



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y NEGOCIOS  
SISTEMA DE EDUCACIÓN A DISTANCIA**

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

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

**TEMA:**

**“DISEÑO DE UN MANUAL DE FUNCIONES PARA LA EMPRESA VIOSDRI S.A  
DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL, 2016”**

**AUTORA:**

**SOLEDAD CENTANARO RODRÍGUEZ**

**DIRECTOR:**

**ING. HÉCTOR LÓPEZ PAREDES MGT.**

**GUAYAQUIL – ECUADOR**

**2016**

## **Declaración juramentada del Autor.**

Yo, Soledad Centanaro Rodríguez, con cédula de ciudadanía No 0914485545., declaro bajo juramento que el Plan de Titulación aquí escrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional, y que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

---

Soledad Centanaro Rodríguez

## **Declaración firmada Miembros del Tribunal.**

En calidad de Profesor Calificador del presente Plan de Titulación, y luego de revisar el escrito presentado, declaro bajo juramento que el mismo cumple con la Metodología de Investigación así como con todas las disposiciones de la Universidad Tecnológica Equinoccial – UTE, en cuanto a desarrollo y presentación de trabajos de titulación.

---

**Director Plan de Titulación**

---

**Profesor Calificador**

---

**Profesor Calificador**

## **Dedicatoria.**

A mis padres Italo Centanaro Villacís y Elsa Rodríguez Pesantes, porque por ellos soy lo que soy, por su amor incondicional, su apoyo y su paciencia. A mi hijo Galo Ernesto para que siempre tenga presente que no hay obstáculos que te impidan lograr tus metas.

## **Agradecimiento.**

Agradezco a mi padre por impulsarme a terminar esta etapa fundamental en mi vida.

A mi madre por estar presente no solo en esta etapa importante en mi vida, sino en todo momento ofreciéndome lo mejor.

A mi Tía Mamá Lupe Rodríguez, porque sin su ayuda, no habría logrado desarrollar con éxito mi proyecto de tesis.

## Índice General.

<b>Declaración juramentada del Autor.</b> .....	<b>ii</b>
<b>Declaración firmada Miembros del Tribunal.</b> .....	<b>iii</b>
<b>Dedicatoria.</b> .....	<b>iv</b>
<b>Agradecimiento.</b> .....	<b>v</b>
<b>Índice general.</b> .....	<b>vi</b>
<b>Resumen.</b> .....	<b>xii</b>
<b>Abstract.</b> .....	<b>xiii</b>
<b>Capítulo 1.</b> .....	<b>1</b>
<b>1. Introducción.</b> .....	<b>1</b>
<b>1.1. El problema de investigación.</b> .....	<b>1</b>
1.1.1. Problema a investigar. ....	1
1.1.2. Objeto de estudio teórico. ....	1
1.1.3. Objeto de estudio práctico. ....	1
1.1.4. Planteamiento del problema. ....	2
1.1.5. Formulación del problema. ....	3
1.1.6. Sistematización del problema. ....	3
1.1.7. Objetivo general. ....	3
1.1.8. Objetivos específicos. ....	4
1.1.9. Justificación. ....	4
1.1.9.1. Justificación teórica. ....	4
1.1.9.2. Justificación Metodológica. ....	5
1.1.9.3. Justificación práctica. ....	5
<b>1.2. Marco Referencial.</b> .....	<b>5</b>
1.2.1. Marco teórico. ....	5
1.2.1.1. El talento humano y su papel en las organizaciones. ....	5
1.2.1.2. El departamento de Recursos Humanos. ....	6
1.2.1.3. Descripción y análisis de los puestos de trabajo. ....	7
1.2.1.4. Métodos de análisis para descripción de puestos de trabajo. ....	7
1.2.1.5. Descripción de los puestos de trabajo. ....	8
1.2.1.6. Análisis de los puestos de trabajo. ....	10

1.2.1.7. Manual de descripción y análisis de puestos de trabajo. ....	11
1.2.1.7.1. La importancia del manual de funciones. ....	11
1.2.1.7.2. Ventajas del manual de funciones. ....	12
1.2.1.7.3. Los objetivos del manual de funciones. ....	12
1.2.1.8. Beneficios de la descripción y análisis de los puestos de trabajo. ....	13
1.2.2. Marco conceptual. ....	14
<b>Capítulo 2</b> .....	<b>15</b>
<b>2. Método.</b> .....	<b>15</b>
<b>2.1. Metodología general.</b> .....	<b>15</b>
2.1.1. Nivel de estudio. ....	15
2.1.2. Modalidad de investigación. ....	15
2.1.3. Métodos de investigación. ....	15
2.1.4. Población y muestra. ....	17
2.1.5. Selección de instrumentos de investigación. ....	17
2.1.6. Procesamiento de datos. ....	18
<b>2.2. Metodología técnica específica.</b> .....	<b>18</b>
<b>Capítulo 3</b> .....	<b>22</b>
<b>3. Metodología.</b> .....	<b>22</b>
<b>3.1. Recolección y tratamiento de datos.</b> .....	<b>22</b>
3.1.1. Diseño de la encuesta. ....	22
3.1.2. Diseño de la entrevista. ....	23
<b>3.2. Presentación de resultados.</b> .....	<b>24</b>
3.2.1. Resultados de la encuesta. ....	24
3.2.2. Resultados de la entrevista ....	60
3.2.4. Diseño del modelo de descripción de cargos. ....	61
3.2.5. Diseño del modelo de perfil. ....	62
3.2.6. Manual de funciones de la empresa VIOSDRI S.A. ....	64
<b>Capítulo 4.</b> .....	<b>88</b>
<b>4. Conclusiones y Recomendaciones.</b> .....	<b>88</b>
<b>4.1. Conclusiones.</b> .....	<b>88</b>
<b>4.2. Recomendaciones.</b> .....	<b>89</b>
<b>Bibliografía.</b> .....	<b>90</b>
<b>Anexos.</b> .....	<b>94</b>

### **Índice de Tablas.**

Tabla 1. Distribución de la población de la Compañía Viosdri S.A. ....	17
Tabla 2 Misión y visión de la empresa .....	25
Tabla 3 Responsabilidades del cargo desempeñado.....	26
Tabla 4 Actividades fuera de funciones .....	27
Tabla 5 Relaciones jerárquicas del cargo .....	28
Tabla 6 Relación entre departamentos.....	29
Tabla 7 Conocimiento sobre actividades del cargo .....	30
Tabla 8 Actividades de mayor importancia para el cargo de vendedor.....	31
Tabla 9 Actividades de mayor importancia para el cargo de contador .....	32
Tabla 10 Actividades de mayor importancia para el cargo de mantenimiento .....	33
Tabla 11 Actividades de mayor importancia para el cargo de operadores de producción .....	34
Tabla 12 Actividades de mayor importancia para el cargo administrativo .....	35
Tabla 13 Frecuencia de actividades del vendedor .....	36
Tabla 14 Frecuencia de actividades de contador .....	37
Tabla 15 Frecuencia de actividades para el cargo de mantenimiento .....	38
Tabla 16 Frecuencia de actividades para el cargo de operadores de producción .....	39
Tabla 17 Frecuencia de actividades para el cargo administrativo .....	40
Tabla 18 Tipo de conocimientos requerido para funciones de los vendedores.....	41
Tabla 19 Tipo de conocimiento requerido para las funciones de los contadores .....	42
Tabla 20 Tipo de conocimientos requeridos para las funciones de mantenimiento.....	43
Tabla 21 Tipo de conocimiento requerido para las funciones de operadores de producción....	44
Tabla 22 Tipo de conocimiento requerido para las funciones administrativas .....	45
Tabla 23 Actividades de mayor importancia para el cargo administrativo .....	46
Tabla 24 Actividades únicas del puesto de trabajo de vendedor.....	47
Tabla 25 Actividades únicas del puesto de trabajo de contadores .....	48
Tabla 26 Actividades únicas del puesto de trabajo de mantenimiento.....	49
Tabla 27 Actividades únicas del puesto de trabajo de operadores de producción .....	50
Tabla 28 Actividades adicionales del puesto de trabajo administrativo.....	51
Tabla 29 Actividades adicionales del puesto de trabajo del vendedor .....	52
Tabla 30 Actividades adicionales del puesto de trabajo del contador.....	53



**“DISEÑO DE UN MANUAL DE FUNCIONES PARA LA EMPRESA VIOSDRI S.A DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL, 2016”**

Tabla 31 Actividades adicionales del puesto de trabajo de mantenimiento .....	54
Tabla 32 Actividades adicionales del puesto de trabajo de operador de producción .....	55
Tabla 33 Formación académica requerida para los cargos .....	56
Tabla 34 Tiempo de experiencia mínimo requerido para el cargo de ventas .....	57
Tabla 35 Tipo de experiencia requerida .....	58
Tabla 36 Información complementaria para los cargos.....	59

## **Índice de Gráficos.**

Gráfico 1 Misión y visión de la empresa.....	25
Gráfico 2 Responsabilidades del cargo desempeñado.....	26
Gráfico 3 Actividades fuera de funciones .....	27
Gráfico 4 Relaciones jerárquicas del cargo .....	28
Gráfico 5 Relación entre departamentos .....	29
Gráfico 6 Conocimiento sobre actividades del cargo .....	30
Gráfico 7 Actividades de mayor importancia para el cargo de vendedor .....	31
Gráfico 8 Actividades de mayor importancia para el cargo de contador .....	32
Gráfico 9 Actividades de mayor importancia para el cargo de mantenimiento .....	33
Gráfico 10 Actividades de mayor importancia para el cargo de operadores de producción .....	34
Gráfico 11 Actividades de mayor importancia para el cargo administrativo .....	35
Gráfico 12 Frecuencia de actividades de los vendedores .....	36
Gráfico 13 Frecuencia de actividades de contador .....	37
Gráfico 14 Frecuencia de actividades para el cargo de mantenimiento .....	38
Gráfico 15 Frecuencia de actividades de los operadores de producción.....	39
Gráfico 16 Frecuencia de actividades para el cargo administrativo.....	40
Gráfico 17 Tipo de conocimiento requerido para funciones de los vendedores .....	41
Gráfico 18 Tipo de conocimiento requerido para las funciones de los contadores.....	42
Gráfico 19 Tipo de conocimiento requerido.....	43
Gráfico 20 Tipo de conocimiento requerido para las funciones de operadores de producción .....	44
Gráfico 21 Tipo de conocimiento requerido para las funciones administrativas .....	45
Gráfico 22 Actividades de mayor importancia para el cargo administrativo .....	46
Gráfico 23 Actividades únicas del puesto de trabajo de vendedor.....	47
Gráfico 24 Actividades únicas del puesto de trabajo de contadores .....	48
Gráfico 25 Actividades únicas del puesto de trabajo de mantenimiento.....	49
Gráfico 26 Actividades únicas del puesto de trabajo de operadores de producción .....	50
Gráfico 27 Actividades adicionales del puesto de trabajo administrativo.....	51
Gráfico 28 Actividades adicionales del puesto de trabajo del vendedor.....	52
Gráfico 29 Actividades adicionales del puesto de trabajo del contador.....	53
Gráfico 30 Actividades adicionales del puesto de trabajo de mantenimiento.....	54

**“DISEÑO DE UN MANUAL DE FUNCIONES PARA LA EMPRESA VIOSDRI S.A DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL, 2016”**

Gráfico 31 Actividades adicionales del puesto de trabajo de operador de producción.....	55
Gráfico 32 Formación académica requerida para el cargo de vendedores .....	56
Gráfico 33 Tiempo de experiencia mínimo requerido para el cargo de ventas.....	57
Gráfico 34 Tipo de experiencia requerida .....	58
Gráfico 35 Información complementaria para el cargo de ventas.....	59

## **Resumen.**

Para lograr el éxito empresarial son necesarios varios factores como: un buen producto, óptimo servicio al cliente, mercado potencial, entre otros. Sin embargo, en la actualidad, el manejo del capital humano y el uso de las habilidades de los colaboradores al máximo se han convertido en una premisa de la nueva administración. Por este motivo es necesario contar con las herramientas necesarias para direccionar el uso correcto de las capacidades del personal y poder escoger a las personas más idóneas para los cargos.

El uso de un manual de funciones es primordial para esta tarea, pues en él, se especifica de manera escrita, todas las características que debe cumplir una persona para desempeñar las funciones de los cargos que existen dentro de la entidad, así como, la formación académica que debe tener, años de experiencia, cursos complementarios, cursos especializados, objetivos del cargo, superior inmediato, funciones generales, funciones esenciales, entre otros puntos.

La empresa VIOSDRI S.A. es una compañía especializada en la fabricación y comercialización de rollos y fundas en polietileno de baja y alta densidad, la cual tiene una buena participación de mercado, estabilidad y rentabilidad. Pero, a pesar de estas ventajas estratégicas, sus falencias radican en los factores internos que la componen, pues no cuentan con un manual de funciones que le permita aprovechar al máximo las capacidades de sus empleados y ejercer el control necesario sobre las funciones que deben cumplir.

Mediante una investigación de campo se determinó que los colaboradores desconocen puntos esenciales como la visión y misión de la empresa, cuáles son sus funciones específicas, que papel tienen en los procesos internos de la entidad, etc., lo que resta eficiencia al momento de evaluar el desempeño del trabajador y su nivel de compromiso con la institución, por lo cual se propone el diseño de un manual de funciones con el cual los colaboradores rijan sus responsabilidades en la institución.

**Palabras claves:** Manual de funciones, VIOSDRI S.A., talento humano, funciones.

## **Abstract.**

A good product, superior customer service, market potential, among others: to achieve business success as several factors are needed. However, at present, human capital management and use of the skills of employees to the maximum have become a premise of the new administration. It is therefore necessary to have the necessary measures to address the proper use of staff skills and to choose the best people for the positions people tools.

Using a manual function is essential for this task, because in it, specified in written form, all characteristics that a person must meet to perform the duties of the positions that exist within the organization, as well as training academic should have, years of experience, complementary courses, specialized courses, objectives charge immediate superior, general functions, essential functions, among other things.

The company VIOSDRI S.A. It is a company specializing in the manufacture and marketing of polyethylene bags and rolls of low and high density company, which has a good market share, stability and profitability. But, despite these strategic advantages, weaknesses lie in the internal factors that compose it, since they have no manual features that would maximize the capabilities of their employees and to exercise the necessary control over the functions to be performed.

Through field research it determined that employees are unaware of essential points as the vision and mission of the company, what their specific functions, what role they have in the internal processes of the organization, etc., which reduces efficiency when evaluating worker performance and their level of commitment to the institution, so the design manual functions is proposed which employees governing their responsibilities in the institution.

**Keywords:** Function Manual, VIOSDRI S.A., human talent, functions.

## **Capítulo 1.**

### **1. Introducción.**

#### **1.1. El problema de investigación.**

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

Inexistencia de un manual de funciones para la empresa VIOSDRI S.A.

En la actualidad para que una empresa logre sobreponerse al paso del tiempo y a las constantes exigencias del campo empresarial, está en la necesidad de actualizar y mejorar sus procesos internos, para así optimizar la productividad en todas sus áreas, beneficiando de manera directa a sus empleados. Es por esto que es fundamental para el adecuado funcionamiento de una empresa, utilizar herramientas administrativas y operativas que permitan a los trabajadores desarrollar sus actividades correctamente, cumpliendo así con funciones y responsabilidades laborales.

##### **1.1.2. Objeto de estudio teórico.**

El presente trabajo de investigación se sustenta en la base teórica referente al subsistema de descripción y análisis de cargos dentro de la administración del talento humano, cuyo resultado es la elaboración de un manual de funciones

##### **1.1.3. Objeto de estudio práctico.**

La investigación se realizó en la empresa VIOSDRI S.A.

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

La administración del talento humano hoy en día es un factor de gran importancia debido al buen uso del mismo, depende en gran parte del pleno funcionamiento de las empresas y de su rápida adaptación a las condiciones cambiantes de su entorno. De no considerarse como componente principal al talento humano se ejecutarían las actividades que a diario se realizan dentro de la empresa se ejecutarían sin la debida planificación y organización, con las consecuentes perdidas económicas, que de no ser corregidas, afectarían significativamente a la organización como a sus trabajadores.

VIOSDRI S.A., es una compañía que pertenece al sector industrial y su actividad principal es la fabricación y comercialización a nivel local y del litoral Ecuatoriano, de rollos y fundas en polietileno de baja y alta densidad. Por lo tanto, el personal que labora en la compañía debe tener conocimiento de las actividades que debe cumplir: si los trabajadores desconocen las funciones del puesto de trabajo se afectaría directamente a la elaboración y comercialización de los productos lo que generaría pérdidas económicas a la empresa.

A continuación se presentan los principales problemas a los que la empresa VIOSDRI S.A. se enfrenta debido a la carencia de un manual de funciones:

1. Falta de delegación y control de actividades, flujo de la información y recursos mal administrados.
2. El personal que labora en la empresa carece de conocimiento de las funciones y responsabilidades que debe cumplir en la misma, por ende se observa que esto podría significar una problemática a corto mediano y largo plazo al no ser corregido a tiempo.
3. No existe un documento que detalle cada uno de los cargos dentro de la empresa ni de las funciones que deben cumplir las personas que laboran en la compañía, lo que se traduce en pérdida de tiempo y dinero al no contar con el personal capacitado para ocupar el cargo correspondiente.

4. Duplicidad de tareas, por el desconocimiento de los trabajadores de cuáles son sus actividades y responsabilidades; así como eventuales incumplimientos de los pedidos, debido a la falta de comunicación y coordinación entre las áreas de la empresa.
5. No se está cumpliendo plenamente con la misión y objetivos, lo que pondría en riesgo el crecimiento de las operaciones y la existencia de la empresa en el mediano y largo plazo.

Cada uno de los problemas identificados, de no ser corregidos a tiempo, elevaría el índice de rotación del personal por su falta de formación académica, afectando significativamente la productividad de la empresa elaborando productos de baja calidad, con el riesgo de ser rechazados por el cliente.

#### **1.1.5. Formulación del problema.**

¿Qué requiere la empresa VIOSDRI S.A para definir las características y responsabilidades del puesto de trabajo?

#### **1.1.6. Sistematización del problema.**

- ¿Qué situaciones se han presentado al interior de la institución debido a la carencia de un manual de funciones?
- ¿Cuáles son los componentes que debe contener un manual de funciones para la empresa VIOSDRI S.A.?
- ¿Cómo debe estar estructurado un manual de funciones para la empresa VIOSDRI S.A.?

#### **1.1.7. Objetivo general.**



Diseñar un manual de funciones para la empresa VIOSDRI S.A, el cual sirva de instrumento de apoyo que defina y establezca las características y responsabilidades que deberá cumplir el personal que labora en la compañía.

#### **1.1.8. Objetivos específicos.**

- Diagnosticar la situación actual de la empresa que se ha presentado debido a la carencia de un manual de funciones.
- Identificar los diferentes componentes de la empresa con los que debe contar un manual de funciones.
- Definir la estructura del manual de funciones para la empresa VIOSDRI S.A.

#### **1.1.9. Justificación.**

##### ***1.1.9.1. Justificación teórica.***

Es importante el diseño de un manual de funciones en la empresa VIOSDRI S.A. debido a que es una entidad que continúa creciendo, y para que se desarrolle correctamente se debe llevar una adecuada gestión en lo que respecta al talento humano, basándose en los aspectos detallados a continuación:

- **Supervisión de personal.-** Guiar y supervisar a los empleados para que las actividades se lleven de manera adecuada.
- **Administración de personal.-** Desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos que ayuden a establecer una estructura administrativa, eficiente, trabajadores capaces, oportunidades de progreso, satisfacción y seguridad del trabajo que está desarrollando, cumpliendo los estándares de la empresa.
- **Capacitación y desarrollo.-** Capacitar, desarrollar y perfeccionar al personal para su crecimiento profesional en determinado puesto de la empresa o para estimular su eficiencia y productividad.

La falta de conocimiento de las funciones de los puestos de trabajo de la empresa VIOSDRI S.A. es un problema de vital importancia tanto para la empresa como para los

trabajadores. La correcta administración de los recursos de la empresa permite que se agregue valor al producto final, esto se logra gracias a la preparación y formación de los trabajadores los mismos que al estar capacitados en las funciones que deben cumplir, evitan que haya desperfectos y reprocesos obteniendo un producto de calidad con gran aceptación en los clientes, de no contar el talento humano con esta información y formación, se producirían: bajas en la productividad de la empresa y disminución del desempeño de los trabajadores de la compañía.

### ***1.1.9.2. Justificación Metodológica.***

Para el desarrollo de la propuesta, se requerirá una investigación de campo dentro de la empresa VIOSDRI S.A. que permita establecer las falencias, necesidades y fortalezas en lo que respecta a la organización de la empresa y cómo es administrado el personal en la actualidad; lo que permitirá elaborar estrategias a ser implementadas en pos del mejoramiento y desarrollo de la empresa.

### ***1.1.9.3. Justificación práctica.***

Al contar con un manual de funciones correctamente diseñado, la empresa podrá evaluar el desempeño de los empleados dentro de sus labores correspondientes, generando un ahorro en lo concerniente a tiempo y esfuerzo. Además, debido a las acciones de control que se pueda ejecutar con este manual los empleados trabajarán de manera más consciente y organizada, contribuyendo al crecimiento de la empresa VIOSDRI S.A.

## **1.2. Marco Referencial.**

### **1.2.1. Marco teórico.**

#### ***1.2.1.1. El talento humano y su papel en las organizaciones.***

La visión y acción estratégica de las organizaciones se encuentra creciendo en la actualidad, gracias a la colaboración de los integrantes del proceso productivo, en el que

cada uno aporta algún recurso a su disposición; en este caso, los empleados brindan sus capacidades, conocimientos y habilidades para el desarrollo ideal de la empresa.

Según Bailón (2013), el recurso humano es visto como un socio fundamental de las empresas, el mismo aporta diversas cualidades como: conocimientos, capacidades indispensables, habilidades y la inteligencia, factor fundamental para la acertada toma de decisiones que permitan conseguir los objetivos generales de la institución. Por otro lado, Armando Mejía (2013) señala que el talento humano no puede desarrollarse de manera espontánea, necesita de un complejo estructural que permita potenciar el desempeño del trabajador logrando así efectos positivos en toda la cadena productiva. Por ello es importante tomar en cuenta al talento humano como eje principal de la organización.

#### ***1.2.1.2. El departamento de Recursos Humanos.***

Rodríguez (2011), señala que el departamento de recursos humanos se puede catalogar como un departamento de servicios, por tanto sus funciones cambian según la entidad a la que pertenezca; tiene la capacidad de dirigir a los gerentes de ésta y las operaciones que se desarrollan en sus respectivos departamentos. Al respecto, Luz Garrido (2013), establece que las funciones que se desarrollan en el departamento de recursos humanos varían de una empresa a otra, dependiendo de la dimensión y de la actividad a la que se dedique la entidad. Considerando esta información, se describen a continuación las principales funciones del departamento de talento humano de la empresa:

- Reclutamiento y selección
- Contratación
- Inducción y capacitación
- Evaluación del desempeño
- Motivación
- Remuneración
- Bienestar
- Desvinculación

### **1.2.1.3. Descripción y análisis de los puestos de trabajo.**

La descripción y análisis de los puestos, según Fernández-Rios (1995), es la herramienta básica y primordial de la gestión y dirección de recursos humanos y también de la gestión y dirección, empresarial, sin importar cuales sean los fines de la empresa, el número de miembro que la constituyen, ni el nivel de sofisticación tecnológica. Por otro lado Carrasco (2009), describe al análisis y descripción de puestos de trabajo como una metodología básica y fundamental que contribuye a hacer realidad cualquier proyecto de organización, siendo una herramienta metodológica que diseña y ordena el proceso de la actividad organizativa de la empresa. Por ello es importante tomar en cuenta que a través de la descripción y análisis de los puestos de trabajo, se consigue ubicar el puesto en la organización, describir su misión, funciones principales y tareas necesarias que permitan desarrollar con efectividad las funciones de cada puesto de trabajo.

