Relaciones humanas. Técnicas de cierre de ventas. Comportamiento del consumidor. Saber escuchar. Criterio analítico. Orientación hacia los resultados.
<b>Habilidades:</b>	Habilidad de realmente empatizar con el cliente. Las cualidades valoradas por los clientes son la honestidad, el conocimiento del producto o servicio que se vende y la voluntad de abogar por el cliente, junto con la capacidad de comunicarse de manera efectiva.
<b>Equipos y máquinas:</b>	Manejo de computador, calculadoras, copiadora, fax, celular, equipos de comunicación.

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>
<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>

**DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA FUNCIONAL Y MANUAL DE FUNCIONES PARA LA EMPRESA COMERCIAL MIÑACA, SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS**

	<p><b>EMPRESA COMERCIAL MIÑACA</b> <b>MANUAL DE FUNCIONES</b></p>	<p><b>Código: 015</b> <b>Original</b></p>
---	---	---

<b>1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>	
<b>Denominación del Puesto :</b>	Auxiliar de nómina.
<b>Nivel del cargo:</b>	Administrativo.
<b>Departamento:</b>	Recursos humanos.
<b>Responsabilidad:</b>	Cumplir con las actividades establecidas en los manuales, procedimientos, planes, programas dentro de los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal.
<b>Sueldo:</b>	\$360 dólares
<b>Supervisión:</b>	El cargo recibe supervisión general frecuente y periódica del Jefe de recursos humanos.
<b>Reporta a:</b>	A Jefe de recursos humanos.

<b>2. MISIÓN DEL PUESTO</b>
<p>Ejecutar actividades propias de vinculación, entrenamiento, formación, liquidación de nómina y las demás relacionadas con el manejo del Talento Humano de la Empresa Comercial Miñaca, además de controlar los documentos fuente de evidencia de dichas actividades.</p>

<b>3. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaborar los roles de pago necesarios para la cancelación de los haberes mensuales de los colaboradores.</li> <li>2. Tramitar las retenciones judiciales por alimentos.</li> <li>3. Realizar el reporte mensual de la gestión realizada por el área de recursos humanos de la empresa.</li> <li>4. Programar y ejecutar la inducción al cargo de todo trabajador antes de iniciar la labor o cuando se genere un cambio en el puesto de trabajo.</li> <li>5. Efectuar la inducción relacionada con aspectos contractuales y de funciones a todo el personal que ingresa a la empresa.</li> <li>6. Realizar las autorizaciones de permisos de salida del personal de la empresa.</li> <li>7. Elaboración y entrega de certificados laborales para el personal que lo solicite.</li> <li>8. Diligenciar los formatos establecidos en el procedimiento de recursos humanos que se constituyen como responsabilidad directa.</li> <li>9. Mantener los registros apropiados de la educación, experiencia, formación y habilidades demás de conservarlos en buen estado en las hojas de vida del personal.</li> </ol>



**DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA FUNCIONAL Y MANUAL DE FUNCIONES PARA LA EMPRESA COMERCIAL MIÑACA, SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS**

**3. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES (Continuación).**

10. Controlar los documentos y registros del departamento de recursos humanos de acuerdo a los parámetros indicados en los procedimientos.
11. Generar registros contables originados por el pago de nómina y seguridad social.
12. Enviar soportes a los diferentes lugares de operación para la aceptación y posterior firma de los empleados.
13. Almacenamiento de comprobantes de pago.
14. Revisar antes de ser aprobados por la Gerencia, todos los documentos emitidos por el Departamento de recursos humanos y relacionados con los procesos a cargo.

**4. RIESGOS**

Los riesgos en la empresa son por accidentes del trabajo como caídas de muebles, sillas, mesas; cuando se encuentre dentro de la empresa.

**5. PERFIL DEL PUESTO**

<b>Formación Académica</b>	Título tercer nivel en Administración de empresas.
<b>Experiencia</b>	Tres años de experiencia en el área de Administración de Recursos Humanos.
<b>Conocimiento Específico</b>	Técnicas y procesos para reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal. Prácticas modernas en Administración de Personal. Prácticas en materia legal de trabajo y en materia de finanzas. Código del trabajo ecuatoriano.
<b>Formación Permanente:</b>	Gestión del talento humano. Liderazgo. Mejoramiento profesional para la efectiva administración de recursos humanos. Desarrollo organizacional. Toma de decisiones.
<b>Competencias obligatorias:</b>	Capacidad de análisis. Contabilidad. Trabajo en equipo. Valores. Liderazgo. Toma de decisiones.
<b>Habilidades:</b>	Seguir instrucciones orales y escritas. Producir informes sobre procesos o trámites efectuados. Realizar cálculos matemáticos. Atender con calidez a los clientes internos.
<b>Equipos y máquinas:</b>	Manejo de computador, fax, copiadora, proyector, calculadora y equipos de comunicación.

