



**UNIVERSIDAD UTE**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE INGENIERÍA  
DE EMPRESAS Y NEGOCIOS**

**DISEÑO DE UN MANUAL DE FUNCIONES DEL NEGOCIO  
SEMIELABORADO DE MADERA “LA PRIMAVERA”  
SANTO DOMINGO, 2019**

**TRABAJO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
INGENIERA DE EMPRESAS**

**AUTORA:  
ANA GABRIELA IZA QUIMIS**

**DIRECTOR:  
Ing. BAYRON STALIN TORRES JIMÉNEZ, MSc**

**Santo Domingo, mayo, 2019**

© Universidad UTE. 2019  
Reservados todos los derechos de reproducción

# FORMULARIO DE REGISTRO BIBLIOGRÁFICO

## TRABAJO DE TITULACIÓN

DATOS DE CONTACTO	
CÉDULA DE IDENTIDAD:	1720051109
APELLIDO Y NOMBRES:	Iza Quimis Ana Gabriela
DIRECCIÓN:	Cooperativa Modelo Santo Domingo
EMAIL:	<a href="mailto:izagabriela1991@gmail.com">izagabriela1991@gmail.com</a>
TELÉFONO FIJO:	3776294
TELÉFONO MOVIL:	0997203308

DATOS DE LA OBRA			
TÍTULO:	"Diseño de un manual de funciones del negocio semielaborado de madera "La Primavera" Santo Domingo, 2019		
AUTOR O AUTORES:	Ana Gabriela Iza Quimis		
FECHA DE ENTREGA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN:	20 de mayo, 2019		
DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN:	Ing. Bayron Stalin Torres Jiménez, MsC.		
PROGRAMA	PREGRADO	X	POSGRADO
TÍTULO POR EL QUE OPTA:	Ingeniera de Empresas		
RESUMEN:	<p>SEMIELABORADO DE MADERA "LA PRIMAVERA", negocio con actividad económica principal, "Servicios de apoyo al Aserrado y Acepilladura de Madera a Cambio de una Retribución o por Contrato", creada por iniciativa de un grupo familiar, con el propósito de contribuir al desarrollo económico, social, y servicio de venta de tablas o maderas, el presente Trabajo de Tesis está enfocado a elaborar el Manual de Funciones del negocio</p> <p>El Desarrollo del capítulo I se dará a conocer el problema de investigación objetivos general y específico, la justificación del presente trabajo. En el Capítulo II se presenta la metodología general donde se considera el nivel de estudio, modalidad de investigación, método población y muestra, instrumentos de investigación y el procesamiento de datos; y la metodología específica que para este tema es la de Recursos Humanos.</p> <p>En el capítulo III se realiza la recolección y tratamiento de datos donde se determinan todas las debilidades que tiene la empresa según los métodos de evaluación, en base a la aplicación de las encuestas realizadas a la dueña del negocio y los empleados para conocer los problemas existentes. Y hacer la presentación y análisis de los resultados lo que ayudará a elaborar una propuesta de acuerdo a los requerimientos institucionales.</p>		

	<p>Y se analiza los resultados tabulados de las encuestas, a través de cuadros y gráficos.</p> <p>En el IV capítulo Discusión se elaboran las conclusiones y recomendaciones que se deben aplicar en la propuesta del manual de funciones para mejorar la estructura organizacional en SEMIELABORADO DE MADERA “LA PRIMAVERA”, el planteamiento de objetivos acorde a la realidad del negocio, funciones y el manual que ayuden a cumplir las labores de cada una de las personas.</p>
<b>PALABRAS CLAVES:</b>	<b>Manual de funciones, depósito de madera</b>

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



---

**ANA GABRIELA IZA QUIMIS**  
**C.C. 172005110-9**

## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **ANA GABRIELA IZA QUIMIS, CC. 172005110-9**, autora del Trabajo de Titulación: **Diseño de un manual de funciones del negocio semielaborado de madera “La Primavera” Santo Domingo, 2019**, previo a la obtención del título de **INGENIERA DE EMPRESAS** en la Universidad UTE Sede Santo Domingo.

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.

Santo Domingo, 20 de mayo de 2019



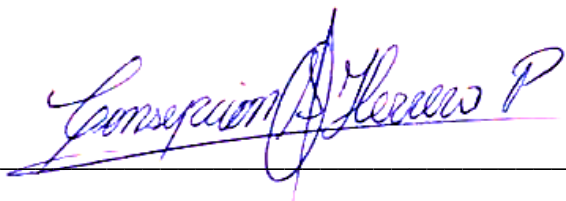
---

**ANA GABRIELA IZA QUIMIS**  
**C.C. 172005110-9**

# CARTA DE AUTORIZACIÓN

Santo Domingo, 07 de febrero de 2019

Yo, **CONCEPCIÓN AMADA HERRERA PALMA** con cédula de ciudadanía N.-1708117328 en calidad de Gerente Propietaria de SEMIELABORADO DE MADERA “LA PRIMAVERA” autorizo a **ANA GABRIELA IZA QUIMIS**, realizar la investigación para la elaboración de su proyecto de titulación “**DISEÑO DE UN MANUAL DE FUNCIONES DEL NEGOCIO SEMIELABORADO DE MADERA “LA PRIMAVERA” SANTO DOMINGO, 2019**, basada en la información proporcionada por la compañía.

f: 



**CONCEPCIÓN AMADA HERRERA PALMA**  
**CC: 1708117328**

## DECLARACIÓN

Yo **ANA GABRIELA IZA QUIMIS**, 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 este 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.



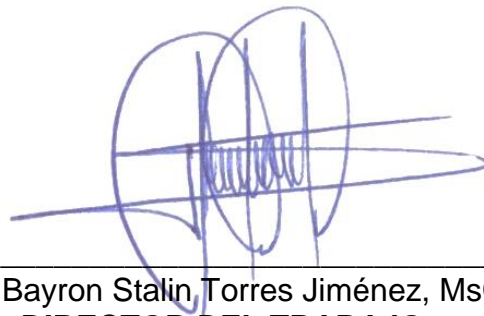
---

**ANA GABRIELA IZA QUIMIS**  
**C.C. 172005110-9**

# CERTIFICACIÓN

Santo Domingo, 15 de mayo de 2019

Certifico que el presente trabajo que lleva por título **“DISEÑO DE UN MANUAL DE FUNCIONES DEL NEGOCIO SEMIELABORADO DE MADERA “LA PRIMAVERA” SANTO DOMINGO, 2019”**, que, para aspirar al título de **INGENIERA DE EMPRESAS** fue desarrollado por **ANA GABRIELA IZA QUIMIS**, bajo mi dirección y supervisión, en la Facultad de Ciencias Administrativas; y cumple con las condiciones requeridas por el reglamento de Trabajos de Titulación artículos 19, 27 y 28.