A continuación se describe un orden de pasos para realizar la descripción y análisis de los puestos de trabajo:

1. Determinar el uso de la información del análisis del puesto de trabajo.
2. Reunir la información previa.
3. Seleccione cargos representativos para analizarlos.
4. Reunir la información del análisis del puesto de trabajo.
5. Revisar la información con los participantes.
6. Elaborar una descripción y especificación del puesto de trabajo.

### **1.2.1.4. Métodos de análisis para descripción de puestos de trabajo.**

De la información encontrada en la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (datateca.unad.edu.co) los métodos más utilizados en la descripción y análisis de cargos son los siguientes:

- a. **Método de observación.-** Este método consiste en la actividad física de observar directamente el trabajo en el momento en que se está desarrollando el trabajo o actividad.

- b. **Método del cuestionario o información.-** Este método es eficaz en obtener información sobre un puesto pidiendo al trabajador que responda un cuestionario y que describa todos los aspectos del trabajo y del ambiente en el cual se realiza.
- c. **Método de entrevista.-** Existen tres tipos de entrevistas que se pueden utilizar para la obtención de los datos necesarios para el análisis de los puestos de trabajo. Estas pueden ser entrevistas individuales, entrevistas colectivas con grupos de empleados y la entrevista con los supervisores inmediatos del trabajador.
- d. **Método mixto.-** Como su nombre lo indica es la posibilidad de combinar los métodos anteriormente descritos que pueden ser “observación directa entrevista” o por “entrevista-cuestionario”. Este método resulta ser más completo que los otros tres por cuanto reúne las ventajas de ellos y elimina muchas de sus desventajas.

#### ***1.2.1.5. Descripción de los puestos de trabajo.***

Para Arnoletto (2007), no hay un formato normalizado para estas descripciones de puestos, pero en general abarca los siguientes aspectos:

- **Identificación del puesto.-** La sección de identificación del puesto de trabajo especifica precisamente qué cargo tiene esa posición, por ejemplo, el cargo de supervisor de operaciones de procesamiento de datos, gerente de ventas. La identificación del puesto de trabajo, además, puede hacer referencia a la localización física o geográfica del puesto, rango retributivo que le corresponde, tipo de relación contractual asignada, etc. (CARREL, ELBERT y HATFIELD, 1995: 191).
- **Resumen del puesto.-** El resumen del puesto describe la naturaleza general del cargo, señalando únicamente sus funciones o actividades principales.

- **Relaciones, responsabilidades y deberes del puesto.-** La declaración de relaciones muestra las interacciones del empleado con otras personas dentro y fuera de la organización. Con base en la administración de personal de Gary Dessler (1996) y tomando en cuenta las recomendaciones de Julio Zelaya (2006), en el manual de funciones se debe utilizar una sección para presentar una lista detallada de las responsabilidades y deberes reales del puesto, cada una de las responsabilidades principales del puesto debe ser listada por separado, con una o más frases que describan la responsabilidad, por ejemplo: "Coordinar y supervisar la ejecución del cronograma semanal de producción”, se define más claramente diciendo: "desarrolla un espíritu de cooperación y entendimiento ... ", "asegura que los miembros del grupo de trabajo reciban capacitación especializada cuando sea necesario ... " y "dirige la capacitación incluyendo la enseñanza, demostración y/o asesoría ... " Otras responsabilidades comunes para los diferentes puestos podrían incluir el mantenimiento de inventarios balanceados y controlados, la ubicación precisa de las cuentas por pagar, el mantenimiento de variables favorables de precios de compra y la reparación de herramientas y equipo de la línea de producción.
- **Autoridad del puesto.** En este apartado se hace alusión a los límites que pueden ser fijados respecto al poder en el proceso de toma de decisiones del que gozará el ocupante del puesto, incluyendo las responsabilidades de supervisión y las limitaciones presupuestarias que habrá de respetar. (DESSLER, 1994: 96).
- **Criterios de desempeño.-** Algunas descripciones de puesto de trabajo también contienen una sección de criterios de desempeño, la cual indica básicamente que también se espera que el empleado cumpla con cada una de las principales responsabilidades y deberes que aparecen en la descripción.
- **Condiciones de trabajo.-** La descripción contendrá también una lista de las condiciones de trabajo especiales a que está sujeto el puesto. Podría incluir elementos tales como nivel de ruido, condiciones peligrosas entre otras.

- **Especificaciones del puesto.-** Las especificaciones del cargo varían de acuerdo a las actividades y necesidades de la empresa y se componen de la siguiente estructura:

- a) Naturaleza de la función.
- b) Características del puesto.
- c) Funciones y responsabilidades.
- d) Formación y experiencia.
- e) Cualidades personales.

#### ***1.2.1.6. Análisis de los puestos de trabajo.***

Según Dessler (1996), el análisis de cargos es el fundamento de todo el proceso de valoración. Es el proceso de clasificación y documentación sistemáticas de toda la información pertinente relacionada con la esencia de un puesto específico, incluyendo aspectos tales como las tareas que lo componen, las habilidades, conocimientos, aptitudes y responsabilidades necesarias para un buen desempeño del empleo. De igual manera Carrasco (2009), señala que el análisis de puestos de trabajo sirve de punto de partida para el diseño de otro tipo de herramientas más avanzadas que nos permitirán continuar mejorando en la gestión del desarrollo de nuestro equipo humano. Por ello es importante considerar que el análisis de puestos debe estar integrado de los siguientes elementos:

1. Identificación.- Datos generales del puesto.
2. Descripción genérica.- Descripción sintética de las principales funciones y responsabilidades del puesto.
3. Descripción específica.- Descripción detallada de las actividades que se realizan en el puesto: actividades diarias y constantes, periódicas y eventuales y esporádicas.
4. Perfil del puesto o requisitos.- Requisitos físicos, mentales, de personalidad, habilidades y responsabilidades que deben cubrirse para desempeñar el puesto.

Para Chiavenato (2000), así como de la información encontrada del Portal del Empleo ([www.empleo.gob.mx](http://www.empleo.gob.mx)) para que el análisis de puestos sea eficaz se requiere de un procedimiento que proporcione todos los datos necesarios planteándose las siguientes interrogantes:

- ¿Qué hace el trabajador?
- ¿Para qué lo hace?
- ¿Con qué lo hace?

Estas preguntas permitirán conocer las funciones y actividades que realiza el trabajador, los métodos y procedimientos que emplea para llevar a cabo el cumplimiento de sus tareas y observar cómo se comporta la relación de su trabajo con los demás procesos internos en la empresa.

#### ***1.2.1.7. Manual de descripción y análisis de puestos de trabajo.***

El objetivo principal de cada organización es el de simplificar el trabajo, coordinar y optimizar los recursos y funciones que permitan lograr que todas las actividades se realicen con normalidad y facilidad para quienes trabajan en la empresa esto mejorará la calidad de atención y logra que se satisfagan las necesidades de los clientes internos y externos de la misma.

Una estructura sencilla facilita la flexibilidad; el diseño de procesos adecuados, la eficiencia del personal y la celeridad en alcanzar los objetivos y metas planteados. (LOURDES MÜNCH, 2010).

Como parte vital del funcionamiento óptimo de la empresa, se diseñan manuales que permitan conocer de manera sistemática la información acerca de la organización, promoviendo esta herramienta la efectividad de las tareas de los empleados donde se indica lo que debe hacer y cómo lograrlo.

#### ***1.2.1.7.1. La importancia del manual de funciones.***



El Manual de Funciones es un documento de gran importancia en donde se establece la descripción de las funciones de cada uno de los puestos de trabajo de la empresa, siendo una guía para todo el personal.

Franklin Ramos (2010), señala la importancia del manual de funciones como un eje que permite implantar otros sistemas organizacionales muy efectivos como: evaluación de desempeño, escalas salariales, desarrollo de carrera y otros. Por otra parte, Herrera (2007), establece que representan una guía práctica que se utiliza como herramienta de soporte para la organización y comunicación, que contiene información ordenada y sistemática, en la cual se establecen claramente los objetivos, normas, políticas y procedimientos de la empresa, lo que hace que sean de mucha utilidad para lograr una eficiente administración. Por ello, este documento hoy en día es necesario tenerlo puesto que forma parte de los requerimientos de todas las certificaciones de calidad que lo requieran, además que su uso diario, minimiza los conflictos de áreas y divide el trabajo fomentando el orden, mejorando las actividades de los trabajadores.

#### ***1.2.1.7.2. Ventajas del manual de funciones.***

Las ventajas que el manual de funciones ofrece, según Lourdes Münch (2010), son las siguientes:

- Mayor facilidad en la toma de decisiones y en la ejecución de las mismas.
- No hay conflictos de autoridad ni fugas de responsabilidad.
- Es claro y sencillo.
- Útil en toda organización.
- La disciplina es fácil de mantener.

#### ***1.2.1.7.3. Los objetivos del manual de funciones.***

De acuerdo a Alejandro Castillo (2007), los manuales de funciones están orientados al logro de los siguientes propósitos:

- Especificar los requerimientos de la organización en términos de facilidad, productividad y eficacia.

- Establecer de una manera clara y formal los objetivos de cada empleo y determinar las funciones, habilidades, responsabilidad de cada puesto de trabajo.
- Especificar los requerimientos de los empleos en términos de conocimiento, experiencia, habilidades y aptitudes.
- Instrumentar la marcha de otros procesos administrativos, tales como:
  - Selección de personal.
  - Inducción de nuevos trabajadores.
  - Entrenamiento en los puestos de trabajo.
  - Evaluación del desempeño.
  - Precisar las funciones encomendadas a cada cargo y determinar las responsabilidades, evitando la repetición o duplicidad de actividades.
  - Facilitar información de soporte para la planeación o implantación de cambios o mejoras administrativas.

#### ***1.2.1.8. Beneficios de la descripción y análisis de los puestos de trabajo.***

La descripción y análisis de puestos de trabajo, se pueden traducir en beneficios para la compañía, y sus trabajadores establecen la dirección correcta de las actividades que en la empresa se desarrollan.

Según el Seminario Profundización Universidad Católica de Colombia, los beneficios más importantes de una correcta descripción y análisis de puestos de trabajo son:

- Posibilita comparar puestos y clasificarlos. De este modo las compensaciones son más equitativas.
- Es una muy valiosa herramienta para reclutar, seleccionar y contratar personal.
- Capacitar, entrenar y desarrollar personal es mucho más sencillo con la ayuda de la descripción de puestos.
- Define rendimientos estándar, lo que permite realizar correctas evaluaciones.
- Es vital en los planes de sucesión.
- Otros usos: para analizar los flujos de información de una compañía.

### 1.2.2. Marco conceptual.

**División del trabajo:** “Es descomponer una tarea compleja en sus componentes, de tal manera que las personas sean responsables de una serie limitada de actividades, en lugar de la tarea en general.” (Wilson Fuentes, 2007).

**Jerarquización:** “jerarquizar es una manera de clasificar las cosas, de estereotiparlas, con el fin de manejarlas con mayor facilidad. Cuanto más se utilice la Jerarquización en el proceso decisorio, serán menos las alternativas de solución diferentes.” (Wilson Fuentes, 2007).

**Funciones:** Para la ciencia de la administración: Sirve de asistencia y orientación de todas las unidades administrativas de la empresa al reflejar la estructura organizativa y sus características gráficas y actualizaciones. (Melida Tacuri, 2011).

**Manual:** Es un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y/o procedimientos de una organización que se consideren necesarios para la mejor ejecución del trabajo. (Claudia López, 2008).

**Actividad:** Con sentido puramente psicológico se refiere al conjunto de fenómenos de la vida activa, como los instintos, las tendencias, la voluntad, el hábito, etc., que constituye una de las tres partes de la psicología clásica, junto con la sensibilidad y la inteligencia. (Merani, 1979).

**Desempeño:** “Es la capacidad de un individuo para efectuar acciones, deberes y obligaciones propias de su cargo o funciones profesionales que exige un puesto de trabajo. Esta se expresa en el comportamiento o la conducta real del trabajador en relación con las otras tareas a cumplir durante el ejercicio de su profesión. Este término designa lo que el profesional en realidad hace y no sólo lo que sabe hacer.” (Añorga, 2006).

## Capítulo 2

### 2. Método.

#### 2.1. Metodología general.

##### 2.1.1. Nivel de estudio.

El nivel de estudio que se empleó en la investigación fue de tipo descriptivo dado que se realizó una descripción de las características y propiedades de cada cargo expresadas en un manual de funciones para la empresa VIOSDRI S.A.

##### 2.1.2. Modalidad de investigación.

Las modalidades de investigación fueron las siguientes:

- **Modalidad de campo:** ya que la información de los puestos de trabajo fue levantada directamente en la misma empresa con la cooperación de los trabajadores.
- **Modalidad de proyecto de desarrollo:** porque pretende generar solución a los problemas anteriormente planteados.

##### 2.1.3. Métodos de investigación.

Se eligió el método inductivo – deductivo para la realización de la presente investigación, puesto que permite comparar la problemática existente en las empresas que carecen de un manual de funciones, otorgando la facultad de realizar análisis de tipo general y particular sobre el tema a tratar. Igualmente, se utilizó el método analítico sintético.

**“DISEÑO DE UN MANUAL DE FUNCIONES PARA LA EMPRESA VIOSDRI S.A DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL, 2016”**

#### 2.1.4. Población y muestra.

La población de la empresa VIOSDRI S.A., está formada por un total de 15 personas y 10 cargos. Por ser un número reducido, la muestra de estudio será la totalidad de la población compuesta por la siguiente estructura:

**Tabla 1. Distribución de la población de la Compañía Viosdri S.A.**

Gerente General	1
Jefe de Talento Humano	1
Jefe de Producción y Mantenimiento	1
Jefe de Compras	1
Jefe de Marketing y Ventas	1
Contador General	1
Supervisor	2
Operador de Máquinas	3
Vendedor	1
Bodeguero	1
Asistente - Secretaria	2
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>

Fuente: Distributivo del personal de la Compañía Viosdri S.A. a septiembre del 2015.

#### 2.1.5. Selección de instrumentos de investigación.

Los instrumentos que se utilizaron en esta investigación fueron los siguientes:

- **La encuesta:** fue dirigida a los 15 trabajadores de la empresa VIOSDRI S.A., realizándose preguntas abiertas y cerradas las mismas que serán tabuladas y descritas posteriormente.
- **La entrevista:** estuvo enfocada al dueño de la compañía con la finalidad de conocer cuál es su apreciación de lo que es un manual de funciones y su beneficio en el fortalecimiento y mejora de la productividad de la empresa.

### **2.1.6. Procesamiento de datos.**

En base a la información levantada a través de los instrumentos de estudio identificados, la información que se obtuvo se la procesó de la siguiente manera:

1. Se desarrolló una matriz de Excel para ingresar los datos.
2. La información obtenida fue analizada a través de una representación gráfica que permitió identificar las funciones de los diferentes cargos de la empresa.
3. Posteriormente se realizaron las descripciones y conclusiones de los resultados obtenidos.

## **2.2. Metodología técnica específica.**

La metodología técnica específica a emplearse se sustenta en el Subsistema de Descripción y Análisis de Puestos de la Gestión de Talento Humano, según Bohlander, Sherman & Snell, (2004), un puesto de trabajo consiste en un grupo de actividades y deberes relacionados de forma ideal, estas actividades deben ser claras y distintas de los otros puestos para evitar que se presenten malos entendidos. Así también consideran que el análisis de los puestos es la piedra angular de la administración de los recursos humanos y su propósito es de mejorar el desempeño y la productividad de la empresa u organización.

Por otro lado Manuel Fernández-Ríos, (1995), sostiene que el concepto de puesto de trabajo tiene ciertas connotaciones y características indeseables como la rigidez, diferenciación y delimitación radical de actividades y responsabilidades que hacen que el concepto de unidad organizacional útil sea puesto en tela de juicio. Sin embargo el uso de este medio de gestión básica organizacional, sigue siendo utilizado hoy en día por algunas organizaciones y empresas: siendo el análisis y descripción de puestos de trabajo para el autor una pieza clave en el diseño y adecuación de la estructura de la empresa.

Por lo tanto la metodología técnica específica de descripción y análisis de puestos de la gestión de talento humano para este estudio permitirá organizar la estructura de cada puesto de trabajo y para lograr este objetivo se tomaran en cuenta los siguientes puntos:

1. **Recolección de la información del puesto.-** Los datos de cada puesto serán obtenidos a través de dos métodos: entrevistas a los trabajadores y al propietario de la empresa y por la observación directa de las actividades diarias que los trabajadores realizan en la empresa, estos datos serán analizados y registrados en un formato estándar, que permitirá obtener la información del puesto. (Bohlander, Sherman & Snell, 2004). Por otro lado Fernández-Rios, Manuel, (1995) recomienda realizar un inventario de actividades de cada cargo o puesto de trabajo siguiendo un orden de importancia, con la finalidad de conocer el proceso o desarrollo del trabajo. Por lo tanto esta información permitirá establecer de acuerdo a las necesidades y requerimientos de la empresa: los componentes del manual de funciones, el mismo que constará con la misión y visión de la empresa y del objetivo del puesto de trabajo en función de las actividades específicas de cada cargo. Considerada toda esta información se construirá el modelo descriptivo del manual de funciones de la empresa VIOSDRI S.A.
  
2. **Descripción preliminar del manual de funciones.-** Según Bohlander, Sherman & Snell, (2004) no existe un formato estándar para la descripción del puesto de trabajo, por lo tanto como segmento preliminar del formato, se establecen cada una de las variables que conforman la descripción principal del manual de funciones, a continuación se especifican las siguientes:
  - **Código.-** Es una combinación de caracteres asignados a cada cargo el cual permite identificar la unidad o departamento al que pertenece.
  - **Fecha de aprobación.-** Registro del día, mes y año en que el manual de funciones fue aprobado por la gerencia.
  - **Fechas de emisión.-** Registro del día, mes y año que fue elaborado el manual de funciones.



- **Fecha de revisión.-** Registro del día mes y año en que se realizó una revisión al documento.
  - **Versión.-** Identificación del número de modificaciones.
  - **Página.-** Identificación del número de páginas del manual de funciones.
3. **Identificación del cargo.-** Según Aguilar-Morales, J.E., (2010), en este apartado se describe con claridad los componentes que conforman la naturaleza del cargo en función de las necesidades o requerimientos de la empresa, a continuación se presentan las siguientes:
- **Unidad o departamento.-** Área específica al cual pertenece el cargo.
  - **Nombre del cargo.-** Denominación del puesto de trabajo de acuerdo a la estructura organizacional de la empresa.
  - **Jefe Inmediato.-** Cargo superior o jerárquico superior que autorice o supervise un trabajo realizado en la misma línea organizacional.
  - **Cargos que le reportan.-** Número de cargos que tiene a su mando.
4. **Finalidad del cargo.-** Describe el propósito principal del cargo que explica la necesidad de su existencia o su razón de ser dentro de la estructura organizacional de la empresa. (José Castillo Aponte, 2006).
5. **Descripción de funciones.-** Actividades que se deben redactar iniciando con un verbo en presente y en la tercera persona del singular ejemplo: ejercer, aprobar, entre otros. Se debe redactar por orden de importancia y se debe mencionar la periodicidad con la que se realizan. (Munch Galindo & García Martíne, 2009).
6. **Requisitos del cargo.-** Este factor considera la preparación académica, la experiencia, habilidades, destrezas y conocimientos que debe poseer el trabajador para ejecutar las tareas que estructuran el cargo o puesto de trabajo (Julio Zelaya Lücke, 2006). De acuerdo a estos criterios se establecen los siguientes requisitos del cargo:

- **Formación.-** Nivel de estudios requerido para desempeñar eficientemente las funciones del cargo.
- **Experiencia.-** Permite identificar los conocimientos básicos que debe tener la persona para ejercer el cargo.
- **Conocimientos específicos.-** Están conformados por teorías, principios, normas, técnicas, conceptos y demás conocimientos requeridos que permitan realizar y cumplir con las funciones esenciales del cargo.
- **Aptitudes.-** Capacidad para realizar satisfactoriamente una tarea o desempeñar un cargo (capacidad, responsabilidad, etc.).
- **Habilidades.-** Características biológicas o aprendidas que permiten a una persona hacer algo mental o físico. Laboralmente es la capacidad y potencialidad de la persona para llevar a cabo un determinado tipo de actividad.

## Capítulo 3

### 3. Metodología.

#### 3.1. Recolección y tratamiento de datos.

##### 3.1.1. Diseño de la encuesta.

La encuesta empleada se ha diseñado mediante el establecimiento de variables y sub variables, que originaron las preguntas que la conforman y que fue aplicada a los 15 empleados que en la actualidad tiene la compañía (Ver Anexo 1).

##### **Objetivo:**

Identificar los aspectos claves para el diseño del manual de funciones en la empresa VIOSDRI S.A.

##### **Datos de identificación:**

Los datos de identificación de la encuesta, permitieron analizar la información obtenida sobre la percepción de los empleados hacia la empresa, así como el conocimiento que tienen los empleados sobre sus funciones mediante de la aplicación de la misma, por lo que se consideró:

##### **Edad:**

##### **Cargo:**

##### **Años de servicios:**

**Tabla 2 Definición de variables y subvariables para el diseño de la encuesta**

<b>VARIABLE</b>	<b>SUBVARIABLE</b>
1. Identificar los diferentes componentes de la empresa con los que debe contar un manual de funciones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Misión y Visión de la empresa.</li> <li>• Misión del cargo.</li> <li>• Nivel de reporte.</li> <li>• Sistemas que usa.</li> <li>• Departamentos con los que se relaciona.</li> </ul>
2. Identificar las actividades de cada cargo de la empresa VIOSDRI S.A.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividades esenciales.</li> <li>• Actividades genéricas.</li> <li>• Actividades rutinarias.</li> <li>• Actividades ocasionales.</li> </ul>
3. Definir el perfil laboral de cada cargo de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Requisitos mínimos de formación.</li> <li>• Requisitos mínimos de experiencia.</li> <li>• Requisitos mínimos de conocimientos adicionales</li> </ul>

### **3.1.2. Diseño de la entrevista.**

Las preguntas realizadas al gerente a través de la entrevista, se orientaron para conocer su criterio sobre la importancia de contar con un manual de funciones y sus expectativas respecto al beneficio que obtendrá su empresa al momento de aplicarlo.

#### **Objetivo:**

Conocer el criterio del propietario de la empresa respecto de la posibilidad de aplicación y ejecución de la propuesta.

**Datos de identificación:**

Los datos de identificación de la entrevista, permitieron la interpretación de la información obtenida de la aplicación de la misma, por lo que se consideró:

**Edad:**

**Posición:**

**Tabla 3 Definición de variables y subvariables para el diseño de la entrevista**

<i>VARIABLE</i>	<i>SUBVARIABLE</i>
1. Justificar el diseño de un manual de funciones en la compañía VIOSDRI S.A.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Beneficios del manual de funciones.</li><li>• Beneficiarios.</li><li>• Impacto que genera en la empresa.</li></ul>
2. Establecer los componentes básicos del manual de funciones.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Organización del manual</li><li>• Objetivo del manual</li><li>• Seguimiento de las actividades descritas en el manual.</li></ul>

**3.2. Presentación de resultados.**

**3.2.1. Resultados de la encuesta.**

La presente encuesta buscó factores claves que permitieron determinar las funciones más relevantes de cada cargo disponible en la empresa y la percepción de los trabajadores sobre su papel en el desarrollo de la entidad.

