



UNIVERSIDAD UTE

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO

TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA EN
ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO

TEMA: DISEÑO DE UN MANUAL DE FUNCIONES EN LA EMPRESA
CORDIMAPET S. A. EN QUITO EN EL 2018

ANDREA ALOMOTO FLORES

DIRECTOR DE TESIS: ING. ÁLVARO C. ZAMBRANO RUILOVA Mgs.

QUITO, 2018

FORMULARIO DE REGISTRO BIBLIOGRÁFICO

PROYECTO DE TITULACIÓN

DATOS DE CONTACTO	
CÉDULA DE IDENTIDAD:	172199501-5
APELLIDOS Y NOMBRES:	ALOMOTO FLORES ANDREA DEL PILAR
DIRECCIÓN:	CARCELÉN
EMAIL:	andrea.alomoto2693@gmail.com
TELÉFONO FIJO:	3442790
TELÉFONO MOVIL:	0992723026

DATOS DE LA OBRA	
TÍTULO:	DISEÑO DE UN MANUAL DE FUNCIONES EN LA EMPRESA CORDIMAPET S. A. EN QUITO EN EL 2018
AUTOR O AUTORES:	ANDREA DEL PILAR ALOMOTO FLORES
FECHA DE ENTREGA DEL PROYECTO DE TITULACIÓN:	OCTUBRE, 2018
DIRECTOR DEL PROYECTO DE TITULACIÓN:	ING. ÁLVARO C. ZAMBRANO RUILOVA Mgs.
PROGRAMA	PREGRADO <input checked="" type="checkbox"/> POSGRADO <input type="checkbox"/>
TITULO POR EL QUE OPTA:	INGENIERA EN ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO
RESUMEN:	Un buen producto, optimo servicio al cliente y un mercado potencial son factores con los cuales se puede lograr el éxito empresarial, hoy en día es fundamental que el capital humano sea bien administrado para poder explotar todas sus habilidades y competencias haciendo que aporte de forma positiva al desarrollo de

la empresa, para esto es importante tener las herramientas necesarias, direccionar las diversas capacidades del personal y potenciar un proceso de selección enfocado en personal idóneo para los diversos cargos.

El Manual de Funciones producto de esta investigación en la Empresa CORDIMAPET S. A. es una herramienta fundamental que especifica las características que debe cumplir el personal para desempeñarse en cada cargo, así como también especifica la necesaria formación académica, experiencia, cursos complementarios; área a la que pertenece, jefes inmediatos, pares y subordinados, funciones ocasionales y rutinarias, etc.

La empresa CORDIMAPET S.A es una empresa dedicada a la venta de materiales para la construcción, además de la distribución y alquiler de maquinaria pesada; organización que posee una buena rentabilidad y estabilidad dentro del mercado. Sin embargo, de las ventajas referidas, el no poseer un Manual de Funciones origina varios problemas como sobre carga de trabajo y duplicidad de funciones, que no permite el aprovechamiento de las capacidades de los empleados; dificultando el control de sus desempeños.

Mediante la investigación de campo que se realizó se evidencia que la mayoría de empleados desconocen la misión y visión de la empresa lo que crea una falta de compromiso con la institución

	<p>y bajo rendimiento en las evaluaciones de desempeño de los empleados por lo que se propone el Manual de Funciones que tiene como fin que cada trabajador sepa sus funciones a cabalidad y se definan sus responsabilidades con la empresa.</p>
PALABRAS CLAVES:	Talento Humano, Manual de Funciones, Actividades, Estructura Orgánica.
ABSTRACT:	<p>A good product, optimal customer service, potential market; they are factors with which business success can be achieved, but today it is fundamental that human capital is well managed to be able to exploit all of their skills and competencies, making them contribute positively to the company's development, for this it is important to have the tools necessary to address the diverse capacities of the personnel and carry out a selection process focused on suitable personnel for the various positions.</p> <p>The manual of functions is a fundamental tool that specifies the characteristics that the personnel must fulfill to carry out their functions of each position, as well as specifies the academic formation, experience, complementary courses, pertaining area, immediate and subordinate heads, occasional and routine functions, etc.</p> <p>The company CORDIMAPET S.A is a company dedicated to the sale of materials for the construction, distribution and rental of heavy machinery; which has good profitability and stability within</p>

	<p>the market. But despite its advantages in not having a manual of functions there are several problems such as workload and duplication of functions which does not allow the use of the capabilities of employees and making difficult the control of the functions.</p> <p>Through the field research carried out, it was not disclosed that the majority of employees do not know the mission and vision of the company, which creates a lack of commitment to the institution and poor performance in employee performance evaluations. the manual of functions is proposed, which aims to ensure that each worker knows their functions fully and governs their responsibilities with the company.</p>
<p>KEYWORDS</p>	<p>Human Talent, Function's Manual, Activities, Organizational Structure.</p>

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



f: _____

ALOMOTO FLORES ANDREA DEL PILAR
1721995015

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, ALOMOTO FLORES ANDREA, CI 172199501-5 autora del proyecto titulado: “Diseño de un Manual de Funciones de la empresa CORDIMAPET S.A. Quito 2018” previo a la obtención del título de Ingeniera en Administración del Talento Humano en la Universidad UTE.

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

Quito, octubre de 2018



f: _____

Andrea Alomoto Flores

172199501-5



Agregados Pétreos
Maquinaria Pesada
Construcciones civiles

Quito, 17de Octubre del 2018

CARTA DE AUTORIZACIÓN

Yo, **LUIS FERNANDO CHECA YANES**, con C.C. 170494786-8, en calidad de Gerente General de la **COMPAÑIA COMERCIALIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE MATERIAL PETREO CORDIMAPET S.A.** con RUC 1792038162001, autorizo a **ANDREA ALOMOTO FLORES**, realizar la investigación para la elaboración de su proyecto de titulación "Diseño de un Manual de Funciones de la empresa CORDIMAPET S.A. Quito 2018", basada en la información proporcionada por la compañía.

Luis Fernando Checa Yanes

GERENTE GENERAL

1704947868

CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR DE TESIS

En mi calidad de director de tesis de grado certifico que el presente trabajo que lleva por título “Diseño de un Manual de Funciones de la empresa CORDIMAPET S.A. Quito 2018”, para aspirar al título de Ingeniera en Administración del Talento Humano fue desarrollado por Andrea Alomoto Flores, bajo mi dirección y supervisión, en la Facultad de Ciencias Administrativas; y que dicho trabajo cumple con las condiciones requeridas para ser sometidos a la presentación pública y evaluación por parte del Jurado examinador.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Álvaro C. Zambrano RUILOVA', is positioned above a horizontal line.

ING. ÁLVARO C. ZAMBRANO RUILOVA Mgt.
DIRECTOR DE TESIS

DECLARACIÓN JURAMENTADA DEL AUTOR

Yo, ANDREA ALOMOTO FLORES, portadora de la cédula de identidad N° 172199501-5, declaro que el trabajo aquí descrito 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 ese documento.

La Universidad UTE puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normativa institucional vigente.



f: _____

ALOMOTO FLORES ANDREA

172199501-5

Dedicatoria

A Dios y a mi familia

Agradecimiento

Agradezco a Dios por darme la oportunidad de seguir creciendo y cumplir mis metas.

A mis padres por darme la educación e impulsarme a culminar esta etapa importante de mi vida, a mis hermanos que son mi apoyo principal e incondicional y a mis sobrinos que al sacarme una sonrisa hacen que todo sea mejor.

ÍNDICE GENERAL

Dedicatoria	
Agradecimiento	
Resumen	1
Abstract	2
CAPITULO I. Introducción	3
1.1 El Problema de Investigación	3
1.1.1. Problema a investigar.....	3
1.1.2. Objetivo de estudio teórico	4
1.1.3. Objetivo del estudio práctico	4
1.1.4. Planteamiento del problema.....	4
1.1.5. Formulación del problema	5
1.1.6. Sistematización del problema	6
1.1.7. Objetivo General.....	6
1.1.8. Objetivos específicos	6
1.1.9. Justificación y delimitación de la investigación	6
1.2. Marco referencial.....	7
1.2.1 Marco Teórico.....	7
1.2.1.1. Organizaciones	7
1.2.1.2. Organizaciones formales	9

1.2.1.3. Organizaciones informales.....	10
1.2.1.4 Perfil de puestos	11
1.2.1.5 Adaptación al puesto y al entorno.....	12
1.2.1.6. Diseño de puestos.....	14
1.2.1.7. Análisis de puestos de trabajo	14
1.2.1.8. Descripción de puestos.....	15
1.2.1.9. Manual de Funciones	16
1.2.1.10. La importancia del Manual de Funciones	17
1.2.1.11. Ventajas del Manual de Funciones.	17
1.2.1.12. Beneficios de la descripción y análisis de los puestos de trabajo.	18
1.2.2. Marco Conceptual	18
2.1. Nivel de estudio.....	20
2.2. Modalidad de investigación.....	20
2.3. Método.....	20
2.4. Población y muestra	20
2.5. Selección instrumentos de investigación.....	21
2.6. Procedimientos de datos	21
2.7 Metodología técnica, específica para el problema planteado	21
2.8. Recursos humanos.	23
2.9. Recursos técnicos y materiales	23

2.10. Recursos financieros.....	23
2.11. Cronograma de trabajo	24
CAPITULO III RESULTADOS	25
3.1. Recolección y tratamiento de datos	25
3.1.1. Diseño de la encuesta.....	25
3.2. Presentación de resultados.....	26
3.2.1 Resultados de la encuesta.	26
3.2.2 Diseño del modelo de descripción de cargos	42
3.2.3. Diseño del modelo de perfil.....	43
3.2.4. Manual de Funciones de la empresa CORDIMAPET S.A.....	45
3.3. Análisis.....	48
CAPITULO IV CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	62
4.1. Conclusiones.....	62
4.2. Recomendaciones	62
Bibliografía	64

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Personas que colaboran con el desarrollo de la investigación	40
Tabla 2 Recursos para el desarrollo de esta investigación.....	40
Tabla 3 Recursos financieros para el desarrollo de esta investigación.....	40
Tabla 4 Cronograma de trabajo de esta investigación.....	41
Tabla 5 Definición de variables y sub variables para el diseño de la encuesta.....	43
Tabla 6 Misión y visión de la empresa.....	43
Tabla 7 Responsabilidad del puesto de trabajo.....	44
Tabla 8 Nivel jerárquico que pertenece.....	45
Tabla 9 Equipos/ Maquinarias que maneja como parte de su actividad.....	46
Tabla 10 Área a la que pertenece.....	47
Tabla 11 Área a la que pertenece.....	47
Tabla 12 Detalle de las funciones.....	48
Tabla 13 Actividades más importantes del cargo administrativo.....	49
Tabla 14 Actividades más importantes del cargo operativo.....	50
Tabla 15 Total, actividades área operativa y administrativa.....	50
Tabla 16 Ha realizado tareas de otros trabajadores.....	51
Tabla 17 Quien supervisa las actividades de la organización.....	52
Tabla 18 Total, de áreas que supervisan.....	53
Tabla 19 Personal a cargo.....	53
Tabla 20 Total, personal a cargo.....	54
Tabla 21 Actividades ocasionales y rutinarias.....	54
Tabla 22 Nivel de instrucción.....	54

Tabla 23 Requisito el nivel de estudio.....	55
Tabla 24 Curso extra que aporte al puesto.....	56
Tabla 25 Experiencia mínima para el cargo.....	57
Tabla 26 Puestos similares antes de este trabajo.....	58

ÍNDICE DE GRAFICOS

Grafico 1. Misión y Visión de la empresa.....	46
Grafico 2 Responsabilidad del puesto de trabajo.....	46
Grafico 3 Nivel jerárquico que pertenece.....	47
Grafico 4 Equipos/ Maquinarias que maneja como parte de su actividad.....	48
Grafico 5 Área a la que pertenece.....	49
Grafico 6 Detalle de las funciones.....	50
Grafico 7 Total, actividades área operativa y administrativa.....	53
Grafico 8 Ha realizado tareas de otros trabajadores.....	54
Grafico 9 Quien supervisa las actividades de que usted realiza en la organización.....	54
Grafico 10 Personal a su cargo.....	55
Grafico 11 Actividades ocasionales y rutinarias.....	57
Grafico 12 Nivel de instrucción	58
Grafico 13 Nivel de instrucción.....	58
Grafico 14 Curso extra que aporte al puesto.....	59
Grafico 15 Experiencia mínima para el cargo.....	60
Grafico 16 Puestos similares antes de este trabajo.....	61

Resumen

Un buen producto, óptimo servicio al cliente y un mercado potencial son factores con los cuales se puede lograr el éxito empresarial, hoy en día es fundamental que el capital humano sea bien administrado para poder explotar todas sus habilidades y competencias haciendo que aporte de forma positiva al desarrollo de la empresa, para esto es importante tener las herramientas necesarias, direccionar las diversas capacidades del personal y potenciar un proceso de selección enfocado en personal idóneo para los diversos cargos.

El Manual de Funciones producto de esta investigación en la Empresa CORDIMAPET S. A. es una herramienta fundamental que especifica las características que debe cumplir el personal para desempeñarse en cada cargo, así como también especifica la necesaria formación académica, experiencia, cursos complementarios; área a la que pertenece, jefes inmediatos, pares y subordinados, funciones ocasionales y rutinarias, etc.

La empresa CORDIMAPET S.A es una empresa dedicada a la venta de materiales para la construcción, además de la distribución y alquiler de maquinaria pesada; organización que posee una buena rentabilidad y estabilidad dentro del mercado. Sin embargo, de las ventajas referidas, el no poseer un Manual de Funciones origina varios problemas como sobre carga de trabajo y duplicidad de funciones, que no permite el aprovechamiento de las capacidades de los empleados; dificultando el control de sus desempeños.

Mediante la investigación de campo que se realizó se evidencia que la mayoría de empleados desconocen la misión y visión de la empresa lo que crea una falta de compromiso con la institución y bajo rendimiento en las evaluaciones de desempeño de los empleados por lo que se propone el Manual de Funciones que tiene como fin que cada trabajador sepa sus funciones a cabalidad y se definan sus responsabilidades con la empresa.