A handwritten signature in blue ink, consisting of several overlapping loops and a horizontal line, positioned above a horizontal line.

---

Ing. Bayron Stalin Torres Jiménez, MsC  
**DIRECTOR DEL TRABAJO**  
**C.C. 1716015621**



## CARTA DE LA INSTITUCIÓN

# SEMIELABORADOS DE MADERA "LA PRIMAVERA"

Santo Domingo, 07 de febrero del 2019

Ing  
Jaime Merizalde  
**COORDINADOR DE LA CARRERA DE INGENIERIA EMPRESAS Y  
NEGOCIOS  
UNIVERSIDAD TECNOLOGICA EQUINOCCIAL**  
Presente:

De mis consideraciones.

Me dirijo a usted en calidad de Gerente de SEMIELABORADOS DE MADERA LA PRIMAVERA, domiciliada en Santo Domingo de los Tsáchilas, cuya actividad es la preparación de madera, considerando el "DISEÑO DE UN MANUAL DE FUNCIONES DEL NEGOCIO SEMIELABORADOS DE MADERA "LA PRIMAVERA" SANTO DOMINGO, 2019", solicito que a mi representada se incluya en Programa de trabajos de Titulación de su prestigiosa Institución y por ende, se brindara el auspicio correspondiente a la señorita Ana Gabriela Iza Quimis con C.I. 1720051109.

Seguros de contar con una respuesta favorable a la presente, me suscribo.

Atentamente;

  
Sra. Concepción Amada  
GERENTE



---

Dir.: Calle Putumayo N° 298 e Ibarra  
Telf.: 2 755 - 201 Celular:099 189 7084  
Santo Domingo - Ecuador

## **DEDICATORIA**

Agradezco principalmente a Dios, por darme salud, vida, perseverancia y sabiduría durante mis estudios y al realizar este trabajo.

A mis padres y hermanos quienes son el pilar fundamental en mi vida, que gracias a Dios nunca me han dejado desfallecer y siempre han estado ahí alentándome, durante mi carrera estudiantil, sus valiosos consejos, amor y esfuerzo han servido para terminar mi carrera.

A la Universidad UTE, que me acogió en sus aulas y se convirtió en mi segunda casa.

A mi director de trabajo de titulación Ing. Bayron Torres Jiménez MsC., por su reconocida labor quien supo orientarme en el desarrollo de este trabajo de investigación.

A todos mis profesores, quienes no solamente dictaron las cátedras ya que más que maestros han sido verdaderamente amigos.

***Ana Gabriela Iza Quimis***

## **AGRADECIMIENTO**

Dedico este trabajo principalmente a Dios, por haberme dado la vida y permitirme el haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional.

A mis padres señores Raúl Iza y Lorena Quimis, por su apoyo, consejos, comprensión, amor, ayuda en los momentos difíciles, y por ayudarme con los recursos necesarios para estudiar.

A mi mejor amiga Liseth Balseca, gracias por su tiempo, por su apoyo, brindada en el transcurso de mi carrera estudiantil y desarrollo profesional.

***Ana Gabriela Iza Quimis***

# ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>CAPÍTULO 1</b> .....	1
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
1.1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	1
1.1.1. PROBLEMA A INVESTIGAR .....	1
1.1.2. OBJETO DEL ESTUDIO TEÓRICO.....	1
1.1.3. OBJETO DEL ESTUDIO PRÁCTICO.....	1
1.1.4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	1
1.1.5. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	2
1.1.6. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	2
1.1.7. OBJETIVOS GENERAL .....	2
1.1.8. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	3
1.1.9. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	3
1.2. MARCO DE REFERENCIA .....	3
1.2.1. MARCO TEÓRICO.....	3
1.2.1.1. Manual.....	3
1.2.1.2. Manuales Administrativos .....	4
1.2.1.3. Importancia de los Manuales .....	5
1.2.1.4. El Manual cómo herramienta de comunicación .....	5
1.2.1.5. Objetivos y beneficios de los manuales .....	5
1.2.1.6. Clasificación de los manuales administrativos.....	6
1.2.1.7. Manual de Organización .....	7
1.2.1.8. Manual y normas de procedimientos .....	7
1.2.1.9. Manual de puestos y funciones .....	7
1.2.1.10. Diseño de Puestos.....	8
1.2.1.11. Determinación de Competencias laborales .....	8
1.2.1.12. Áreas funcionales de una empresa.....	9
1.2.1.13. Importancia de las áreas funcionales.....	9
1.2.1.14. Sistema administrativo .....	9
1.2.1.15. Estructura organizacional.....	10
1.2.1.16. Flujograma o diagrama de flujos de procesos .....	10
1.2.1.17. Diagrama de Flujo a Nivel de tareas y actividades .....	10
1.2.2. MARCO CONCEPTUAL .....	11
1.2.2.1. Organización.....	11
1.2.2.2. Coordinación.....	11
1.2.2.3. Organigrama.....	11
1.2.2.4. Funciones .....	11
1.2.2.5. Capacidades.....	11
1.2.2.6. Planificar .....	12
1.2.2.7. Organizar .....	12
1.2.2.8. Dirigir .....	12
1.2.2.9. Controlar .....	12