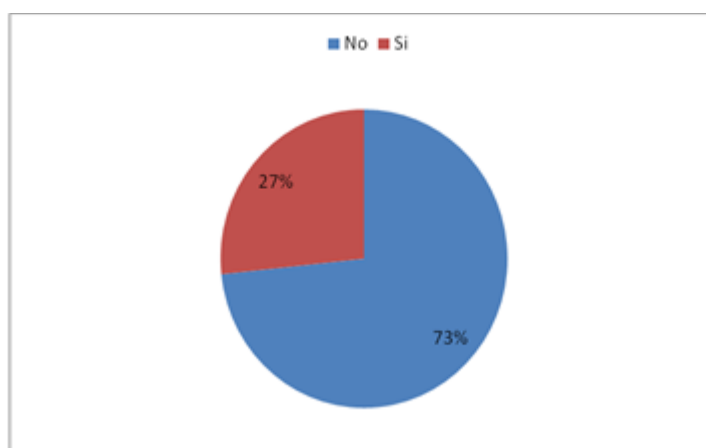
**VARIABLE 1. Identificar los diferentes componentes de la empresa con los que debe contar un manual de funciones.**

**1. ¿Conoce la misión y la visión de la empresa?**

**Tabla 2 Misión y visión de la empresa**

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
No	11	73,33%
Si	4	26,67%
<b>Total general</b>	<b>15</b>	<b>100,00%</b>

**Elaborado por: Autora**



**Gráfico 1 Misión y visión de la empresa**

**Elaborado por: Autora**

La primera pregunta corresponde a la variable que permitió identificar los componentes del manual de funciones, determinó si los empleados de la empresa conocen sobre la misión y visión de la misma. El 73,33% mencionó que, realmente, no saben cuál es la misión y visión, pues solo han escuchado de ellas al momento del ingreso a la compañía cuando recibían la charla de inducción. Mientras que el 26,67% dijo conocerlas, aunque no las recuerdan de manera literal.

## 2. ¿Conoce todas las responsabilidades del cargo que desempeña?

Tabla 3 Responsabilidades del cargo desempeñado

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
No	9	60,00%
Si	6	40,00%
<b>Total general</b>	<b>15</b>	<b>100,00%</b>

Elaborado por: Autora

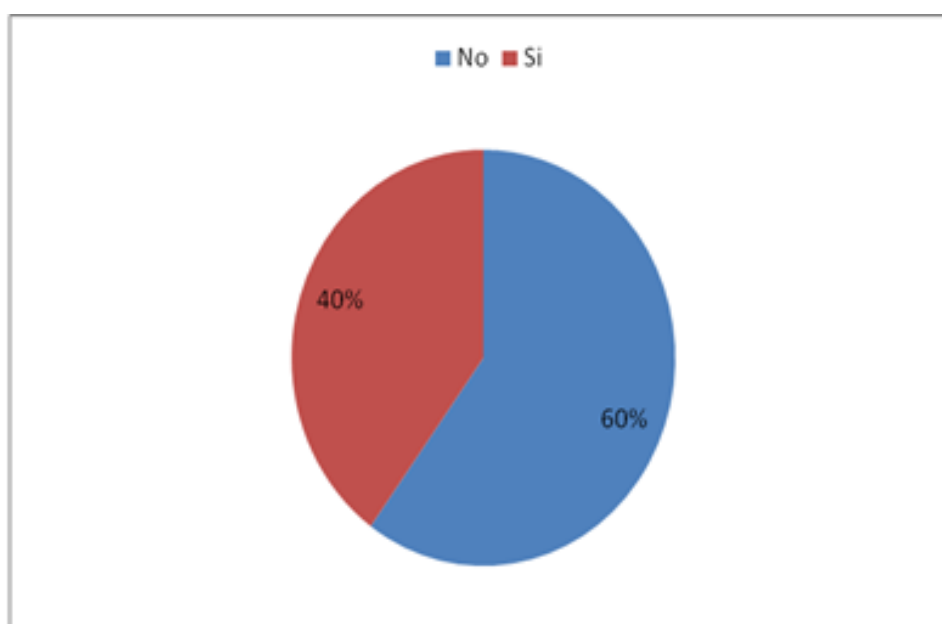


Gráfico 2 Responsabilidades del cargo desempeñado

Elaborado por: Autora

La segunda pregunta determino si los empleados conocen todas las responsabilidades del cargo que desempeñan. El 60% de los encuestados mencionó que no conocen a cabalidad todas las responsabilidades de su cargo, pues a medida que el trabajo avanza surgen funciones adicionales que al momento de contratación no especificaron. El 40%, si sabe sus responsabilidades y por ello, las acatan.

3. ¿Alguna vez ha realizado actividades que no corresponden a las de su cargo?

Tabla 4 Actividades fuera de funciones

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
No	3	20,00%
Si	12	80,00%
<b>Total general</b>	<b>15</b>	<b>100,00%</b>

Elaborado por: Autora

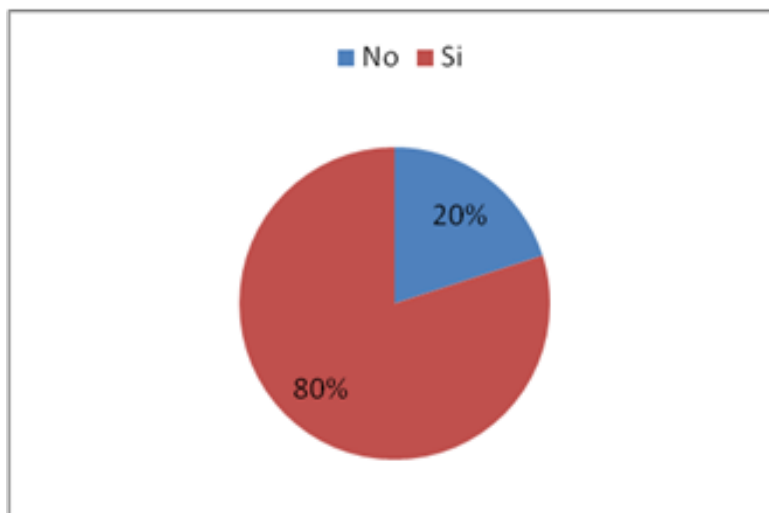


Gráfico 3 Actividades fuera de funciones

Elaborado por: Autora

La pregunta número tres se formuló para conocer si alguna vez los empleados han realizado funciones que no le corresponde a su cargo. El 80% de ellos mencionó que en múltiples ocasiones les ha tocado realizar actividades o tareas que no les compete o que no se vinculan a su trabajo, pero las realizan como apoyo a sus compañeros. El restante 20% afirma que no han realizado nunca tareas que no estén dentro de sus competencias.



#### 4. ¿Conoce las relaciones jerárquicas de su cargo?

Tabla 5 Relaciones jerárquicas del cargo

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
No	6	40,00%
Si	9	60,00%
<b>Total general</b>	<b>15</b>	<b>100,00%</b>

Elaborado por: Autora

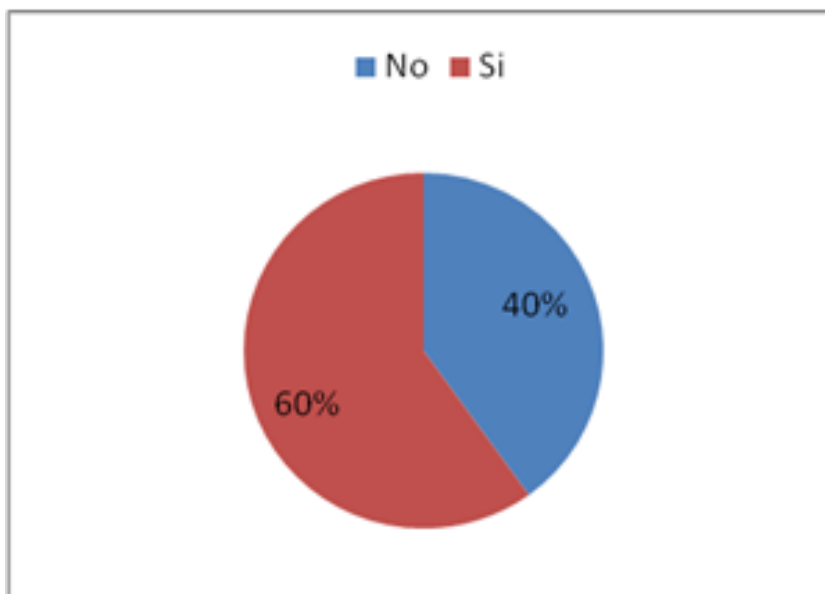


Gráfico 4 Relaciones jerárquicas del cargo

Elaborado por: Autora

La pregunta número cuatro se formuló para saber si los empleados conocen las relaciones jerárquicas de su cargo, es decir, quienes son sus jefes directos, intermedios, jefes de áreas, etc. El 60% de los encuestados mencionó que si conocen quiénes son sus jefes inmediatos y los encargados de cada área, pero muchas veces desconocen la cadena de mando para atender requerimientos o autorizaciones, pues entre jefes no saben quiénes deben cubrir esas responsabilidades. El 40% afirma que no conoce la jerarquía institucional a seguir.

5. ¿La relación entre departamentos está bien establecida?

Tabla 6 Relación entre departamentos

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
No	8	53,33%
Si	7	46,67%
<b>Total general</b>	<b>15</b>	<b>100,00%</b>

Elaborado por: Autora

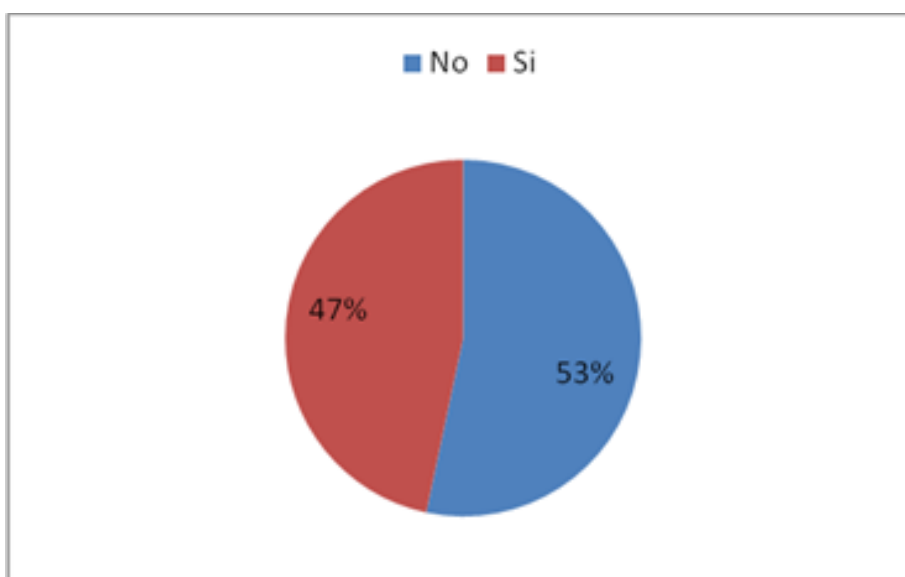


Gráfico 5 Relación entre departamentos

Elaborado por: Autora

La pregunta número cinco se formuló para auscultar si los empleados saben la relación que existe entre sus respectivos departamentos y al interior de la empresa. El 53,33% de los encuestados indico que, si tienen conocimiento de los nexos que tienen los departamentos, pero de manera básica, y consideran que no con todos tienen alguna relación directa, mientras que, el 46,67% dijo desconocer estos vínculos y solo se preocupan por las metas y relaciones dentro de su área de trabajo.

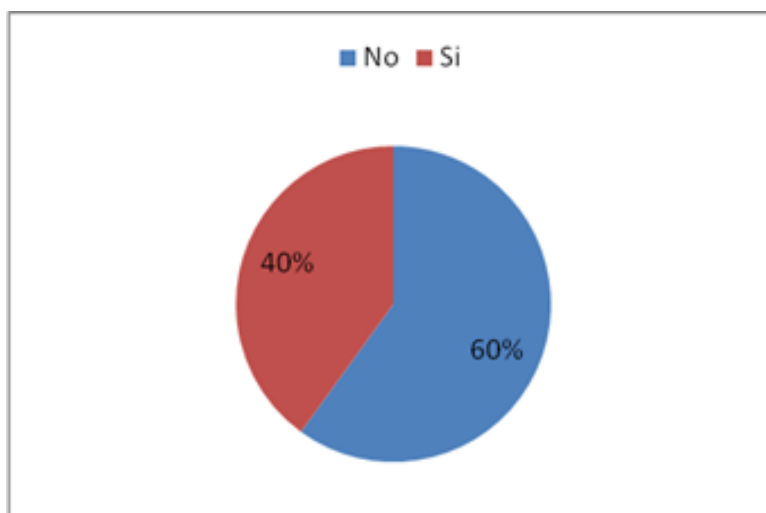
**VARIABLE 2 Identificar las actividades de cada cargo de la empresa VIOSDRI S.A.**

**6. ¿Conoce todas las actividades de su cargo?**

**Tabla 7 Conocimiento sobre actividades del cargo**

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
No	9	60,00%
Si	6	40,00%
<b>Total general</b>	<b>15</b>	<b>100,00%</b>

Elaborado por: Autora



**Gráfico 6 Conocimiento sobre actividades del cargo**

Elaborado por: Autora

La pregunta número seis es la primera en analizar de la segunda variable sobre las actividades de cada cargo de la empresa VIOSDRI S.A. Se formuló para conocer si los empleados saben todas las actividades vinculadas a su puesto de trabajo. El 60% de los empleados mencionó que desconocen todas sus funciones, pues muchas veces se les asigna trabajos que están dentro de sus funciones pero que ellos desconocían., mientras que, el 40% dijo que si tienen información de todas sus funciones.

**7. Indique las 5 actividades de mayor importancia para su puesto de trabajo.**

**Tabla 8 Actividades de mayor importancia para el cargo de vendedor**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Alcance de metas	4	16,00%
Contacto con clientes	5	20,00%
Llamadas a clientes potenciales	3	12,00%
Seguimiento de clientes	5	20,00%
Asesoramiento de clientes	2	8,00%
Relaciones públicas	5	20,00%
Creación de base de datos	1	4,00%
<b>Total general</b>	<b>25</b>	<b>100,00%</b>

Elaborado por: Autora



**Gráfico 7 Actividades de mayor importancia para el cargo de vendedor**  
Elaborado por: Autora

La pregunta número siete se formuló para conocer las cinco actividades de mayor importancia para el cargo de vendedor. El 16% dijo que una de sus actividades principales es el alcance de metas. El 20% indicó que el contacto con los clientes es su principal actividad. El 12% dijo que las llamadas a clientes potenciales es una de sus actividades principales, el 20% mencionó el seguimiento de clientes, el 8% estableció el asesoramiento a clientes, el 20% indicó que también se dedican a las relaciones públicas y el 4% mencionaron la creación de base de datos.

**Tabla 9 Actividades de mayor importancia para el cargo de contador**

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Facturación	1	6,67%
Informes financieros	3	20,00%
Registro de compras y ventas	3	20,00%
Presupuestos	3	20,00%
Pago de nominas	2	13,33%
Control de gastos	1	6,67%
Manejo de caja chica	2	13,33%
<b>Total general</b>	<b>15</b>	<b>100,00%</b>

Elaborado por: Autora



**Gráfico 8 Actividades de mayor importancia para el cargo de contador**  
Elaborado por: Autora

La pregunta número siete se formuló para conocer las cinco actividades de mayor importancia para el cargo de contador. El 6,67% dijo que una de sus actividades principales es la facturación. El 20% indicó que la realización de informes financieros es su principal actividad. El 20% dijo que el registro de compras y ventas es su actividad principal, el 20% indicó que su principal actividad es la creación de presupuestos, el 13,33% mencionó el pago de nómina, el 6,67% estableció que el control de gastos es su principal actividad y el 13,33% dijo que una de sus actividades más importantes es el manejo de caja chica.

**Tabla 10** Actividades de mayor importancia para el cargo de mantenimiento

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Mantenimiento de oficinas	1	20,00%
Limpieza de oficinas	1	20,00%
Reparaciones	1	20,00%
Distribución de suministros	1	20,00%
Encargos varios	1	20,00%
<b>Total general</b>	<b>5</b>	<b>100,00%</b>

Elaborado por: Autora



**Gráfico 9** Actividades de mayor importancia para el cargo de mantenimiento

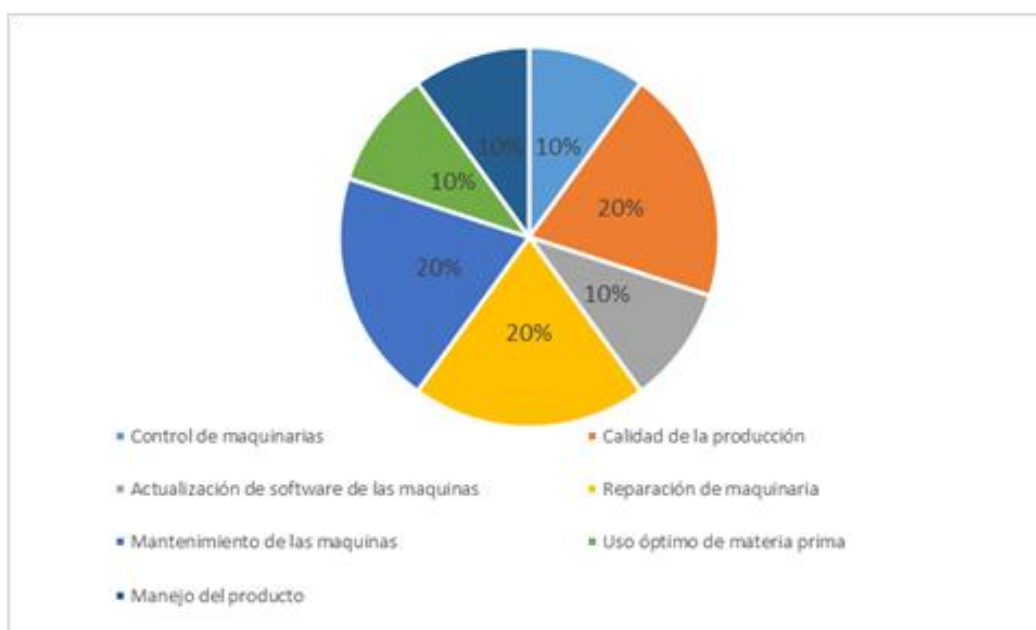
Elaborado por: Autora

La pregunta número siete se formuló para conocer las cinco actividades de mayor importancia para el cargo de mantenimiento. Al ser una persona la que ocupa este cargo, mencionó como sus 5 actividades principales, las siguientes: mantenimiento de oficinas, limpieza de oficinas, reparaciones, distribución de suministros y encargos varios como encomiendas, compra de recursos menores de la oficina, etc.

**Tabla 11 Actividades de mayor importancia para el cargo de operadores de producción**

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Control de maquinarias	1	10,00%
Calidad de la producción	2	20,00%
Actualización de software de las maquinas	1	10,00%
Reparación de maquinaria	2	20,00%
Mantenimiento de las maquinas	2	20,00%
Uso óptimo de materia prima	1	10,00%
Manejo del producto	1	10,00%
<b>Total general</b>	<b>10</b>	<b>100,00%</b>

Elaborado por: Autora



**Gráfico 10 Actividades de mayor importancia para el cargo de operadores de producción**

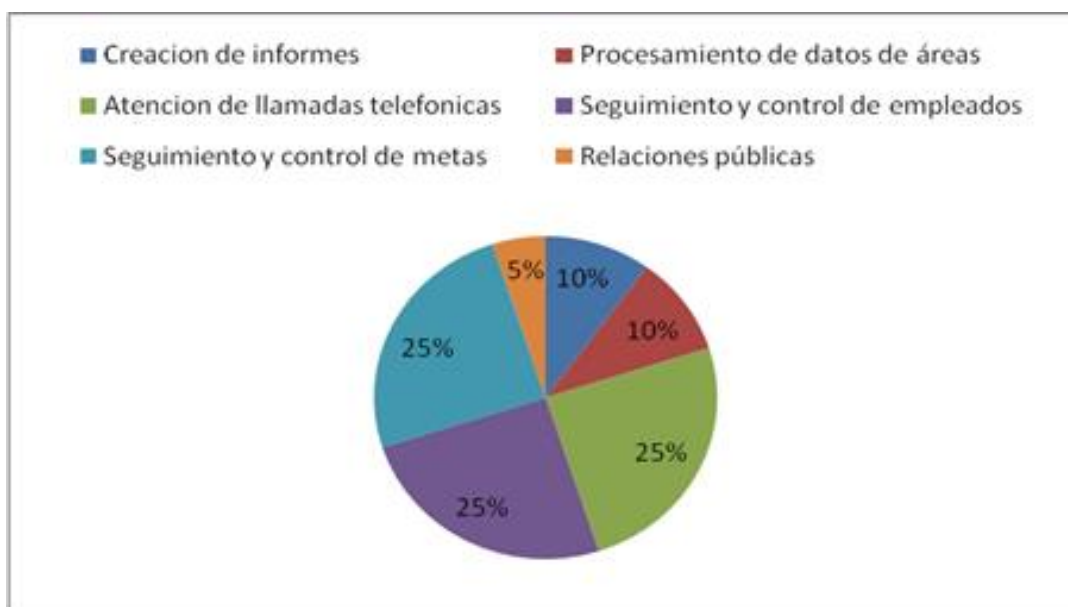
Elaborado por: Autora

La pregunta número siete se formuló para conocer las cinco actividades de mayor importancia para el cargo de operadores de producción. El 10% dijo que una de sus actividades principales es el control de maquinarias. El 20% indicó que el control de la calidad de la producción es su principal actividad. El 10% dijo que la actualización de software de las maquinas es una de sus actividades principales, el 20% mencionó que su principal actividad es la reparación de las maquinarias y el mantenimiento de los equipos y el 10% estableció que el manejo del producto para su entrega es su principal actividad.

**Tabla 12 Actividades de mayor importancia para el cargo administrativo**

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Creación de informes	2	10,00%
Procesamiento de datos de áreas	2	10,00%
Atención de llamadas telefónicas	5	25,00%
Seguimiento y control de empleados	5	25,00%
Seguimiento y control de metas	5	25,00%
Relaciones públicas	1	5,00%
<b>Total general</b>	<b>20</b>	<b>100,00%</b>

Elaborado por: Autora



**Gráfico 11 Actividades de mayor importancia para el cargo administrativo**

Elaborado por: Autora

El 10% del área administrativa dijo que sus actividades son la creación de informes y el procesamiento de datos de las áreas. El 25% indicó que la atención de llamadas telefónicas y el seguimiento y control de los empleados y las metas de áreas son sus principales actividades. El 5% dijo que las relaciones públicas son su actividad principal.