Abstract

A good product, optimal customer service, potential market; they are factors with which business success can be achieved, but today it is fundamental that human capital is well managed to be able to exploit all of their skills and competencies, making them contribute positively to the company's development, for this it is important to have the tools necessary to address the diverse capacities of the personnel and carry out a selection process focused on suitable personnel for the various positions.

The manual of functions is a fundamental tool that specifies the characteristics that the personnel must fulfill to carry out their functions of each position, as well as specifies the academic formation, experience, complementary courses, pertaining area, immediate and subordinate heads, occasional and routine functions, etc.

The company CORDIMAPET S.A is a company dedicated to the sale of materials for the construction, distribution and rental of heavy machinery; which has good profitability and stability within the market. But despite its advantages in not having a manual of functions there are several problems such as workload and duplication of functions which does not allow the use of the capabilities of employees and making difficult the control of the functions.

Through the field research carried out, it was not disclosed that the majority of employees do not know the mission and vision of the company, which creates a lack of commitment to the institution and poor performance in employee performance evaluations. the manual of functions is proposed, which aims to ensure that each worker knows their functions fully and governs their responsibilities with the company.

CAPITULO I. Introducción

1.1 El Problema de Investigación

1.1.1. Problema a investigar

Inexistente Manual de Funciones en la empresa CORDIMAPET en Quito en el 2018 Titulo propuesto: Diseño del Manual de Funciones en la empresa CORDIMAPET en Quito en el 2018	
Sublínea de investigación de carrera	Auditoría del sistema de talento humano en las organizaciones, comunicación interna y calidad de vida laboral
Línea de investigación de carrera	Gestión del Talento Humano en las actividades organizacionales
Lineamientos al Plan Nacional para el Buen Vivir	<ul style="list-style-type: none">• Fortalecer la normativa y los mecanismos de control para garantizar condiciones dignas en el trabajo, estabilidad laboral de los trabajadores y las trabajadoras, así como el estricto cumplimiento de los derechos laborales sin ningún tipo de discriminación.• Profundizar el acceso a prestaciones de seguridad social eficientes, transparentes, oportunas y de calidad para todas las personas trabajadoras y sus familias, independiente de las formas de trabajo que desempeñen, con énfasis en la población campesina y los grupos vulnerables.
Política Plan Nacional para el Buen Vivir	Profundizar el acceso a condiciones dignas para el trabajo, la reducción progresiva de la informalidad y garantizar el cumplimiento de los derechos laborales
Objetivo del Plan Nacional para el Buen Vivir	Garantizar el trabajo digno en todas sus formas

1.1.2. Objetivo de estudio teórico

Manual de Funciones

1.1.3. Objetivo del estudio práctico

Empresa Comercialización y distribución de material pétreo CORDIMAPET en Quito en el 2018

1.1.4. Planteamiento del problema

Inexistente Manual de Funciones en la empresa CORDIMAPET en Quito en el 2018

Debido al alto costo de implementación de un Manual de Funciones se evidencia que la mayoría de las empresas en Ecuador no poseen dichos manuales a pesar que este procedimiento tiene por finalidad regular y organizar la estructura interna de la empresa CORDIMAPET.

En este sentido justificar un Manual de Funciones contempla una serie de acciones que van más allá de los ajustes de calidad que se administran dentro de una organización, por lo tanto, se argumenta que luego de ejecutar este plan de acción la empresa CORDIMAPET S. A. tendrá un mejor desempeño tanto en su área gerencial como en su área productiva.

Por otro lado, los manuales que rigen dentro de los acuerdos y resoluciones del Ministerio de Relaciones Laborales (MRL) no contemplan acciones en beneficio de estas organizaciones dejando un vacío estructural en las mismas.

Así mismo los requisitos que se emiten por parte de la Superintendencia de Compañías no garantizan la funcionalidad de las organizaciones, en este caso de la Sociedad Anónima CORDIMAPET S.A puesto que la constitución de la misma, se enfoca en el número de acciones

y en el porcentaje de acciones que tiene que garantizar cada socio.

Finalmente, los estándares de calidad de los tipos de organizaciones modernas se centran en las Normas ISO, éstas buscan garantizar procesos acordes a la funcionalidad de los determinados puestos de trabajo, en este sentido, enfocados en estos principios de calidad se busca que la organización CORDIMAPET S.A contemple todos estos parámetros a fin de garantizar la optimización de los recursos y generar las condiciones adecuadas en el talento humano.

Pronóstico

Actualmente la empresa CORDIMAPET S.A. no posee un Manual de Funciones, por este motivo se evidencia sobrecarga de trabajo y duplicidad de funciones tanto a nivel gerencial como operacional, esto provoca incertidumbre en la organización, baja productividad y de ventas; generando desventajas sobre la competencia, puesto que no se contempla planes de acción para enfrentar contingencias en torno a la organización.

Control del pronóstico

Al establecer un diseño adecuado de un Manual de Funciones la empresa minimizará la sobrecarga de trabajo y su duplicidad, establecerá actividades y responsabilidades fijas de cada puesto de trabajo, optimizando tiempo, recursos y el desempeño efectivo de la organización; logrando mejorar la rentabilidad y aceptación en el mercado por su alta productividad.

1.1.5. Formulación del problema

- ¿Cómo debería diseñarse un Manual de Funciones de la empresa CORDIMAPET en Quito en el 2018?

1.1.6. Sistematización del problema

- ¿Cuál es el estado actual de la organización?
- ¿Cuáles son las actividades y procesos que se necesitan conocer para establecer un Manual de Funciones?
- ¿Cómo debería socializarse el Manual de Funciones?

1.1.7. Objetivo General

- Diseñar un Manual de Funciones en la empresa CORDIMAPET en Quito en el 2018.

1.1.8. Objetivos específicos

- Diagnosticar el estado actual de la empresa CORDIMAPET S.A con respecto a su estructura orgánica formal y real; estableciendo niveles jerárquicos, líneas de autoridad y responsabilidades.
- Definir, describir y ubicar los objetivos y funciones de cada puesto de trabajo.
- Definir la estructura del Manual de Funciones para la empresa CORDIMAPET S.A.
- Socializar y definir las líneas de acción de acuerdo al diseño del Manual de Funciones de la empresa CORDIMAPET S. A.

1.1.9. Justificación y delimitación de la investigación

El estudio del diseño del Manual de Funciones en la empresa CORDIMAPET S.A. se realizará con el fin de que se especifique y mejore el desempeño de las actividades de cada puesto de trabajo, además que procurará el perfeccionamiento de los procesos y desarrollo funcional de la misma.

Sin duda se busca el beneficio en calidad y eficiencia de la organización en cada uno de sus departamentos y lograr obtener resultados favorables que al ser alcanzados se llegaría a los objetivos de la organización.

Con esta investigación la autora aspira culminar la carrera y graduarse con el fin de contribuir con los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera y reflejarlos en el ámbito laboral y profesional.

Finalmente, indicar que el aporte de este proyecto, es dar una herramienta indispensable para el área de Talento Humano de la empresa CORDIMAPET S.A. ya que la aplicación del Manual de Funciones, permitirá definir cargos, tareas, actividades y perfil de cada puesto de trabajo, para que los empleados cumplan con sus funciones de acuerdo a cada perfil y luego de su correcta difusión y cumplimiento, elevar su nivel de productividad para la empresa en el 2018.

1.2. Marco referencial

1.2.1 Marco Teórico

Conocer de manera teórica el proceso que se necesita para realizar un Manual de Funciones en la empresa CORDIMAPET en Quito en el 2018.

1.2.1.1. Organizaciones

Hernández Santana & Alba H.(1997), en el informe sobre Organizaciones administrativas, en la Habana, para el Centro de Investigaciones Psicológicas y Sociológicas, definen a las organizaciones como un conjunto de elementos humanos, financieros y materiales que permitan cumplir con los objetivos planteados y obtener resultados, así como brindar bienes y servicios de calidad. Es así que, los objetivos planteados por cada organización tienen la finalidad de lograr

resultados en un período de tiempo definidos por externalidad y competencias del mercado.

La empresa es una entidad que, mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados. (García, 2001)

En este sentido, la investigadora Luisa Mora (2008), para la Universidad Pontificia Javeriana, en la Propuesta para la gestión del talento humano y la comunicación en CNT, sistemas de información S.A, de la ciudad de Bogotá, manifiesta que las organizaciones son el eje y la guía del desarrollo del talento humano ya que permitirá aplicar los conocimientos y experiencias adquiridas de cada puesto de trabajo, conduciendo de esta manera a que se pueda lograr objetivos y metas planteadas para la organización.

En este sentido, (Reyes, 2012) define la organización como “[...]la estructura de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados”.

Carro, Roberto & González, Daniel como se citó en (Chase, 2005) establece que la estructura de la cada organización está orientada a la optimización de los puestos de trabajo, la misma permite un adecuado desempeño de los empleados, esto a su vez conlleva a la satisfacción de las personas que reciben este insumo transformado en bienes y servicios de calidad.

Cada organización es una estructura sistémica conformada por un grupo humano, estos a su vez cumplen funciones específicas para alcanzar metas y logros que le permiten situarse en el lugar que se plantearon (Amador, 2004). Por lo anterior, se evidencia que cada organización

cumple con funciones específicas de acuerdo a su funcionamiento.

1.2.1.2. Organizaciones formales

Son estructuras funcionales debidamente legalizadas, siendo que muchas organizaciones formales carecen de especialización y por ende el personal operativo en muchos de los casos no cumple con las responsabilidades específicas en cada puesto de trabajo (Fayol, 1971), provocando confusión y conflictos internos lo que conlleva a la violación del principio de la unidad de mando.

Para el mismo autor en las organizaciones formales se establecen reglas y regulaciones, así como objetivos y políticas específicas; por lo tanto, el principio de coordinación mediante la secuencia de funciones es sin duda el complemento fundamental para que este tipo de organizaciones logren sus objetivos.

Según (Koontz, 1994), afirman que “describir una organización como formal no significa que hay algo inherentemente inflexible o indebidamente limitante en ella”, y continúa diciendo “la organización formal debe ser flexible. En las organizaciones más formales debe darse cabida a la discrecionalidad para aprovechar los talentos creativos y reconocer las preferencias y capacidades individuales”.

En este sentido, una organización formal contempla flexibilidad laboral a fin de aprovechar las capacidades que cada individuo tiene, claro está, enfocado en los procedimientos y estructura interna de cada organización (Madero, 2015). Por otra parte, se define la estrategia de la limitación de las actividades del individuo a fin de no cansar en su carga laboral. De acuerdo con este contexto, se pone como ejemplo las organizaciones públicas ya que, al pertenecer a un régimen estable, se hace totalmente inflexible haciendo que solo se sigan los lineamientos establecidos por el estado.

1.2.1.3. Organizaciones informales

El inicio de las ideas de negocios conlleva en algunos casos a la creación de organizaciones, sin embargo, las mismas no siempre son formales, pues la mayoría parten del principio de informalidad donde las reglas son impuestas por los creadores o creador de la misma. (Rodríguez, 2005)

Según el libro *Sistemas de Resolución de Conflictos laborales* del Centro Internacional de Formación Organizacional Internacional del Trabajo publicado en el año 2013 nos indica que dentro de las características de este tipo de organizaciones informales se observa que tanto trabajadores y jefes difieren de los objetivos principales, en este sentido los conflictos internos se ven reflejados en la productividad de este tipo de organizaciones.

En la era contemporánea, (Chiavenato, 1999) define a la organización informal como “el conjunto de interacciones y relaciones establecido por los diversos elementos humanos de una organización”. Según el mismo autor la organización informal presenta las siguientes características:

- Relaciones de cohesión o antagonismo, que surgen como consecuencia de la simpatía o antipatía existente entre ciertas personas.
- Estatus independiente a su posición en el organigrama.
- Colaboración espontánea entre los miembros de los grupos de la organización informal. Esta energía debe ser canalizada a favor de la empresa.
- Posibilidad de oposición a la organización formal cuando la dirección no propicia unas buenas relaciones con el personal.

- Patrones de relaciones y actitudes que son aceptados por los empleados y que pueden reflejar los intereses del grupo.
- Cambios de nivel y modificaciones de los grupos informales, lo que quiere decir que éstos pueden cambiar sus integrantes cuando alguno de ellos cambia de nivel funcional o cuando llegan nuevos compañeros.
- La organización informal trasciende a la organización formal ya que escapa de los límites del organigrama e incluso del lugar y hora de trabajo.
- Estándares de desempeño en los grupos informales que no siempre se corresponden con los establecidos desde la administración.

Basándose en esta definición se llega a la conclusión de que las organizaciones informales van encaminadas a empresas del sector privado ya que al no estar bajo ningún lineamiento su funcionamiento es más flexible, el personal se maneja por la motivación de sus jefes inmediatos y pueden realizar una adecuación de las políticas internas según la necesidad de la organización.

1.2.1.4 Perfil de puestos

El análisis de gestión de los recursos humanos ha cambiado desde la era industrial hasta la tendencia actual, al ser la misma que hoy en día se enfoca en la dinámica del desarrollo social y cultural de las organizaciones. En este sentido, la evidencia empírica data que los fracasos en las organizaciones en gran medida eran efecto de los errores cometidos por las personas, en este preámbulo, nunca se consideró que las fallas podrían ser mecánicas. (Franco, 2010)

Este reconocimiento impulsó la intervención del psicólogo industrial en áreas de trabajo, pues la idea era identificar necesidades emocionales y psicológicas que debían considerarse en el

trabajo, convirtiéndose la satisfacción del trabajador y el compromiso con el trabajo en aspectos importantes para las organizaciones que demanden personal. Desde este enfoque se define la selección, capacitación, colocación, entre otros. (Franco, 2010)

En la medida en que fueron cambiando las relaciones entre empleador y empleados las personas fueron más valiosas, los métodos y funciones de los Recursos Humanos se convirtieron en aspectos claves de las organizaciones. (Arenas, 1998)

Las tendencias actuales de la Gestión de los Recursos Humanos se dirigen hacia enfoques sistemáticos, prácticos, multidisciplinarios y participativos que suponen el análisis y descripción de los puestos de trabajo como una herramienta básica para el perfecto funcionamiento de las organizaciones. (Arenas, 1998)

De esta manera se puede decir que es importante definir con un documento las responsabilidades y actividades que las personas van a realizar según el cargo a ocupar con el fin de que estas se distingan evitando la sobrecarga de trabajo y duplicidad de funciones. (Chiavenato I. , Gestion de Talento Humano, 2008)

Al considerar la definición de (Chiavenato I. , Administración de Recursos Humanos, 1992) donde cargo se define como: “[...] la reunión de todas aquellas actividades realizadas por una sola persona que pueden unificarse en un solo concepto y ocupan un lugar formal en el organigrama”, se pone en evidencia los cambios y transformaciones de las organizaciones a fin de adaptar las estructuras rígidas a sistemas flexibles en función del factor humano.