<b>CAPÍTULO 2</b> .....	13
<b>MÉTODO</b> .....	13
2.1.  METODOLOGÍA GENERAL.....	13
2.1.1.  NIVEL DE ESTUDIO.....	13
2.1.2.  MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.....	13
2.1.2.1.  Investigación Exploratoria.....	13
2.1.2.2.  Investigación Descriptiva .....	13
2.1.2.3.  Explicativa.....	14
2.1.2.4.  Correlacional.....	14
2.1.3.  MÉTODO .....	14
2.1.3.1.  Método Deductivo.....	14
2.1.3.2.  Método de Análisis .....	14
2.1.3.3.  Método Síntesis.....	15
2.1.4.  SELECCIÓN DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN .....	15
2.1.5.  PROCESAMIENTO DE DATOS.....	15
2.2.  METODOLOGÍA ESPECÍFICA.....	15
<b>CAPÍTULO 3</b> .....	19
<b>RESULTADOS</b> .....	19
3.1.  RECOLECCIÓN Y TRATAMIENTO DE DATOS.....	19
3.1.1.  SITUACIÓN ACTUAL DE LA COMPAÑÍA .....	19
3.1.2.  PASO 1 RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL .....	20
3.1.3.  PASO 2 INTERPRETACIÓN Y DISEÑO DE LA INFORMACIÓN.....	22
3.1.4.  ENCUESTA A LOS EMPLEADOS .....	26
3.1.5.  ANÁLISIS DE ENCUESTAS .....	28
3.1.5.1.  Análisis encuestas Accionistas.....	28
3.1.5.2.  Análisis encuestas a empleados.....	29
3.2.  PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	30
3.2.1.  ESTRATEGIA FORTALEZA – OPORTUNIDADES (SO).....	30
3.2.2.  ESTRATEGIA DEBILIDADES – OPORTUNIDADES (WO) .....	30
3.2.3.  ESTRATEGIA FORTALEZAS – AMENAZAS (ST).....	30
3.2.4.  ESTRATEGIA DEBILIDADES – AMENAZAS (WT) .....	31
3.3.  PASO 3 ELABORACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	33
3.3.1.  NIVEL DIRECTIVO .....	33
3.3.2.  NIVEL ASESOR.....	33
3.3.3.  NIVEL AUXILIAR.....	33
3.3.4.  NIVEL OPERATIVO .....	33
3.4.  PASO 4 IDENTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS .....	34
3.5.  PASO 5. ELABORACIÓN DE LAS COMPETENCIAS Y OBLIGACIONES GENERALES PARA LOS DIFERENTES PUESTOS. ....	41

3.6.	PASO 6. DIAGRAMAS DE FLUJO A NIVEL DE TAREAS Y ACTIVIDADES.....	42
<b>CAPÍTULO 4</b> .....		<b>54</b>
<b>DISCUSIÓN</b> .....		<b>54</b>
4.1.	CONCLUSIONES.....	54
4.2.	RECOMENDACIONES .....	54
	BIBLIOGRAFÍA.....	56
	ANEXOS.....	57

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Ficha de descripción de puestos .....	17
Tabla 2.	Formas para diagramas de flujo básico .....	18
Tabla 3.	Datos de la Compañía .....	20
Tabla 4.	Matriz Factores Internos .....	21
Tabla 5.	Matriz Factores Externos .....	21
Tabla 6.	¿La compañía cuenta con un organigrama estructural que defina el nivel jerárquico? .....	22
Tabla 7.	¿La organización tiene por escrito las funciones y tareas de los empleados? .....	22
Tabla 8.	¿La organización tiene los procedimientos e instrucciones por escrito? .....	23
Tabla 9.	¿Conoce para qué sirve un manual de funciones?.....	23
Tabla 10.	¿Cree necesario diseñar un manual de funciones para la organización? .....	23
Tabla 11.	¿Cómo calificaría usted la implementación de un Manual de Funciones para la organización? .....	24
Tabla 12.	¿Está usted dispuesto a brindar su apoyo para ejecutar esta iniciativa, sujetándose a los cambios que podría ocasionar? .	24
Tabla 13.	¿Considera usted que el personal que labora en la Organización tiene bien definida sus tareas? .....	24
Tabla 14.	¿Considera usted que debe capacitar al personal para un mejor desempeño en sus puestos? .....	25
Tabla 15.	¿Cuenta el personal con la experiencia suficiente para desempeñar sus actividades dentro de la organización? .....	25
Tabla 16.	¿Cree usted que los puestos en los diferentes departamentos son ocupados acorde al perfil profesional del personal? .....	25
Tabla 17.	¿Cuántos años trabaja usted en la organización?.....	26
Tabla 18.	¿Está usted satisfecho con la forma como administran la Organización?.....	26
Tabla 19.	¿Conoce con detalles cuáles son sus funciones, y los procedimientos que se deben seguir para cumplirlas? .....	26
Tabla 20.	¿En el momento en el que ingreso a la empresa se le dieron instrucciones específicas acerca de las funciones que deben hacer?.....	27
Tabla 21.	¿Realiza actividades que crea no corresponden a su cargo? .....	27
Tabla 22.	¿Conoce usted si la organización cuenta con un Manual de Funciones Administrativos? .....	27
Tabla 23.	Matriz de Factores Internos y Externos (FODA) y sus estrategias .....	31
Tabla 24.	Descripción puesto Junta General Accionistas.....	35
Tabla 25.	Descripción puesto Abogado Externo.....	35

Tabla 26.	Descripción puesto Representante Legal .....	36
Tabla 27.	Descripción puesto Contador Externo .....	36
Tabla 28.	Descripción puesto Administrador .....	37
Tabla 29.	Descripción puesto Secretaria - Cajera .....	37
Tabla 30.	Descripción puesto Auxiliar Contable .....	38
Tabla 31.	Descripción puesto Operador Maquinaria.....	38
Tabla 32.	Descripción puesto Auxiliar de Operador.....	39
Tabla 33.	Descripción puesto Bodeguero .....	39
Tabla 34.	Descripción puesto Choferes.....	40
Tabla 35.	Descripción puesto Cargador o estibador.....	40
Tabla 36.	Identificación de diagramas de flujos .....	43
Tabla 37.	Identificación del proceso de elaboración de estados financieros .....	45
Tabla 38.	Identificación del proceso de Comunicación resoluciones internas .....	47
Tabla 39.	Identificación del proceso de facturación .....	49
Tabla 40.	Identificación del proceso de despacho o entrega.....	51
Tabla 41.	Identificación del proceso de inventarios .....	52



## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Organigrama estructural propuesto de Semielaborado de Madera “La Primavera” .....	34
Figura 2.	Diagrama de flujo respuesta informes a instituciones públicas o privadas .....	44
Figura 3.	Diagrama de flujo emisión de estados financieros.....	46
Figura 4.	Diagrama de flujo comunicación resoluciones internas .....	48
Figura 5.	Diagrama de flujo facturación .....	50
Figura 6.	Diagrama de flujo de despacho .....	52
Figura 7.	Diagrama de flujo inventario .....	53

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo A.	Encuesta dirigida Accionistas de Semielaborado de madera “La Primavera” .....	58
----------	--	----

# **CAPÍTULO 1**

## **INTRODUCCIÓN**

### **1.1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

#### **1.1.1. PROBLEMA A INVESTIGAR**

La administración de forma empírica, solo con base en la experiencia de los gerentes - propietarios, conlleva a la inexistencia de un conjunto de procesos, actividades y responsabilidades que deben ser realizadas en un departamento o área de una organización. Es por eso que a través de este manual de funciones se garantiza el logro de los objetivos del negocio. La existencia de un manual permite una mayor eficiencia y eficacia promovida por la especialización, la cual elimina la duplicidad de esfuerzos y facilita la optimización de recursos, delimita funciones y jerarquías.

#### **1.1.2. OBJETO DEL ESTUDIO TEÓRICO**

El manual de funciones busca, por medio de la aplicación de la teoría y conceptos básicos de Administración de Empresas, encontrar explicaciones a situaciones de carácter interno como la falta de una distribución de funciones, la no adecuada organización en una estructura organizativa, seguimiento no adecuado, desperdicio de recursos y carencia de proyecciones.

#### **1.1.3. OBJETO DEL ESTUDIO PRÁCTICO**

De acuerdo con los objetivos de la investigación, su resultado permite encontrar soluciones concretas a estos problemas como la duplicidad de esfuerzo, la falta de una distribución inadecuada de la organización, seguimiento no adecuado, desperdicio de recursos, carencia de proyecciones y deficiencia en el control, que inciden en los resultados del negocio de Semielaborado de Madera La Primavera en Santo Domingo.

#### **1.1.4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Los cambios económicos, sociales, políticos y tecnológicos de las últimas décadas han generado transformaciones en las empresas y en la forma en que estas se relacionan a nivel interno y externo, suscitando cambios en las formas de relacionarse en los escenarios tanto globales como laborales, demandando del desarrollo, análisis y puesta en marcha de estudios interdisciplinarios que visualicen a la empresa como un organismo sujeto a

constantes cambios en su gestión administrativa, que involucra entre otros aspectos, la gestión del recurso humano.

La empresa objeto de estudio es manejada de forma empírica, en base a la experiencia de su propietaria, esto conlleva a la inexistencia de las funciones establecidas por escrito y carencia de control en el desarrollo y del manejo de sus recursos financieros y económicos.

Estas situaciones dan como consecuencia que su productividad se vea afectada por la duplicidad de esfuerzos y la pérdida de recursos continuamente, lo cual no le ha permitido a la propietaria tomar decisiones inmediatas sobre la verdadera situación por la que se encuentra atravesando.

La gestión del recurso humano es una de las áreas de la empresa que ha venido experimentando importantes cambios en las últimas décadas, lo cual sugiere una participación activa por parte de los directivos en el diseño e implementación de políticas, prácticas y estrategias necesarias para dirigir la gestión del recurso humano, entre los cuales se destaca la elaboración de un manual de funciones.

#### **1.1.5. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cómo diseñar un manual de funciones para el negocio Semielaborado de Madera La Primavera en Santo Domingo?

#### **1.1.6. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

- ¿Cuáles son los fundamentos teóricos de Manual de Funciones?
- ¿Cuál será la metodología a utilizar para el diseño del manual de funciones para Semielaborado de Madera La Primavera”?
- ¿Cómo elaborar un Manual de Funciones para el negocio Semielaborado de Madera La Primavera?

#### **1.1.7. OBJETIVOS GENERAL**

Diseñar el manual de funciones para el negocio Semielaborado de Madera “La Primavera” en Santo Domingo.

### **1.1.8. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Establecer la fundamentación teórica por el cual se a sustentar el tema de investigación.
- Seleccionar la metodología más idónea para el diseño del manual defunciones de Semielaborados de madera La Primavera.
- Elaborar el manual funciones de Semielaborado de madera “La Primavera”, mediante una análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

### **1.1.9. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

Es necesario e indispensable que los negocios familiares sin importar su tamaño hoy en día cuenten con un manual de funciones que es un proceso que facilita y permite ser más eficientes y competitivos en el negocio de los aserraderos y venta de madera tratada. El manual de funciones será elaborado con la finalidad de que pueda ser aplicado en todas las actividades que se realicen en el negocio, diariamente.

Este estudio se basa en la funcionalidad de las tareas y su aplicación al determinar de una mejor manera las actividades y funciones que se desarrollan dentro de la microempresa. El trabajo de investigación cuenta con un sin número de fuentes tanto primarias como secundarias de investigación, el cual hace que este trabajo tenga credibilidad y confiabilidad, conviniendo que se contará con todos los recursos disponibles para su realización.

El diseño de este manual de funciones servirá como herramienta de consulta para las nuevas generaciones de negocios de servicios de apoyo al aserrado y acepilladura de madera a cambio de una retribución o por contrato, el cual mantenga cierto grado de interés en lo que es el manejo y control de estos negocios.

## **1.2. MARCO DE REFERENCIA**

### **1.2.1. MARCO TEÓRICO**

#### **1.2.1.1. Manual**

Es un documento en el que se encuentran de manera sistemática las instrucciones, bases o procedimientos para ejecutar una actividad como es el caso del negocio de aserradero La Primavera.

“Es un instrumento de control sobre la actuación del personal, pero también es algo más, ya que ofrece la posibilidad de dar una forma más definida y a la estructura organizacional de la empresa, que de esta manera pierde su carácter nebuloso y abstracto para convertirse en una serie de normas definidas”. (Rodríguez Valencia., 2015, pág. 61).