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>
<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>

**DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA FUNCIONAL Y MANUAL DE FUNCIONES PARA LA EMPRESA COMERCIAL MIÑACA, SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS**

	<p><b>EMPRESA COMERCIAL MIÑACA MANUAL DE FUNCIONES</b></p>	<p><b>Código: 016 Original</b></p>
---	--	--

<b>1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>	
<b>Denominación del Puesto :</b>	Jefe de Ventas
<b>Nivel del cargo:</b>	Administrativo.
<b>Departamento:</b>	Ventas.
<b>Responsabilidad:</b>	Es el responsable y encargado de planificar, dirigir, organizar y controlar el departamento de ventas de la empresa Comercial Miñaca.
<b>Sueldo:</b>	\$360 dólares
<b>Supervisión:</b>	El cargo recibe supervisión general frecuente y periódica del Jefe inmediato superior.
<b>Reporta a:</b>	A Gerencia General.

<b>2. MISIÓN DEL PUESTO</b>
Lograr un direccionamiento estratégico y efectivo de toda la gestión de ventas de la empresa y velar por el cumplimiento de las metas puestas por su equipo, por medio del liderazgo efectivo de los vendedores que le son asignados.

<b>3. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaborar el plan de ventas.</li> <li>2. Preparar los presupuestos de ventas.</li> <li>3. Establecer metas y objetivos del departamento de ventas.</li> <li>4. Calcular la demanda y hacer el pronóstico de ventas.</li> <li>5. Determinar el tamaño y la estructura de la fuerza de ventas.</li> <li>6. Reclutamiento, selección y capacitación de los vendedores.</li> <li>7. Establecer las cuotas de ventas y definir los estándares de desempeño.</li> <li>8. Compensa, motiva y guía las fuerzas de venta.</li> <li>9. Conducir el análisis de costo de ventas.</li> <li>10. Evaluación del desempeño de la fuerza de ventas.</li> <li>11. Velar porque todo el procedimiento de ventas, se esté llevando cabo de la forma idónea.</li> <li>12. Proponer las campañas promocionales y de publicidad de ser necesarias.</li> <li>13. Evaluar los resultados de las campañas promocionales y de publicidad.</li> <li>14. Diseño y planificación investigaciones de mercado.</li> <li>15. Recopilación e interpretación de datos referentes a la investigación de mercado.</li> </ol>

**DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA FUNCIONAL Y MANUAL DE FUNCIONES PARA LA EMPRESA COMERCIAL MIÑACA, SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS**

**4. RIESGOS**

Los riesgos en la empresa son por accidentes del trabajo como caídas de muebles, sillas, mesas; cuando se encuentre dentro de la empresa.

**5. PERFIL DEL PUESTO**

<b>Formación Académica</b>	Ingeniero en Marketing y Ventas.
<b>Experiencia</b>	Cinco años de experiencia en comercialización y ventas.
<b>Conocimiento Específico</b>	Relaciones humanas. Investigación de mercado. Técnicas de ventas. Trabajo en equipo. Estados financieros. Evaluación de proyectos. Interpretación de estados financieros.
<b>Formación Permanente:</b>	Estrategias de marketing. Liderazgo. Relaciones humanas. Técnicas de cierre de ventas. Toma de decisiones. Comportamiento del consumidor.
<b>Competencias obligatorias:</b>	Marketing Relacional y Ventas. Marketing Virtual. Relaciones humanas. Técnicas de cierre de ventas. Comportamiento del consumidor. Saber escuchar. Criterio analítico. Orientación hacia los resultados. Planificación estratégica.
<b>Habilidades:</b>	Habilidad para empatizar con el cliente. Valores éticos. Conocimiento del producto o servicio que se vende. Análisis del comportamiento del consumidor. Capacidad de escuchar y comunicarse de manera efectiva.
<b>Equipos y máquinas:</b>	Manejo de computador, calculadoras, copiadora, fax, celular, equipos de comunicación.