1.2.1.5 Adaptación al puesto y al entorno

De acuerdo a la literatura es evidente encontrar frases como: “gran parte de la

competitividad de la empresa reside en el bienestar del empleado”; “administrar con las personas, en lugar de administrar personas”; las mismas invitan a reflexionar sobre el accionar del talento humano dentro de cualquier tipo de empresa, sin embargo, la experiencia desarrollada por cada empresa ha demostrado que el éxito radica en el acoplamiento al puesto de trabajo bajo condiciones que garanticen su entorno laboral. (Raventos, 2004)

En este sentido (Raventos, 2004) manifiesta “El mejor diagnóstico es aquel que responda al diseño óptimo de cada plaza ocupacional, analizada individualmente, y que permita al conjunto de la organización alcanzar la armonía y el máximo rendimiento” (p. 16).

Con este diagnóstico según (Raventos, 2004), las organizaciones avanzadas buscan apalancar el ritmo del trabajador con los objetivos específicos de cada empresa, de esta manera se pretende llegar al óptimo operacional que se ejecuta en cada empresa.

Efectivamente, las nuevas teorías de gestión han demostrado la ineficacia de las ideas tradicionales que el mundo de la empresa tenía equivocadamente asumidas. La productividad ya no es sinónimo de tiempo que se pasa en el puesto de trabajo, ahora, la tendencia mayoritaria sitúa a la persona por delante de la organización y, por ello, que el trabajador desempeñe su labor óptimamente y, en este afán, la simbiosis entre persona y puesto clave. (Raventos, 2004)

Actualmente, el concepto de puesto o cargo también se ha visto afectado por la globalización y las exigencias del mundo moderno. Esto quiere decir que, no son estables, estáticos ni definitivos; todo lo contrario, están en constante cambio para poder adaptarse a las permanentes transformaciones tecnológicas, económicas, sociales, culturales y legales.

Se define cargo como: “una unidad de la organización, cuyo conjunto de deberes y responsabilidades lo distinguen de los demás cargos. Los deberes y responsabilidades de un cargo, que corresponden al empleado que lo desempeña, proporcionan los medios para que los empleados contribuyan al logro de los objetivos en una organización. (Raventos, 2004)

1.2.1.6. Diseño de puestos

Contemplando la idea que para cada puesto de trabajo se necesita conocimientos, cualidades y niveles de habilidades diferentes se requiere de una planeación efectiva del talento humano es por eso que los altos mandos de las organizaciones preparan equipos de trabajo para obtener puestos claves dentro de la empresa. (Chiavenato I. , 2008)

Así mismo, (Chiavenato I. , 2008) en su libro Gestión del Talento Humano agrega: “el diseño de los cargos es el proceso de organización del trabajo a través de las tareas necesarias para desempeñar un cargo específico. Incluye el contenido del cargo, las calificaciones del ocupante y las recompensas de cada cargo para atender las necesidades de los empleados y de la organización”.

Mediante el diseño de puestos se logra estructurar los elementos, deberes y tareas de los puestos atendiendo a las recompensas de los ocupantes; logrando cumplir los objetivos de la empresa.

1.2.1.7. Análisis de puestos de trabajo

Según (Dessler, 2004), 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 componen, las habilidades, conocimientos, aptitudes y responsabilidades necesarias para el buen desempeño del empleo. Así mismo, según (Chiavenato, 1999) 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?

Dichas preguntas darán a conocer las funciones y actividades que realizan los empleados, los procesos que realiza para el debido cumplimiento de las tareas y observar el comportamiento ante los demás procesos de toda la empresa.

1.2.1.8. Descripción de puestos

La descripción de puestos recopila toda la información de los puestos donde los factores determinantes vienen dados por: espacio físico, entorno de trabajo, herramientas a utilizar, funciones o tareas del puesto, responsabilidades y conocimientos, estos aspectos inciden en el desempeño del puesto. (García, 2001)

Por lo tanto, el análisis y descripción de puestos de trabajo “es un proceso que consiste en determinar mediante un riguroso estudio los elementos o características inherentes a cada puesto”. (García, 2001)

Las descripciones de puestos están definidas por aspectos intrínsecos y extrínsecos:

Intrínsecos

- Nombre del puesto
- Posición de puesto
- Contenido del cargo

- Tareas o funciones

Extrínsecos

- Requisitos intelectuales
- Requisitos físicos
- Responsabilidades implícitas

1.2.1.9. Manual de Funciones

El Manual de Funciones es un documento en el que las organizaciones muestran su estructura organizacional y las funciones de los puestos en la empresa, así como también la descripción, el perfil y los parámetros de evaluación de cada uno de los referidos. Autores como (Beltrán, 2013) lo definen como:

Es un instrumento de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada colaborador en sus actividades cotidianas, basados en los respectivos procedimientos, sistemas y normas que resumen el establecimiento de guías y orientaciones para desarrollar las rutinas laborales cotidianas, sin interferir en las capacidades intelectuales, ni en la autonomía propia e independencia mental o profesional de cada uno de los trabajadores u operarios de una empresa, ya que estos podrán tomar las decisiones más acertadas apoyados por las directrices de los superiores, y estableciendo con claridad la responsabilidad, las obligaciones que cada uno de los cargos conlleva, sus requisitos, perfiles, incluyendo informes de labores que deben ser elaborados por lo menos anualmente dentro de los cuales se indique cualitativa y cuantitativamente en resumen las labores realizadas en el periodo, los problemas e inconvenientes y sus respectivas soluciones, tanto los informes como los manuales deberán ser evaluados

permanentemente por los respectivos jefes para garantizar un adecuado desarrollo y calidad de la gestión.

Cuando ya se conoce la estructura organizacional de la empresa y se han definido tanto las áreas como los puestos de trabajo, el Manual de Funciones facilita la identificación de los puestos, sus límites, soporta a la organización en el orden que necesita para su buen funcionamiento y, sobre todo, permite la fluidez del trabajo, su complementación y eficiencia”. (Garcés, 1999)

Este documento da a conocer al personal el nombre de su puesto, justifica su existencia, determina las obligaciones del colaborador y muestra claramente sus funciones.

1.2.1.10. La importancia del Manual de Funciones

Según (Ríos, 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 otro lado, (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 muchas utilidades para lograr la eficiencia administrativa, por lo expuesto, este documento es necesario ya que minimiza los conflictos de áreas y divide el trabajo fomentando el orden.

1.2.1.11. Ventajas del Manual de Funciones.

Lourdes Münch (Munch, 2010) señala que las ventajas del Manual de Funciones 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.

1.2.1.12. Beneficios de la descripción y análisis de los puestos de trabajo.

Según el Seminario Profundización Universidad Católica de Colombia, (2010) 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 el rendimiento 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

Organización: Las organizaciones son estructuras administrativas y sistemas **creados** para lograr metas u objetivos con apoyo de los propios seres humanos, y/o con apoyo del talento humano o de otras características similares. Están compuestas por sistemas de interrelaciones que cumplen funciones especializadas. También es un convenio sistemático entre personas para lograr algún propósito específico. (Reyes, 2012)

Empleado: Persona u organización que tienen otras a su cargo bajo el régimen de relación

de dependencia esto implica una serie de responsabilidades y obligaciones respecto de dichas personas. (Alles, 2002)

Manual: Documento en el cual se describen procedimientos relevantes para el mejoramiento interno de la organización y consta de una breve explicación conceptual del tema en cuestión junto a una explicación detallada de cómo llevar las tareas o conjunto de tareas. (Alles, 2002)

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. (Tacuri, 2011)

Actividades laborales: Primero recaba la información acerca de las actividades del puesto actual, como limpiar, vender, enseñar o pintar. Esta lista también indicará como, por qué y cuándo se desempeñará cada actividad. (Chiavenato I. , 2008)

Puesto: Lugar que una persona ocupa en una organización, implica cumplir responsabilidades y tareas claramente definidas. (Alles, 2002)

Análisis de puestos: El análisis de puestos es un procedimiento para establecer las obligaciones y las habilidades que requiere un puesto, así como el tipo de persona que se debe de contratar para ocuparlo”. (Dessler, 2004)

Descripción de puestos: Lista de las obligaciones de un puesto, las responsabilidades, el reporte de relación, las condiciones laborales y las responsabilidades de supervisión del mismo; es resultado del análisis del puesto”. (Dessler, 2004)

Perfil: El perfil del cargo no es más que la definición del cargo, que incluye la relación de actividades que desarrollaría una persona al ocuparlo”. (Jiménez ,2012)

CAPÍTULO II. MÉTODO

2.1. Nivel de estudio

Estudio descriptivo: Mediante este método vamos a determinar e identificar hechos y situaciones según las técnicas de investigación como encuestas para llegar al diagnóstico, solución del problema de la situación para el planteamiento.

2.2. Modalidad de investigación

Modalidad de campo-por encuesta

Esta modalidad será aplicada en cuanto a la información que se obtendrá de registros impresos, audiovisuales y electrónicos que ampliaran y profundizaran el conocimiento acerca de un direccionamiento adecuado que nos permitan especialmente dotarnos de información para la implementación del Manual de Funciones.

2.3. Método

Método inductivo-deductivo.

El método que se aplicará será inductivo –deductivo ya que este tipo de método ayudará a buscar una solución para el problema planteado tomando en cuenta la información y la situación que se presentan, este método también complementa la investigación proporcionando un conocimiento verdadero sobre la realidad, obteniendo como resultado la Elaboración de un Manual de Funciones en la empresa CORDIMAPET.

2.4. Población y muestra

La población del objeto de estudio que se ha establecido es a los hombres y mujeres entre 23 y 53 años que forman parte del holding de la empresa CORDIMAPET la cual se determina que

se tomará toda la nómina del personal para el estudio y aplicación de los métodos de investigación; la población que se constituye en nómina es de 24 personas.

Muestra

No se necesita una muestra, se aplicará la encuesta a toda la organización ya que el holding cuenta con 24 personas; y nos facilita la obtención de la información para la Elaboración de un Manual de Funciones en la empresa CORDIMAPET.

2.5. Selección instrumentos de investigación

Para la recolección de información se aplicará la encuesta basada en el cuestionario que permita conseguir los datos y los hechos determinados del presente estudio.

2.6. Procedimientos de datos

Los datos obtenidos serán tabulados utilizando la herramienta Microsoft Excel que ayudara al procesamiento de la información obtenida.

Las herramientas estadísticas utilizadas para el procesamiento de datos serán la distribución de frecuencias y las representaciones gráficas tales como gráficas circulares e histogramas.

2.7 Metodología técnica, específica para el problema planteado

Para el objetivo específico No 1.- Diagnosticar el estado actual de la empresa con respecto a su estructura orgánica formal y real de la empresa CORDIMAPET S.A estableciendo niveles jerárquicos líneas de autoridad y responsabilidades dentro de la misma, se utilizará el nivel de estudio exploratoria porque se necesita investigar sobre que significa el Manual de Funciones y partes importantes del mismo. La modalidad de investigación será de campo ya que ayudara a profundizar en la organización lo que ya se tiene establecido con lo que se quiere llegar a establecer

con el Manual de Funciones. La técnica de investigación será el análisis de documentos, con el fin de obtener la información necesaria para llevar a cabo la investigación.

Para el objetivo específico No 2.- Definir, describir y ubicar los objetivos y funciones de cada puesto de trabajos, se utilizará el nivel de estudio exploratorio ya que se necesita obtener conocimiento de las actividades y responsabilidades que lleva cada trabajador en relación al giro del negocio. La modalidad de investigación será de campo ya que al tener las actividades de los puestos que están establecidas podremos partir de eso para lograr formar nuestro Manual de Funciones. La técnica de investigación será el análisis de documentos, de tal manera que al aplicar la observación se pueda determinar qué actividades realiza cada empleado.

Para el objetivo específico No 3.- Definir la estructura del Manual de Funciones para la empresa CORDIMAPET S.A. Se utilizará el nivel de estudio exploratorio ya que se requiere información sobre las funciones que desempeña cada empleado y así poder establecer las verdaderas actividades que tendrá nuestro Manual de Funciones. La modalidad de investigación será de campo debido a que la información será obtenida del personal de la empresa. La técnica de investigación será de análisis de documentos con el fin de examinar las funciones de cada cargo.

Para el objetivo específico No 4.- Socializar y definir las líneas de acción de acuerdo al Diseño del Manual de Funciones de la empresa CORDIMAPET. Se utilizarán el nivel de estudio exploratorio porque dado que la investigación se basa en leyes y resoluciones establecidas por los entes de control. La modalidad de investigación será de campo ya que se necesita de una base documental establecida por el Departamento Administrativo CORDIMAPET para la investigación. La técnica de investigación será el análisis de documentos con el fin de obtener información para la buena toma de decisiones a lo largo de esta investigación.

2.8. Recursos humanos.

A continuación, se detalla el listado de las personas que trabajarán y/o colaborarán directa o indirectamente en el desarrollo de la investigación:

Tabla 1. Personas que colaboran con el desarrollo de la investigación.