Documento donde se describen las funciones y tareas que deben realizar cada uno de los empleados en una empresa con la finalidad de que no exista la duplicidad de funciones (Terry G.R., 2016) afirma “el manual es un registro inscrito de información e instrucciones que conciernen al empleado y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de un empleado en una empresa”. (p.645).

Todos los seres humanos desde cualquier ubicación que laboran deben ejercer las funciones de administrar en sus trabajos, hogares, empleos, y siempre regidos por las leyes y reglamentos.

Son documentos escritos que concentran en forma sistemática una serie de elementos administrativos con el fin de informar y orientar la conducta de los integrantes de la empresa, unificando los criterios de desempeño y curso de acción que deberán seguirse para cumplir con los objetivos trazados. Incluyen las normas legales, reglamentarias y administrativas que se ha ido estableciendo en el transcurso del tiempo y su relación con las funciones procedimientos y la forma en la que la empresa se encuentra organizada. (Kellog., 2017, pág. 5).

#### **1.2.1.2. Manuales Administrativos**

Es importante contar con personas que tengan un conocimiento previo dentro del negocio y así lograr armar equipos de trabajo en beneficio único de la empresa.

“La eficiencia y oportunidad en el desarrollo de las funciones y actividades de cualquier empresa, descansa en buena medida en la claridad y fluidez de las comunicaciones que en ella se establezcan para la transmisión de la información básica requerida. Los manuales administrativos constituyen medios valiosos para la comunicación y fueron concebidos dentro del campo de la administración para registrar y transmitir, sin distorsiones, la información referente a la organización”. (Duhalt Kraus., 2015, pág. 23).

### **1.2.1.3. Importancia de los Manuales**

El administrador es el encargado de realizar la administración de una empresa, y lograr que las instrucciones se cumplan en base a las funciones y responsabilidades asignadas a cada empleado de la empresa.

“En esencia, los manuales administrativos son un recurso para ayudar a la orientación de los empleados en la ejecución de sus tareas. Es una gran ayuda para el personal que las instrucciones sean definidas, para aclarar funciones y responsabilidades, definir procedimientos, fijar políticas, proporcionar soluciones rápidas a los malentendidos y mostrar el modo en que puede contribuir el personal en el logro de los objetivos organizacionales, así como sus relaciones con otros empleados. Los manuales administrativos liberan a los administradores o gerentes de tener que repetir explicaciones o instrucciones similares, la uniformidad, la accesibilidad y la reflexión están entre la ventaja de los manuales”. (Rodríguez Valencia., 2015, pág. 61).

### **1.2.1.4. El Manual cómo herramienta de comunicación**

La comunicación que debe existir entre los administradores y los empleados debe ser importante, por lo que las funciones escritas se convierten en medios de comunicación.

Los manuales representan un medio de comunicación de las decisiones de la administración, concernientes a objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, etc. En la actualidad, el volumen y la frecuencia de dicha decisiones continúa incrementándose. Los organismos progresistas han llegado a considerar que determinados medios administrativos pueden y deben cambiar tan seguido como sea necesario para capitalizar oportunidades y enfrentar a la competencia. (Rodríguez Valencia., 2015, pág. 62).

### **1.2.1.5. Objetivos y beneficios de los manuales**

Entre los objetivos y beneficios de la elaboración de los manuales destacan:

- Fijar las políticas y establecer los sistemas administrativos de la organización
- Facilitar la comprensión de los objetivos, políticas, estructuras, y funciones de cada área integrante de la organización.
- Definir las funciones y responsabilidades de cada unidad administrativa

- Asegurar y facilitar al personal la información necesaria para realizar las labores que les han sido encontradas y lograr la uniformidad en los procedimientos de trabajo y la eficiencia y calidad esperada en los servicios.
- Permitir el ahorro de tiempos y esfuerzo de los funcionarios, evitando funciones de control y supervisión innecesarias.
- Evitar desperdicios de recursos humanos y materiales
- Reducir los costos como consecuencia del incremento de la eficiencia en general
- Facilitar la selección de nuevos empleados y proporcionarles los lineamientos necesarios para el desempeño de sus atribuciones
- Constituir una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas y procedimientos
- Servir de base para el adiestramiento y capacitación del personal
- Comprender el plan de organización por parte de todos sus integrantes, así como de sus propios papeles y relaciones pertinentes
- Regular el estudio, aprobación y publicación de las modificaciones y cambios que se realicen dentro de la organización en general o alguno de sus elementos componentes
- Determinar la responsabilidad de cada puesto de trabajo y su relación con los demás integrantes de la organización
- Delimitar claramente las responsabilidades de cada área de trabajo y evita los conflictos inter estructurales”. (Continolo., 2017, pág. 21).

Los manuales representan una guía práctica que se utiliza como herramienta de soporte para la organización y comunicación, que contiene información ordenada y sistemática, en el cual se establecen claramente los objetivos, normas, políticas, procedimientos de la empresa.

#### **1.2.1.6. Clasificación de los manuales administrativos**

La clasificación de los Manuales puede resumirse en Generales y Específicos, siendo los Generales aquellos que contienen información de aplicación universal para todos los integrantes de la organización y Específicos lo que su contenido está dirigido directamente hacia un área, proceso o función particular dentro de la misma.

Sin restar importancia a la diversidad de Manuales Administrativos que existen dentro de las empresas, para efectos de este texto se hace énfasis en tres tipos de manuales, los cuales son los que ofrecen mayor aporte para la comprensión del tema central objeto de estudio: 1) De Organización, 2) De Normas y Procedimiento, 3) De Puestos y Funciones”. (Diamond., 2015, pág. 35).



### **1.2.1.7. Manual de Organización**

Es un manual que explica en forma general y condensada todos aquellos aspectos de observancia general dentro de la empresa, dirigidos a todos sus integrantes para ayudarlos a conocer, familiarizarse e identificarse con ella.

“En términos generales expone, con detalle la estructura de la empresa, señala las áreas que la integran y la relación que existe entre cada una de ellas para el logro de los objetivos organizacionales. Su contenido es muy variado y su impacto será el resultado de la creatividad y visión que los responsables de su elaboración redacten dentro de él, se sugiere este contenido:

- Historia y descripción de la empresa
- Misión, visión y objetivos de la empresa
- Legislación o base legal
- Estructura de la organización (organigrama general)
- Estructura de cada una de las áreas componentes de la organización en general (Organigrama por área)
- Normas y políticas generales”. (Diamond., 2015, pág. 36).