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>
<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>

**DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA FUNCIONAL Y MANUAL DE FUNCIONES PARA LA EMPRESA COMERCIAL MIÑACA, SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS**

	<p><b>EMPRESA COMERCIAL MIÑACA</b> <b>MANUAL DE FUNCIONES</b></p>	<p><b>Código: 017</b> <b>Original</b></p>
---	---	---

<b>1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>	
<b>Denominación del Puesto :</b>	Jefe de Compras e Importaciones.
<b>Nivel del cargo:</b>	Administrativo.
<b>Departamento:</b>	Comercial.
<b>Responsabilidad:</b>	Es el responsable y encargado de planificar, dirigir, organizar y controlar los procesos de compras e importaciones de la empresa Comercial Miñaca.
<b>Sueldo:</b>	\$ 520 dólares
<b>Supervisión:</b>	El cargo recibe supervisión general frecuente y periódica del Jefe inmediato superior.
<b>Reporta a:</b>	A Gerencia General.

<b>2. MISIÓN DEL PUESTO</b>
Garantizar el abastecimiento de electrodomésticos como: refrigeradoras, licuadoras, cocinas, hornos, micro hondas; lavadoras, televisores, equipos de sonido, teléfonos, fax, motocicletas, computadores.

<b>3. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Preparar pedidos de compras locales e importaciones.</li> <li>2. Solicitud y recepción de cotizaciones de proveedores locales.</li> <li>3. Revisar que la información técnica esté completa en las requisiciones.</li> <li>4. Negociación de condiciones comerciales como precios, condiciones de pago, fechas de compromiso, con los proveedores.</li> <li>5. Seguimiento a la entrega de los materiales confirmados a los proveedores en las órdenes de compra.</li> <li>6. Seguimiento para llenar el registro de referencias (consulta de servicio, calidad y tiempos de entrega a las referencias).</li> <li>7. Búsqueda de terceras alternativas para adquisición de electrodomésticos, computadores, motocicletas.</li> <li>8. Seguimiento a las requisiciones de compra.</li> <li>9. Reuniones con autoridades de Comercio Exterior y el Servicio de rentas Internas.</li> </ol>

**DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA FUNCIONAL Y MANUAL DE FUNCIONES PARA LA EMPRESA COMERCIAL MIÑACA, SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS**

**4. RIESGOS**

Los riesgos en la empresa son por accidentes del trabajo como caídas de muebles, sillas, mesas; cuando se encuentre dentro de la empresa.

**5. PERFIL DEL PUESTO**

<b>Formación Académica</b>	Título universitario en Ingeniería Industrial, Comercial, Comercio Exterior, Negocios Internacionales o afines. Maestría (de preferencia)
<b>Experiencia</b>	Cinco años de experiencia en compras e importaciones.
<b>Conocimiento Específico</b>	Conocimientos en: Cadena de abastecimiento y logística con experiencia en el sector automotriz (de preferencia). Trámites de importación. Optimización de inventarios, compras y negociación de servicios Conocimiento y experiencia en negocios internacionales y aduanas. Procesos de homologación de acuerdo a normas vigentes.
<b>Formación Permanente:</b>	Comercio exterior.
<b>Competencias obligatorias:</b>	Incoterms, medios de transporte. Clasificación aduanera, idioma inglés intermedio, manejo adecuado de Office. Tramitación aduanera.
<b>Habilidades:</b>	Tolerancia. Orientación y responsabilidad por resultados. Capacidad de Trabajar bajo presión. Liderazgo. Analítico. Cooperación proactiva. Buen comunicador/a. Capacidad de excelentes relaciones interpersonales tanto externas como internas. Habilidad numérica y de análisis. Ética profesional.
<b>Equipos y máquinas:</b>	Manejo de computador, calculadoras, copiadora, fax, celular, equipos de comunicación.

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>
<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>

## **CAPÍTULO 4**

### **DISCUSIÓN**

#### **4.1 Conclusiones**

La empresa no dispone de una estructura organizacional definida, lo cual es una debilidad, porque la estructura es el marco formal por medio de la cual las tareas se dividen, se agrupan y se coordinan.

La empresa Comercial Miñaca no dispone de un departamento que se responsabilice de la administración y gestión del talento humano. Se considera una debilidad porque al no existir un ente directriz, la empresa no puede definir lineamientos específicos que garanticen los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal como subprocesos básicos de la gestión administrativa.

Los colaboradores de la empresa manifiestan desconocer el organigrama de la empresa. Esto es una debilidad porque, implica desconocer su estructura organizacional, las áreas que la integran, las líneas de autoridad, relaciones de personal y líneas de comunicación internas.