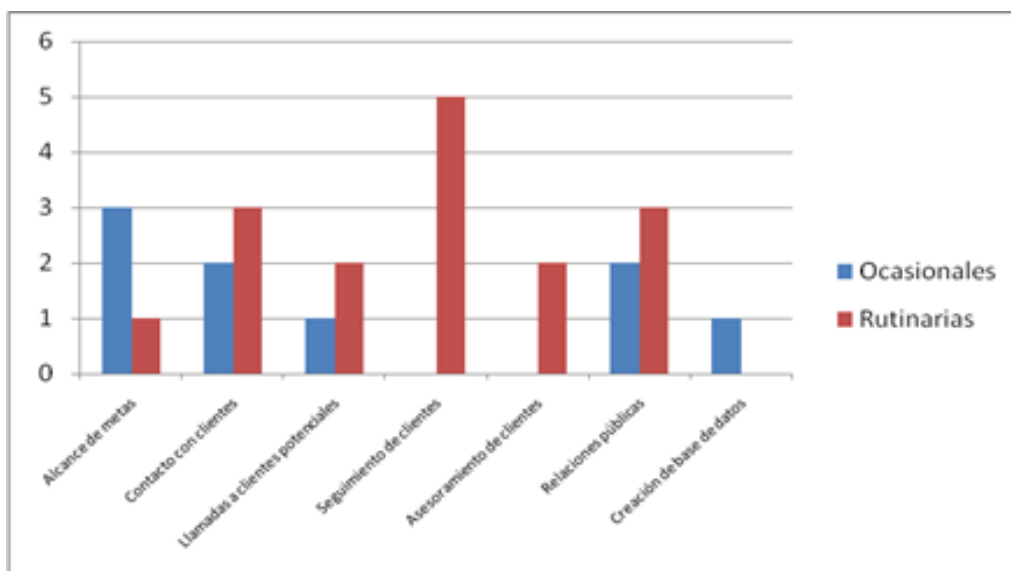


8. De las actividades mencionadas en el literal 7 indique cuales son rutinarias y cuales ocasionales.

**Tabla 13 Frecuencia de actividades del vendedor**

Respuesta	Ocasionales	Rutinarias	Frecuencia
Alcance de metas	3	1	4
Contacto con clientes	2	3	5
Llamadas a clientes potenciales	1	2	3
Seguimiento de clientes	0	5	5
Asesoramiento de clientes	0	2	2
Relaciones públicas	2	3	5
Creación de base de datos	1	0	1
<b>Total general</b>			<b>25</b>

Elaborado por: Autora



**Gráfico 12 Frecuencia de actividades de los vendedores**

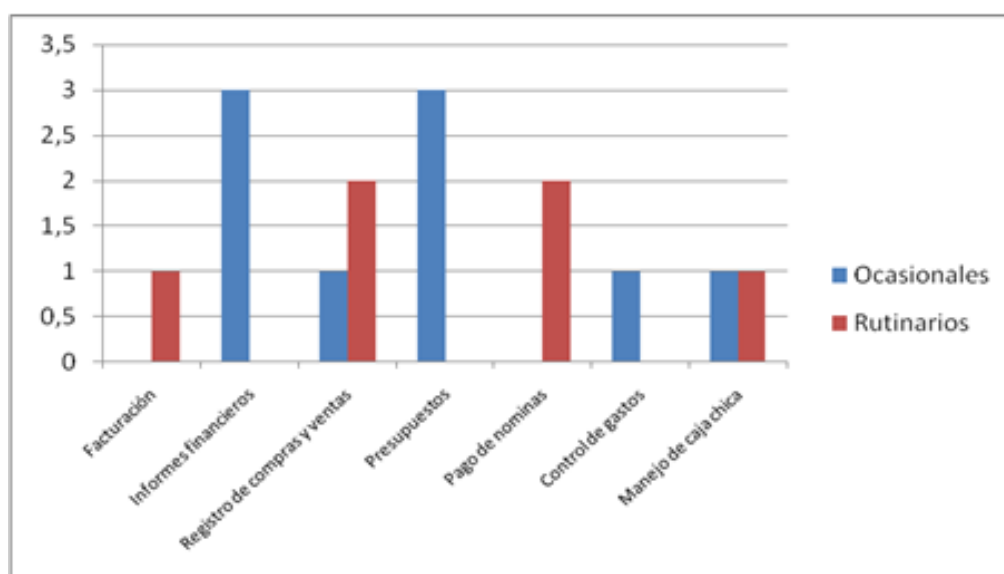
Elaborado por: Autora

La octava pregunta investigó qué actividades se realizan de manera rutinaria y cuáles de manera ocasional entre las funciones del vendedor. La actividad de lograr el alcance de metas se realiza de manera ocasional, mientras el contacto con clientes es rutinario, las llamadas a clientes potenciales son rutinarias mientras, el seguimiento y asesoramiento de clientes es una actividad de rutina. Las relaciones públicas son actividades rutinarias mientras que la creación de base de datos es ocasional pues se realiza cada 3 meses.

**Tabla 14 Frecuencia de actividades de contador**

<b>Respuesta</b>	<b>Ocasionales</b>	<b>Rutinarios</b>	<b>Frecuencia</b>
Facturación	0	1	1
Informes financieros	3	0	3
Registro de compras y ventas	1	2	3
Presupuestos	3	0	3
Pago de nominas	0	2	2
Control de gastos	1	0	1
Manejo de caja chica	1	1	2
<b>Total general</b>			<b>15</b>

Elaborado por: Autora



**Gráfico 13 Frecuencia de actividades de contador**

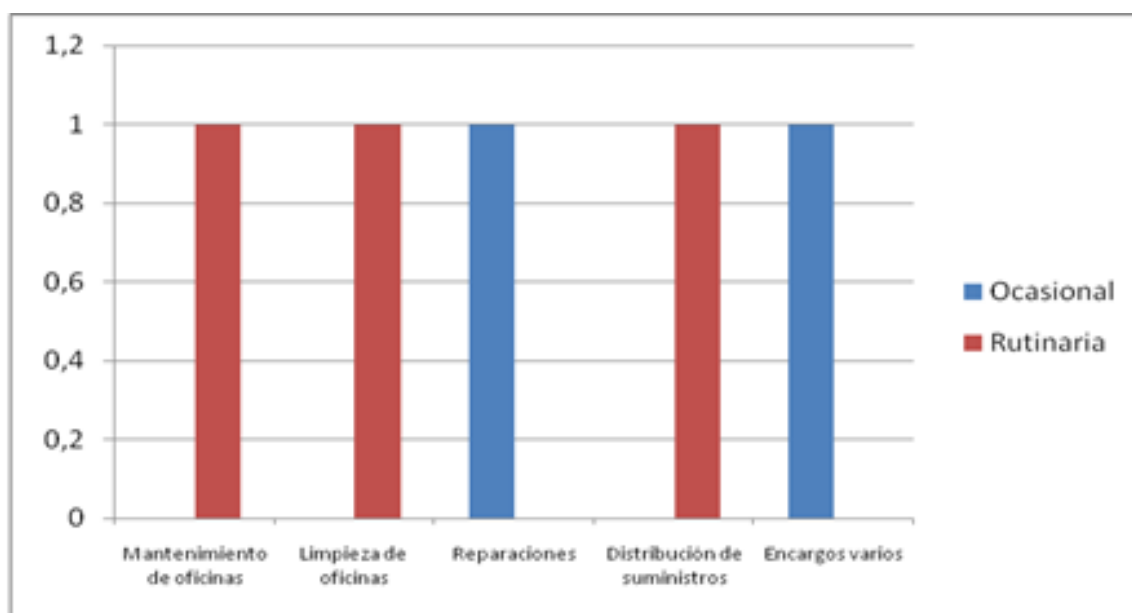
Elaborado por: Autora

Como actividades rutinarias están, la facturación, el registro de compras y ventas de cualquier tipo, ya sea, compra de mercadería, suministros, etc. También las actividades de manejo de caja chica y pago de nóminas son rutinarias. Las actividades ocasionales para esta área son: la realización de informes financieros, presupuestos y el control de gastos.

**Tabla 15 Frecuencia de actividades para el cargo de mantenimiento**

<b>Respuesta</b>	<b>Ocasional</b>	<b>Rutinaria</b>	<b>Frecuencia</b>
Mantenimiento de oficinas	0	1	1
Limpieza de oficinas	0	1	1
Reparaciones	1	0	1
Distribución de suministros	0	1	1
Encargos varios	1	0	1
<b>Total general</b>			<b>5</b>

Elaborado por: Autora



**Gráfico 14 Frecuencia de actividades para el cargo de mantenimiento**

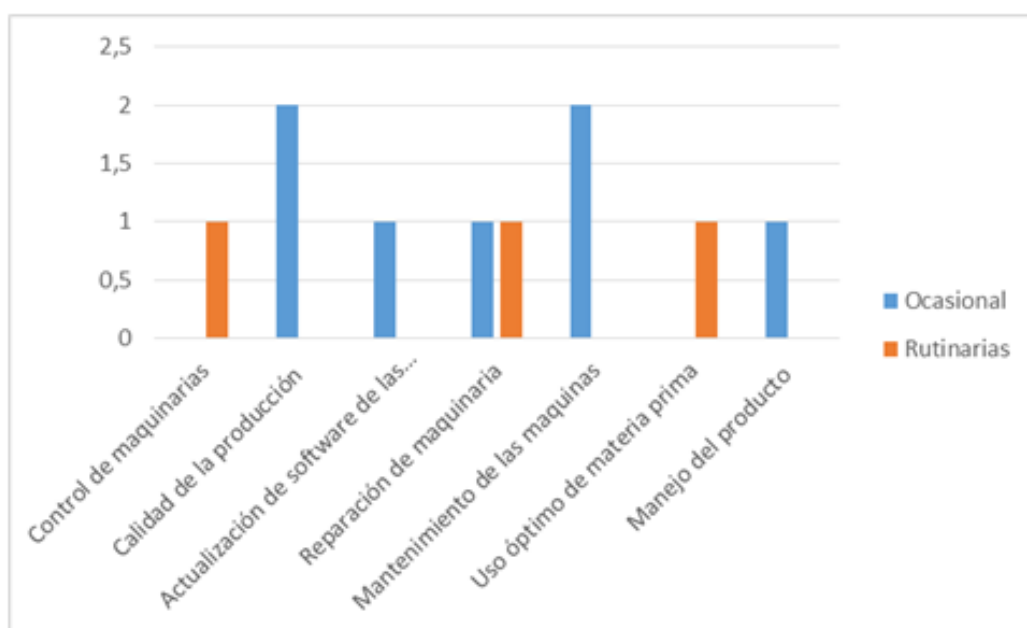
Elaborado por: Autora

La pregunta ocho determinó qué actividades se realizan de manera rutinaria y cuáles de manera ocasional en el cargo de mantenimiento. Las actividades rutinarias de este cargo son: el mantenimiento de oficinas, la limpieza de las áreas de trabajo y la distribución de suministros entre los departamentos. Las actividades ocasionales de este puesto son: las reparaciones y los encargos varios.

**Tabla 16 Frecuencia de actividades para el cargo de operadores de producción**

<b>Respuesta</b>	<b>Ocasional</b>	<b>Rutinarias</b>	<b>Frecuencia</b>
Control de maquinarias	0	1	1
Calidad de la producción	2	0	2
Actualización de software de las maquinas	1	0	1
Reparación de maquinaria	1	1	2
Mantenimiento de las maquinas	2	0	2
Uso óptimo de materia prima	0	1	1
Manejo del producto	1	0	1
<b>Total general</b>			<b>10</b>

Elaborado por: Autora



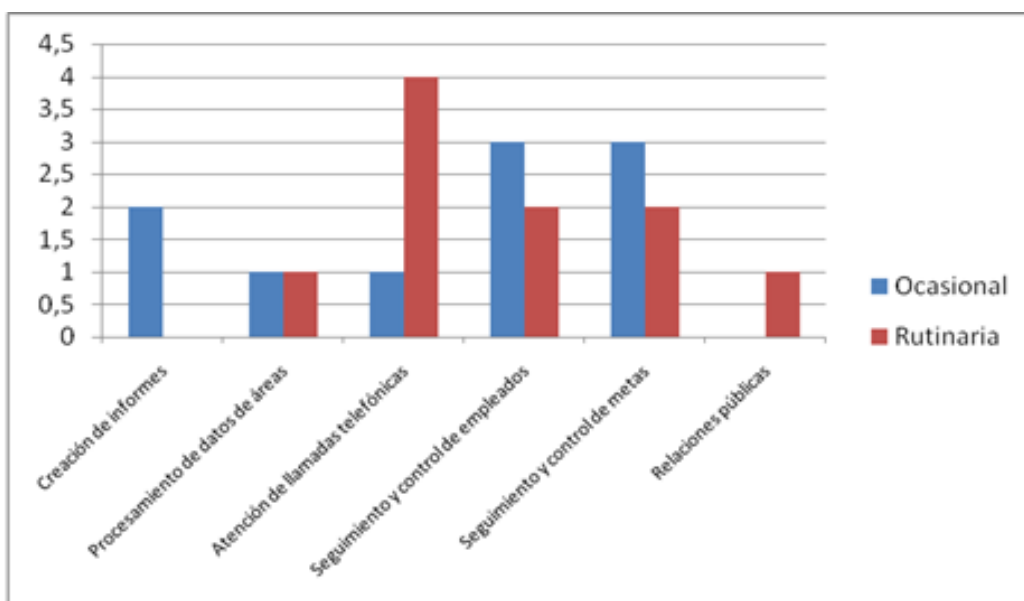
**Gráfico 15 Frecuencia de actividades de los operadores de producción**  
Elaborado por: Autora

Las actividades rutinarias de este cargo son: el control de maquinarias, la reparación de máquinas y el uso óptimo de materia prima. Mientras que, las actividades ocasionales son: el control de la calidad del producto, la actualización del software de las máquinas, el mantenimiento de la maquinaria y el manejo del producto para su entrega.

**Tabla 17 Frecuencia de actividades para el cargo administrativo**

<b>Respuesta</b>	<b>Ocasional</b>	<b>Rutinaria</b>	<b>Frecuencia</b>
Creación de informes	2	0	2
Procesamiento de datos de áreas	1	1	2
Atención de llamadas telefónicas	1	4	5
Seguimiento y control de empleados	3	2	5
Seguimiento y control de metas	3	2	5
Relaciones públicas	0	1	1
<b>Total general</b>			<b>20</b>

Elaborado por: Autora



**Gráfico 16 Frecuencia de actividades para el cargo administrativo**

Elaborado por: Autora

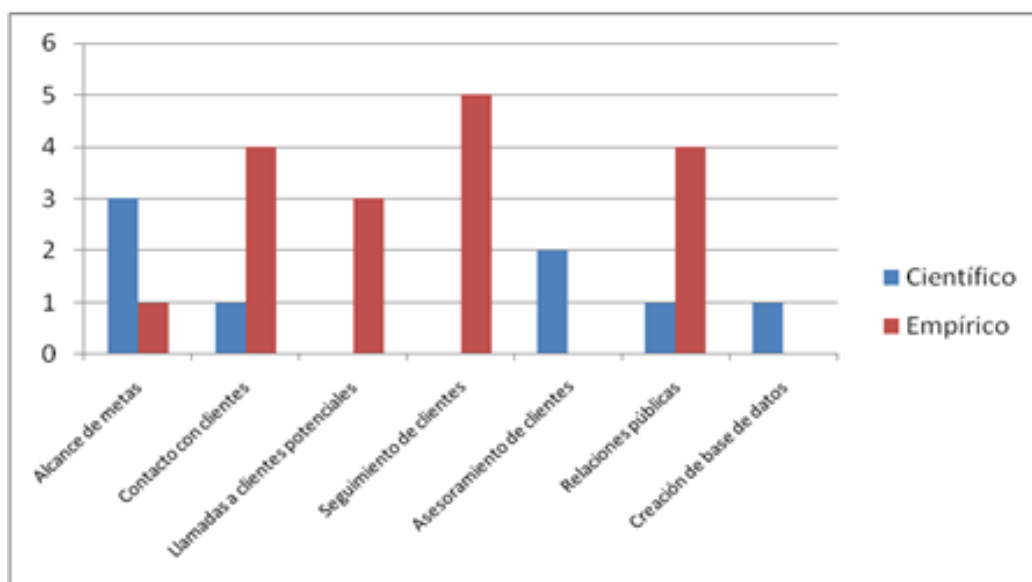
La octava pregunta determinó qué actividades se realizan de manera rutinaria y cuáles de manera ocasional en los cargos administrativos. Las actividades ocasionales de este cargo son la creación de informes, los cuales se ejecutan en las reuniones de directorio y el seguimiento y control de empleados y metas. Las actividades rutinarias de este cargo son el procesamiento de datos de áreas, la atención de llamadas telefónicas y las relaciones públicas.

9. Para las actividades descritas anteriormente, que tipo de conocimiento requiere.

**Tabla 18 Tipo de conocimientos requerido para funciones de los vendedores**

Respuesta	Científico	Empírico	Frecuencia
Alcance de metas	3	1	4
Contacto con clientes	1	4	5
Llamadas a clientes potenciales	0	3	3
Seguimiento de clientes	0	5	5
Asesoramiento de clientes	2	0	2
Relaciones públicas	1	4	5
Creación de base de datos	1	0	1
<b>Total general</b>			<b>25</b>

Elaborado por: Autora



**Gráfico 17 Tipo de conocimiento requerido para funciones de los vendedores**

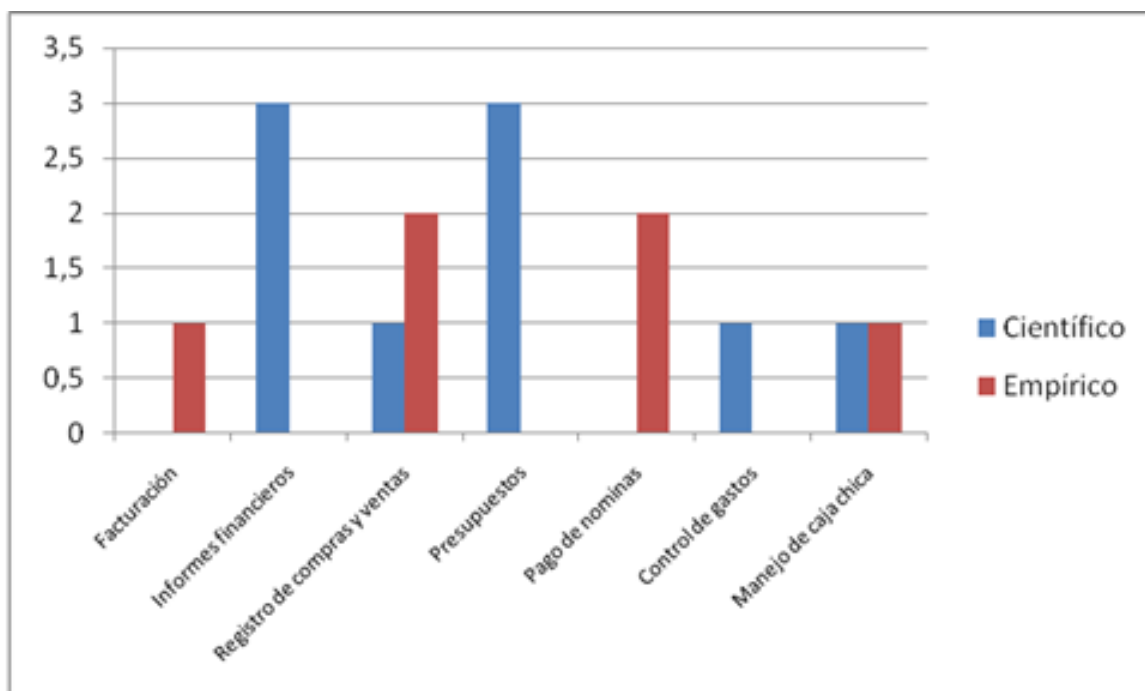
Elaborado por: Autora

La pregunta número nueve, determinó qué tipo de conocimientos necesitan los empleados del área de ventas para realizar el trabajo que indicaron con anterioridad. Las actividades que requieren conocimiento empírico, según los encuestados son: el contacto con clientes, las llamadas a clientes potenciales, seguimiento a clientes y las relaciones públicas. Las actividades que requieren conocimiento científico son: el alcance de metas, asesoramiento de clientes y la creación de base de datos de los mismos.

**Tabla 19 Tipo de conocimiento requerido para las funciones de los contadores**

<b>Respuesta</b>	<b>Científico</b>	<b>Empírico</b>	<b>Frecuencia</b>
Facturación	0	1	1
Informes financieros	3	0	3
Registro de compras y ventas	1	2	3
Presupuestos	3	0	3
Pago de nominas	0	2	2
Control de gastos	1	0	1
Manejo de caja chica	1	1	2
<b>Total general</b>			<b>15</b>

Elaborado por: Autora



**Gráfico 18 Tipo de conocimiento requerido para las funciones de los contadores**

Elaborado por: Autora

La pregunta número nueve, determinó qué tipo de conocimientos necesitan los empleados del área de contabilidad para realizar el trabajo que indicaron con anterioridad. Las actividades que requieren conocimiento empírico son: la facturación, el registro de compras y ventas, también el pago de nómina. Las actividades que requieren conocimientos científicos son: la realización de informes financieros, la realización de presupuestos y el control de gastos.

Tabla 20 Tipo de conocimientos requeridos para las funciones de mantenimiento

Respuesta	Científico	Empírico	Frecuencia
Mantenimiento de oficinas	0	1	1
Limpieza de oficinas	0	1	1
Reparaciones	1	0	1
Distribución de suministros	0	1	1
Encargos varios	0	1	1
<b>Total general</b>			<b>5</b>

Elaborado por: Autora

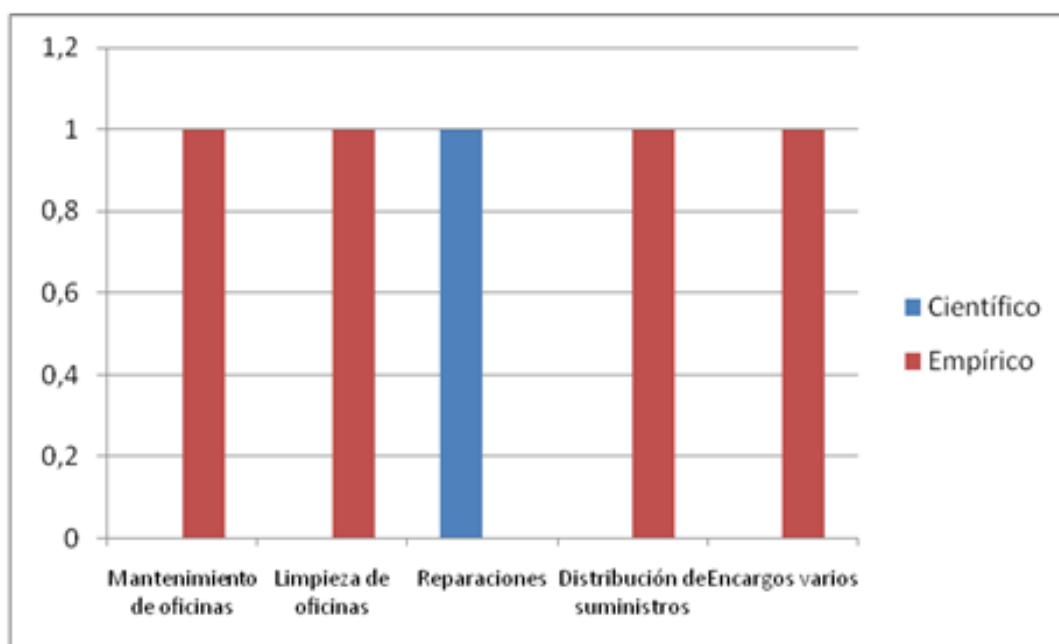


Gráfico 19 Tipo de conocimiento requerido

Elaborado por: Autora

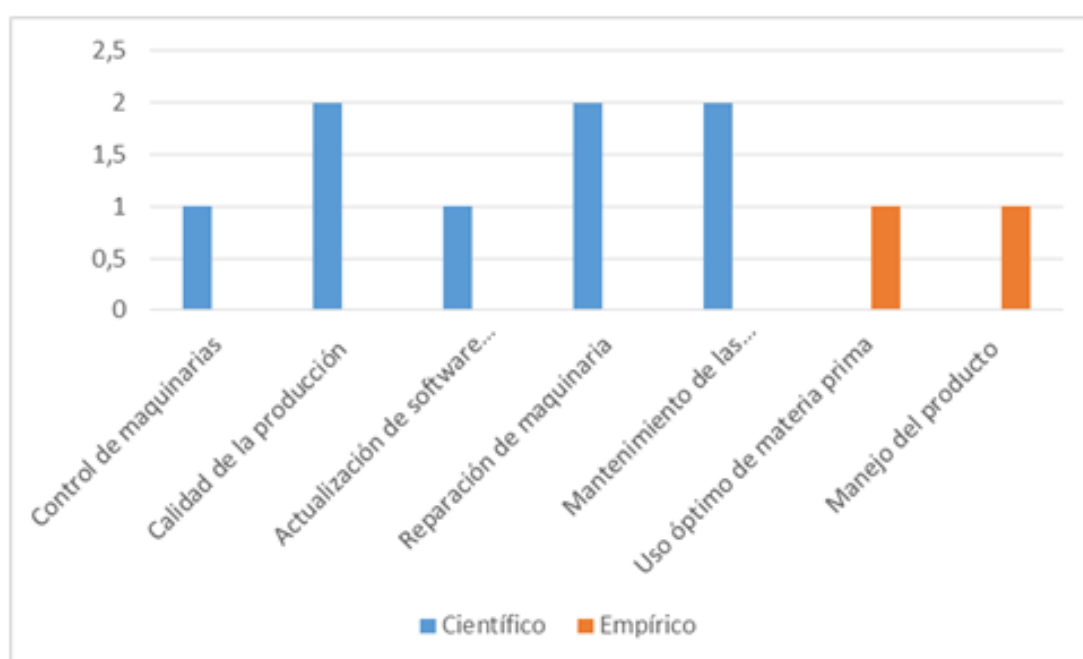
La pregunta número nueve, indicó que de las actividades que realiza el personal con el cargo de mantenimiento, el único que necesita conocimiento científico es la actividad de reparación, mientras que, las actividades que requieren conocimiento empírico son: mantenimiento y limpieza de oficinas, distribución de suministros y encargos varios.