### **1.2.1.8. Manual y normas de procedimientos**

Este manual describe las tareas rutinarias de trabajo, a través de la descripción de los procedimientos que se utilizan dentro de la organización y la secuencia lógica de cada una de sus actividades, para unificar y controlar de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.

Ayudan a facilitar la supervisión del trabajo mediante la normalización de actividades, evitando la duplicidad de funciones y los pasos innecesarios dentro de los procesos, facilitan la labor de la auditoría administrativa, la evaluación del control interno y su vigilancia. (Diamond., 2015, pág. 36).

### **1.2.1.9. Manual de puestos y funciones**

Este manual contiene las responsabilidades y obligaciones específicas de los diferentes puestos que integran la estructura organizacional, a través de la descripción de las funciones rutinarias de trabajo para cada uno de ellos.

Se utiliza generalmente en aquellas empresas estructuradas de manera funcional, es decir que están divididas en sectores en donde se agrupan los especialistas que tienen entrenamiento e intereses similares, definiendo las características de cada puesto de trabajo, delimitando las áreas de autoridad

y responsabilidad, esquematizando las relaciones entre cada función de la organización. Al igual que el manual de normas y procedimientos también es aconsejable elaborarlo para cada una de las áreas que integran la estructura organizacional de la empresa, ya que elaborar uno solo en forma general representaría ser un documento muy complejo, por pequeña que sea la organización". (Munch, 2014, pág. 12).

#### **1.2.1.10. Diseño de Puestos**

El diseño de puestos y o tareas es muy importante en toda organización, sirve de guía o bitácora para que el trabajador ejecute su trabajo de manera ordenada y diaria, y eso le permita tener un mínimo de errores y el resultado de la ejecución sea secuencial para culminar proceso.

Diseñar un puesto significa establecer cuatro condiciones fundamentales: 1) El conjunto de tareas u obligaciones que desempeña el ocupante (contenido del puesto), 2) Cómo efectuar ese conjunto de tareas u obligaciones (métodos y procedimientos de trabajo), 3) A quién reporta el ocupante del puesto (responsabilidad) es decir, relación con su jefatura, 4) A quién supervisa o dirige el ocupante del puesto (autoridad), es decir, relación con sus subordinados. El diseño del puesto es la especificación del contenido del puesto, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás puestos, con objeto de satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales, sociales y personales de su ocupante. (Chiavenato., 2009, pág. 172).

#### **1.2.1.11. Determinación de Competencias laborales**

Las competencias laborales tienen que ver con la capacidad, habilidades laborales, conocimientos y aptitudes en el profesional que le permiten asumir los retos y contingencias que pueda traer su puesto de trabajo de una mejor manera.

Como ya hemos mencionado anteriormente, una empresa realmente exitosa está compuesta por profesionales capaces que den un valor agregado a la organización más allá de sus habilidades laborales básicas, sobre todo en aquellos puestos gerenciales o con mayor jerarquía. Las habilidades laborales de un trabajador que más valor le trae a su organización son: 1) Trabajo en equipo, 2) Organización, 3) Capacidad de análisis de datos y reportes, 4) Habilidad para tomar decisiones, 5) Orientación al cliente, 6) Creatividad e innovación, 7) Comunicación efectiva. (Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2009, pág. 19)

### **1.2.1.12. Áreas funcionales de una empresa**

Las empresas u organizaciones deben tener un sistema organizativo que permita cumplir con las funciones básicas que requieren toda empresa o negocio que venda un producto o servicio y lograr su eficiencia y crecimiento económico.

La consecución de los objetivos de una organización implica un sinnúmero de actividades. Para simplificarlas y facilitarlas se crea la división del trabajo y especialización, y se agrupan actividades semejantes tendientes a lograr las cinco funciones básicas de toda organización: vender, fabricar, manejar el dinero, la información y la tecnología y coordinar al personal. (Munch, 2014, pág. 215).

### **1.2.1.13. Importancia de las áreas funcionales**

La forma de organizar las áreas funcionales o departamentos depende del tamaño de la empresa, del volumen de operaciones y de sus recursos con la finalidad de lograr los objetivos propuestos de la organización.

Las áreas funcionales son de vital importancia ya que: 1) a través de éstas se logran los objetivos de la empresa, 2) Su existencia permite una mayor eficiencia y eficacia promovida por la especialización, al cual elimina la duplicidad de esfuerzos y facilita la optimización de recursos, 3) Delimita funciones y jerarquías. 4) Son indispensables para trabajar eficientemente. (Munch, 2014, pág. 215).

### **1.2.1.14. Sistema administrativo**

Comprende el conjunto de las funciones administrativas planificación, dirección, coordinación, organización, ejecución, control, análisis, y evaluación ejercidas en todos los niveles de la organización interinstitucional.

El Sistema sistémico a nuestra comprensión de la administración los investigadores conciben la organización como un conjunto de sistemas complejos, compuestos de muchos elementos, que incluyen individuos, grupos, estructura, objetivos, estatus, y autoridad . Esto significa que, mientras los gerentes coordinan las actividades laborales que se llevan a cabo en las distintas partes de la organización, se aseguran de que todas esas partes trabajen en conjunto para poder lograr los objetivos de la empresa". (Robbins - Coulter., , 2018, pág. 39)

### **1.2.1.15. Estructura organizacional**

Es un sistema utilizado para definir una jerarquía dentro de una organización, identifica cada puesto, su función y donde se reporta dentro de la organización.

“Es la distribución formal de los puestos de una organización. Esta estructura, la cual puede mostrarse visualmente en un organigrama, también tiene muchos propósitos. Cuando los gerentes crean o cambian la estructura, se involucran en el diseño organizacional, un proceso que implica decisiones con respecto a seis elementos clave: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, tramo de control, centralización, y descentralización y formalización”. (Robbins - Coulter., , 2018, pág. 185)

### **1.2.1.16. Flujograma o diagrama de flujos de procesos**

El diagrama de flujo o flujograma o diagrama de actividades es la representación gráfica de un algoritmo o proceso. Se utiliza en disciplinas como programación, economía, procesos industriales y psicología cognitiva.