La empresa no tiene un sistema de recursos humanos. La falta de un sistema de recursos humanos incide directamente en los resultados de la organización. Porque, no puede organizar los procesos internos, no puede crear las condiciones necesarias para el cumplimiento de las actividades y tareas; no tiene procedimientos de trabajo y normas que estandaricen los procesos de recursos humanos.

La empresa carece de políticas de recursos humanos. Esto es una debilidad porque, las políticas provocan un ambiente de armonía, de confianza en los trabajadores, se sienten cómodos y motivados, porque reciben buen trato, la comunicación es amplia, abierta y confiable.

La empresa no dispone de un Manual de funciones y perfiles de los puestos de trabajo. Esto se considera una debilidad y/o una limitación crítica, porque el manual describe la organización formal, para cada puesto de trabajo, define los objetivos, funciones y

## **DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA FUNCIONAL Y MANUAL DE FUNCIONES PARA LA EMPRESA COMERCIAL MIÑACA, SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS**

responsabilidades. Lo cual no permite orientar sobre la forma en que la empresa se organiza para cumplir con su objetivo, clarificar los grados de responsabilidad de las diferentes áreas administrativas que la integran y sus relaciones de autoridad y dependencia.

La empresa carece no tiene la definición de funciones. La carencia de la definición de las funciones para cada puesto de trabajo es una debilidad crítica, porque, la definición de funciones permite aumentar la eficacia del personal al promover una organización más centrada en los resultados.

La empresa no tiene identificadas las competencias requeridas para cada puesto. La carencia de las competencia laborales es una debilidad crítica, porque las competencias, son el un conjunto de habilidades específicas y técnicas, fundamentales requeridas para el desempeño en cada puesto de trabajo. Al no tener definidas dichas competencia, se hace difícil el reclutamiento, la selección y contratación del personal. Esta puede ser una de las causas del incumplimiento de los objetivos organizacionales. Si se desconocen las competencias del puesto tampoco se podrá efectuar la evaluación del desempeño laboral.

La empresa utiliza de preferencia el reclutamiento externo. Con ello, la empresa pierde la oportunidad de rotar y/o promocionar al personal de la organización; pero, renueva y enriquece los recursos humanos de la empresa. El reclutamiento externo podría producir un desequilibrio en los sueldos, porque la nueva contratación podría implicar pagar más de lo acostumbrado, produciendo un desequilibrio interno.

El reclutamiento no reúne la cantidad y la calidad suficiente de candidatos a cubrir el puesto vacante. Esto implica que quien hace el reclutamiento no es capaz de conseguir los candidatos más idóneos para cubrir un puesto vacante, con lo cual, se reduce la probabilidad de elegir a la persona correcta. Se contratan a los empleados por sus habilidades, pero son despedidos por sus actitudes.

## **DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA FUNCIONAL Y MANUAL DE FUNCIONES PARA LA EMPRESA COMERCIAL MIÑACA, SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS**

El proceso de selección de personal en la Comercial Miñaca es percibido por el 84.38% de los encuestados con características negativas. Tan sólo el 15.62% señalan características positivas del proceso de selección de personal.

En la empresa Comercial Miñaca, el personal nuevo, no pasa por un período de inducción y adaptación. El objetivo principal de la inducción es brindar al trabajador una efectiva orientación general sobre las funciones que desempeñará, los fines o razón social de la empresa y organización y la estructura de ésta. La falta de inducción, se traduce en el desconocimiento de los procesos productivos, la cultura organizacional, sus valores y políticas. Esto puede afectar en el sentimiento de pertenencia y aceptación hacia la organización.

La falta de un manual de funciones y responsabilidades, genera el incumplimiento de los objetivos empresariales; la duplicación de funciones; la generación de problemas de comunicación; dificulta la evaluación del desempeño laboral; y, resta la eficacia, por el desconocimiento de la actividades y tareas.

Comercial Miñaca no evalúa el desempeño laboral, lo cual no permite que se mida el rendimiento individual de los colaboradores: dificulta el alineamiento de las labores del día a día de los empleados con los objetivos estratégicos de la empresa. NO permite determinar si las expectativas de desempeño laboral fueron satisfactorias, apoyar las decisiones de planificación del recurso humano y planes de carrera, identificar las fortalezas y debilidades en los desempeños para diseñar programas de capacitación y medir la relación directa entre el desempeño y la productividad.

En la empresa los jefes inmediatos, no se reúnen periódicamente con sus colaboradores para analizar los resultados del desempeño laboral. La falta del análisis de los resultados, tampoco permite realizar la sesión de retroalimentación, tampoco permite fijar los nuevos objetivos y/o los nuevos compromisos mutuos entre las dos partes.