Detalle	Cantidad
Investigador principal	1
Profesor evaluador 1	2
Profesor evaluador 2	2
Director de trabajo	1

2.9. Recursos técnicos y materiales

En la tabla siguiente se detalla la infraestructura óptima para el desarrollo de la investigación en el ámbito de estudio.

Tabla 2. Recursos para el desarrollo de esta investigación.

Detalle	Cantidad
Computador personal. Laptop	1
Impresora a color	1
Celular	1
Resmas de papel bond	2
Esferográficos y lápices	3

2.10. Recursos financieros.

En la tabla siguiente se expone el presupuesto donde se especifica cada uno de los rubros necesarios para el proceso general de investigación.

Tabla 3. Recursos financieros para el desarrollo de esta investigación.

Detalle	Cantidad	Valor	Total
Computador personal. Laptop	1	\$890,00	\$890,00
Impresora a color	1	\$300,00	\$300,00
Celular	1	\$200,00	\$200,00

Resmas de papel bond	2	\$4,00	\$8,00
Esferográficos y lápices	3	\$0,50	\$1,50
Total			\$1.399,50

2.11. Cronograma de trabajo

El trabajo a realizarse, se enmarcará dentro del siguiente cronograma de trabajo:

Tabla 4. Cronograma de trabajo de esta investigación.

Detalle	jul-18	ago-18	sep-18
Validación del plan por el director			
Borrador final			
Capítulo 1			
Borrador final			
Capítulo 2			
Re- validación de la metodología específica			
Recolección y tratamiento de datos			
Presentación y análisis de resultados			
Borrador Capítulo3			
Borrador final			
Entrega informe final			

CAPITULO III RESULTADOS

3.1. Recolección y tratamiento de datos

3.1.1. Diseño de la encuesta

El diseño de la encuesta responde al objetivo general y los objetivos específicos mediante preguntas que permitan identificar de manera adecuada las funciones de cada puesto de trabajo de la empresa, esto permitirá elaborar un Manual de Funciones de la empresa CORDIMAPET S.A.

Finalmente, esta encuesta, será aplicada a los 24 empleados de la misma.

Objetivo

Diagnosticar el estado actual de la empresa para definir, describir y ubicar las funciones de cada puesto de trabajo

Alcance de la investigación

La encuesta cubre las actividades en la que se identifica los componentes que debe tener un Manual de Funciones, las actividades que realizan cada trabajador y las definiciones de los perfiles laborales de cada cargo de la empresa.

Universo de la investigación

Está constituido por 24 empleados que forman parte de la empresa CORDIMAPET S.A.

Método de Recolección

Los formularios fueron llenados en la empresa CORDIMAPET, esto permitió analizar la información sobre el estado situacional de la empresa, así como el conocimiento general que tienen los empleados sobre las funciones realizadas por cada uno de ellos. En este sentido se consideró los siguientes puntos:

Tabla 5. Definición de variables y sub variables para el diseño de la encuesta.

VARIABLES	Sub variables
1.- Identificar el estado actual de la empresa a través de la definición, descripción y ubicación de las funciones de cada puesto de trabajo	Definición de Misión y Visión
	Misión de cada puesto de trabajo
	Establecimiento del nivel jerárquico
	Tecnología implementada y usada
	Establecimiento de áreas de trabajo
2.- Definir el estado situacional de las actividades de cada carga laboral de la empresa.	Actividades esenciales
	Actividades jerárquicas
	Actividades rutinarias
	Actividades ocasionales
3.- Identificar el perfil profesional por cada área de trabajo	Formación profesional
	Experiencia Laboral
	Conocimientos especiales necesarios

3.2. Presentación de resultados

3.2.1 Resultados de la encuesta.

VARIABLE 1. Estado actual de la empresa a través de la definición, descripción y ubicación de las funciones de cada puesto de trabajo.

1) ¿Conoce la misión y visión de la empresa?

Tabla 6. Misión y visión de la empresa

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	2	8%
No	22	92%
TOTAL GENERAL	24	100%

Elaborado por: Autora

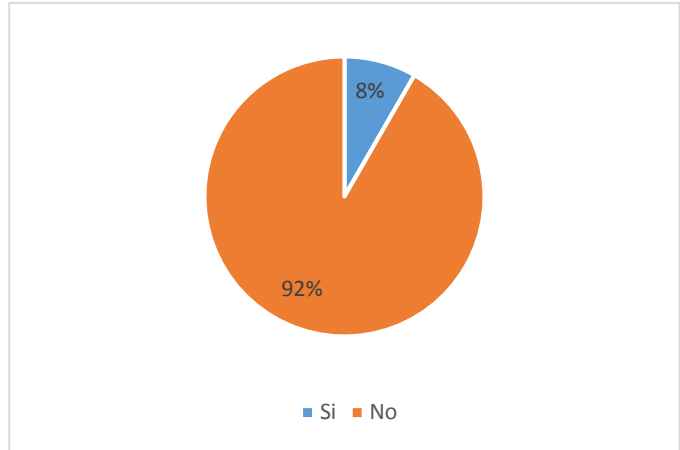


Grafico 1. Misión y Visión de la empresa
 Elaborado por: Autora

El 92% de los trabajadores de la empresa CORDIMAPET S.A. no conocen la visión y misión de la empresa esto conlleva a que el personal no tenga claras las líneas laborales ni el sentido de pertenencia al momento de ser parte del grupo laboral por otra parte el 8% dicen conocerla, pero no de manera clara.

2) Conoce las responsabilidades de su puesto de trabajo?

Tabla 7. Responsabilidad del puesto de trabajo

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	11	46%
NO	13	54%
TOTAL GENERAL	24	100%

Elaborado por: Autora

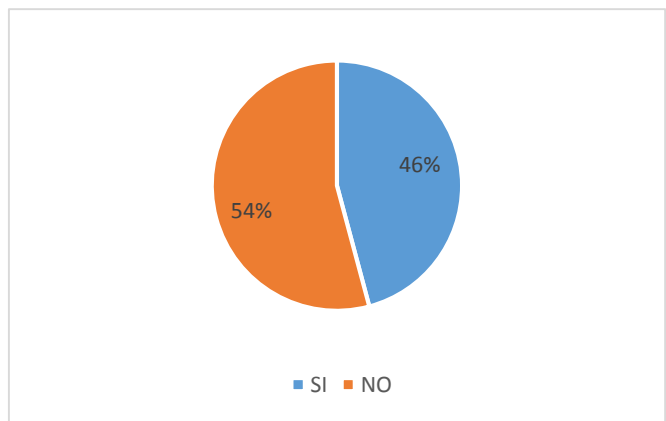


Grafico 2 Responsabilidad del puesto de trabajo
 Elaborado por: Autora

La segunda pregunta da a conocer si los empleados saben las responsabilidades que deben acatar es así que, el 54% de los encuestados no conocen las responsabilidades que tienen dentro de la empresa mientras que, el 46 % restante si conocen las responsabilidades que deben realizar en la empresa.

3) Conoce a que nivel jerárquico pertenece?

Tabla 8. Nivel jerárquico que pertenece

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	13%
NO	21	88%
TOTAL GENERAL	24	100%

Elaborado por: Autora

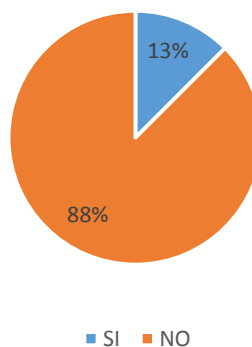


Gráfico 3. Nivel jerárquico que pertenece

Elaborado por: Autora

El 88% de los empleados no saben a qué nivel jerárquico pertenece dentro de la organización y tan solo el 13% conoce su nivel, esto muestra la inexistencia de comunicación entre las áreas y el inadecuado nivel de responsabilidad que cada uno de los trabajadores tiene con la empresa.

4) Qué equipos/maquinaria maneja como parte de sus actividades?

Tabla 9. Equipos/ Maquinarias que maneja como parte de su actividad

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Computador	9	38%
Volqueta	6	25%
Excavadora	3	13%
Otros	2	8%
Cargadora	2	8%
Retroexcavadoras	1	4%
No responde	1	4%
TOTAL GENERAL	24	100%

Elaborado por: Autora

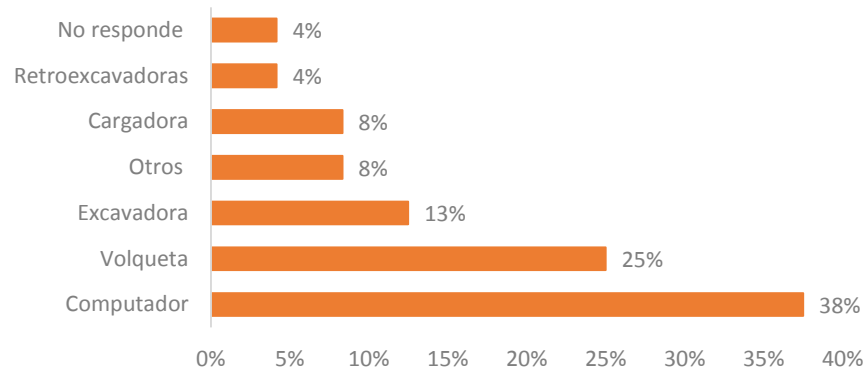


Gráfico 4. Equipos/ Maquinarias que maneja como parte de su actividad

Elaborado por: Autora

En la pregunta cuatro, se identifica el tipo de maquinaria o equipo que maneja cada trabajador y que utiliza es así que, el 38% ocupa computador es decir pertenece al área administrativa mientras que el 50% del personal es operativo y están a cargo de volquetas, retroexcavadoras, excavadoras y cargadoras. Es importante indicar que dentro de este universo el 8% realiza actividades no especificadas y un 4% no responde.

5) Conoce al área de trabajo a la que pertenece?

Tabla 10. Área a la que pertenece

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	12	50%
NO	12	50%
TOTAL GENERAL	24	100%

Elaborado por: Autora

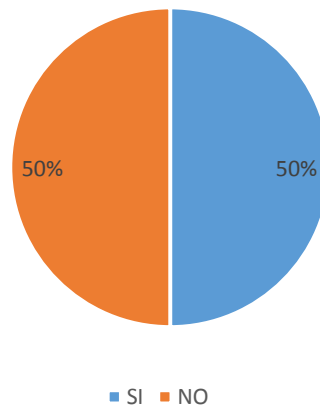


Gráfico 5. Área a la que pertenece

Elaborado por: Autora

El 50% sabe a qué área pertenece dentro de sus respuestas se identifican con el nivel administrativo y operativo. Por su parte, el 50% restante no tiene conocimiento al área a la que corresponden.

Tabla 11. Área a la que pertenece

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Gerente General	1	9%
Administrativo	4	36%
Operaciones	4	36%
Equipo camionero	1	9%
Producción	1	9%
TOTAL	11	100%

Elaborado por: Autora

En contexto con lo anterior, del 50% de los empleados que conocen su área de trabajo el 72% pertenecen al área administrativo y operativo; el 28% restante está distribuido en la gerencia, equipo caminero y producción.

6) Conoce con detalle cuáles son sus funciones?

Tabla 12. Detalle de las funciones

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	22	92%
NO	2	8%
TOTAL GENERAL	24	100%

Elaborado por: Autora

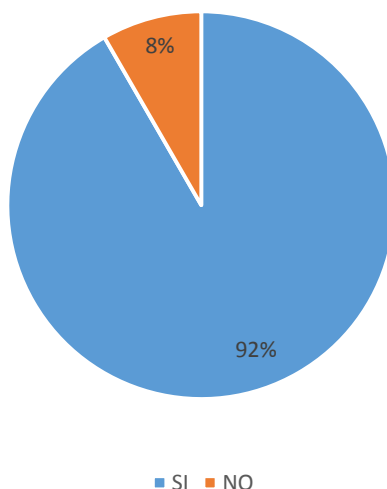


Gráfico 6. Detalle de las funciones

Elaborado por: Autora

El 92% de los empleados si conocen las funciones que realizan, a medida que el trabajo avanza surgen actividades adicionales que al momento de contratación no especificaron, sin embargo, el 8% no conoce que funciones determinada debe realizar dentro de la organización.

Al saber que la mayoría de empleados saben que funciones deben desempeñar varios de ellos realizan dos veces las mismas actividades haciendo que exista una duplicidad de funciones y una excesiva carga laboral.

7) Enumere las actividades más importantes de su cargo?

Actividades más importantes de los cargos administrativos

Tabla 13. Actividades más importantes del cargo administrativo.
Elaborado por: Autora

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Aprobar pagos semanales	1	2%
Revisión de informes	1	2%
Aprobar compras	1	2%
Reuniones con clientes y proveedores	1	2%
Revisión de gastos y ventas	3	7%
Coordinar con las oficina el trabajo de los operadores	2	5%
Compra de repuestos	2	5%
Contratación de mecánicos	1	2%
Contestar en teléfono	1	2%
Emitir retenciones y facturación	5	12%
Recepción documentación de clientes y proveedores	3	7%
Recepción tickets choferes	2	5%
Depósitos y pagos bancarios	1	2%
Revisión horas trabajadas	1	2%
Realización actividades encargadas por el contratista	1	2%
Cuadrar reporte de choferes	4	10%
Coordinar y organizar actividades del Oriente	1	2%
Roles de pago cuadro IESS	1	2%
Actas de finiquito, contratos , declaraciones MDT	1	2%
Informes de productividad personal	1	2%
Clasificación de información	1	2%
Planificar producción de material	2	5%
Planillaje de empresas	1	2%
Vigilar al personal de cantera	1	2%
Recepción, clasificación de documentación	1	2%
Control de créditos	1	2%
TOTAL GENERAL	41	100%

Actividades más importantes de los cargos operativos

Tabla 14. Actividades más importantes del cargo operativo.

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Ayuda a cargar material a las volquetas	3	9%
Cuidar y limpiar zarandas	2	6%
Cuidar herramientas	2	6%
Cambio de aceite y mantenimiento volquetas	11	32%
Romper piedras	2	6%
Control de maquinaria	7	21%
Monitoreo a las volquetas	2	6%
Preparar, transportar y despachar material pétreo	4	12%
Clasificar material pétreo	1	3%
TOTAL GENERAL	34	100%

Elaborado por: Autora

Total, áreas administrativas y operativas

Tabla 15. Total, actividades área operativa y administrativa.