“El diagrama de flujo es una representación gráfica de la secuencia sistemática de las tareas y actividades que integran un proceso con la simbología adecuada. Por lo tanto, son la representación gráfica de los hechos, movimientos, relaciones y articulaciones que coadyuvan a disciplinar la manera de pensar, además muestran claramente las tareas/actividades o áreas en las cuales se podrían producir cuellos de botella o improductividades”. (Dávila., 2104, pág. 162)

### **1.2.1.17. Diagrama de Flujo a Nivel de tareas y actividades**

Es la capacidad de documentar las tareas y actividades con los mayores resultados con la mínima expresión literaria, y que permite tener una visión clara de inicio a fin de un proceso de un departamento u organización.

Para el levantamiento de los procesos a nivel de tarea y actividad se utiliza simbología adecuada, que sirve para identificar las tareas/actividades del proceso. Realmente determinan el nombre de cada tarea y actividad. La simbología facilita la visión global del proceso, además es accesible su lectura en todo el mundo empresarial. (Dávila., 2104, pág. 163)

## **1.2.2. MARCO CONCEPTUAL**

### **1.2.2.1. Organización**

La organización consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, sistemas, métodos y procedimientos tendientes a la simplificación y organización del trabajo. Lograr que el funcionamiento de la empresa resulte sencillo y que los procesos sean fluidos para quienes trabajan en ella, así como para la atención y satisfacción de los clientes. (Laborda - De Zuani , 2016, pág. 56)

### **1.2.2.2. Coordinación**

(Laborda - De Zuani , 2016) Es el proceso de sincronizar y armonizar las actividades para realizarlas con la oportunidad y calidad requeridas en lograr la unidad de esfuerzos de forma tal que las funciones y resultados se desarrollen sin duplicidades, tiempos ociosos y fugas de responsabilidad (pág.57)

### **1.2.2.3. Organigrama**

Consiste en: **1)** Identificación y clasificación de las actividades requeridas, **2)** la agrupación de las actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos, **3)** la asignación de cada grupo de actividades a un administrador dotado de la autoridad (delegación) necesaria para supervisarlos y **4)** la estipulación de coordinación horizontal (en un mismo o similar nivel de organizacional) y vertical (entre las oficinas generales, una división y un departamento.” (Stoner, Freeman, & Gilbert Jr, 2014, pág. 246)

### **1.2.2.4. Funciones**

(Fred R. David, 2014) Afirma. “Acción y ejercicio de un cargo, facultad u oficio, el propósito general que pretenden lograr un departamento o unidad en una organización o de un grupo de actividades relacionadas entre sí”. (pág. 5)

### **1.2.2.5. Capacidades**

(Robbins - Coulter., , 2018) Afirma. “Habilidades y aptitudes con que cuenta la organización para realizar las tareas requeridas por su actividad de negocios”. (pág. 282)

#### **1.2.2.6. Planificar**

(Robbins - Decenzo, 2016) Afirma. “Incluye definir metas, establecer estrategias y elaborar planes para coordinar actividades”. (pág. 6).

#### **1.2.2.7. Organizar**

Incluye determinar qué tareas serán llevadas a cabo, cómo se realizarán, quién las ejecutará, cómo estarán agrupadas, quién depende de quién y dónde se tomarán las decisiones. (Robbins - Decenzo, 2016, pág. 7)

#### **1.2.2.8. Dirigir**

Incluye motivar a los empleados, orientar las actividades de otros, elegir el canal más eficaz de comunicación y resolver los conflictos que se presenten”. (Robbins - Decenzo, 2016, pág. 7)

#### **1.2.2.9. Controlar**

El proceso de vigilar el desempeño, comparado con las metas y corregir todas las desviaciones sustantivas”. (Robbins - Decenzo, 2016, pág. 7)

# **CAPÍTULO 2**

## **MÉTODO**

### **2.1. METODOLOGÍA GENERAL**

#### **2.1.1. NIVEL DE ESTUDIO**

“El método científico en las ciencias sociales debe ser aplicado de modo positivo y no de modo normativo, es decir, que la investigación positiva se debe preocupar de lo que es y no de lo que se piensa que debe ser. Toda investigación nace de algún problema observado o sentido de tal forma que no pueda avanzar a menos que se haga una selección de la materia que va a tratar”. (Mendez, 2014, pág. 95).

#### **2.1.2. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN**

##### **2.1.2.1. Investigación Exploratoria**

“Se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o un problema de investigación poco estudiado, del cual se tiene muchas dudas o no se abordado antes. Es decir cuando la revisión de la literatura reveló que tan sólo hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio, o bien, si deseamos indagar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas.” (Hernandez,& Ferandez,& Baptista, , 2014, págs. 100, 101)

Con toda la información a recolectarse, se va a tener conocimiento del negocio, su operatividad y se va a poder realizar el manual de funciones para el personal que labora en el negocio Semielaborado de Madera La Primavera.

##### **2.1.2.2. Investigación Descriptiva**

Describe fenómenos sociales en una circunstancia temporal y geográfica delimitada. Su finalidad es describir y o estimar parámetros. Se describen frecuencias y o promedios; y se estiman parámetros con intervalos de confianza. (Supo, 2014, pág. 2)

Permite describir las características de los procedimientos de control que han sido utilizados para la el diseño de la estructura organizacional, con el propósito de obtener una mejor funcionalidad de la administración del negocio Semielaborado de Madera La Primavera.

### **2.1.2.3. Explicativa**

Va más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos, es decir, están dirigidos a responder por las causas de los eventos o fenómenos físicos o sociales. (Hernandez,& Ferandez,& Baptista, , 2014, pág. 108)

Se detallará de forma ordenada en el proceso de investigación los resultados que se obtengan, explicando sus causas y describiendo los efectos que se producen a nivel operativo y las mejoras que éstas requieran.