La empresa no comunica los resultados de la evaluación del desempeño. Los resultados se deben comunicar. Retroalimentar es entregar información sobre los aspectos críticos del colaborador, para ayudar a mejorar su desempeño y conducta, para generar espacios de reflexión.



## **DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA FUNCIONAL Y MANUAL DE FUNCIONES PARA LA EMPRESA COMERCIAL MIÑACA, SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS**

En ella, se anima al evaluado a expresar sus puntos de vista y a establecer acciones, compromisos o acuerdos claros, concretos y evidenciables, para la mejora de los resultados.

La aplicación del manual de funciones y responsabilidades es importante porque permite delimitar los campos de actuación de cada colaborador, y facilita que las personas interactúen con un mayor conocimiento de su rol dentro de la empresa.

La empresa Comercial Miñaca si necesita un manual de funciones y responsabilidades, porque con ello puede ofrecer una descripción actualizada, clara y concisa de las actividades específicas de cada puesto y contenidas en cada proceso.

La aplicación de manual de funciones facilitará la coordinación y la línea de comunicación de todos sus integrantes, eliminando la duplicidad de esfuerzos, confusión e incertidumbre en el desarrollo de las funciones de los puestos de trabajo.

El 87.50% de los encuestados considera que es necesario la implementación un programa de reconocimiento para premiar a las personas que cumplen con los objetivos y metas de la empresa; porque el reconocimiento como práctica de la compañía genera un entorno de trabajo agradable, motivador y energético para lograr excelentes resultados y tener un clima laboral positivo y productivo.

## **4.2 Recomendaciones**

Es recomendable que la empresa Comercial Miñaca analice los resultados de este trabajo de titulación y lo considere como documento base, para la creación del Departamento de Recursos Humanos.

Se sugiere que la descripción de funciones se revise y actualice por lo menos cada año.

Los procedimientos de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal que se han detallado en este trabajo de titulación deberían ser aplicados en la empresa comercial sujeto de estudio.

Para verificar la evolución de la percepción de los colaboradores de la empresa, se debería aplicar el cuestionario de la encuesta, después de por lo menos un año, y/o cuando la organización haya implementado mejoras en su proceso de recursos humanos, y quiera medir el avance.

Se recomienda que la cabeza de la empresa, proyecte el presente estudio y lo considere como parte de un futuro plan estratégico de los recursos humanos de la organización.

Si la empresa Comercial Miñaca piensa crecer en el futuro, esto implica la contratación de personal nuevo. Para que los nuevos colaboradores sean reclutados, seleccionados y contratados, se recomienda la creación de un Departamento y/o un Área de Recursos humanos para poder administrar el talento humano de manera uniforme, técnica y coordinada.

# DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA FUNCIONAL Y MANUAL DE FUNCIONES PARA LA EMPRESA COMERCIAL MIÑACA, SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS

## BIBLIOGRAFÍA

- Alles Martha. (2010). *Dirección estratégica de recursos humanos*. 2ª edición. 4ª reimpresión. Buenos Aires. Ediciones Granica S.A.
- Dessler Gary y Varela Ricardo. (2011). *Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano*. 5ª edición. México. Pearson Educación.
- Dessler Gary. (2009). *Administración de recursos humanos*. 11ª edición. México. Pearson educación.
- Chiavenato Idalberto. (2011). *Administración de recursos humanos*. México. Mc Graw Hill.
- Chiavenato Idalberto. (2009). *Gestión del talento humano*. 3ª edición. México. Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. Bogotá. Colombia. Mc Graw Hill.
- Cumsille, F. (13 de octubre de 2011). *CICAD*. Recuperado el 31 de Agosto de 2014.
- Franklin Fincowski Enrique Benjamín. (2009). *Organización de empresas*. México. Mc Graw Hill.
- Gan Federico y Jaume Triginé. (2006). *Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas. en las organizaciones*. Madrid. Ediciones Díaz de Santos.
- Guadaño, J. F. (s.f.). *expansion*. Recuperado el 2 de Septiembre de 2014, de Diccionario económico: <http://www.expansion.com/diccionario-economico/rentabilidad.html>
- Jiménez Jiménez Alfonso. (2013). *Creando valor a través de las personas*. Madrid. Ediciones Díaz de Santos.
- Koontz Harold, Weihrich Heinz y Cannice Mark. (2012). *Administración Una perspectiva global y empresarial*. 14ª edición. México. Mc Graw Hill Interamericana S.A.
- Mercado, J. V. (13 de Agosto de 2014). *Prezi*. Recuperado el 31 de Agosto de 2014, de <http://prezi.com/>: [http://prezi.com/\\_mg9pstfzsvl/el-sector-agropecuario/](http://prezi.com/_mg9pstfzsvl/el-sector-agropecuario/)
- Mondy R. Wayne.(2010). *Administración de recursos humanos*. 11ª edición. México. Pearson Educación.
- Quispe Limaylla Aníbal. (2004). *Evaluación socioeconómica de programas de desarrollo*. Madrid. Plaza y Valdés ediciones.
- Robbins Stephen P., y Coulter Mary. (2014). *Administración*. 12ª edición. México. Pearson Educación.
- Robbins Stephen P., y Judge Timothy A.(2009). *Comportamiento organizacional*. 13ª edición. México. Pearson Educación.

**DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA FUNCIONAL Y MANUAL DE FUNCIONES PARA LA EMPRESA COMERCIAL MIÑACA, SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS**

Sánchez, F. M. (13 de Abril de 2009). *universidadecotec.edu.ec*. Recuperado el 31 de Agosto de 2014, de [http://www.universidadecotec.edu.ec/files/1513/5655/8467/Libro\\_Final1.pdf](http://www.universidadecotec.edu.ec/files/1513/5655/8467/Libro_Final1.pdf)

Tovar, C. ( 5 de noviembre de 2013). *Prezi*. Recuperado el 31 de Agosto de 2014, de <http://prezi.com/z3ltsl8npjad/credito/>

Valverde Aparicio Mireia (2001). *Retos de la gestión de recursos humanos*. España. Editorial UOC.

Werther William B., Davis Keith y Guzmán Brito Patricia (2014). *Administración de recursos humanos*. 7ª edición. México. Mc Graw Hill Interamericana S.A.

Zelaya Lucke Julio. (2006). *Clasificación de puestos*. Costa Rica. EUNED – Editorial de la Universidad a Distancia.

**DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA FUNCIONAL Y MANUAL DE FUNCIONES PARA LA EMPRESA COMERCIAL MIÑACA, SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS**

**ANEXO A - CUESTIONARIO PARA LA ENCUESTA COMERCIAL MIÑACA**

**Objetivo**

Obtener la información necesaria para el diagnóstico de la situación actual de la administración y gestión de los recursos humanos en la empresa Comercial Miñaca, ubicada en Santo Domingo de los Tsáchilas.

**Instrucciones**

Por favor lea detenidamente cada una de las preguntas. Responda de la manera más honesta posible. Para contestar, ponga una X dentro del paréntesis que usted haya elegido como respuesta. Le sugerimos, señale una sola respuesta a cada pregunta. Su opinión, es muy importante para el estudio que se efectúa. Los datos obtenidos son confidenciales.

**Preguntas**

1. ¿La empresa tiene una estructura orgánica funcional definida? SI ( ) NO ( )

2. ¿La Comercial Miñaca tiene un Departamento de Recursos Humanos?

SI ( ) NO ( )

3. ¿Conoce usted el organigrama de la empresa? SI ( ) NO ( )

4. ¿Existe un sistema de recursos humanos que regule los procesos de: reclutamiento, selección y contratación de personal nuevo?

SI ( ) NO ( )

5. ¿Comercial Miñaca dispone de políticas de recursos humanos? SI ( ) NO ( )

6. ¿La empresa dispone de un Manual de funciones y perfiles de los puestos de trabajo?

SI ( ) NO ( )

7. ¿Se encuentran definidas claramente y comunicadas las funciones y responsabilidades de cada uno de los puestos de trabajo?

SI ( ) NO ( )

**DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA FUNCIONAL Y MANUAL DE FUNCIONES PARA LA EMPRESA COMERCIAL MIÑACA, SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS**

8. ¿La empresa tiene identificadas las competencias requeridas para cada puesto y se asegura la adecuación de las personas a los perfiles definidos en cada puesto de trabajo?

SI ( ) NO ( )

9. Cuándo en la empresa se produce una baja y/o una vacante. ¿Señale el tipo de reclutamiento que la empresa utiliza?

A. Elige dentro de la nómina actual de trabajadores ( )

B. Recurre al mercado laboral externo ( )

10. ¿El reclutamiento reúne la cantidad y la calidad suficiente de candidatos a cubrir el puesto vacante?

SI ( ) NO ( )

11. ¿Cómo es el proceso de selección de personal?