AREA	FRECUENCIA	PORCENTAJES
OPERATIVOS	36	47%
ADMINISTRATIVOS	41	53%
TOTAL	77	100%

Elaborado por: Autora

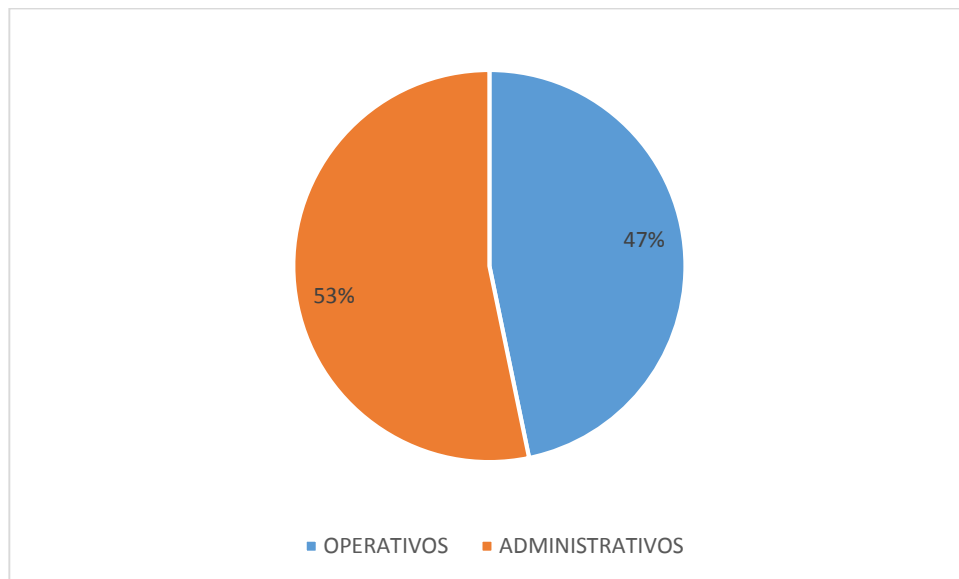


Gráfico 7. Total, actividades área operativa y administrativa.

Elaborado por: Autora

El 47% de los encuestados realizan un trabajo operativo visto en la Tabla 15, y de este trabajo operativo lo principal se encuentra en las siguientes actividades: cambio de aceite y mantenimiento de volquetas con 32% del total de respuestas seguido por el control de maquinaria con el 21% y no menos importante la preparación, transporte y despacho del material pétreo con el 12% finalmente indicar que el resto de trabajo operativo son actividades secundarias propias de las actividades que realizan los trabajadores.

Por otra parte, el 53% del personal se dedica a trabajos administrativos dentro de los cuales los más importantes recaen sobre actividades como son la emisión, retención y facturación con 12% seguido del reporte que realizan los choferes con el 10% y no menos importante la recepción de documentación de proveedores y clientes con el 7%. El resto de actividades son complementos propios de las actividades administrativas que cumple la empresa.

8) Ha realizado tareas de otros trabajadores (sobrecarga laboral) llevándolo al incumplimiento de sus propias funciones?

Tabla 16. Ha realizado tareas de otros trabajadores

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	12	50%
NO	12	50%
TOTAL GENERAL	24	100%

Elaborado por: Autora

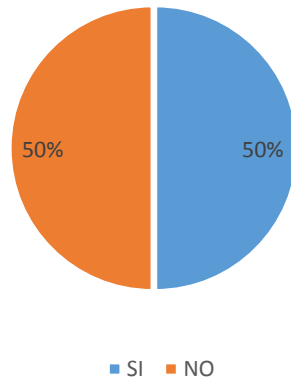


Grafico 8. Ha realizado tareas de otros trabajadores
Elaborado por: Autora

En esta pregunta no indica que el 50% de trabajadores alguna vez ha realizado tareas de otros trabajadores, esto implica sobrecarga laboral en estos empleados y por ende desorganización. Por su parte, el 50% restante indica que no ha realizado actividades de otros funcionarios.

9) Conoce quien supervisa las actividades que usted realiza en la organización?

Tabla 17. Quien supervisa las actividades de la organización

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	18	75%
NO	6	25%
TOTAL GENERAL	24	100%

Elaborado por: Autora

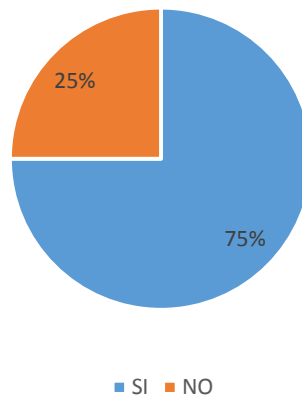


Grafico 9. Quien supervisa las actividades de la organización
Elaborado por: Autora

La pregunta número 9 permite analizar las relaciones jerárquicas de la empresa CORDIMAPET S.A en este caso si el encuestado tiene un jefe inmediato el que supervisa las actividades que realiza. En este sentido, el 75% de los empleados menciono que si conoce a su jefe inmediato mientras que el 25% no conoce quien lo supervisa.

Tabla 18. Total, de áreas que supervisan

JEFE INMEDIATO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Gerente General	12	71%
Administrativo	3	18%
Jefe de choferes	1	6%
Recursos Humanos	1	6%
TOTAL GENERAL	17	100%

Elaborado por: Autora

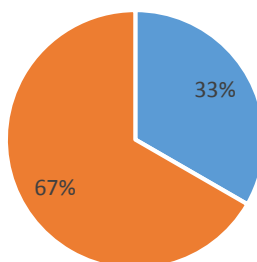
De acuerdo a las respuestas la Gerencia General es quien supervisa las actividades que se realiza en la organización en un 71% seguido del área administrativa con un 18%. El 12% restante es supervisado por el jefe de choferes y recursos humanos.

10) Tiene personas a su cargo, que supervisa las actividades que realiza?

Tabla 19. Personal a cargo

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	8	33%
NO	16	67%
TOTAL GENERAL	24	100%

Elaborado por: Autora



■ SI ■ NO

Gráfico 10. Personal a su cargo

Elaborado por: Autora

La pregunta 10 analiza si el personal tiene empleados a su cargo en este sentido, los resultados muestran que, el 67% no tiene personal a su cargo mientras que el 33% contestaron que sí, en relación a esta respuesta, es importante saber si estas personas tienen conocimiento adecuado de las responsabilidades que cada empleado realiza.

Tabla 20. Total, personal a cargo

SUBORDINADOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Personal Oriente	2	50%
Despachador	1	25%
Ayudante zaranda	1	25%
TOTAL GENERAL	4	100%

Elaborado por: Autora

Según los encuestados el 50% del personal supervisado es el personal del Oriente mientras que el otro 50% se divide en el personal que despacha y en los ayudantes de zaranda.

11) De las actividades mencionadas en la pregunta 7 cuales de estas son actividades rutinarias y ocasionales.

Tabla 21. Actividades ocasionales y rutinarias

AREA	Rutinaria	Porcentaje	Ocasional	Porcentaje	Total	Porcentaje
OPERATIVOS	9	75%	3	25%	12	30%
ADMINISTRATIVOS	19	68%	9	32%	28	70%
TOTAL	28		12		40	100%

Elaborado por: Autora

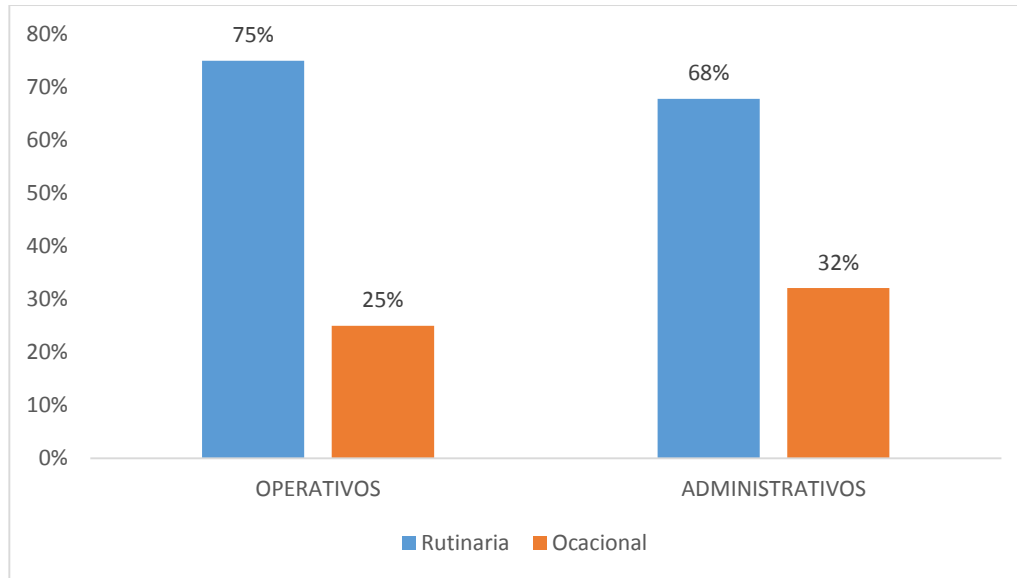


Grafico 11. Actividades ocasionales y rutinarias
Elaborado por: Autora

Dentro del área operativa el 75% del personal indica que su actividad es rutinaria y el 25% restante manifiesta que es ocasional, esto de manera general representa el 30% del total de los encuestados de área operativa. El 70% perteneciente al área administrativa indica en un 68% que su actividad es rutinaria mientras que el 32% afirma que su diligencia es ocasional.

12) Cuál es su nivel de instrucción?

Tabla 22. Nivel de instrucción

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EDUCACION BASICA (PRIMARIA)	0	0%
BACHILLERTO	21	88%
UNIVERSIDAD	3	13%
POSGRADO	0	0%
NINGUNO	0	0%
TOTAL GENERAL	24	100%

Elaborado por: Autora

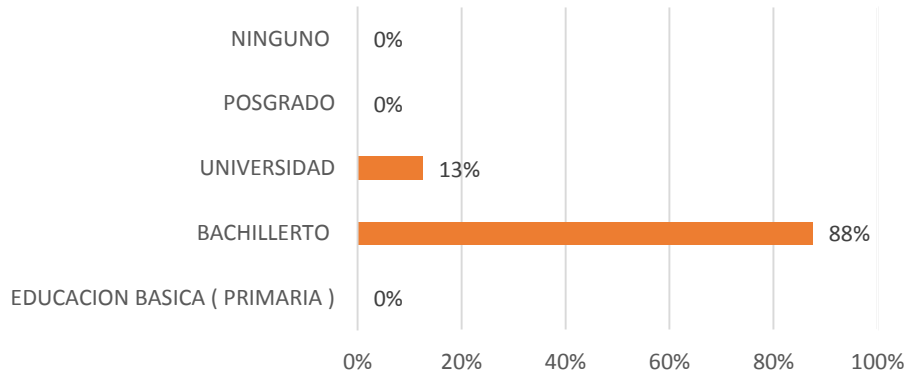


Grafico 12. Nivel de instrucción
Elaborado por: Autora

El nivel de instrucción muestra la competitividad de los recursos humanos, así como también la influencia de este en el desarrollo de la organización, es así que, en esta pregunta se identifica que el 87,5% del personal tiene bachillerato mientras que, sólo el 12,5% cuenta con un nivel universitario.

13) Fue un requisito el nivel de estudio para realizar esta actividad que hoy ocupa?

Tabla 23. Requisito el nivel de estudio

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	1	4%
NO	23	96%
TOTAL GENERAL	24	100%

Elaborado por: Autora

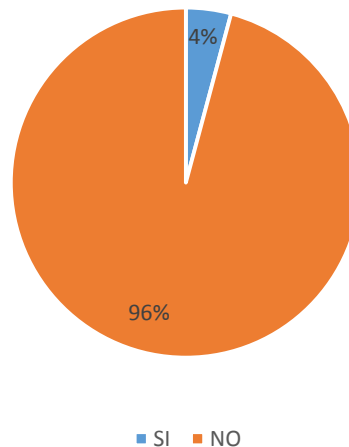


Grafico 13. Nivel de instrucción
Elaborado por: Autora

“Una mejor educación es un elemento indispensable para aumentar la productividad no solo en las empresas sino también en un país, a su vez la educación permite reducir las brechas que en la actualidad existe en la mayoría de países en vías de desarrollo en cuanto a educación y tecnología” Vergara,J., Mizintseva, M. y Sardarian, A (2015) . En este sentido de acuerdo a los resultados obtenidos, el 96% de los empleados dicen que no fue un requisito el nivel de estudio para desempeñar sus cargos mientras que el 4% manifiesta que, si fue un requisito, esto indica el desinterés de la empresa en lograr obtener un personal completamente capacitado en sus diferentes áreas.

14) Posee algún tipo de curso extra que aporte a su puesto de trabajo?

Tabla 24. Curso extra que aporte al puesto

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	13%
NO	21	88%
TOTAL GENERAL	24	100%

Elaborado por: Autora

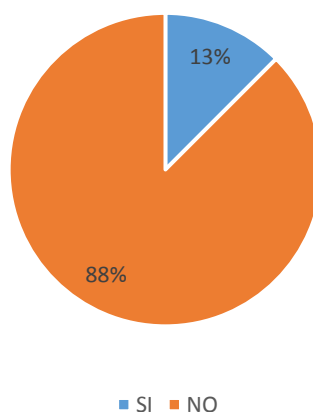


Gráfico 14. Curso extra que aporte al puesto

Elaborado por: Autora

El 88% de encuestados no ha realizado ningún tipo de curso que le permita realizar mejor su actividad laboral, no obstante, el 12% si ha complementado sus conocimientos con cursos extras que permitió su mejor desempeño laboral.

15) Cual es la experiencia mínima para el cargo?