**Tabla 21 Tipo de conocimiento requerido para las funciones de operadores de producción**

<b>Respuesta</b>	<b>Científico</b>	<b>Empírico</b>	<b>Frecuencia</b>
Control de maquinarias	1	0	1
Calidad de la producción	2	0	2
Actualización de software de las maquinas	1	0	1
Reparación de maquinaria	2	0	2
Mantenimiento de las maquinas	2	0	2
Uso óptimo de materia prima	0	1	1
Manejo del producto	0	1	1
<b>Total general</b>			<b>10</b>

Elaborado por: Autora



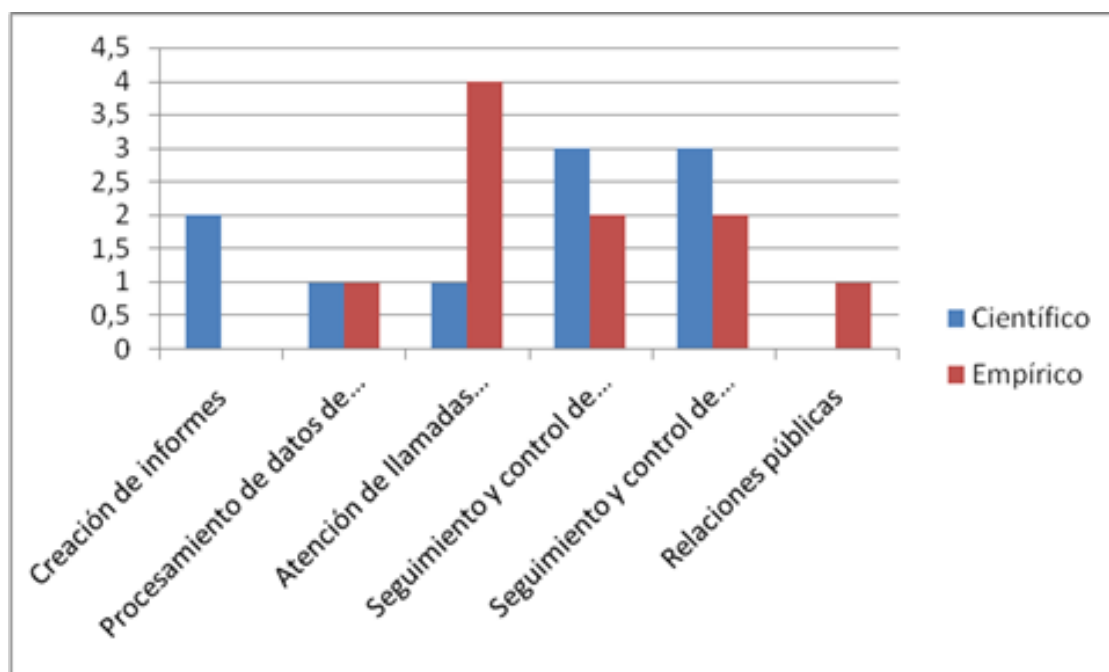
**Gráfico 20 Tipo de conocimiento requerido para las funciones de operadores de producción**  
Elaborado por: Autora

La pregunta número nueve, indicó que tipo de conocimientos requieren los empleados para realizar el trabajo que indicaron con anterioridad. Según la opinión de los entrevistados, todas las actividades del área de producción se deslizan mediante conocimiento científico, pues es necesario un estudio previo para su manejo eficiente.

**Tabla 22 Tipo de conocimiento requerido para las funciones administrativas**

<b>Respuesta</b>	<b>Científico</b>	<b>Empírico</b>	<b>Frecuencia</b>
Creación de informes	2	0	2
Procesamiento de datos de áreas	1	1	2
Atención de llamadas telefónicas	1	4	5
Seguimiento y control de empleados	3	2	5
Seguimiento y control de metas	3	2	5
Relaciones públicas	0	1	1
<b>Total general</b>			<b>20</b>

Elaborado por: Autora



**Gráfico 21 Tipo de conocimiento requerido para las funciones administrativas**

Elaborado por: Autora

La pregunta número nueve, determinó que para el sector administrativo las áreas que requieren conocimientos científicos son: la creación de informes, el seguimiento y control de los empleados y de las metas. Mientras que los conocimientos que requieren conocimiento empírico son: atención de llamadas telefónicas y relaciones públicas.

**10. Describa cuales son las 5 actividades que realiza en su puesto de trabajo y no las realiza nadie más.**

**Tabla 23 Actividades de mayor importancia para el cargo administrativo**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Análisis de informes de área	2	10,00%
Procesamiento de bases de datos	2	10,00%
Atención de clientes empresariales	5	25,00%
Seguimiento y control de empleados	5	25,00%
Selección de proveedores	5	25,00%
Relaciones públicas	1	5,00%
<b>Total general</b>	<b>20</b>	<b>100,00%</b>

Elaborado por: Autora



**Gráfico 22 Actividades de mayor importancia para el cargo administrativo**

Elaborado por: Autora

La pregunta número diez se formuló para conocer las cinco actividades de mayor importancia para los cargos administrativos. El 10% del área administrativa dijo que sus actividades son el análisis de informes de áreas y el procesamiento de bases de datos. El 25% indicó que la atención de clientes empresariales y el seguimiento y control de los empleados y la selección de proveedores son sus principales actividades. El 5% dijo que las relaciones públicas son su actividad principal.

**Tabla 24 Actividades únicas del puesto de trabajo de vendedor**

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Cotizaciones para clientes	4	16,00%
Gestión de devoluciones	5	20,00%
Visitas a clientes	3	12,00%
Manejo de base de datos	5	20,00%
Gestión de promociones	2	8,00%
Manejo de redes sociales	6	24,00%
<b>Total general</b>	<b>25</b>	<b>100,00%</b>

Elaborado por: Autora



**Gráfico 23 Actividades únicas del puesto de trabajo de vendedor**

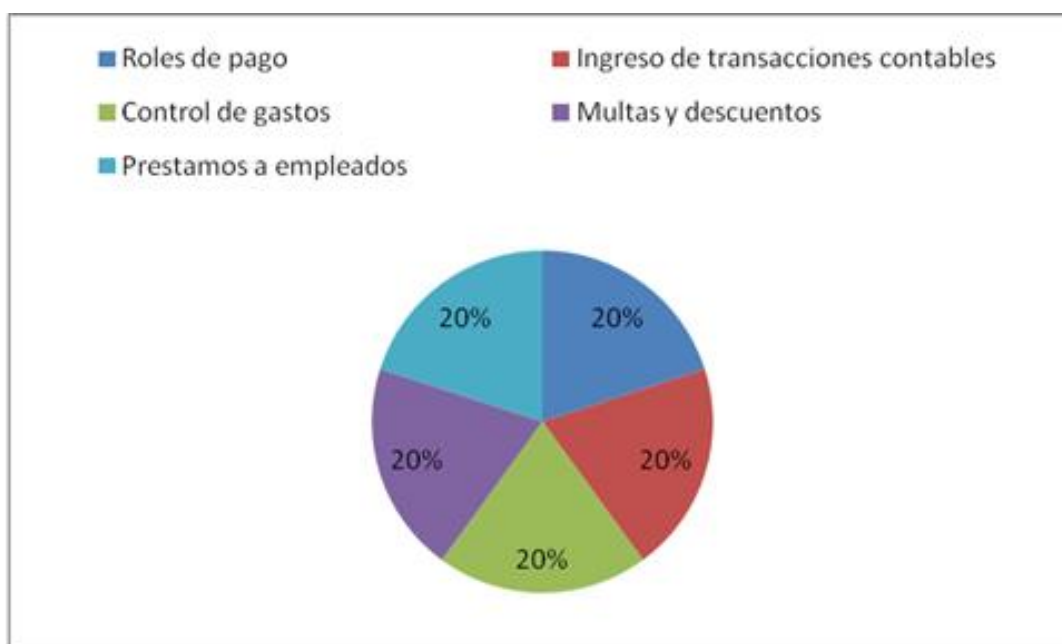
Elaborado por: Autora

El 16% dijo que una de sus actividades es la cotización para clientes. El 20% indicó que la gestión de devoluciones es una actividad única para ellos. El 12% dijo que las visitas a clientes es una de sus actividades principales, el 20% mencionó el manejo de las bases de datos de clientes, el 8% estableció la gestión de promociones, el 24% indicó que también se dedican al manejo de las redes sociales de la empresa.

**Tabla 25 Actividades únicas del puesto de trabajo de contadores**

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Roles de pago	3	20,00%
Ingreso de transacciones contables	3	20,00%
Control de gastos	3	20,00%
Multas y descuentos	3	20,00%
Préstamos a empleados	3	20,00%
<b>Total general</b>	<b>15</b>	<b>100,00%</b>

Elaborado por: Autora



**Gráfico 24 Actividades únicas del puesto de trabajo de contadores**

Elaborado por: Autora

Las personas involucradas en el departamento contable como analistas financieros mencionaron que las actividades que solo ellos realizan son: roles de pago, ingreso de las transacciones contables al sistema de la empresa, multas y descuentos a empleados, control de gastos, préstamos a empleados.

**Tabla 26 Actividades únicas del puesto de trabajo de mantenimiento**

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Cuantificar presupuestos de materiales	1	20,00%
Dar mantenimiento en general.	1	20,00%
Levantar escombros y deshechos	1	20,00%
Realizar trabajos impermeabilización de azoteas	1	20,00%
Dar mantenimiento a pasillos y calzadas	1	20,00%
<b>Total general</b>	<b>5</b>	<b>100,00%</b>

Elaborado por: Autora



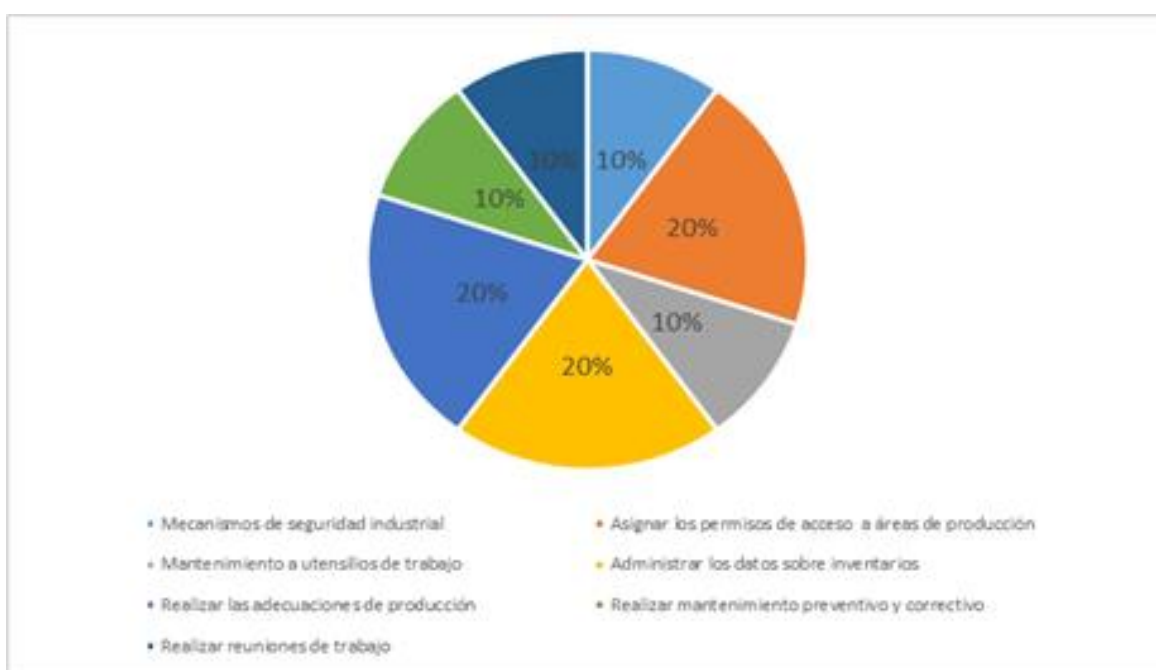
**Gráfico 25 Actividades únicas del puesto de trabajo de mantenimiento**  
Elaborado por: Autora

La pregunta número diez, permitió conocer que actividades son únicas para cada puesto de trabajo. Al ser una persona la que ocupa este cargo, mencionó como sus 5 actividades principales, las siguientes: cuantificar presupuestos de materiales, dar mantenimiento en general, levantar escombros y deshechos, realizar trabajos impermeabilización de azoteas, dar mantenimiento a pasillos y calzadas, etc.

**Tabla 27 Actividades únicas del puesto de trabajo de operadores de producción**

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Mecanismos de seguridad industrial	1	10,00%
Asignar los permisos de acceso a áreas de producción	2	20,00%
Mantenimiento a utensilios de trabajo	1	10,00%
Administrar los datos sobre inventarios	2	20,00%
Realizar las adecuaciones de producción	2	20,00%
Realizar mantenimiento preventivo y correctivo	1	10,00%
Realizar reuniones de trabajo	1	10,00%
<b>Total general</b>	<b>10</b>	<b>100,00%</b>

Elaborado por: Autora



**Gráfico 26 Actividades únicas del puesto de trabajo de operadores de producción**

Elaborado por: Autora

La pregunta número diez, permitió conocer el 10% dijo que una de sus actividades principales es crear mecanismos de seguridad industrial. El 20% indicó que asignar los permisos de acceso es su principal actividad. El 10% dijo que el mantenimiento a los utensilios de trabajo es una de sus actividades principales, el 20% mencionó que su principal actividad es administrar los datos de inventario y realizar las adecuaciones de producción y el 10% estableció que realizar mantenimiento preventivo y correctivo y realizar reuniones de trabajo de la empresa es su principal actividad.

**11. Describa 5 actividades adicionales que realiza.**

**Tabla 28 Actividades adicionales del puesto de trabajo administrativo**

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Relaciones con entidades gubernamentales	4	20,00%
Participación en foros empresariales	4	20,00%
Capacitaciones en el extranjero	4	20,00%
Planificación estratégica	4	20,00%
Participación en juntas de accionistas	4	20,00%
<b>Total general</b>	<b>20</b>	<b>100,00%</b>

Elaborado por: Autora



**Gráfico 27 Actividades adicionales del puesto de trabajo administrativo**

Elaborado por: Autora

Los miembros del área administrativa que ejercen cargos gerenciales dentro de la empresa mencionaron las siguientes actividades: relaciones con entidades gubernamentales, participación en foros empresariales, capacitaciones en el extranjero, planificación estratégica y participación en juntas de accionistas.



**Tabla 29 Actividades adicionales del puesto de trabajo del vendedor**

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Recibir capacitaciones en su área	5	20,00%
Actividades de recursos humanos	5	20,00%
Presentación de propuestas de mejora	5	20,00%
Evaluaciones de desempeño	5	20,00%
Participar con ideas en el área de mercadotecnia	5	20,00%
<b>Total general</b>	<b>25</b>	<b>100,00%</b>

Elaborado por: Autora



**Gráfico 28 Actividades adicionales del puesto de trabajo del vendedor**

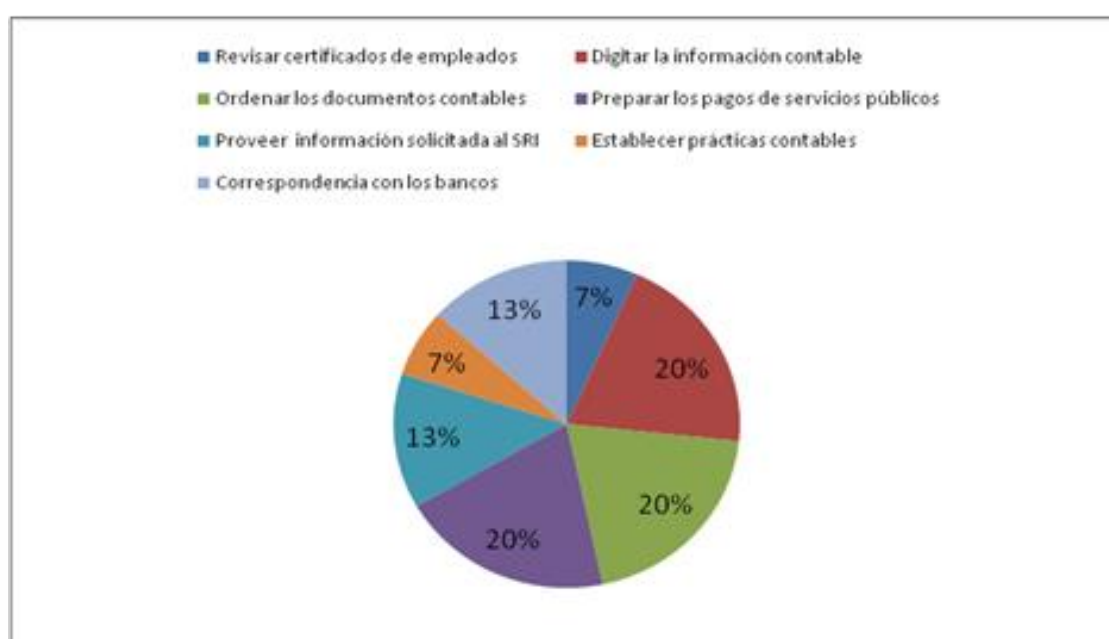
Elaborado por: Autora

La pregunta diez permitió conocer que actividades son únicas para cada puesto de trabajo. Las actividades adicionales que mencionaron los vendedores de la empresa son: recibir capacitaciones sobre su área como servicio al cliente, actividades de recursos humanos, presentación de propuestas de mejora, evaluaciones de desempeño y participar con ideas en el área de mercadotecnia.

**Tabla 30 Actividades adicionales del puesto de trabajo del contador**

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Revisar certificados de empleados	1	6,67%
Digitar la información contable	3	20,00%
Ordenar los documentos contables	3	20,00%
Preparar los pagos de servicios públicos	3	20,00%
Proveer información solicitada al SRI	2	13,33%
Establecer prácticas contables	1	6,67%
Correspondencia con los bancos	2	13,33%
<b>Total general</b>	<b>15</b>	<b>100,00%</b>

Elaborado por: Autora



**Gráfico 29 Actividades adicionales del puesto de trabajo del contador**

Elaborado por: Autora

La pregunta número once, permitió conocer que el 6,67% dijo que una de sus actividades principales es revisar certificados de empleados. El 20% indicó que digitar la información contable es su principal actividad. El 20% dijo que el ordenar los documentos contables es su actividad principal, el 20% mencionó que su principal actividad es la preparar los pagos de servicios públicos, el 13,33% mencionó el proveer información solicitada al SRI, el 6,67% estableció que el establecer prácticas contables es su principal actividad y el 13,33% dijo que una de sus actividades más importantes es la correspondencia con los bancos.

**Tabla 31 Actividades adicionales del puesto de trabajo de mantenimiento**

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Recolección de desperdicios	1	20,00%
Mantenimiento de muebles de oficinas	1	20,00%
Reparaciones de sistema eléctrico	1	20,00%
Distribución de suministros de limpieza	1	20,00%
Envío de documentos	1	20,00%
<b>Total general</b>	<b>5</b>	<b>100,00%</b>

Elaborado por: Autora



**Gráfico 30 Actividades adicionales del puesto de trabajo de mantenimiento**

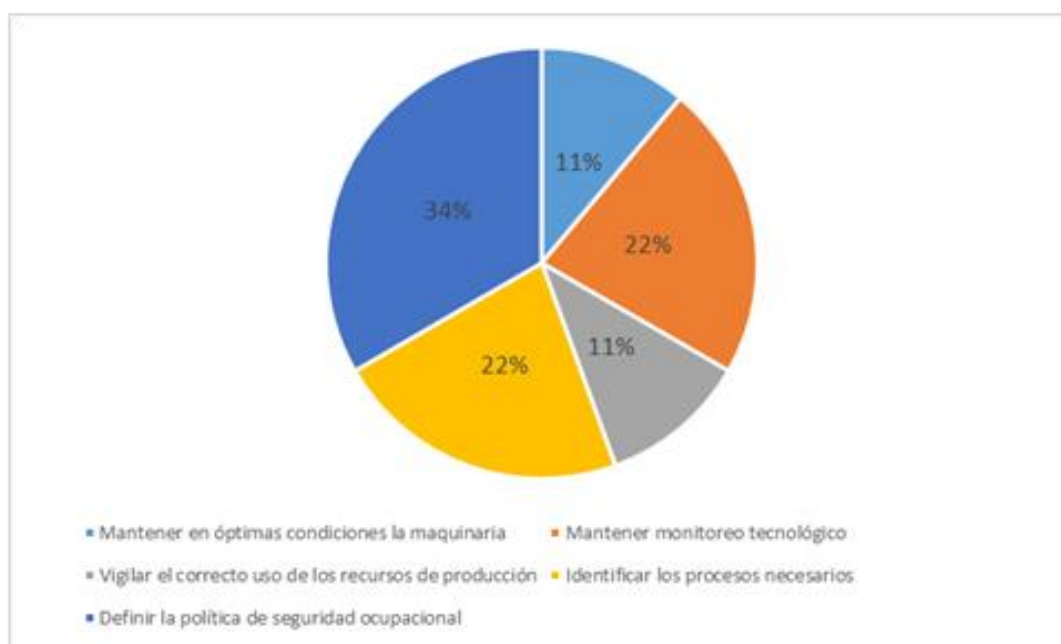
Elaborado por: Autora

La pregunta número once, al ser una persona la que ocupa este cargo, mencionó como sus 5 actividades principales, las siguientes: mantenimiento de oficinas, limpieza de oficinas, reparaciones, distribución de suministros y encargos varios como encomiendas, compra de recursos menores de la oficina, etc.

**Tabla 32 Actividades adicionales del puesto de trabajo de operador de producción**

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Mantener en óptimas condiciones la maquinaria	1	10,00%
Mantener monitoreo tecnológico	2	20,00%
Vigilar el correcto uso de los recursos de producción	1	10,00%
Identificar los procesos necesarios	2	20,00%
Definir la política de seguridad ocupacional	3	30,00%
<b>Total general</b>	<b>10</b>	<b>100,00%</b>

Elaborado por: Autora



**Gráfico 31 Actividades adicionales del puesto de trabajo de operador de producción**

Elaborado por: Autora

Con la pregunta número once, se permitió conocer las funciones que realiza el área de producción son: mantener en óptimas condiciones la maquinaria, mantener monitoreo tecnológico, vigilar el correcto uso de los recursos de producción, identificar los procesos necesarios y definir la política de seguridad ocupacional.