A. El proceso es concreto y objetivo ( ) B. Selecciona al personal por méritos ( )

C. Es poco técnico y transparente ( ) D. Es parcializado e inadecuado ( )

E. Es muy confiable ( )

12. ¿El personal nuevo, pasa por un período de inducción y adaptación?

SI ( ) NO ( )

13. ¿Qué problemas genera la falta de un manual de funciones y responsabilidades?

A. Desconocimiento de las actividades y tareas específicas del puesto ( )

B. Problemas de comunicación entre jefes y subalternos ( )

C. Incumplimiento de objetivos ( )

D. Duplicación de funciones ( )

E. Imposibilidad de medir el desempeño laboral ( )

14. ¿La empresa evalúa los resultados de cada uno de sus colaboradores?

SI ( ) NO ( )

**DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA FUNCIONAL Y MANUAL DE FUNCIONES PARA LA EMPRESA COMERCIAL MIÑACA, SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS**

15. ¿Su jefe inmediato superior se reúne periódicamente con usted para analizar los resultados de su desempeño?

SI ( ) NO ( )

16. ¿Los resultados de la evaluación de desempeño son utilizados para elaborar planes de mejora?

SI ( ) NO ( )

17. ¿Por qué es importante disponer de un manual de funciones y responsabilidades?

A. Estandariza los procesos de reclutamiento y selección de personal ( )

B. Cada colaborador conoce lo que tiene que hacer ( )

C. Permite la obtención de resultados ( )

D. Sirve de base para la evaluación del desempeño laboral ( )

E. Sirve de apoyo y orientación a los trabajadores ( )

18. ¿La empresa necesita un manual de funciones y responsabilidades?

SI ( ) NO ( )

19. ¿Cree usted que con la aplicación del manual de funciones y responsabilidades, la organización obtendrá mejores resultados empresariales?

SI ( ) NO ( )

20. ¿Considera usted que es necesario la implementación un programa de reconocimiento para premiar a las personas que cumplen con los objetivos y metas de la organización?

SI ( ) NO ( )

**Gracias por permitirnos conocer su opinión**

**ANEXO B – RESULTADOS DE LA ENTREVISTA**

**Entrevista efectuada al Señor Arturo Miñaca, propietario de Comercial Miñaca.**

**Pregunta 1. ¿La empresa Comercial Miñaca tiene un sistema de Recursos humanos?**

**Respuesta 1.** Lamentablemente los problemas económicos por los que atraviesa la micro empresa y la pequeña empresa en el Ecuador no nos permite tener los sistemas de recursos humanos para administrar conveniente el talento humano de la organización. Nuestra empresa no tiene un sistema de recursos humanos.

**Pregunta 2. ¿La empresa tiene una persona responsable de la administración de los recursos humanos?**

**Respuesta2.** El Gerente General con la ayuda de la Secretaria cumplen con las funciones de recursos humanos.

**Pregunta 3. ¿La empresa tiene un manual de funciones?**

**Respuesta 3.** La empresa no tiene un manual de funciones.

**Pregunta 4. ¿Cuándo una persona se va de la empresa, se cubre la vacante de manera técnica?**

**Respuesta 4.** No se hace de manera técnica. Se hace de manera práctica y lógica, aplicando el sentido común y eliminando los riesgos.

**Pregunta 5. ¿La empresa dispone de un manual de procedimientos de recursos humanos?**

**Respuesta 5.** Comercial Miñaca no dispone de un manual de recursos humanos. En la actualidad no hace falta porque tenemos pocos empleados.

**Pregunta 6. ¿Qué mecanismo o qué procedimiento utiliza para la contratación de personal?**

**Respuesta6.** Simplemente recurrimos a las recomendaciones de los buenos actuales trabajadores de la empresa. Si ellos tienen familiares, les damos la oportunidad, los entrevistamos y si nos gusta le contratamos.

**Pregunta 7. ¿Hace usted evaluación formal del desempeño laboral?**

**Respuesta 7.** No lo hacemos. Controlamos que en el día a día las personas hagan lo que tiene que hacer; y, registramos cualquier evento destacable, ya sea positivo o negativo.

**Pregunta 8. ¿La empresa tiene un programa de reconocimiento?**

**Respuesta 8.** Lo que hacemos es pagarles el sueldo cumplidamente y sin retrasos. Aplicamos el reconocimiento de tipo informal.