Tabla 25. Experiencia mínima para el cargo

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
0-1	7	29%
2 A 3	12	50%
4 A 5	4	17%
MAS DE 6 AÑOS	1	4%
TOTAL GENERAL	24	100%

Elaborado por: Autora

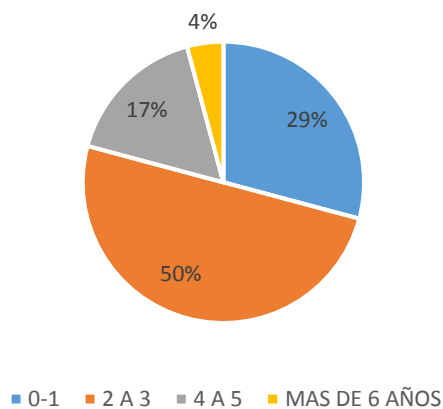


Gráfico 15. Experiencia mínima para el cargo

Elaborado por: Autora

Dentro de cada puesto de trabajo la experiencia laboral genera confianza y seguridad. En este sentido, de acuerdo al gráfico número 15 se observa que el 21% cuenta con más de 4 años de experiencia en sus respectivos puestos de trabajo, no menos importante, el 50% de encuestados posee de 2 a 3 años de experiencia. Finalmente, dentro de la organización se tiene que un 29% tiene menos de un año de experiencia.

16) Ocupo un puesto similar antes de este trabajo?

Tabla 26. Puestos similares antes de este trabajo

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	14	58%
NO	10	42%
TOTAL GENERAL	24	100%

Elaborado por: Autora

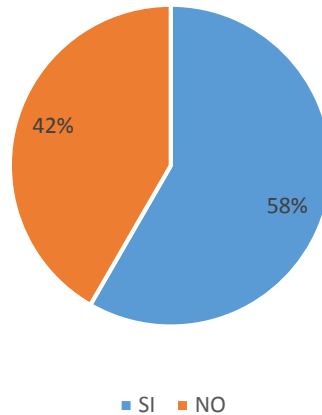


Grafico 16. Puestos similares antes de este trabajo
 Elaborado por: Autora

El 58% de personal tiene experiencia en el puesto para el que fue contratado y un 42% indica no haber ocupado puestos similares en ninguna otra organización, esto muestra un reto en la organización para lograr pertinencia en la actividad que cada uno de los trabajadores realiza dentro de la organización.

3.2.2 Diseño del modelo de descripción de cargos

Tomando en cuenta que el 90% de los trabajadores no saben cuál es la misión y la visión de la empresa ni el nivel jerárquico al que pertenecen se considera necesario tomar en cuenta en el formato de descripción de cargos:

IDENTIFICACION DEL CARGO	
MISION DE LA EMPRESA	
VISION DE LA EMPRESA	
NOMBRE DEL CARGO	
AREA	
REPORTA A (NOMBRE DEL CARGO)	
SUPERVISA A (NOMBRE DEL CARGO)	

Tomando en cuenta que el 50% de los empleados conocen las funciones que desempeñan en la empresa y el otro 50 % no conocen se considera necesario que todos los empleados sepan sus actividades específicas en la organización, así como también que sepan el tipo de función es decir si son de análisis, ejecución, control y dirección; y el periodo o frecuencia con la que realizan sus actividades:

DESCRIPCION DE FUNCIONES				
TIPO DE FUNCION	EJECUCION (E)	ANALISIS (A)	DIRECCION (D)	CONTROL (C)
PERIODICIDAD	RUTINARIA (R)		OCASIONAL (O)	
FUNCIONES	PERIODICIDAD	TIPO	EQUIPO /MAQUINARIA	CARGOS O AREAS CON LOS QUE SE RELACIONA

3.2.3. Diseño del modelo de perfil

El diseño del modelo del perfil dice de la formación académica y experiencia laboral que es necesario para cada puesto con el objetivo de explotar al máximo las capacidades y conocimientos de los trabajadores.

REQUISITOS MINIMOS	
REQUISITOS DE FORMACION	
CAPACITACION COMPLEMENTARIA	
REQUISITOS DE EXPERIENCIA	

Para el mejor entendimiento de los requerimientos básicos se estipulan los siguientes criterios:

Formación académica:

- **Nivel básico:** Nivel admisible de entendimiento para diversas áreas y funciones.
- **Bachillerato:** Nivel más alto de conocimiento sobre temas puntuales y adaptación al cargo y funciones.
- **Tercer nivel:** Corresponden a este nivel los grados académicos de licenciado y los títulos profesionales universitarios.
- **Cuarto nivel:** Es el título profesional de especialista; y los grados académicos de maestría, PhD o su equivalente.

Experiencia laboral:

- Se considera una experiencia necesaria de 3 a 5 años para los cargos que se encuentran en nivel directivo según la estructura orgánica, ya que saben los formatos y procesos específicos de la empresa.
- Se considera una experiencia necesaria de 1 a 2 años para los cargos que se encuentran en nivel intermedio según la estructura orgánica, ya que saben la base de las funciones del cargo a desempeñar los cuales se complementan con los requerimientos de la empresa.
- No se considera necesaria la experiencia mayor a 1 año en cargos menores ya que pueden adquirir el conocimiento durante la inducción.

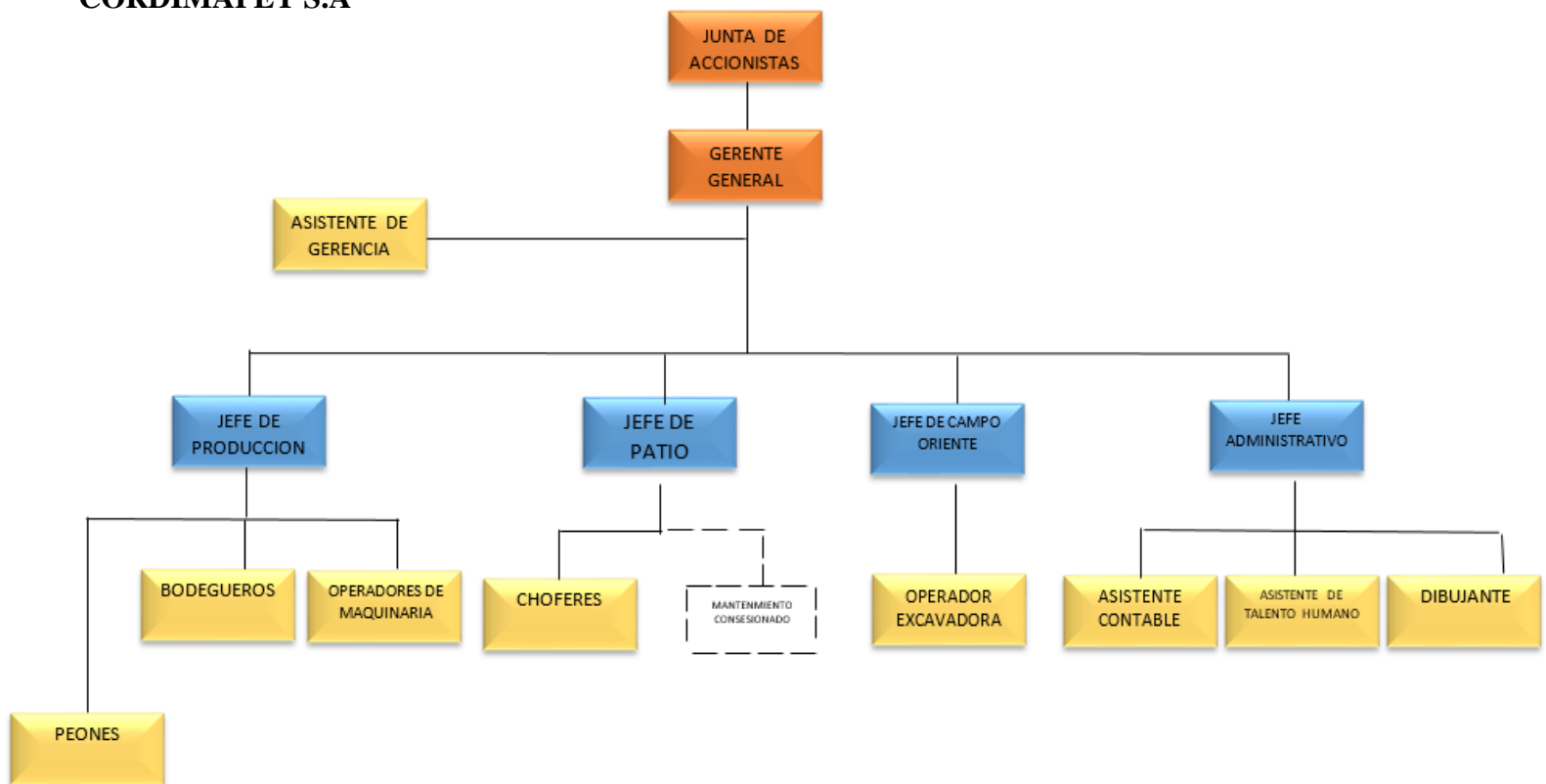
Cursos y capacitaciones

- Cursos que dan soporte y contribuyen a la realización de las actividades o funciones relacionadas con el desempeño del cargo.

3.2.4. Manual de Funciones de la empresa CORDIMAPET S.A.

Para mejorar los procesos de la empresa CORDIMAPET S.A se presenta el siguiente Manual de Funciones con el propósito de delimitar correctamente los cargos y las funciones dentro de su estructura organizacional de la empresa.

CORDIMAPET S.A



- **Objetivo:**

Definir los cargos de las áreas de la empresa CORDIMAPET S.A., para la adecuada asignación de funciones asegurando el correcto funcionamiento de los procesos y administración de recursos.

- **Alcance**

El manual será aplicado para toda la organización con el carácter de obligatorio previa aprobación de las autoridades de la empresa CORDIMAPET S.A.

- **Responsable**

Jefe Administrativo

Asistente de Recursos Humanos

- **Listado de cargos**

1 Gerente General

1 Asistente de Gerencia

1 Jefe de Producción

1 Bodeguero

5 Operador de maquinaria

1 Peón

1 Jefe de Patio

4 Chofer

1 Jefe de Campo Oriente

3 Operador de excavadora

1 Jefe Administrativo

1 Asistente Contable y Administrativo

1 Asistente de Talento Humano

2 Dibujante

MANUAL DE FUNCIONES



3.3. Análisis

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO				
NOMBRE DEL CARGO		Gerente General		
AREA		Dirección General		
REPORTA A (NOMBRE DEL CARGO)		Junta de accionistas		
SUPERVISA A (NOMBRE DEL CARGO)		Toda la organización		
REQUISITOS MINIMOS				
REQUISITOS DE FORMACION		Título de tercer nivel en carrera administrativa		
CAPACITACION COMPLEMENTARIA		Talleres de Liderazgo		
REQUISITOS DE EXPERIENCIA		Al menos 5 años en cargos similares		
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES				
TIPO DE FUNCION	EJECUCIÓN (E)	ANÁLISIS (A)	DIRECCIÓN (D)	CONTROL (C)
PERIODICIDAD		RUTINARIA (R)		OCASIONAL (O)
FUNCIONES	PERIODICIDAD	TIPO	EQUIPO /MAQUINARIA	CARGOS O AREAS CON LOS QUE SE RELACIONA
Aprobación de flujo semanal y adquisición compras en la organización	R	C	N/A	Área administrativa
Realizar la administración total de las actividades de la empresa buscando su mejoramiento organizacional y financiero.	R	D	N/A	Todas las áreas
Garantizar el cumplimiento de las normas, reglamentos, políticas e instructivos internos y los establecidos por las entidades de regulación y control.	O	C	N/A	Todas las áreas
Participar en reuniones con el Directorio para analizar y coordinar las actividades de la empresa en general.	O	A	N/A	Todas las áreas
Coordinar y controlar la ejecución y seguimiento al cumplimiento del Plan Empresarial.	R	C	N/A	Todas las áreas
Supervisar los estados financieros de la organización y toma de decisiones conforme al crecimiento organizacional.	O	C	N/A	Todas las áreas
Controlar y vigilar la producción de material pétreo y la ejecución de movimiento de tierras con las diferentes áreas.	R	C	N/A	Área de producción y Oriente
Supervisar y evaluar el plan de riesgos de la organización tomando en cuenta el requerimiento de los clientes y la seguridad de los trabajadores.	O	C	N/A	Todas las áreas

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO				
NOMBRE DEL CARGO		Jefe de producción		
AREA		Producción		
REPORTA A (NOMBRE DEL CARGO)		Gerente General		
SUPERVISA A (NOMBRE DEL CARGO)		Peones, bodegueros y operadores		
REQUISITOS MINIMOS				
REQUISITOS DE FORMACION		Título de tercer nivel en ingeniería civil o carreras afines.		
CAPACITACION COMPLEMENTARIA		Conocimiento básicos de mecánica de maquinaria pesada		
REQUISITOS DE EXPERIENCIA		2 a 3 años en cargos similares		
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES				
TIPO DE FUNCION	EJECUCION (E)	ANALISIS (A)	DIRECCION (D)	CONTROL (C)
PERIODICIDAD	RUTINARIA (R)		OCASIONAL (O)	
FUNCIONES	PERIODICIDAD	TIPO	EQUIPO /MAQUINARIA	CARGOS O AREAS CON LOS QUE SE RELACIONA
Planificar y supervisar el trabajo de los empleados.	R	C	Computador	Área de producción
Supervisión de procesos de producción y control de stock de material pétreo.	R	C	N/A	Área de producción
Verificación de resultados mediante informes emitidos por su área	O	C	N/A	Área de producción
Ejecuta y supervisa planes de seguridad y salud ocupación en cantera.	R	C	N/A	Área de producción
Supervisa y controla la calidad del material pétreo y coordina el transporte a diferentes empresas.	R	C	N/A	Área de producción
La resolución de incidencias como averías de la maquinaria y falta de combustible.	O	A	N/A	Área de producción
Mejoramiento de estrategias para la mayor eficiencia y eficacia de la producción.	O	D	N/A	Área de producción