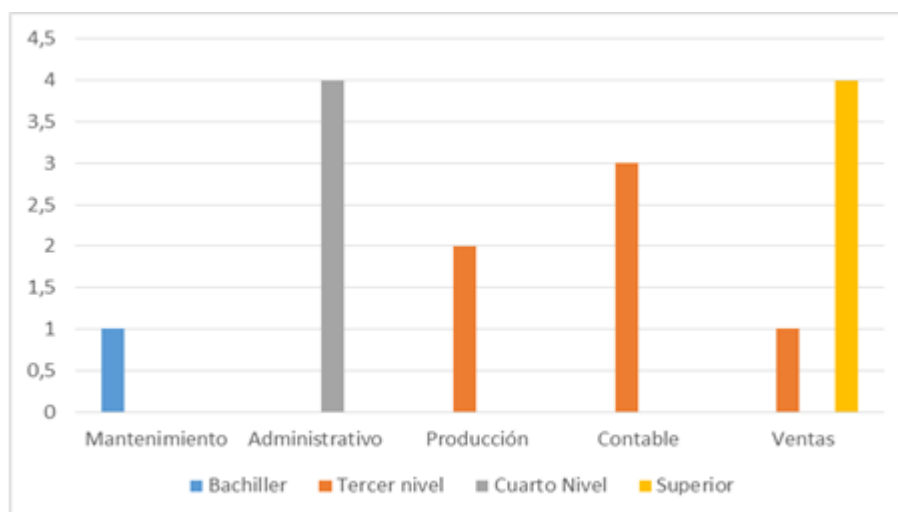
**VARIABLE 3. Definir el perfil de cada cargo de le empresa**

**12. La actividad del cargo requiere de una formación de:**

**Tabla 33 Formación académica requerida para los cargos**

	Bachiller	Tercer nivel	Cuarto Nivel	Superior
Mantenimiento	1	0	0	0
Administrativo	0	0	4	0
Producción	0	2	0	0
Contable	0	3	0	0
Ventas	0	1	0	4

Elaborado por: Autora



**Gráfico 32 Formación académica requerida para el cargo de vendedores**

Elaborado por: Autora

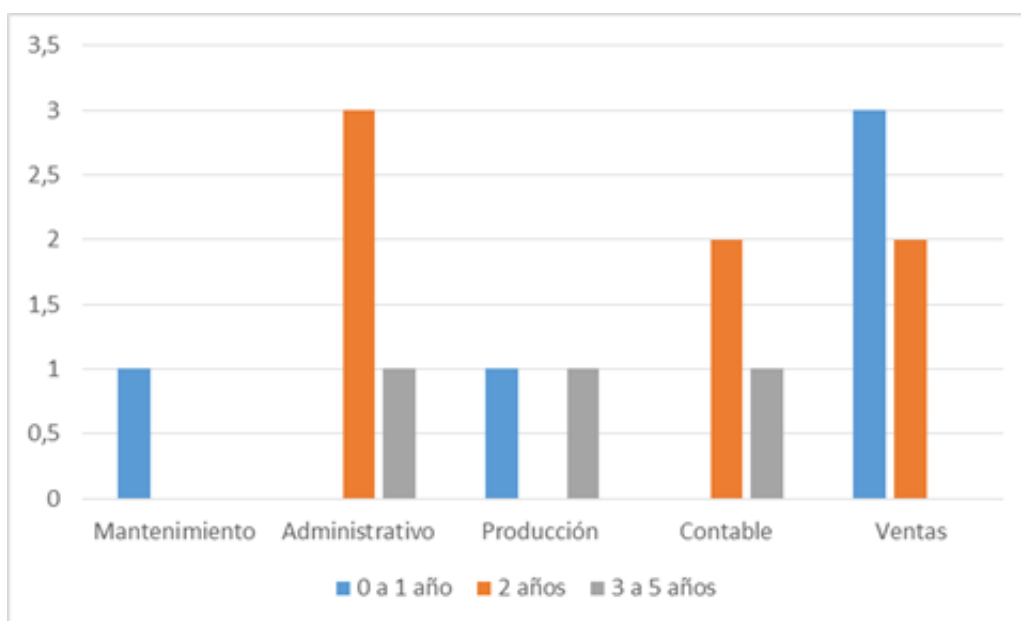
La pregunta número doce, es la primera de análisis en la tercera variable sobre la definición de cargos de la empresa, en la cual se indicó qué tipo de formación se necesita para ejecutar las actividades del cargo de manera eficiente. Para los cargos de mantenimiento, se requiere el grado mínimo de bachiller, mientras que para el área administrativa se necesita tener un cuarto nivel académico. Por otro lado, el área de producción solicita personal con un tercer nivel, mientras que, el área contable tiene personal con título de tercer nivel, para el área de ventas, el personal tiene en su mayoría un título superior.

**13. ¿Cuál es el tiempo de experiencia mínimo requerido para el cargo?**

**Tabla 34 Tiempo de experiencia mínimo requerido para el cargo de ventas**

	0 a 1 año	2 años	3 a 5 años
Mantenimiento	1	0	0
Administrativo	0	3	1
Producción	1	0	1
Contable	0	2	1
Ventas	3	2	0

Elaborado por: Autora



**Gráfico 33 Tiempo de experiencia mínimo requerido para el cargo de ventas**

Elaborado por: Autora

La pregunta número trece se formuló para conocer cuál es el tiempo de experiencia mínimo que requiere el cargo. Para los cargos del área de mantenimiento, el tiempo de experiencia puede ser de 0 a 1 año, mientras que, para el área administrativa, en su mayoría se requiere un mínimo de 2 años para el cargo. Por otro lado, para los cargos en el área de producción, la experiencia puede variar, entre 0 a 1 año, como también es necesario personal con experiencia entre 3 a 5 años. En el área contable, se requiere personal con 2 años mínimos de experiencia y en el área de ventas puede ser experiencia de 0 a 1 año.

**14. ¿Describe el tipo de experiencia que debe tener?**

**Tabla 35 Tipo de experiencia requerida**

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Áreas contables	2	20,00%
Áreas de mantenimiento	2	6,67%
Experiencia en ventas	2	33,33%
Manejo de maquinaria de producción	4	13,33%
Planificación estratégica	5	26,67%
<b>Total general</b>	<b>15</b>	<b>100,00%</b>

Elaborado por: Autora



**Gráfico 34 Tipo de experiencia requerida**

Elaborado por: Autora

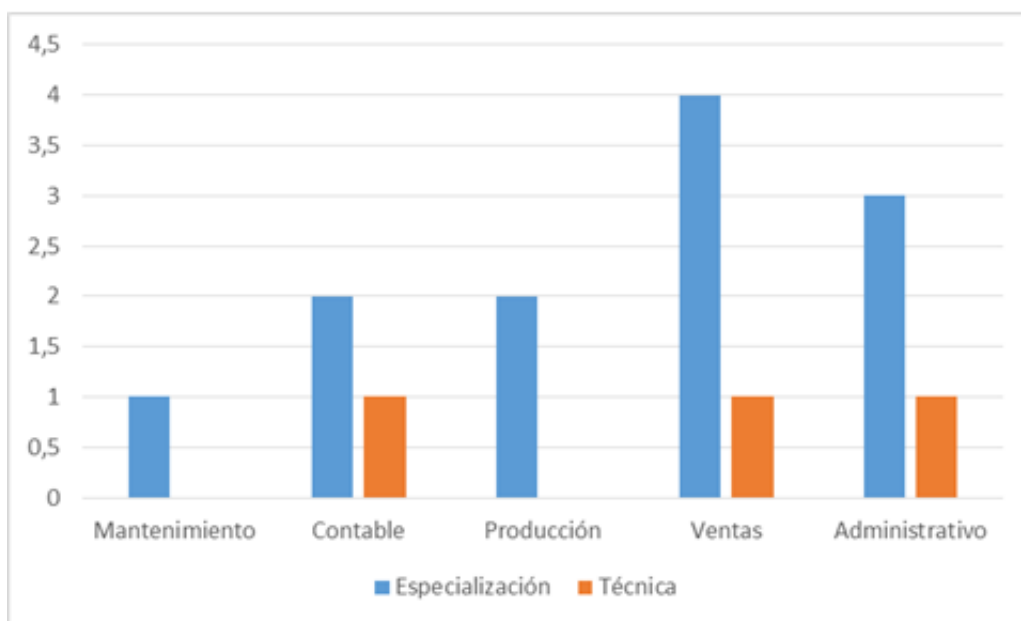
En la pregunta número catorce se pudo conocer qué tipo de experiencia solicitan para los cargos mencionados. Según el 20% requieren haber trabajado en departamentos contables para conocer los procesos implicados. Mientras que, el 6,67% dijo que necesita experiencia previa en áreas de mantenimiento. El 33,33% precisa tener destrezas en ventas para el cargo. El 13,33% mencionó que la experiencia necesaria se la obtiene en trabajos donde se haya consolidado el conocimiento sobre manejo de maquinarias de producción, y, el 26,67% indicó que requieren prácticas en puestos de trabajo vinculados a la planificación estratégica de empresas.

**15. ¿Qué información complementaria cree que debe necesitar el cargo?**

**Tabla 36 Información complementaria para los cargos**

Respuesta	Especialización	Técnica	Frecuencia
Mantenimiento	1	0	1
Contable	2	1	3
Producción	2	0	2
Ventas	4	1	5
Administrativo	3	1	4

Elaborado por: Autora



**Gráfico 35 Información complementaria para el cargo de ventas**  
Elaborado por: Autora

Con la pregunta número quince se pudo determinar qué información complementaria requiere el puesto de trabajo para optimizarlo. Para los cargos de mantenimiento, la información requerida en técnica, mientras que para el área contable se necesita especialización. Por otro lado, para el área de producción, ventas y administrativo, también se requiere especialización, sin embargo, en mínima escala, también se requiere conocimiento técnico, excepto en el área de producción.



### **3.2.2. Resultados de la entrevista**

La presente entrevista fue aplicada al Gerente de la empresa, mediante la cual fue posible determinar puntos clave que deben ser considerados para la realización del diseño del manual de funciones de la empresa. Como primer punto señaló que, el diseño de un manual de funciones significaría un beneficio importante para la empresa, pues permitiría tener correctamente definidas las actividades vinculadas a cada puesto de trabajo, así como los responsables de cada proceso de la compañía, a fin de ejecutar un seguimiento y control.

Así mismo menciona que el uso del manual de funciones tendría un impacto positivo en los empleados pues al conocer sus funciones no sentirán que se les asigna trabajo que no incida en su cargo o que cumplen más funciones de las que deberían, por lo que mejorará el clima organizacional de cada departamento.

El manual de funciones, enfatizó, no solo ayudará a los colaboradores sino a la empresa, pues se esquematizarán los procesos y se designará a los responsables de cada uno de los pasos que se ejecutan para cada actividad, lo que permitirá que se conozcan las fortalezas y debilidades de cada cargo, y se puedan desarrollar un proceso de mejora continua.

Otra opinión que mencionó, es que pueden existir ciertos inconvenientes al momento de implementar el manual de funciones dentro de la empresa por parte de los colaboradores pues, puede ocurrir que los empleados no quieran colaborar para realizar ninguna actividad que no esté expresamente establecida en sus funciones, lo que puede considerarse una falta de compañerismo.

Consideró que el uso de un manual de funciones ayudaría a aumentar la productividad de los trabajadores y a disminuir los errores que se cometan pues se asignarán los cargos de acuerdo a sus habilidades y podrán tomarse correctivos en caso de desarrollar falencias.

**3.2.4. Diseño del modelo de descripción de cargos.**

Considerando que el 70% de los colaboradores no conocen la misión y visión de la empresa, ni su nivel de reporte, se considera necesario la definición de estos elementos en el formato de descripción de la siguiente manera:

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NIVEL DE REPORTE: JEFE DIRECTO	ÁREA: _____
DEPENDENCIA: _____	
MISIÓN DE LA EMPRESA	
VISIÓN DE LA EMPRESA	
MISIÓN DEL CARGO	

Contemplando que la encuesta refleja que los empleados no conocen a fondo las funciones relacionadas a su cargo, así como la necesidad de conocer su tipo, es decir, si es de análisis, de ejecución y de control, para identificar en que parte de los procesos de la entidad intervienen como parte ejecutora, analítica, entre otros, proporcionando dirección o control y también determinando la frecuencia o período en el que deben ser realizados, se propone el siguiente formato:

DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES				
FUNCIONES	PERIODICIDAD	TIPO	RECURSOS	CARGOS O ÁREAS CON LAS QUE SE RELACIONA

**“DISEÑO DE UN MANUAL DE FUNCIONES PARA LA EMPRESA VIOSDRI S.A DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL, 2016”**


<b>Convenciones</b> FUNCIÓN	TIPO DE	Ejecución (e)	Análisis (a)	Dirección (d)	Control (c)
		Ocasional (o)	Diaria (d)	Mensual (m)	Trimestral (t)
PERIODICIDAD					

**3.2.5. Diseño del modelo de perfil.**

Mediante el diseño del modelo del perfil se especifica el nivel de formación académica y experiencia laboral que se debe implementar en cada puesto de trabajo a fin de aprovechar al máximo las habilidades del colaborador.

Requisito	Especificación	Área
Formación		
Capacitación específica		
Capacitación Complementaria		
Experiencia		

Para lograr un mejor entendimiento de los requerimientos básicos, se estipularán varios criterios, los cuales se manejarán de la siguiente manera:

- **Formación académica:**
  - **Nivel básico:** Se entiende por un nivel aceptable de entendimiento para diversas áreas y le manejo básico de utilitarios para diversas funciones.
  - **Bachillerato:** Requiere un nivel más elevado de conocimientos sobre temas puntuales y la habilidad de adaptación a diversos cargos y funciones.

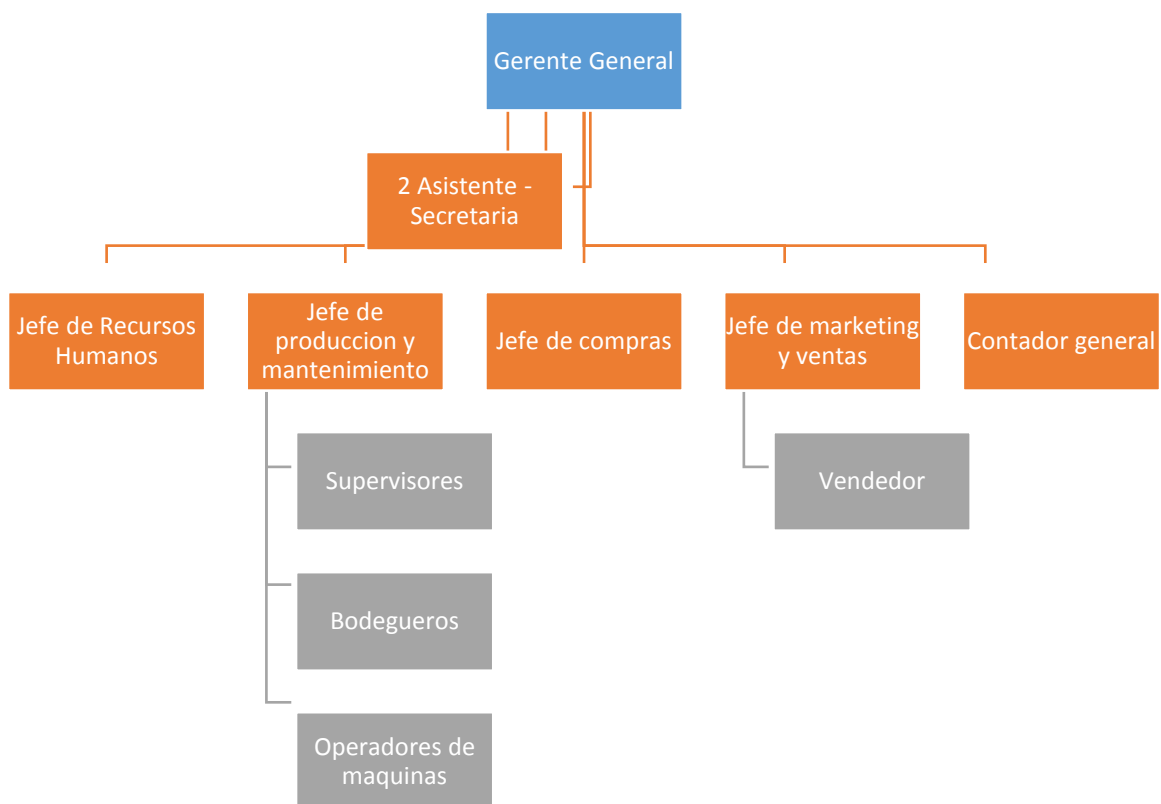
- **Técnica:** Requiere un nivel especializado para desarrollar un cargo o una función específica.
  - **Tercer nivel:** Requiere certificación académica sobre especialización en el área de trabajo en la cual se desarrolla.
  - **Cuarto nivel inicial:** Requiere contar con un nivel superior de especialización en áreas de control administrativo dependiendo del área en la que se desempeña.
- **Experiencia Laboral:**
    - Se define como necesaria experiencia de 3 a 5 años a los cargos que se encuentran de la estructura organizacional en un nivel directivo, ya que en este tiempo dominan los procesos y formatos necesarios para la empresa.
    - Se define como necesaria la experiencia de 1 a 2 años para los niveles intermedios, pues en este tiempo logran dominar la base de sus funciones en los cargos correspondientes, los cuales pueden ser complementados en función de los requerimientos de la empresa.
    - No es necesaria experiencia mayor a 1 año en cargos menores, pues se requiere conocimiento básico que puede ser adquirido durante la inducción.

#### **Cursos y capacitaciones:**

- **Especialización:** Cursos que contribuyen a especializar ciertas habilidades al personal sobre actividades o funciones relacionadas a desempeñar el cargo.
- **Complementaria:** Todas las acciones que están orientadas a brindar un soporte o ayuda en la realización de las actividades de un cargo.

### 3.2.6. Manual de funciones de la empresa VIOSDRI S.A.

Para contribuir a la mejora de los procesos de la empresa VIOSDRI S.A., y al aumento del desempeño de los trabajadores, se propone el presente manual de funciones, a fin de delimitar correctamente los cargos y funciones presentes dentro de la estructura organizacional de la institución.



- **Objetivo:**

Establecer adecuadamente los cargos y funciones de todas las áreas de la empresa VIOSDRI S.A., para la asignación, utilización y reposición, con el fin de asegurar el correcto funcionamiento y administración de todos los recursos de cada área de la entidad.

- **Alcance:**

Este manual es de carácter obligatorio en todas las áreas y los niveles de aprobación van de acuerdo a la delegación de autoridad.

- **Responsables:**

Jefe del departamento de Recursos Humanos.

Asistente del departamento de Recursos Humanos.

- **Listado de cargos:**

1 Gerente General

1 Jefe de Talento Humano

1 Jefe de Producción y Mantenimiento

1 Jefe de Compras

1 Jefe de Marketing y Ventas

1 Contador General

2 Supervisores

3 Operadores de Máquinas

1 Bodeguero

2 Asistentes – Secretarias

1 Vendedor

**MANUAL DE FUNCIONES.**

<b>Identificación del cargo</b>	
<b>Nombre del cargo:</b>	Gerente General
<b>Área:</b>	Administrativa
<b>Reporta a (Nombre del cargo):</b>	Junta de Accionistas
<b>Misión del cargo:</b>	Establecer las funciones y responsabilidades de la Gerencia General y sus principales competencias dentro de la empresa VIOSDRI S.A.

<b>Requisitos Mínimos</b>	
<b>Requisitos de Formación</b>	Título de cuarto nivel en carreras Administrativas
<b>Capacitación específica</b>	Planificación estratégica
<b>Capacitación complementaria</b>	Uso de herramientas de análisis
<b>Requisitos de Experiencia</b>	Experiencia mínima de 5 años en cargos similares

**DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES**

<b>FUNCIONES</b>	<b>PERIODICIDAD</b>	<b>TIPO</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>CARGOS O ÁREAS CON LAS QUE SE RELACIONA</b>
Direccionar las actividades de VIOSDRI S.A., delimitadas en los procedimientos internos, políticas internas y leyes vigentes para cumplir los objetivos institucionales.	D	D	Manual de procedimientos	Todas las áreas
Evaluar los presupuestos anuales de la empresa y sus respectivas áreas acorde a las necesidades identificadas en la institución como prioritarias	O	A	Evaluación financiera	Todas las áreas
Determinar las áreas prioritarias para la inversión de la empresa VIOSDRI S.A., de acuerdo a las necesidades	T	A	Evaluación financiera	Todas las áreas
Evaluar los indicadores de control de la empresa cada seis meses o cuando sea requerido a fin de controlar las actividades que se realicen	T	A	Indicadores de la empresa	Todas las áreas

**“DISEÑO DE UN MANUAL DE FUNCIONES PARA LA EMPRESA VIOSDRI S.A DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL, 2016”**

Planificar estrategias para la empresa de manera anual, que sirvan como parámetros para las acciones efectuadas	O	D	Análisis estratégico	Todas las áreas
Convocar a Junta de Directorio para evaluación de estrategias	T	C	Informes	Todas las áreas
Revisión de los informes de áreas.	M	C	Informes de área	Todas las áreas
Coordinar la correcta ejecución de los procesos organizacionales	D	C	Manual de procesos	Todas las áreas

<b>Convenciones DE FUNCIÓN</b>	<b>TIPO</b>	<b>Ejecución (e)</b>	<b>Análisis (a)</b>	<b>Dirección (d)</b>	<b>Control (c)</b>
		<b>Ocasional (o)</b>	<b>Diaria (d)</b>	<b>Mensual (m)</b>	<b>Trimestral (t)</b>
<b>PERIODICIDAD</b>					

**Requisitos Mínimos de Comportamiento**

- Experticia técnica.
- Orientación a logros y resultados
- Eficiencia operacional
- Compromiso institucional



**MANUAL DE FUNCIONES.**

<b>Identificación del cargo</b>	
<b>Nombre del cargo:</b>	Jefe de Talento Humano
<b>Dependencia:</b>	Área Administrativa
<b>Reporta a (Nombre del cargo):</b>	Gerente General
<b>Misión del cargo:</b>	Orienta todas las acciones del personal hacia el cumplimiento de los objetivos institucionales de la empresa en base al desarrollo de sus habilidades.

<b>Requisitos Mínimos</b>	
<b>Requisitos de Formación</b>	Título de tercer nivel en carreras como Ingeniería en Gestión Empresarial, Psicología Industrial o afines.
<b>Capacitación específica</b>	Liderazgo, técnicas de motivación
<b>Capacitación complementaria</b>	Evaluaciones del desempeño
<b>Requisitos de Experiencia</b>	Dos (2) años de experiencia profesional relacionada.

**DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES**

<b>FUNCIONES</b>	<b>PERIODICIDAD</b>	<b>TIPO</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>CARGOS O ÁREAS CON LAS QUE SE RELACIONA</b>
Propone planes de beneficios que permitan tener un modelo de incentivos para el personal.	<b>M</b>	<b>A</b>	<b>Manual de procedimientos</b>	<b>Todas las áreas</b>
Coordinar el diseño, organización, ejecución y control de planes, programas, proyectos o actividades vinculadas a gestionar el desempeño de los colaboradores de la empresa.	<b>T</b>	<b>C</b>	<b>Manual de desempeño</b>	<b>Todas las áreas</b>
Desarrollar actividades que fomenten un clima laboral óptimo para el crecimiento de las habilidades de los colaboradores y el cumplimiento de sus	<b>M</b>	<b>E</b>	<b>Presupuesto para capacitaciones</b>	<b>Todas las áreas</b>

**“DISEÑO DE UN MANUAL DE FUNCIONES PARA LA EMPRESA VIOSDRI S.A DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL, 2016”**

funciones.				
Evaluar a los aspirantes a plazas de trabajo en la empresa cuando se requieran para constatar que cumplan el perfil requerido.	<b>E</b>	<b>A</b>	<b>Políticas de la empresa</b>	<b>Todas las áreas</b>
Respetar los códigos y estatutos de la empresa VIOSDRI S.A.	<b>D</b>	<b>E</b>	<b>Políticas y estatutos</b>	<b>Todas las áreas</b>
Revisión de los informes del área donde se desarrolla	<b>T</b>	<b>C</b>	<b>Informes</b>	<b>Todas las áreas</b>
Coordinar la correcta ejecución de los procesos organizacionales	<b>M</b>	<b>C</b>	<b>Manual de procesos</b>	<b>Todas las áreas</b>

<b>Convenciones DE FUNCIÓN</b>	<b>TIPO</b>	<b>Ejecución (e)</b>	<b>Análisis (a)</b>	<b>Dirección (d)</b>	<b>Control (c)</b>
		<b>Ocasional (o)</b>	<b>Diaria (d)</b>	<b>Mensual (m)</b>	<b>Trimestral (t)</b>
<b>PERIODICIDAD</b>					

**Requisitos Mínimos de Comportamiento**

- Liderazgo
- Toma de decisiones
- Dirección y desarrollo de personal.
- Pensamiento analítico.
- Comunicación

**MANUAL DE FUNCIONES.**

<b>Identificación del cargo</b>	
<b>Nombre del cargo:</b>	Jefe de Producción y Mantenimiento
<b>Dependencia:</b>	Área Mantenimiento
<b>Reporta a (Nombre del cargo):</b>	Gerente General
<b>Misión del cargo:</b>	Coordinar las actividades referentes a los procesos operativos y de mantenimiento de la empresa.