**Pregunta 9. ¿Cree usted que es necesario cambiar la forma de administrar al personal de la empresa?**

**Respuesta 9.** Es necesario y prioritario. Si las cosas cambian y mejora la situación económica del país se puede pensar ampliar nuestras actividades comerciales, lo cual implica contratar más personal, de manera técnica y más profesional.

**Pregunta 10. ¿Si la UTE, le ayudaría a cambiar el sistema de recursos humanos en forma técnica y gratuita, usted aceptaría nuestro aporte?**

**Respuesta 10.** Si aceptamos la ayuda técnica de dicha institución de educación superior. Sería muy conveniente para nuestra empresa. La modalidad que sugerimos es la de aceptar una persona que haga una pasantía. En el tiempo que dicha persona permanezca en la empresa podría ayudarnos en lo referente al sistema de recursos humanos, manuales de procedimientos, descripción de funciones, elaboración de perfiles, y un programa de reconocimiento del personal.

**Pregunta 11. ¿Cree usted necesaria la elaboración de un manual de funciones?**

**Respuesta 11.** Si es necesario y prioritario. Es la base para la contratación del personal nuevo; además sirve de base para la evaluación del desempeño laboral.

**Pregunta 12. ¿Cuál es el enfoque de la empresa?**

**Respuesta 12.** La empresa se enfoca en la actualidad a las ventas y los clientes. Para el futuro, se piensa en modificar la misión y la visión de la empresa, en las que cambiaremos el enfoque. El centro de atención será el personal de la organización.

**Pregunta 13. ¿Si un empleado mejora los resultados, usted le premiaría?**

**Respuesta 13.** Para ello, es necesario que los propios empleados definan los objetivos personales, los cuales deben estar alineados con los objetivos de la empresa. Si cumplen con los objetivos empresariales, estamos dispuestos a premiar los resultados extraordinarios.

**Pregunta 14. ¿La Comercial Miñaca tiene capital humano?**

El capital humano es aquel conjunto de elementos que incluye las energías, las capacidades y las contribuciones de las personas a la eficiencia productiva de la organización.

**DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA FUNCIONAL Y MANUAL DE FUNCIONES PARA LA EMPRESA COMERCIAL MIÑACA, SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS**

**ANEXO C – MATRIZ CONSOLIDADA DE RESULTADOS**

<b>Contenidos</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>%SI</b>	<b>%NO</b>
1. ¿La empresa tiene una estructura orgánica funcional definida?	3	29	9,375	90,625
2. ¿La Comercial Miñaca tiene un Departamento de Recursos Humanos?	2	30	6,25	93,75
3. ¿Conoce usted el organigrama de la empresa?	4	28	12,5	87,5
4. ¿Existe un sistema de recursos humanos que regule los procesos de: reclutamiento, selección y contratación de personal nuevo?	2	30	6,25	93,75
5. ¿Comercial Miñaca dispone de políticas de recursos humanos?	1	31	3,125	96,875
6. ¿La empresa dispone de un Manual de funciones y perfiles de los puestos de trabajo?	2	30	6,25	93,75
7. ¿Se encuentran definidas claramente y comunicadas las funciones y responsabilidades de cada uno de los puestos de trabajo?	3	29	9,375	90,625
8. ¿La empresa tiene identificadas las competencias requeridas para cada puesto y se asegura la adecuación de las personas a los perfiles definidos en cada puesto de trabajo?	1	31	3,125	96,875
9. Cuándo en la empresa se produce una baja y/o una vacante. ¿Señale el tipo de reclutamiento que la empresa utiliza?	4	28	12,5	87,5
10. ¿El reclutamiento reúne la cantidad y la calidad suficiente de candidatos a cubrir el puesto vacante?	2	30	6,25	93,75
12. ¿El personal nuevo, pasa por un período de inducción y adaptación?	1	31	3,125	96,875
14. ¿La empresa evalúa los resultados de cada uno de sus colaboradores?	4	28	12,5	87,5
15. ¿Su jefe inmediato superior se reúne periódicamente con usted para analizar los resultados de su desempeño?	2	30	6,25	93,75
16. ¿Los resultados de la evaluación de desempeño son utilizados para elaborar planes de mejora?	1	31	3,125	96,875
18. ¿La empresa necesita un manual de funciones y responsabilidades?	31	1	96,875	3,125
19. ¿Cree usted que con la aplicación del manual de funciones y responsabilidades, la organización obtendrá mejores resultados empresariales?	30	2	93,75	6,25
20. ¿Considera usted que es necesario la implementación un programa de reconocimiento para premiar a las personas que cumplen con los objetivos y metas de la organización?	28	4	87,5	12,5