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO				
NOMBRE DEL CARGO		Jefe de Producción		
AREA		Producción		
REPORTA A (NOMBRE DEL CARGO)		Gerente General		
SUPERVISA A (NOMBRE DEL CARGO)		Bodegueros, operadores y peones.		
REQUISITOS MINIMOS				
REQUISITOS DE FORMACION		Título de tercer nivel en ingeniería civil o carreras afines.		
CAPACITACION COMPLEMENTARIA		Conocimiento básicos de mecánica de maquinaria pesada		
REQUISITOS DE EXPERIENCIA		2 a 3 años en cargos similares		
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES				
TIPO DE FUNCION	EJECUCION (E)	ANALISIS (A)	DIRECCION (D)	CONTROL (C)
PERIODICIDAD	RUTINARIA (R)		OCASIONAL (O)	
FUNCIONES	PERIODICIDAD	TIPO	EQUIPO /MAQUINARIA	CARGOS O AREAS CON LOS QUE SE RELACIONA
Planificar y supervisar el trabajo de los empleados.	R	C	Computador	Área de producción
Supervisión de procesos de producción y control de stock de material pétreo.	R	C	N/A	Área de producción
Verificación de resultados mediante informes emitidos por su área	O	C	N/A	Área de producción
Ejecuta y supervisa planes de seguridad y salud ocupación en cantera.	R	C	N/A	Área de producción
Supervisa y controla la calidad del material pétreo y coordina el transporte a diferentes empresas.	R	C	N/A	Área de producción
La resolución de incidencias como averías de la maquinaria y falta de combustible.	O	A	N/A	Área de producción
Mejoramiento de estrategias para eficiencia y eficacia de la producción.	O	D	N/A	Área de producción

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

NOMBRE DEL CARGO	Jefe Administrativo
AREA	Administrativa
REPORTA A (NOMBRE DEL CARGO)	Gerente General
SUPERVISA A (NOMBRE DEL CARGO)	Asistente Contable y Administrativo, dibujantes y Asistente de Recursos Humano

REQUISITOS MINIMOS

REQUISITOS DE FORMACION	Título de tercer en administración de empresas o carreras afines
CAPACITACION COMPLEMENTARIA	Planificación estratégica
REQUISITOS DE EXPERIENCIA	2 a 3 años en cargos similares

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

TIPO DE FUNCION	EJECUCION (E)	ANALISIS (A)	DIRECCION (D)	CONTROL (C)
------------------------	----------------------	---------------------	----------------------	--------------------

PERIODICIDAD	RUTINARIA (R)	OCASIONAL (O)
---------------------	------------------------	------------------------

FUNCIONES	PERIODICIDAD	TIPO	EQUIPO /MAQUINARIA	CARGOS O AREAS CON LOS QUE SE RELACIONA
Responsable de cumplir con la normativa vigente con la preparación de los estados financieros y a su vez entregar soporte a todas las unidades.	R	A	Computador	Toda la organización
Encargado de la gestión financiera de la empresa, analizando los posibles usos que se darán a los recursos económicos de la organización.	R	A	Computador	Toda la organización
Supervisar la función de abastecimientos y servicios que terceros que proveen a la empresa	R	C	N/A	Área de producción
Responsable de elaborar los análisis e informes contables y financieros sugiriendo posibles medidas de mejoramiento y optimización de recursos.	O	E	N/A	Área administrativa
Planificar y dirigir la política de facturación, cobranza y patillaje.	O	E	computadora	Área administrativa y producción
Dirigir y elaborar impuestos, mensual (IVA) y anual (impuesto a la renta)	O	E	computadora	Área administrativa

Elaborar fluctuación de ingresos y egresos bajo distintos escenarios partiendo de la información contable y financiera registrada en los sistemas, así como reportes históricos para su comparación con la realidad del momento para la toma de decisiones gerenciales y proyecciones empresariales.	R	E	computadora	Área administrativa
--	---	---	-------------	---------------------

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO				
NOMBRE DEL CARGO		Jefe de Patio		
AREA		Producción		
REPORTA A (NOMBRE DEL CARGO)		Gerente General		
SUPERVISA A (NOMBRE DEL CARGO)		Choferes		
REQUISITOS MINIMOS				
REQUISITOS DE FORMACION		Bachiller		
CAPACITACION COMPLEMENTARIA		Curso avanzado de Excel		
REQUISITOS DE EXPERIENCIA		1 a 6 meses en cargos similares		
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES				
TIPO DE FUNCION	EJECUCION (E)	ANALISIS (A)	DIRECCION (D)	CONTROL (C)
PERIODICIDAD	RUTINARIA (R)		OCASIONAL (O)	
FUNCIONES	PERIODICIDAD	TIPO	EQUIPO /MAQUINARIA	CARGOS O AREAS CON LOS QUE SE RELACIONA
Coordinar la salida de volquetas a diferentes empresas	R	D	N/A	Área de producción
Responsable del envío a tiempo en cantidad, calidad del material pétreo y uso adecuado de las volquetas en relación al peso.	R	C	Volquetas	Área de producción
Recepción y chequeo de los lubricantes e insumos de mantenimiento para las volquetas y maquinaria pesada	R	C	N/A	Área de producción
Coordinar la entrega de material pétreo así como la coordinación de despacho de almacén transito hasta el cliente final.	R	C	N/A	Área de producción
Implementar las acciones de mejora necesarias de manera coordinada con otras funciones de la planta. Calidad, Producción ,etc.	O	E	N/A	Área de producción

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO				
NOMBRE DEL CARGO		Jefe de Campo Oriente		
AREA		Producción		
REPORTA A (NOMBRE DEL CARGO)		Gerencia General		
SUPERVISA A (NOMBRE DEL CARGO)		Operadores excavadora Oriente		
REQUISITOS MINIMOS				
REQUISITOS DE FORMACION		Título de tercer nivel en carrera en ingeniería industrial		
CAPACITACION COMPLEMENTARIA		Liderazgo, control de calidad		
REQUISITOS DE EXPERIENCIA		De 2 a 3 años		
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES				
TIPO DE FUNCION	EJECUCION (E)	ANALISIS (A)	DIRECCION (D)	CONTROL (C)
PERIODICIDAD	RUTINARIA (R)		OCASIONAL (O)	
FUNCIONES	PERIODICIDAD	TIPO	EQUIPO /MAQUINARIA	CARGOS O AREAS CON LOS QUE SE RELACIONA
Elaboración de informes que requieran conocimiento sobre mantenimiento del equipo operativo.	O	C	computador	Área de producción
Coordinar la ejecución y control de planes, programas y proyectos con el personal de matriz	R	D	N/A	Área de producción y administración
Garantizar el cumplimiento de las normas, reglamentos, de los sistemas de gestión de calidad con el fin de que estos se cumplan.	R	C	N/A	Áreas de producción
Elaborar las planillas de los clientes	R	A	Computador	Área de producción y administración
Verificar las horas trabajadas del personal Oriente	O	C	N/A	Área de producción
Validar la documentación para que las máquinas puedan trabajar.	R	A	N/A	Áreas de producción
Verificar el número de galones con lo que requieren los clientes	O	C	N/A	Área de producción y Oriente
Coordinar el correcto funcionamiento del área del Oriente y atender a las necesidades de algún repuesto necesario.	O	D	N/A	Área de producción y Oriente

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO				
NOMBRE DEL CARGO		Peones		
AREA		Área de producción		
REPORTA A (NOMBRE DEL CARGO)		Jefe de producción		
SUPERVISA A (NOMBRE DEL CARGO)		N/A		
REQUISITOS MINIMOS				
REQUISITOS DE FORMACION		Bachiller		
CAPACITACION COMPLEMENTARIA		N/A		
REQUISITOS DE EXPERIENCIA		Al menos 5 años en cargos similares		
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES				
TIPO DE FUNCION	EJECUCION (E)	ANALISIS (A)	DIRECCION (D)	CONTROL (C)
PERIODICIDAD	RUTINARIA (R)		OCASIONAL (O)	
FUNCIONES	PERIODICIDAD	TIPO	EQUIPO /MAQUINARIA	CARGOS O AREAS CON LOS QUE SE RELACIONA
Despejar las obras eliminando los escombros y otros desechos, por ejemplo, utilizando carretillas.	R	D	Carretillas	Área producción
Cargar y descargar materiales de construcción, maquinaria, herramientas, etc. y transportarla a los lugares adecuados.	R	E	Carretilla	Área de producción
Guiar a los operadores de los equipos a través de señales	R	E	N/A	Área de producción
Cavar agujeros, zanjas, acequias, hacer excavaciones, y compactar y nivelar el terreno	O	E	retroexcavadoras	Área de producción
Construir, colocar y desarmar moldes para verter el hormigón.	R	E	N/A	Área de producción
Ayudar a los demás en el mantenimiento de rutina y la reparación del equipo.	R	E	N/A	Área de producción

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO				
NOMBRE DEL CARGO		Bodegueros		
AREA		Producción		
REPORTA A (NOMBRE DEL CARGO)		Jefe de producción		
SUPERVISA A (NOMBRE DEL CARGO)		N/A		
REQUISITOS MINIMOS				
REQUISITOS DE FORMACION		Seis semestres de Ing. comercial		
CAPACITACION COMPLEMENTARIA		Cursos de sistemas de inventarios		
REQUISITOS DE EXPERIENCIA		2 años de experiencia		
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES				
TIPO DE FUNCION	EJECUCION (E)	ANALISIS (A)	DIRECCION (D)	CONTROL (C)
PERIODICIDAD	RUTINARIA (R)		OCASIONAL (O)	
FUNCIONES	PERIODICIDAD	TIPO	EQUIPO /MAQUINARIA	CARGOS O ÁREAS CON LOS QUE SE RELACIONA
Firmar las respectivas facturas en trámite, acreditando su firma recepción de los bienes	O	C	N/A	Todas las áreas
Tener registro de los ingresos y salida de los equipos, materiales que permanecen en las bodegas.	O	C	N/A	Todas las áreas
Actualizar el inventario de bodegas informando a jefe inmediato con el objetivo de disminuir la mantención de stock inutilizable.	O	A	Computadora	Todas las áreas
Tomar en cuenta los códigos y estatutos de la empresa CORDIMAPET S.A .	R	D	N/A	Todas las áreas
Tener al día los documentos de existencia de materiales en Bodega.	R	D	N/A	Todas las áreas
Hacer informes periódicos del área.	O	C	Computadora	Todas las áreas

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO				
NOMBRE DEL CARGO		Operadores de maquinaria pesada		
AREA		Producción		
REPORTA A (NOMBRE DEL CARGO)		Jefe de producción		
SUPERVISA A (NOMBRE DEL CARGO)		N/A		
REQUISITOS MINIMOS				
REQUISITOS DE FORMACION		Técnico en manejo de maquinaria		
CAPACITACION COMPLEMENTARIA		Manejo de maquinaria y mecánica básica.		
REQUISITOS DE EXPERIENCIA		Al menos 2 años en cargos similares		
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES				
TIPO DE FUNCION	EJECUCION (E)	ANALISIS (A)	DIRECCION (D)	CONTROL (C)
PERIODICIDAD	RUTINARIA (R)		OCASIONAL (O)	
FUNCIONES	PERIODICIDAD	TIPO	EQUIPO /MAQUINARIA	CARGOS O AREAS CON LOS QUE SE RELACIONA
Mantener maquinaria en condiciones óptimas para su funcionamiento, realizando para ello las actividades de mantenimiento menores pertinentes, que aseguren funcionamiento, limpieza y su utilización.	R	E	Retroexcavadora/ Cargadora	Área de producción
Llevar a cabo instrucciones diarias de jefe directo y/o jefe de taller, o plan de trabajo por períodos mayores de tiempo.	R	E	Retroexcavadora/ Cargadora	Área de producción
Efectuar mantenimientos y reparaciones básicas a la maquinaria a su cargo.	O	C	Retroexcavadora/ Cargadora	Área de producción
Reportar cualquier desperfecto o falla que se presente.	O	C	Retroexcavadora/ Cargadora	Área de producción
Operar la maquinaria de producción de manera óptima según el manual de procedimientos	R	D	Retroexcavadora/ Cargadora	Área de producción
Realizar informes de su área. .	O	A	Computadora	Área de producción

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO				
NOMBRE DEL CARGO		Asistente de Contabilidad		
AREA		Administrativa		
REPORTA A (NOMBRE DEL CARGO)		Jefe Administrativo		
SUPERVISA A (NOMBRE DEL CARGO)		N/A		
REQUISITOS MINIMOS				
REQUISITOS DE FORMACION		Cursando la carrera de auditoria y finanzas o afines; título de tercer nivel en Auditoria		
CAPACITACION COMPLEMENTARIA		Cursos actualizado de normas en contabilidad		
REQUISITOS DE EXPERIENCIA		Al menos 2 años en cargos similares		
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES				
TIPO DE FUNCION	EJECUCION (E)	ANALISIS (A)	DIRECCION (D)	CONTROL (C)
PERIODICIDAD	RUTINARIA (R)		OCASIONAL (O)	
FUNCIONES	PERIODICIDAD	TIPO	EQUIPO /MAQUINARIA	CARGOS O AREAS CON LOS QUE SE RELACIONA
Realizar los estados financieros con información verídica actualizada.	R	A	Computadora	Todas las áreas
Realizar operaciones relacionadas con la compra de insumos necesarios de la empresa registrando al proveedor y generando los cheques.	O	A	N/A	Todas las áreas
Llevar el registro y control de inventarios de activos institucionales y de insumos para la oficina.	O	A	N/A	Todas las áreas
Registro de las facturas que emite la empresa, cumpliendo con las normativas institucionales y legales que se aplique.	R	A	Computadora	Todas las áreas
Elaborar libros mayores de acuerdo a la técnica contable de acuerdo a las leyes establecidas	R	E	N/A	Todas las áreas
Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.	O	A	Computadora	Todas las áreas
Totaliza las cuentas de ingreso y egresos y emite un informe de los resultados.	R	A	N/A	Todas las áreas