<b>Requisitos Mínimos</b>	
<b>Requisitos de Formación</b>	Título de Tercer Nivel en Ingeniería Industrial o carreras afines
<b>Capacitación específica</b>	Sistemas de gestión de calidad
<b>Capacitación complementaria</b>	Liderazgo, control de calidad
<b>Requisitos de Experiencia</b>	Tres (3) años de experiencia profesional relacionada.

**DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES**

<b>FUNCIONES</b>	<b>PERIODICIDAD</b>	<b>TIPO</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>CARGOS O ÁREAS CON LAS QUE SE RELACIONA</b>
Participar en la elaboración de los informes que requieran sus conocimientos sobre mantenimiento del equipo operativo y la mejora de los procesos de calidad mediante las bases especificadas por su superior.	<b>M</b>	<b>D</b>	<b>Informes de área</b>	<b>Área operativa</b>
Participar en la ejecución y control de planes, programas, proyectos o actividades técnicas y/o administrativas referentes al control de calidad de la producción.	<b>M</b>	<b>C</b>	<b>Manual del control de calidad</b>	<b>Área operativa</b>
Aplicar conocimientos, principios y técnicas sobre sistemas de gestión de calidad a fin de cumplirlos a cabalidad.	<b>T</b>	<b>A</b>	<b>Manual del control de calidad</b>	<b>Área operativa</b>
Estudiar los procesos relacionados a su competencia de acuerdo con las normas	<b>T</b>	<b>A</b>	<b>Manual de competencias</b>	<b>Área operativa</b>

**“DISEÑO DE UN MANUAL DE FUNCIONES PARA LA EMPRESA VIOSDRI S.A DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL, 2016”**

preestablecidas.				
Establecer actividades relacionadas al mantenimiento de los equipos operativos de la entidad.	O	D	Análisis estratégico	Área operativa
Respetar los códigos y estatutos de la empresa VIOSDRI S.A	T	C	Políticas y normas	Área operativa
Revisión de los informes de su área	M	C	Informes de área	Área operativa
Coordinar la correcta ejecución de los procesos organizacionales	D	C	Manual de procesos	Área operativa

Convenciones DE FUNCIÓN	TIPO	Ejecución (e)	Análisis (a)	Dirección (d)	Control (c)
		Ocasional (o)	Diaria (d)	Mensual (m)	Trimestral (t)

**Requisitos Mínimos de Comportamiento**

- Experticia técnica: capacidad para entender y aplicar los conocimientos técnicos del área de mantenimiento.
- Trabajo en equipo: capacidad para trabajar con otros para conseguir metas y objetivos comunes.
- Orientación a logros y resultados: capacidad para realizar las funciones y responsabilidades asignadas con eficacia y calidad.
- Eficiencia operacional: capacidad para asimilar las funciones del cargo y hacer evidente ese conocimiento en su desempeño efectivo.
- Compromiso institucional: capacidad para asumir con responsabilidad los asuntos propios de su cargo a fin de obtener logros institucionales.

**MANUAL DE FUNCIONES.**

<b>Identificación del cargo</b>	
<b>Nombre del cargo:</b>	Jefe de Compras
<b>Dependencia:</b>	Área Financiera
<b>Reporta a (Nombre del cargo):</b>	Contador General
<b>Misión del cargo:</b>	Garantizar la oportuna y adecuada distribución, ejecución y pago de los insumos necesarios para el cumplimiento de los procesos de la empresa VIOSDRI S.A.

<b>Requisitos Mínimos</b>	
<b>Requisitos de Formación</b>	Título de tercer nivel en carreras administrativas
<b>Capacitación específica</b>	Manejo de presupuestos, control de calidad
<b>Capacitación complementaria</b>	Manejo de base de datos, utilitarios básicos
<b>Requisitos de Experiencia</b>	Dos (2) años de experiencia profesional relacionada.

**DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES**

<b>FUNCIONES</b>	<b>PERIODICIDAD</b>	<b>TIPO</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>CARGOS O ÁREAS CON LAS QUE SE RELACIONA</b>
Controlar la programación, ejecución y pago del presupuesto asignado por el área contable para las compras que se deben realizar.	<b>M</b>	<b>C</b>	<b>Análisis financiero</b>	<b>Área contable</b>
Determinar la adquisición, manejo y almacenamiento del stock de insumos necesarios para la empresa.	<b>T</b>	<b>E</b>	<b>Factura de compras</b>	<b>Bodega</b>
Realizar el control de las garantías de los equipos y materia prima obtenida	<b>T</b>	<b>C</b>	<b>Evaluación financiera</b>	<b>Todas las áreas</b>
Buscar a los mejores proveedores para la empresa.	<b>M</b>	<b>A</b>	<b>Base de datos de proveedor</b>	<b>Área contable</b>
Estudiar los niveles de precios y calidad de los productos que se requieran adquirir.	<b>M</b>	<b>C</b>	<b>Análisis estratégico</b>	<b>Todas las áreas</b>

**“DISEÑO DE UN MANUAL DE FUNCIONES PARA LA EMPRESA VIOSDRI S.A DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL, 2016”**

Mantener el inventario en los niveles óptimos para la empresa	T	C	Informes de inventario	Bodega
Respetar los códigos y estatutos de la empresa VIOSDRI S.A.	M	C	Informes de área	Todas las áreas
Realizar informes periódicos para su jefe directo.	D	C	Manual de procesos	Todas las áreas
Coordinar la correcta ejecución de los procesos organizacionales.	D	D	Manual de procedimientos	Todas las áreas

**Convenciones  
FUNCIÓN**

**TIPO DE**

Ejecución (e)	Análisis (a)	Dirección (d)	Control (c)
Ocasional (o)	Diaria (d)	Mensual (m)	Trimestral (t)

**PERIODICIDAD**

**Requisitos Mínimos de Comportamiento**

- Trabajo en equipo: capacidad para trabajar con otros para contribuir a la obtención de metas.
- Orientación a logros y resultados: capacidad para realizar las funciones y cumplir los compromisos organizacionales.
- Creatividad e innovación: capacidad para presentar ideas y métodos novedosos para realizar las compras de insumos y optimizar recursos.
- Eficiencia operacional: capacidad para asimilar las funciones del cargo y hacer evidente ese conocimiento en su desempeño efectivo.
- Compromiso institucional: capacidad para asumir con responsabilidad y alto sentido de pertenencia los asuntos propios de su cargo.

**MANUAL DE FUNCIONES.**

<b>Identificación del cargo</b>	
<b>Nombre del cargo:</b>	Jefe de Marketing y Ventas
<b>Dependencia:</b>	Área Comercial
<b>Reporta a (Nombre del cargo):</b>	Gerente General
<b>Misión del cargo:</b>	Coordinar las actividades referentes a la venta y promoción de los productos de la empresa VIOSDRI S.A.

<b>Requisitos Mínimos</b>	
<b>Requisitos de Formación</b>	Título de tercer nivel en Ingeniería en Marketing, Mercadotecnia o carreras afines.
<b>Capacitación específica</b>	Estrategias de marketing, uso de herramientas de gestión del cliente
<b>Capacitación complementaria</b>	Uso de sistema CRM
<b>Requisitos de Experiencia</b>	Dos (2) años de experiencia profesional relacionada.

**DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES**

<b>FUNCIONES</b>	<b>PERIODICIDAD</b>	<b>TIPO</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>CARGOS O ÁREAS CON LAS QUE SE RELACIONA</b>
Diseñar campañas publicitarias para los clientes potenciales de la empresa a fin de lograr captar mayor participación de mercado.	<b>D</b>	<b>D</b>	<b>Manual de procedimientos</b>	<b>Todas las áreas</b>
Realizar la supervisión de las ventas realizadas mensualmente por parte del vendedor de la empresa.	<b>O</b>	<b>A</b>	<b>Evaluación financiera</b>	<b>Todas las áreas</b>
Manejar la base de datos de los clientes actuales para un mayor control.	<b>T</b>	<b>A</b>	<b>Evaluación financiera</b>	<b>Todas las áreas</b>
Proveer cotizaciones a clientes determinado sus necesidades y ofertando productos de su interés.	<b>T</b>	<b>A</b>	<b>Indicadores de la empresa</b>	<b>Todas las áreas</b>
Crear promociones que logren captar una mayor participación en el mercado.	<b>O</b>	<b>D</b>	<b>Análisis estratégico</b>	<b>Todas las áreas</b>
Analizar el Comportamiento de la Demanda de los diferentes servicios y/o productos que presta la empresa	<b>T</b>	<b>C</b>	<b>Informes</b>	<b>Todas las áreas</b>

**“DISEÑO DE UN MANUAL DE FUNCIONES PARA LA EMPRESA VIOSDRI S.A DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL, 2016”**

Respetar los códigos y estatutos de la empresa VIOSDRI S.A.	M	C	Informes de área	Todas las áreas
Realizar los procesos designados para su área.	D	C	Manual de procesos	Todas las áreas
Evaluar la gestión del personal a su cargo.	D	D	Manual de procedimientos	Todas las áreas

Convenciones DE FUNCIÓN	TIPO	Ejecución (e)	Análisis (a)	Dirección (d)	Control (c)
		Ocasional (o)	Diaria (d)	Mensual (m)	Trimestral (t)
PERIODICIDAD					

**Requisitos Mínimos de Comportamiento**

- Experticia técnica: capacidad para entender y aplicar los conocimientos técnicos del área de marketing y ventas, manteniéndolos actualizados.
- Trabajo en equipo: capacidad para trabajar con otros.
- Orientación a logros y resultados: capacidad para realizar las funciones y cumplir los compromisos organizacionales con eficacia y calidad.
- Creatividad e innovación: capacidad para presentar ideas y métodos novedosos para la promoción de los productos y/o servicios de la empresa.
- Compromiso institucional: capacidad para asumir con responsabilidad y alto sentido de pertenencia los asuntos propios de su cargo.



**MANUAL DE FUNCIONES.**

<b>Identificación del cargo</b>	
<b>Nombre del cargo:</b>	Contador General
<b>Dependencia:</b>	Área Financiera
<b>Reporta a (Nombre del cargo):</b>	Gerente General
<b>Misión del cargo:</b>	Realizar las actividades vinculadas al área financiera de la entidad, proporcionando información oportuna y verificable sobre la rentabilidad de la empresa VIOSDRI S.A.

<b>Requisitos Mínimos</b>	
<b>Requisitos de Formación</b>	Título de Tercer Nivel de Contador Público Autorizado, Ing. Comercial y Economía.
<b>Capacitación específica</b>	Análisis financieros, NIIF
<b>Capacitación complementaria</b>	Uso de utilitarios y software contable
<b>Requisitos de Experiencia</b>	Cuatro (4) años de experiencia profesional relacionada.

**DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES**

<b>FUNCIONES</b>	<b>PERIODICIDAD</b>	<b>TIPO</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>CARGOS O ÁREAS CON LAS QUE SE RELACIONA</b>
Coordinar, las actividades del área financiera de la entidad para la realización de estados financieros con información verídica y actualizada.	<b>D</b>	<b>D</b>	<b>Manual de procedimientos</b>	<b>Todas las áreas</b>
Clasificar la información financiera de la empresa según los requerimientos de los departamentos o accionistas que lo requieran	<b>O</b>	<b>A</b>	<b>Evaluación financiera</b>	<b>Todas las áreas</b>
Llevar los libros mayores de acuerdo con la técnica contable y los auxiliares necesarios, de conformidad con lo establecido por las leyes.	<b>T</b>	<b>A</b>	<b>Evaluación financiera</b>	<b>Todas las áreas</b>
Llevar los libros mayores de acuerdo	<b>T</b>	<b>A</b>	<b>Indicadores de</b>	<b>Todas las</b>

**“DISEÑO DE UN MANUAL DE FUNCIONES PARA LA EMPRESA VIOSDRI S.A DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL, 2016”**

con la técnica contable y los auxiliares necesarios, de conformidad con lo establecido por las leyes.			<b>la empresa</b>	<b>áreas</b>
Certificar los estados financieros de fin de ejercicio con sus correspondientes notas, de conformidad con lo establecido en las normas vigentes.	<b>O</b>	<b>D</b>	<b>Análisis estratégico</b>	<b>Todas las áreas</b>
Respetar los códigos y estatutos de la empresa VIOSDRI S.A.	<b>T</b>	<b>C</b>	<b>Informes</b>	<b>Todas las áreas</b>
Realizar informes periódicos de su área de trabajo.	<b>M</b>	<b>C</b>	<b>Informes de área</b>	<b>Todas las áreas</b>
Garantizar la veracidad de la información manejada en su área.	<b>D</b>	<b>C</b>	<b>Manual de procesos</b>	<b>Todas las áreas</b>

**Convenciones DE FUNCIÓN**

**TIPO**

<b>Ejecución (e)</b>	<b>Análisis (a)</b>	<b>Dirección (d)</b>	<b>Control (c)</b>
<b>Ocasional (o)</b>	<b>Diaria (d)</b>	<b>Mensual (m)</b>	<b>Trimestral (t)</b>

**PERIODICIDAD**

**Requisitos Mínimos de Comportamiento**

- Liderazgo: capacidad para guiar y dirigir grupos para alcanzar los objetivos institucionales.
- Planeación: capacidad para determinar eficazmente las metas y prioridades institucionales, identificando las acciones, los responsables, los plazos y los recursos requeridos.
- Pensamiento analítico: capacidad para analizar, abstraer y evaluar los asuntos concernientes a su cargo.
- Comunicación: capacidad para expresar con dominio, claridad y precisión en forma oral y escrita los asuntos relacionados con su actuación profesional.

**MANUAL DE FUNCIONES.**

<b>Identificación del Cargo</b>	
<b>Nombre del cargo:</b>	Supervisores
<b>Dependencia:</b>	Área de Mantenimiento.
<b>Reporta a (Nombre del cargo):</b>	Jefe de Producción y Mantenimiento.
<b>Misión del cargo:</b>	Coordinar las diversas actividades del personal y su correcto cumplimiento en base a los puntos determinados en el manual de funciones de la empresa VIOSDRI S.A.

<b>Requisitos Mínimos</b>	
<b>Requisitos de Formación</b>	Estudiantes de sexto semestre aprobados en Ingeniería Mecánica e Industrial.
<b>Capacitación específica</b>	Control de calidad en industrias
<b>Capacitación complementaria</b>	Manejo e interpretación de informes
<b>Requisitos de Experiencia</b>	Dos (2) años de experiencia profesional relacionada.

**DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES**

<b>FUNCIONES</b>	<b>PERIODICIDAD</b>	<b>TIPO</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>CARGOS O ÁREAS CON LAS QUE SE RELACIONA</b>
Asignar las cargas de trabajo y las tareas diarias a los miembros de su equipo en base a las funciones de su cargo.	<b>D</b>	<b>D</b>	<b>Manual de procedimientos</b>	<b>Todas las áreas</b>
Observar el cumplimiento de las tareas asignadas a cada uno de los empleados, resolver los problemas que encuentre e indicar la forma de realizar las correcciones que se presenten.	<b>O</b>	<b>A</b>	<b>Evaluación financiera</b>	<b>Todas las áreas</b>
Revisar diariamente los resultados obtenidos del trabajo de los colaboradores a fin de detectar errores o falencias y corregirlas a tiempo.	<b>T</b>	<b>A</b>	<b>Evaluación financiera</b>	<b>Todas las áreas</b>
Recibir los reportes de cualquier anomalía que se presente en el área de producción para las medidas correctivas.	<b>T</b>	<b>A</b>	<b>Indicadores de la empresa</b>	<b>Todas las áreas</b>
Respetar los códigos y estatutos de la empresa VIOSDRI S.A.	<b>O</b>	<b>D</b>	<b>Análisis estratégico</b>	<b>Todas las áreas</b>

**“DISEÑO DE UN MANUAL DE FUNCIONES PARA LA EMPRESA VIOSDRI S.A DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL, 2016”**

			<b>o</b>	
Coordinar la correcta realización de los procesos ejecutados por los empleados a su cargo.	<b>T</b>	<b>C</b>	<b>Informes</b>	<b>Todas las áreas</b>
Garantizar la veracidad de la información manejada en su área.	<b>M</b>	<b>C</b>	<b>Informes de área</b>	<b>Todas las áreas</b>

<b>Convenciones DE FUNCIÓN</b>	<b>TIPO</b>	<b>Ejecución (e)</b>	<b>Análisis (a)</b>	<b>Dirección (d)</b>	<b>Control (c)</b>
		<b>Ocasional (o)</b>	<b>Diaria (d)</b>	<b>Mensual (m)</b>	<b>Trimestral (t)</b>
<b>PERIODICIDAD</b>					

**Requisitos Mínimos de Comportamiento**

- Planeación: capacidad para determinar eficazmente las metas y prioridades institucionales, con el fin de tomar acciones oportunas.
- Toma de decisiones: capacidad para elaborar e implementar estrategias y acciones para optimizar su gestión.
- Orientación a logros y resultados: capacidad para orientar su actuación hacia la ejecución y seguimiento de políticas, planes y proyectos encaminados a la gestión eficiente de los recursos.
- Pensamiento analítico: capacidad para analizar, abstraer y evaluar con dominio y profundidad los asuntos concernientes a los procesos a su cargo.
- Comunicación: capacidad para expresar en forma oral y escrita los asuntos relacionados con su actuación profesional.
- Liderazgo: capacidad para guiar y dirigir grupos.

**MANUAL DE FUNCIONES.**

<b>Identificación del Cargo</b>	
<b>Nombre del cargo:</b>	Operadores de Máquinas
<b>Área:</b>	Área de Mantenimiento
<b>Reporta a (Nombre del cargo):</b>	Supervisores
<b>Misión del cargo:</b>	Realizar las actividades relaciones al manejo de maquinaria industrial y procesos de producción para la empresa VIOSDRI S.A.

<b>Requisitos Mínimos</b>	
<b>Requisitos de Formación</b>	Nivel técnico en manejo de maquinarias o afines.
<b>Capacitación específica</b>	Manejo de maquinaria, controles de calidad
<b>Capacitación complementaria</b>	Mecánica básica
<b>Requisitos de Experiencia</b>	Dos (2) años de experiencia profesional relacionada.

**DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES**

<b>FUNCIONES</b>	<b>PERIODICIDAD</b>	<b>TIPO</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>CARGOS O ÁREAS CON LAS QUE SE RELACIONA</b>
Operar la maquinaria de producción de manera óptima y según el manual de procedimientos.	<b>D</b>	<b>D</b>	<b>Manual de procedimientos</b>	<b>Todas las áreas</b>
Mantener maquinaria en condiciones óptimas para su funcionamiento, realizando las actividades de mantenimiento pertinentes.	<b>O</b>	<b>A</b>	<b>Evaluación financiera</b>	<b>Todas las áreas</b>
Llevar a cabo instrucciones diarias del supervisor.	<b>T</b>	<b>A</b>	<b>Evaluación financiera</b>	<b>Todas las áreas</b>
Realizar bitácora diaria a ser entregada a supervisores: registra tipo de trabajo realizado, desperfectos, estado general de la máquina e insumos utilizados, horas de trabajo efectivas, horas en reparación y/o mantenimiento, etc.	<b>T</b>	<b>A</b>	<b>Indicadores de la empresa</b>	<b>Todas las áreas</b>
Reportar inmediatamente de cualquier desperfecto o falla que presente la máquina a su cargo.	<b>O</b>	<b>D</b>	<b>Análisis estratégico</b>	<b>Todas las áreas</b>
Respetar los códigos y estatutos de la empresa VIOSDRI S.A.	<b>T</b>	<b>C</b>	<b>Informes</b>	<b>Todas las áreas</b>

**“DISEÑO DE UN MANUAL DE FUNCIONES PARA LA EMPRESA VIOSDRI S.A DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL, 2016”**

Realizar informes periódicos de su área de trabajo.	M	C	Informes de área	Todas las áreas
Garantizar la veracidad de la información manejada en su área.	D	C	Manual de procesos	Todas las áreas

Convenciones DE FUNCIÓN	TIPO	Ejecución (e)	Análisis (a)	Dirección (d)	Control (c)
		Ocasional (o)	Diaria (d)	Mensual (m)	Trimestral (t)
PERIODICIDAD					

**Requisitos Mínimos de Comportamiento**

- Orientación a logros y resultados: capacidad para orientar su actuación hacia la ejecución y seguimiento de políticas, planes y proyectos encaminados a la gestión eficiente de los recursos.
- Pensamiento analítico: capacidad para analizar y evaluar con dominio y profundidad los asuntos concernientes a los procesos a su cargo.
- Compromiso institucional: capacidad para asumir con responsabilidad y alto sentido de pertenencia los asuntos propios de su cargo.
- Comunicación: capacidad para expresar con dominio, claridad y precisión en forma oral y escrita los asuntos relacionados con su actuación profesional.

**MANUAL DE FUNCIONES.**

<b>Identificación del cargo</b>	
<b>Nombre del cargo:</b>	Bodeguero
<b>Área:</b>	Área Administrativa/Financiera
<b>Reporta a (Nombre del cargo):</b>	Contador
<b>Misión del cargo:</b>	Mantener el resguardo de todos los bienes o insumos que se encuentren almacenados, de forma permanente o en tránsito, dentro de las bodegas de la empresa VIOSDRI S.A.

<b>Requisitos Mínimos</b>	
<b>Requisitos de Formación</b>	Seis semestres aprobados de Ing. Comercial.
<b>Capacitación específica</b>	Uso de sistemas de inventario
<b>Capacitación complementaria</b>	Uso de utilitarios básicos
<b>Requisitos de Experiencia</b>	Dos (2) años de experiencia relacionada.

**DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES**

<b>FUNCIONES</b>	<b>PERIODICIDAD</b>	<b>TIPO</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>CARGOS O ÁREAS CON LAS QUE SE RELACIONA</b>
Mantener los registros de ingreso y salida de materiales, equipos, herramientas y otros, que permanecen en bodegas.	<b>D</b>	<b>D</b>	<b>Manual de procedimientos</b>	<b>Todas las áreas</b>
Tener al día los archivos de documentos que acreditan la existencia de materiales en bodega, tales como: resoluciones u órdenes de compras, copias de facturas, guías de despacho, etc.	<b>O</b>	<b>A</b>	<b>Evaluación financiera</b>	<b>Todas las áreas</b>
Mantener actualizadas, las tarjetas de control de existencias.	<b>T</b>	<b>A</b>	<b>Evaluación financiera</b>	<b>Todas las áreas</b>
Firmar las respectivas facturas en trámite, acreditando con su firma la recepción de los bienes.	<b>T</b>	<b>A</b>	<b>Indicadores de la empresa</b>	<b>Todas las áreas</b>
Mantener actualizado el inventario general de bodegas, informando de este inventario trimestralmente a su jefe directo, con el fin de ayudar a disminuir	<b>O</b>	<b>D</b>	<b>Análisis estratégico</b>	<b>Todas las áreas</b>

**“DISEÑO DE UN MANUAL DE FUNCIONES PARA LA EMPRESA VIOSDRI S.A DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL, 2016”**

la mantención de stock inutilizables y la sobre adquisición de bienes.				
Respetar los códigos y estatutos de la empresa VIOSDRI S.A.	<b>T</b>	<b>C</b>	<b>Informes</b>	<b>Todas las áreas</b>
Realizar informes periódicos de su área de trabajo.	<b>M</b>	<b>C</b>	<b>Informes de área</b>	<b>Todas las áreas</b>

**Convenciones DE FUNCIÓN**

**TIPO**

**PERIODICIDAD**

<b>Ejecución (e)</b>	<b>Análisis (a)</b>	<b>Dirección (d)</b>	<b>Control (c)</b>
<b>Ocasional (o)</b>	<b>Diaria (d)</b>	<b>Mensual (m)</b>	<b>Trimestral (t)</b>

**Requisitos Mínimos de Comportamiento**

- Toma de decisiones: capacidad para elaborar e implementar oportuna y eficazmente estrategias y acciones para optimizar su gestión.
- Pensamiento analítico: capacidad para analizar, abstraer y evaluar con dominio y profundidad los asuntos concernientes a los procesos a su cargo.
- Compromiso institucional: capacidad para asumir con responsabilidad y alto sentido de pertenencia los asuntos propios de su cargo.
- Comunicación: capacidad para expresar con dominio, claridad y precisión en forma oral y escrita los asuntos relacionados con su actuación profesional.