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO				
NOMBRE DEL CARGO		Asistente de Talento Humano		
AREA		Administrativa		
REPORTA A (NOMBRE DEL CARGO)		Jefe administrativa		
SUPERVISA A (NOMBRE DEL CARGO)		N/A		
REQUISITOS MINIMOS				
REQUISITOS DE FORMACION		Título de tercer nivel en Recursos humanos, Psicología Industrial o cursando últimos semestres.		
CAPACITACION COMPLEMENTARIA		Técnicas de motivación al personal, coaching.		
REQUISITOS DE EXPERIENCIA		Al menos 2 años en cargos similares		
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES				
TIPO DE FUNCION	EJECUCION (E)	ANALISIS (A)	DIRECCION (D)	CONTROL (C)
PERIODICIDAD		RUTINARIA (R)		OCASIONAL (O)
FUNCIONES	PERIODICIDAD	TIPO	EQUIPO /MAQUINARIA	CARGOS O AREAS CON LOS QUE SE RELACIONA
Elaboración del análisis de puestos y descripción de cargos	O	A	Computadora	Todas las áreas
Elaboración e implementación del Manual de Funciones	O	A	Computadora	Todas las áreas
Planes de incentivos al personal	O	D	N/A	Todas las áreas
Evaluación al personal mediante la coordinación de los planes y proyectos de la organización.	O	D	N/A	Todas las áreas
Realizar actividades que mejoren el clima organizacional fomentando la participación de todos los empleados de la empresa.	R	D	N/A	Todas las áreas
Buscar el personal adecuado de acuerdo a los puestos de trabajo que se requiera cumpliendo con los perfiles profesionales	O	A	N/A	Todas las áreas
Ejecución correcta de los procesos organizacionales encaminadas a su área de trabajo	R	A	N/A	Todas las áreas
Coordinar el cronograma de vacaciones del personal.	O	A	N/A	Todas las áreas
Elaboración del rol de pagos de sueldos y salarios según lo establecido con la Ley.	R	A	N/A	Todas las áreas
Realizar informes de las áreas que se atienden y desarrollan.	O	A	N/A	Todas las áreas

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO				
NOMBRE DEL CARGO		Dibujante		
AREA		Administrativo		
REPORTA A (NOMBRE DEL CARGO)		Jefe Administrativo		
SUPERVISA A (NOMBRE DEL CARGO)		N/A		
REQUISITOS MINIMOS				
REQUISITOS DE FORMACION		Título de tercer nivel en Arquitectura o Ing. Civil		
CAPACITACION COMPLEMENTARIA		N/A		
REQUISITOS DE EXPERIENCIA		Al menos 1 año de experiencia en cargos similares		
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES				
TIPO DE FUNCION	EJECUCION (E)	ANALISIS (A)	DIRECCION (D)	CONTROL (C)
PERIODICIDAD	RUTINARIA (R)		OCASIONAL (O)	
FUNCIONES	PERIODICIDAD	TIPO	EQUIPO /MAQUINARIA	CARGOS O AREAS CON LOS QUE SE RELACIONA
Calcular la cantidad de material producido de la maquinaria en relación de lo que se vende	R	A	N/A	Área de producción
Verificar la calidad del material	R	C	N/A	Área de producción
Coordinar con los clientes la entrega del material	O	E	N/A	Área de producción
Analiza si el tipo de material que se demanda sirve para el requerimiento de los clientes	R	A	N/A	Área de producción
Realizar informe periódico del área a la que pertenece	O	C	Computadora	Área de producción

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO				
NOMBRE DEL CARGO		Asistente de Gerencia		
AREA		Administrativa		
REPORTA A (NOMBRE DEL CARGO)		Gerente General		
SUPERVISA A (NOMBRE DEL CARGO)		N/A		
REQUISITOS MINIMOS				
REQUISITOS DE FORMACION		Nivel técnico en secretariado o afines		
CAPACITACION COMPLEMENTARIA		Mecanografía, cursos de Excel		
REQUISITOS DE EXPERIENCIA		Al menos 1 año en cargos similares		
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES				
TIPO DE FUNCION	EJECUCION (E)	ANALISIS (A)	DIRECCION (D)	CONTROL (C)
PERIODICIDAD	RUTINARIA (R)		OCASIONAL (O)	
FUNCIONES	PERIODICIDAD	TIPO	EQUIPO /MAQUINARIA	CARGOS O AREAS CON LOS QUE SE RELACIONA
Redactar documentos relacionados con el área administrativa	R	A	N/A	Área administrativa
Ordenar y controlar documentos de la oficina	O	A	N/A	Área administrativa
Recibir correspondencia y documentos relacionados con área administrativa	O	E	N/A	Todas las áreas
Atender llamadas telefónicas	R	E	N/A	Área administrativa
Redactar correspondencia de parte del Gerente General.	R	C	N/A	Todas las áreas
Atender que todo esté coordinado para la Junta de Accionistas.	O	E	N/A	Área administrativa
Informes periódicos del área a la que pertenece.	O	A	N/A	Área administrativa

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO					
NOMBRE DEL CARGO		Chofer			
AREA		Producción			
REPORTA A (NOMBRE DEL CARGO)		Jefe de Patio			
SUPERVISA A (NOMBRE DEL CARGO)		N/A			
REQUISITOS MINIMOS					
REQUISITOS DE FORMACION		Licencia profesional			
CAPACITACION COMPLEMENTARIA		N/A			
REQUISITOS DE EXPERIENCIA		Al menos 6 meses de chofer			
TIPO DE FUNCION		EJECUCION (E)	ANALISIS (A)	DIRECCION (D)	CONTROL (C)
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES					
PERIODICIDAD		RUTINARIA (R)		OCASIONAL (O)	
FUNCIONES		PERIODICIDAD	TIPO	EQUIPO /MAQUINARIA	CARGOS O AREAS CON LOS QUE SE RELACIONA
Transportar el material pétreo a los clientes		R	E	Vehículos	Área de producción
Abastecer de combustible a los vehículos.		R	E	Vehículos	Área de producción
Dar cumplimiento a lo señalado en el Manual de Conductores(as) del Servicio.		R	E	Vehículos	Área de producción
Controlar la mantención periódica del vehículo y asegurar su buen funcionamiento, informando a quien corresponda y con anticipación las revisiones técnicas y reparaciones necesarias.		O	E	Vehículos	Área de producción
Mantener el aseo y cuidado del vehículo y de su equipamiento.		R	E	Vehículos	Área de producción
Realizar el informe periódico		O	E	Vehículos	Área de producción

CAPITULO IV CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. Conclusiones

La empresa CORDIMAPET S.A al no disponer de un Manual de Funciones acarrea los problemas siguientes:

- El personal no conoce específicamente las funciones de sus cargos.
- Existe duplicidad de funciones.
- La falta de optimización de recursos y altos índices de rotación de personal afectan directamente a la calidad de servicios y producción de la empresa.
- La mayoría de colaboradores desconocen la misión y visión de la empresa CORDIMAPET S.A.

4.2. Recomendaciones

- Al definir el Manual de Funciones se evitará que el personal tenga doble cargo o dejen de realizar sus funciones por hacer la de otros puestos de trabajo.
- Es importante tener definidas las líneas de mando que ayudan a establecer jefes directos, subordinados y nivel jerárquico, con el fin de que se cumpla como está estipulado en el organigrama de la empresa.
- Realizar el seguimiento del impacto del Manual de Funciones en la empresa CORDIMAPET S.A para conocer si existen mejoras en el desempeño del personal y se minimicen los problemas al conocer de manera concreta las actividades específicas de cada cargo.
- Inducir a que la empresa tome en cuenta el Manual de Funciones y a su vez lo utilice como apoyo para la contratación del personal y lograr el personal adecuado para los

puestos de trabajo que reflejará en la mejora de los procedimientos internos de la organización.

- Quienes están en cargos de dirección deben acreditar título de tercer nivel e incluso de posgrado.

Bibliografía

- Alles, M. (2002). *Gestión por competencia*. Argentina: Editorial Granica.
- Amador, F. (2004). *Gestiopolis*. Obtenido de Gestiopolis: <https://www.gestiopolis.com/la-planeacion-estrategica-en-el-proceso-administrativo/>
- Arenas, J. (1998). *InshtWeb*. Obtenido de <http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/TextosOnline/EnciclopediaOIT/tomo1/sumario.pdf>
- Beltrán, L. (10 de Agosto de 2013). *La Auditoría en Entidades de Salud*. Obtenido de <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/91337/>. Licencia: Creative Commons BY-NC-ND.
- Chase, R. (2005). *Manual de la Producción y Operaciones para una Ventaja Competitiva*. México: McGraw-Hill / Interamericana de México.
- Chiavenato. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc-Graw Hill, Ed 5ta.
- Chiavenato, I. (1992). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: Lyly Solano Arévalo, Ed 5ta.
- Chiavenato, I. (2008). *Gestión de talento humano*. Mexico: Mc-Graw-Hill, Ed 5ta.
- Chiavenato, I. (2008). *Gestión de Talento Humano*. Mexico: The McGraw-Hill Ed 3.
- Dessler, G. (2004). *Administración de Recursos Humanos*. México: 5ta Person Educación.
- Fayol, H. (1971). *Administración industrial y general*. México: Editorial Herrero Hermanos, S.A. 1ra Edición .
- Franco, C. (20 de 10 de 2010). *Tendencias estrategicas*. Obtenido de https://www.tendencias21.net/La-cultura-organizacional-es-clave-para-el-exito-de-una-empresa_a4976.html

- Garcés, C. (1999). *Los recursos Humanos para la pequeña y mediana empresa*. México: Universidad Iberoamericana.
- García, M. H. (2001). *Selección de Personal- Sistema Integrado*. Madrid: Editorial ESIC.
- Herrera, H. (8 de Agosto de 2007). *Gestiopolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/manuales-administrativos/>
- Koontz, H. &. (1994). *Administración*. México: Ed. Mc-Graw-Hill. 11va edición.
- Madero, S. &. (2015). *Interrelación de la cultura y flexibilidad laboral*. Pensilvania: Universidad de Pensilvania.
- Munch, L. (2010). *Administración gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. Mexico: Editorial P.M.Rosas.
- Raventos, J. (2004). Capital Humano. *Revista Capital Humano*, 16.
- Reyes, A. (2012). *Administración de personal "Sueldos y Salarios*. México: Editorial Limusa, .
- Ríos, F. (8 de Agosto de 2010). *La importancia del manual de organización y funciones*. Obtenido de <http://blog.pucp.edu.pe/blog/perfil/2010/04/20/la-importancia-del-manual-de-organizacion-y-funciones/>
- Rodríguez, Y. &. (2005). La gestión del conocimiento: un nuevo enfoque en la gestión empresarial. *Acimed 2005*, 13(6).
- Tacuri, M. (8 de Agosto de 2011). *Universidad Israel*. Obtenido de <http://repositorio.uisrael.edu.ec/bitstream/47000/72/1/UISRAEL-EC-ADME-378.242-442.pdf>

ANEXOS

Manual de Funciones

IDENTIFICACION DEL CARGO				
NOMBRE DEL CARGO				
AREA				
REPORTA A (NOMBRE DEL CARGO)				
SUPERVISA A (NOMBRE DEL CARGO)				
REQUISITOS MINIMOS				
REQUISITOS DE FORMACION				
CAPACITACION COMPLEMENTARIA				
REQUISITOS DE EXPERIENCIA				
DESCRIPCIÓN DE PUESTOS				
TIPO DE FUNCION	EJECUCION	ANALISIS	DIRECCION	CONTROL
	(E)	(A)	(D)	(C)
PERIODICIDAD	RUTINARIA (R)		OCASIONAL (O)	
FUNCIONES	PERIODICIDAD	TIPO	EQUIPO MAQUINARIA	CARGOS O AREAS CON LOS QUE SE RELACIONA

ENCUESTA



Información del encuestado

Cargo.....

Completar la siguiente encuesta siguiendo estas instrucciones:

1. Leer bien el enunciado de dicha pregunta.
2. Seleccionar una sola respuesta por cada pregunta.
3. Responder con sinceridad tomando en cuenta que le encuesta es anónima.

PRIMERA PARTE: Estado actual de la empresa a través de la definición, descripción y ubicación de las funciones de cada puesto de trabajo.

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

SI _____ NO _____

2. ¿Conoce las responsabilidades de su puesto de trabajo?

SI _____ NO _____

3. ¿Conoce a qué nivel jerárquico pertenece?

SI _____ NO _____

4. Que equipos/maquinaria maneja como parte de sus actividades?

- Computador
- Excavadoras
- Retroexcavadoras
- Cargadora
- Volqueta
- Otros, ¿cuál?

5. ¿Conoce al área de trabajo a la que pertenece?

SI _____ cual..... NO _____

SEGUNDA PARTE: Estado situacional de las actividades de cada carga laboral de la empresa.

6. ¿Conoce con detalle cuáles son sus funciones?

SI _____ NO _____

7. ¿Enumere las actividades más importantes de su cargo?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

8. ¿Ha realizado tareas de otros trabajadores (sobrecarga laboral), llevándolo al incumplimiento de sus propias funciones?

SI _____ NO _____

9. ¿Conoce quien supervisa las actividades que usted realiza en la organización?

SI _____ NO _____

¿Quién es?

10. ¿Tiene personas a su cargo, que usted supervisa las actividades que realiza?

SI _____ NO _____

¿Quién es?

11. De las actividades mencionadas en la pregunta 7 cuales de estas son actividades rutinarias y ocasionales.

RESPUESTA	RUTINARIA	OCASIONAL

TERCERA PARTE: Perfil profesional por cada área de trabajo

12. ¿Cuál es su nivel de instrucción?

NIVEL	FORMACION
Educación Básica (primaria)	
Bachillerato	
Universidad	
Posgrado	
Ninguno	

13. ¿Fue un requisito el nivel de estudio para realizar esta actividad que hoy ocupa?

SI _____ NO _____

14. ¿Posee algún tipo de curso extra que aporte a su puesto de trabajo?

SI _____ cual..... NO _____

15. ¿Cuál es la experiencia mínima para el cargo?

0-1 años.....

2-3 años.....

4-5 años.....

Más de 6 años.....

16. ¿Ocupo un puesto similar antes de este trabajo?

SI_____

NO_____