**MANUAL DE FUNCIONES.**

<b>Identificación del cargo</b>	
<b>Nombre del cargo:</b>	Asistentes – Secretarias
<b>Área:</b>	Administrativa
<b>Reporta a (Nombre del cargo):</b>	Gerente General/Jefe de Talento Humano
<b>Misión del cargo:</b>	Organizar y contribuir al correcto funcionamiento de las actividades administrativas como: archivo de documentos, transcripción de papelería, y demás actividades administrativas de la empresa VIOSDRI S.A.

<b>Requisitos Mínimos</b>	
<b>Requisitos de Formación</b>	Nivel Técnico en Secretariado o afines
<b>Capacitación específica</b>	Mecanografía, Atención al cliente.
<b>Capacitación complementaria</b>	Uso de utilitarios básicos
<b>Requisitos de Experiencia</b>	Un (1) año de experiencia relacionada.

**DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES**

<b>FUNCIONES</b>	<b>PERIODICIDAD</b>	<b>TIPO</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>CARGOS O ÁREAS CON LAS QUE SE RELACIONA</b>
Transcribir los diferentes documentos relacionados con el área administrativa.	<b>D</b>	<b>D</b>	<b>Manual de procedimientos</b>	<b>Todas las áreas</b>
Mantener en orden los documentos resguardados en la oficina.	<b>O</b>	<b>A</b>	<b>Evaluación financiera</b>	<b>Todas las áreas</b>
Recibir oportunamente la correspondencia y demás documentos relacionados con la oficina y controlar el recibo correcto por parte del destinatario.	<b>T</b>	<b>A</b>	<b>Evaluación financiera</b>	<b>Todas las áreas</b>
Atender las llamadas telefónicas al público o funcionarios que se presentan a la oficina.	<b>T</b>	<b>A</b>	<b>Indicadores de la empresa</b>	<b>Todas las áreas</b>
Redactar la correspondencia que le indique el Gerente General.	<b>O</b>	<b>D</b>	<b>Análisis estratégico</b>	<b>Todas las áreas</b>
Controlar la existencia de útiles y papelería para la oficina.	<b>T</b>	<b>C</b>	<b>Informes</b>	<b>Todas las áreas</b>
Vigilar que las reuniones realizadas con	<b>M</b>	<b>C</b>	<b>Informes de</b>	<b>Todas las</b>

**“DISEÑO DE UN MANUAL DE FUNCIONES PARA LA EMPRESA VIOSDRI S.A DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL, 2016”**

la Junta de Accionistas o Jefes Intermedios cuenten con toda la documentación necesaria.			<b>área</b>	<b>áreas</b>
Colabora en la elaboración y programación del presupuesto de egresos e ingresos.	<b>D</b>	<b>C</b>	<b>Manual de procesos</b>	<b>Todas las áreas</b>
Respetar los códigos y estatutos de la empresa VIOSDRI S.A.	<b>D</b>	<b>D</b>	<b>Manual de procedimientos</b>	<b>Todas las áreas</b>
Realizar informes periódicos de su área de trabajo.	<b>O</b>	<b>A</b>	<b>Evaluación financiera</b>	<b>Todas las áreas</b>
Garantizar la veracidad de la información manejada en su área.	<b>T</b>	<b>A</b>	<b>Evaluación financiera</b>	<b>Todas las áreas</b>

**Convenciones DE FUNCIÓN**

**TIPO**

<b>Ejecución (e)</b>	<b>Análisis (a)</b>	<b>Dirección (d)</b>	<b>Control (c)</b>
<b>Ocasional (o)</b>	<b>Diaria (d)</b>	<b>Mensual (m)</b>	<b>Trimestral (t)</b>

**PERIODICIDAD**

**Requisitos Mínimos de Comportamiento**

- Orientación a logros y resultados: capacidad para orientar su actuación hacia la ejecución y seguimiento de políticas, planes y proyectos encaminados a la gestión eficiente de los recursos.
- Pensamiento analítico: capacidad para analizar con dominio y profundidad los asuntos concernientes a los procesos a su cargo.
- Compromiso institucional: capacidad para asumir con responsabilidad y alto sentido de pertenencia los asuntos propios de su cargo.
- Comunicación: capacidad para expresar con dominio, claridad y precisión en forma oral y escrita los asuntos relacionados con su actuación profesional.

**MANUAL DE FUNCIONES.**

<b>Identificación del cargo</b>	
<b>Nombre del cargo:</b>	Vendedor
<b>Área:</b>	Área Comercial
<b>Reporta a (Nombre del cargo):</b>	Jefe de Marketing y Ventas
<b>Misión del cargo:</b>	Realizar las actividades comerciales relacionadas a la venta de los productos y/o servicios de la entidad y las relaciones con los clientes de la empresa VIOSDRI S.A.

<b>Requisitos Mínimos</b>	
<b>Requisitos de Formación</b>	Nivel Técnico en Ventas o afines
<b>Capacitación específica</b>	Atención cliente, técnicas de ventas
<b>Capacitación complementaria</b>	Manejo de base de datos, manejo de redes sociales
<b>Requisitos de Experiencia</b>	Un (1) año de experiencia profesional relacionada.

**DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES**

<b>FUNCIONES</b>	<b>PERIODICIDAD</b>	<b>TIPO</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>CARGOS O ÁREAS CON LAS QUE SE RELACIONA</b>
Explorar permanentemente el mercado de la empresa para detectar clientes potenciales.	<b>D</b>	<b>D</b>	<b>Manual de procedimientos</b>	<b>Todas las áreas</b>
Preparar pronósticos de venta en función del área asignada para ser evaluados por la supervisión.	<b>O</b>	<b>A</b>	<b>Evaluación financiera</b>	<b>Todas las áreas</b>
Cumplimentar los formularios y procedimientos para registrar las operaciones de venta.	<b>T</b>	<b>A</b>	<b>Evaluación financiera</b>	<b>Todas las áreas</b>
Realizar tareas para activar la cobranza en función de cumplir con las metas fijadas en los presupuestos mensuales	<b>T</b>	<b>A</b>	<b>Indicadores de la empresa</b>	<b>Todas las áreas</b>
Mantener a los clientes informados sobre novedades, posibles demoras de	<b>O</b>	<b>D</b>	<b>Análisis estratégico</b>	<b>Todas las áreas</b>

**“DISEÑO DE UN MANUAL DE FUNCIONES PARA LA EMPRESA VIOSDRI S.A DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL, 2016”**

entrega y cualquier otro tipo de cambio significativo.				
Respetar los códigos y estatutos de la empresa VIOSDRI S.A.	<b>T</b>	<b>C</b>	<b>Informes</b>	<b>Todas las áreas</b>
Realizar informes periódicos de su área de trabajo.	<b>M</b>	<b>C</b>	<b>Informes de área</b>	<b>Todas las áreas</b>
<b>Garantizar la veracidad de la información manejada en su área.</b>	<b>D</b>	<b>C</b>	<b>Manual de procesos</b>	<b>Todas las áreas</b>

<b>Convenciones DE FUNCIÓN</b>	<b>TIPO</b>	<b>Ejecución (e)</b>	<b>Análisis (a)</b>	<b>Dirección (d)</b>	<b>Control (c)</b>
		<b>Ocasional (o)</b>	<b>Diaria (d)</b>	<b>Mensual (m)</b>	<b>Trimestral (t)</b>
<b>PERIODICIDAD</b>					

**Requisitos Mínimos de Comportamiento**

- Experticia técnica: capacidad para entender y aplicar los conocimientos técnicos del área.
- Orientación a logros y resultados: capacidad para realizar las funciones y cumplir los compromisos organizacionales con eficacia y calidad.
- Creatividad e innovación: capacidad para presentar ideas y métodos novedosos para la mejora en las ventas y concretarlos en acciones.
- Eficiencia operacional: capacidad para asimilar las funciones del cargo y hacer evidente ese conocimiento en su desempeño efectivo.

## Capítulo 4.

### 4. Conclusiones y Recomendaciones.

#### 4.1. Conclusiones

Mediante el presente trabajo se pudo lograr las siguientes conclusiones:

- La empresa VIOSDRI S.A es una entidad del sector industrial que presenta problemas al no contar con un manual de funciones, ya que, el personal no conoce a cabalidad las funciones que deben cumplir, lo que genera mayor cantidad de trabajo, recursos mal administrados, pérdida de tiempo, altos índices de rotación de personal y esto afecta directamente a la producción de los productos, lo que genera baja calidad.
- Los manuales de funciones deben componerse de variables que permitan delimitar correctamente los cargos y funciones de cada persona contratada dentro de una organización, su nivel en la estructura jerárquica, su nivel de relevancia en los procesos de la compañía, sus jefes directos y las funciones que debe desempeñar en su puesto de trabajo, a fin de que cumplan a cabalidad con las mismas.
- Mediante el estudio de campo se pudo determinar qué, temas como la visión y misión de la empresa pasan inadvertidos por parte de los trabajadores, así como el desconocimiento de los objetivos y metas empresariales, por área y de su puesto de trabajo. Estos puntos deben formar parte del manual de funciones de la entidad para poder contribuir al crecimiento a corto y largo plazo de VIOSDRI S.A., así como el perfil del cargo, para conocer el nivel académico y experiencia que se necesitan para desempeñar las funciones con eficiencia.

## **4.2. Recomendaciones.**

Luego del correcto análisis de la información proporcionada en este documento se procede a emitir las siguientes recomendaciones:

- Mantener un seguimiento sobre el impacto ocasionado en la empresa VIOSDRI S.A., mediante la implementación del manual de funciones para conocer si se registran mejoras en el desempeño del personal y se disminuyen los inconvenientes detallados a lo largo de la investigación en base al desconocimiento sobre las actividades de su cargo.
- Definir si existe la necesidad de generar manuales para los procedimientos y control interno, además de un manual de competencias a fin de complementar el trabajo del manual de funciones y servir como guía para designar responsables en cada punto del proceso de producción, ventas, marketing, compras, financiero, etc.
- Identificar si persisten las deficiencias encontradas cuales son los puntos de mejora a fin de determinar otras medidas como las mejoras en el proceso de gestión del desempeño humano dentro de la empresa VIOSDRI S.A.

## Bibliografía.

- Aguilar-Morales, J.E. (2010).** El análisis de puesto. Network de Psicología Organizacional. Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C. México. Recuperado el 26 de 10 de 2015
- Agustín reyes Ponce. (2012).** Administración de personal “Sueldos y Salarios”. Recuperado el 14 de 10 de 2015, de <https://admonmasrh.wordpress.com/2012/09/03/1-3-metodo-de-gradacion-previa/>
- Alejandro Castillo. (2007).** ANÁLISIS DE CARGOS Y MANUAL DE FUNCIONES EN UNA EMPRESA MANUFACTURERA. 38,39,40. Recuperado el 14 de 10 de 2015
- Armando Mejía. (2013).** El factor del talento humano en las organizaciones. Recuperado el 14 de 10 de 2015, de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1815-59362013000100002&script=sci\\_arttext](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1815-59362013000100002&script=sci_arttext)
- Bailón, J. E. (2013).** Diseño de una propuesta de un sistema de medición del clima y desempeño laboral en el grupo Quirolo de la ciudad de Guayaquil. Guayaquil.
- Bohlander, Sherman & Snell. (2004).** Administración de Recursos Humanos (Vol. Decimosegunda). Recuperado el 26 de 10 de 2015, de <http://librocafe.blogspot.com/2013/11/administracion-de-recursos-humanos-por.html>
- Chiavenato, I. (2009).** Gestión del Talento Humano. México: Mc Graw Hill.
- Claudia López. (2008).** ELABORACIÓN DE LOS MANUALES DE FUNCIONES NORMAS POLÍTICAS YPROCEDIMIENTOS, PARA LA PLANTA DE PRODUCCIÓN DE TECNOALIMENTARIA LTDA. Recuperado el 14 de 10 de 2015, de [http://cdim.esap.edu.co/BancoMedios/Documentos%20PDF/a6695%20-%20elaboraci%C3%B3n%20de%20los%20manuales%20de%20funciones%20normales%20politicas%20y%20procedimientos%20de%20tecnalimentaria%20ltda%20\(p%C3%A1g%2064%20-%2020312%20kb\).pdf](http://cdim.esap.edu.co/BancoMedios/Documentos%20PDF/a6695%20-%20elaboraci%C3%B3n%20de%20los%20manuales%20de%20funciones%20normales%20politicas%20y%20procedimientos%20de%20tecnalimentaria%20ltda%20(p%C3%A1g%2064%20-%2020312%20kb).pdf)
- Coronado, V. M. (2014).** ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA E INFERENCIAL. Obtenido de <http://www.cosaslibres.com/leer->

**“DISEÑO DE UN MANUAL DE FUNCIONES PARA LA EMPRESA VIOSDRI S.A DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL, 2016”**

online/?title=ESTAD%C3%8DSTICA+DESCRIPTIVA+E+INFERENCIAL&doc=  
[http://3A%2F%2Fmafca.weebly.com%2Fuploads%2F4%2F0%2F4%2F7%2F4047781%2Festadistica\\_01.pdf](http://3A%2F%2Fmafca.weebly.com%2Fuploads%2F4%2F0%2F4%2F7%2F4047781%2Festadistica_01.pdf)

**Ernst, & Young. (2008).** Gestión por competencias. Obtenido de  
<https://formacionhumana.files.wordpress.com/2008/06/competencias.pdf>

**Fernández-Ríos, Manuel. (1995).** Análisis y descripción de puestos de trabajo.  
Recuperado el 14 de 10 de 2015, de  
<http://www.editdiazdesantos.com/libros/fernandez-rios-manuel-analisis-y-descripcion-de-puestos-de-trabajo-L03002290901.html>

**Franklin Ríos Ramos. (2010).** LA IMPORTANCIA DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES. Recuperado el 14 de 10 de 2015, de  
<http://blog.pucp.edu.pe/blog/perfil/2010/04/20/la-importancia-del-manual-de-organizacion-y-funciones/>

**Garrido, L. (2013).** Funciones del departamento de Recursos Humanos. Recuperado el 14 de 10 de 2015, de <http://www.eoi.es/blogs/scm/2013/03/18/funciones-del-departamento-de-recursos-humanos/>

**Gary Dessler. (1996).** ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL (6a. Ed. ed.). Mexico: Prentice-Hall Inc. Recuperado el 14 de 10 de 2015

**Hernández, R. (2012).** Metodología de la investigación. Montreal: Mac Graw Hill.

**Herrera Monterroso Haroldo Eduardo. (2007).** Manuales administrativos. Recuperado el 14 de 10 de 2015, de <http://www.gestiopolis.com/manuales-administrativos/>

**Infante Rivas. (2015).** Método de jerarquización para la evaluación de cargos. Recuperado el 14 de 10 de 2015, de <http://www.gestiopolis.com/metodo-de-jerarquizacion-para-la-evaluacion-de-cargos>

**José Carrasco. (2009).** ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO EN LA ADMINISTRACIÓN LOCAL. Recuperado el 14 de 10 de 2015, de  
<http://www.cemci.org/revista/numero-2/documentos/doc2.pdf>

**José Castillo Aponte. (2006).** Administración de personal (Segunda edición ed.). Bogotá. Recuperado el 26 de 10 de 2015, de



**“DISEÑO DE UN MANUAL DE FUNCIONES PARA LA EMPRESA VIOSDRI S.A DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL, 2016”**

<https://books.google.com.ec/books?id=1aXmDqJpEc8C&pg=PA102&dq=finalidad+del+cargo+manual+de+funciones&hl=es-419&sa=X&ved=0CB0Q6AEwAGoVChMIvMvjgJP5yAIVCOImCh3Gvg1j#v=onepage&q&f=false>

**Julio Zelaya Lücke. (2006).** Clasificación de Puestos. Recuperado el 14 de 10 de 2015, de: [https://books.google.com.ec/books?id=b\\_v8dAxwRx8C&pg=PT171&lpg=PT171&dq=Relaciones+Responsabilidades+y+deberes&source=bl&ots=axO\\_PLB34J&sig=FTRXrIC\\_ImtXw4uQ5qcoM4-Eels&hl=es-419&sa=X&ved=0CE4Q6AEwCmoVChMIo5Hox6LUyAIVBZoeCh2WRQnN#v=onepage&q=Relaciones%20R](https://books.google.com.ec/books?id=b_v8dAxwRx8C&pg=PT171&lpg=PT171&dq=Relaciones+Responsabilidades+y+deberes&source=bl&ots=axO_PLB34J&sig=FTRXrIC_ImtXw4uQ5qcoM4-Eels&hl=es-419&sa=X&ved=0CE4Q6AEwCmoVChMIo5Hox6LUyAIVBZoeCh2WRQnN#v=onepage&q=Relaciones%20R)

**Leboyer, L. (1997).** Gestión de Competencias. Barcelona: Ediciones Gestión 2002 S.A.

**Lourdes Münch. (2010).** Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo. Primera edición. (P. M. Rosas, Ed.) México: PEARSON EDUCACIÓN,. Recuperado el 14 de 10 de 2015

**Manuel Fernández-Ríos. (1995).** Análisis y descripción de puestos de trabajo. Juan Bravo , España: Ediciones Díaz de Santos, S.A. Recuperado el 26 de 10 de 2015, de: <https://books.google.com.ec/books?id=bkCxroNqoMYC&printsec=frontcover&dq=Es+un+proceso+el+cual+consiste+en+la+obtenci%C3%B3n,+evaluaci%C3%B3n+y+organizaci%C3%B3n+de+la+informaci%C3%B3n+sobre+los+PUESTO+de+una+organizaci%C3%B3n.+Determina+cuales+son+los+d>

**Melida Cristina Tacuri Guerra. (2011).** MANUAL DE FUNCIONES EN EL AREA DE RECURSOS HUMANOS PARA BASE EXTREME AÑO 2011-2012. Recuperado el 14 de 10 de 2015, de <http://repositorio.uisrael.edu.ec/bitstream/47000/72/1/UISRAEL-EC-ADME-378.242-442.pdf>

**Milton Leonardo Cubillos B. (1997).** MANUAL DE FUNCIONES. Recuperado el 14 de 10 de 2015, de <http://www.difementes.com/formatos/mfunciones.pdf>

**Munch Galindo & García Martínez. (2009).** DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES. Recuperado el 26 de 10 de 2015, de <http://elymedelsalinas.blogspot.com/2009/05/descripcion-de-funciones.html>

**"DISEÑO DE UN MANUAL DE FUNCIONES PARA LA EMPRESA VIOSDRI S.A DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL, 2016"**

**Namakforoosh. (2005).** Metodología de la investigación. México: Limusa.

**Rodríguez, A. (10 de Marzo de 2011).** ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RRHH. Obtenido de <http://rodriguez-peralta.blogspot.com/2011/03/rrhh-i-org-y-func-de-rrhh-clase-4.html>

**Seminario Profundización Universidad Católica de Colombia. (2010).** wordpress. Recuperado el 10 de 14 de 2015, de <https://lcalbarracin.wordpress.com/beneficios-de-un-buen-programa-de-descripcion-de-puestos/>

**Spencer, L., & Spencer, S. (1993).** EVALUACIÓN DE COMPETENCIA EN ELTRABAJO. Estados Unidos: John Wile&Sons, Inc.

**Wigodski, J. (21 de Julio de 2010).** ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA E INFERENCIAL. Obtenido de [http://metodologiaeninvestigacion.blogspot.com/2010\\_07\\_01\\_archive.html](http://metodologiaeninvestigacion.blogspot.com/2010_07_01_archive.html)

**Wilson González Fuentes. (2007).** DISEÑO DE UN MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS PARA LA EMPRESA COOPERATIVA DE MOTORISTAS DEL HUILA Y CAQUETÁ – COOMOTOR. 18. Bogotá. Recuperado el 14 de 10 de 2015

## **Anexos.**

### **FORMATO DE ENCUESTA**

Estimado encuestado:

Sírvase a completar la presente encuesta, bajo el cumplimiento de las siguientes instrucciones:

1. Leer bien el enunciado de cada pregunta.
2. Seleccionar una sola respuesta por cada pregunta.
3. Solicitar la explicación respectiva en caso de no comprender alguna pregunta.
4. Responder con sinceridad, tomando en cuenta que la encuesta es anónima.

#### **A. Información básica del encuestado**

- **Formación académica:**
- **Área/Cargo que desempeña:**
- **Antigüedad en la institución:**

**VARIABLE 1. Identificar los diferentes componentes de la empresa con los que debe contar un manual de funciones.**

**1. ¿Conoce la misión y la visión de la empresa?**

**Si** \_\_\_\_\_ **No** \_\_\_\_\_

**2. ¿Conoce todas las responsabilidades del cargo que desempeña?**

**Sí** \_\_\_\_\_ **No** \_\_\_\_\_

**3. ¿Alguna vez ha realizado actividades que no corresponden a las de su cargo?**

**Sí** \_\_\_\_\_ **No** \_\_\_\_\_

**4. ¿Conoce las relaciones jerárquicas de su cargo?**

**Sí** \_\_\_\_\_ **No** \_\_\_\_\_

5. ¿La relación entre departamentos está bien establecida?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

**VARIABLE 2 Identificar las actividades de cada cargo de la empresa VIOSDRI S.A.**

6. ¿Conoce todas las actividades de su cargo?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

7. Indique las 5 actividades de mayor importancia para su puesto de trabajo.

---

---

---

---

---

8. De las actividades mencionadas en el literal 7 indique cuales son rutinarias y cuales ocasionales.

Respuesta	Ocasionales	Rutinarias

9. Para las actividades descritas anteriormente, que tipo de conocimiento requiere.

Respuesta	Científico	Empírico

**10. Describa cuales son las 5 actividades que realiza en su puesto de trabajo y no las realiza nadie más.**

---

---

---

---

---

**11. Describa 5 actividades adicionales que realiza.**

---

---

---

---

---

**VARIABLE 3. Definir el perfil de cada cargo de le empresa**

**12. La actividad del cargo requiere de una formación de:**

Bachiller \_\_\_\_\_ Tercer Nivel \_\_\_\_\_ Cuarto Nivel \_\_\_\_\_ Superior \_\_\_\_\_

**13. ¿Cuál es el tiempo de experiencia mínimo requerido para el cargo?**

0 a 1 año \_\_\_\_\_ 2 años \_\_\_\_\_ 3 a 5 años \_\_\_\_\_

**14. ¿Describa el tipo de experiencia que debe tener?**

---

---

**15. ¿Qué información complementaria cree que debe necesitar el cargo?**

<b>Respuesta</b>	<b>Especialización</b>	<b>Técnica</b>
Mantenimiento		
Contable		
Producción		
Ventas		
Administrativo		

### **FORMATO DE ENTREVISTA**

- 1. ¿Cuáles considera usted que sean los beneficios de diseñar una clasificación de los cargos de su empresa mediante un manual de funciones?**
- 2. ¿Qué impacto considera que tendría la creación de un manual de funciones dentro de la organización?**
- 3. ¿Cómo considera que incidiría el uso de un manual de funciones en el desarrollo de los procesos de la entidad?**
- 4. ¿Cree usted que existe la predisposición del personal para acoplarse a los lineamientos de un manual de funciones?**
- 5. ¿Cree usted que el uso del manual de funciones le representaría un aumento de la rentabilidad o una disminución de los errores en los procesos de la empresa?**