### **2.1.2.4. Correlacional**

Puesto que para el estudio se ha presentado variables que guardan una relación directa entre ellas, la investigación fue sujeta a proporcionar un modelo para optimizar los recursos en el negocio de Semielaborado de Madera La Primavera, por lo tanto quedó a decisión de su propietaria si decide o no invertir en la aplicación del manual de funciones del negocio.

## **2.1.3. MÉTODO**

### **2.1.3.1. Método Deductivo**

El conocimiento deductivo permite que las verdades particulares contenidas en las verdades universales se vuelvan explícitas. Esto es, a partir de situaciones de carácter general se llegue a identificar explicaciones de carácter particular contenidas explícitamente en la situación general.

Se analizaron los problemas generales de la falta de funciones específicas, y saber las razones de no contar con una estructura organizacional definida, para analizar nuestro estudio presentaremos conceptos, principios, definiciones, leyes o normas generales de las cuales extraeremos conclusiones o consecuencias en las cuales se aplican.

### **2.1.3.2. Método de Análisis**

Este permite analizar todos los contenidos y literaturas del negocio, que se tendrá que revisar para la obtención de información precisa y necesaria que coopere con la investigación y la búsqueda de soluciones por la falta de un manual de funciones.



### **2.1.3.3. Método Síntesis**

Este método me permite revisar por separado cada una de las variables para evaluar los problemas que se presentan del porque no obtener eficientes resultados en el negocio Semielaborado de Madera La Primavera.

### **2.1.4. SELECCIÓN DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN**

La información fue analizada minuciosamente, se realizará comparaciones, con relación a las preguntas de las encuestas que se realizó a los trabajadores y dueños de “Servicios de apoyo al Aserrado y Acepilladura de Madera a Cambio de una Retribución o por Contrato”, el cual se aplicó por medio de preguntas cerradas, y para su análisis se utilizó el método analítico.

### **2.1.5. PROCESAMIENTO DE DATOS**

Los datos obtenidos serán tabulados en el programa estadístico Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) v.24., empleando medidas de tendencia central y de dispersión; y las tablas de contingencia propias de la estadística inferencial, para realizar un análisis cruzado de las variables en estudio.

La información puede ser recopilada a través de: 1) entrevistas – encuestas directas con el personal, 2) cuestionarios y 3) por medio de la observación directa es recomendable utilizar las tres técnicas e interrelacionar la información resultante en cada una de ellas en concordancia con lo que determine la muestra poblacional.

## **2.2. METODOLOGÍA ESPECÍFICA**

Dentro de la metodología general de Recursos Humanos, se utilizará el Modelo Situacional es un enfoque más moderno y amplio que toma en cuenta dos variables: las diferencias individuales y las labores específicas, converge tres variables: la estructura de la organización, la labor, y la persona que la desempeña.

En el modelo situacional, las prescripciones para diseñar un puesto no se basan en la presunción de estabilidad y duración de los objetivos y los procesos organizacionales, al contrario, son explícitamente dinámicas y se basan en la continua ampliación del puesto por medio del enriquecimiento de las tareas, como responsabilidad básica en manos del gerente o de su equipo de trabajo. De esta manera, el diseño situacional es cambiante y

acorde con el desempeño personal del ocupante y del desarrollo tecnológico de la tarea. (Chiavenato, 2014, pág. 178)

Para la elaboración de los manuales no existen reglas universales, ni metodológicas pre- establecidas, solamente existen lineamientos lógicos para su conformación, los cuales puede integrarse de la siguiente forma:

**Paso 1. Recopilación de la información.-** La información debe ser recopilada a través de: 1) entrevistas directas con el personal utilizando la matriz FODA, 2) encuestas utilizando cuestionarios de preguntas al personal y propietarios de la empresa, y 3) por medio de la observación directa se confirmó la existencia de la información; es recomendable utilizar las tres técnicas e interrelacionar la información resultante en cada una de ellas.

**Paso 2. Interpretación y diseño de la información.-** No es más que darle forma a la información recopilada bajo lineamientos técnicos utilizando el sistema automático (SPSS), y del criterio del personal encargado de elaborarlos. En esta etapa en donde se confrontan los resultados de la información recopilada verbalmente contra la información que proviene de las respuestas a los cuestionarios, y de lo observado en el negocio La Primavera.

**Paso 3. Elaboración de estructura organizacional.-** Elaboración de la estructura organizacional; Se elabora el organigrama estructural donde se hace mención los niveles jerárquicos como son: Nivel Directivo, Nivel Asesor, Nivel Auxiliar, Nivel Operativo.

**Paso 4 Identificación y descripción de cargos.-** Descripción de puestos - Aspectos intrínsecos: **1)** Título del puesto, **2)** Ubicación del puesto en el organigrama: a) Nivel del puesto, b) Subordinación, c) Supervisión, d) Comunicaciones colaterales, **3)** Contenido del puesto – Tareas o atribuciones: a) Diarias, b) Semanales, c) Mensuales, Anuales, Esporádicas.

Descripción de puestos – Aspecto extrínsecos – Factores de especificación: **1)** Requisitos intelectuales: a) Educación necesaria, b) Experiencia necesaria, c) Iniciativa necesaria, d) Actitudes necesarias. **2)** Requisitos físicos: a) Esfuerzo físico necesario, b) Concentración visual necesaria, c) Compleción física necesaria. **3)** Responsabilidades adquiridas: a) Por supervisión de personal, b) Por material y equipo, c) Por métodos y procesos, d) Por dinero, títulos o documentos, e) Por información confidencial, f) Por seguro a terceros. **4)** Condiciones de trabajo: a) Ambiente de trabajo, b) Riesgos de trabajo.

**Tabla 1. Ficha de descripción de puestos**

<b>Nombre de la Compañía</b>
<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>
<b>Cargo:</b>
<b>Nivel:</b>
<b>Jefes(s) inmediato (s):</b>
<b>Subordinado (s) inmediato (s):</b>
<b>Descripción del puesto:</b>
<b>Análisis de puestos</b>
a) <b>Requisitos intelectuales:</b>
• <b>Escolaridad:</b>
• <b>Experiencia:</b>
• <b>Aptitudes:</b>
• <b>Sexo:</b>
b) <b>Responsabilidades adquiridas:</b>
•
c) <b>Condiciones de trabajo:</b>
•

### **Paso 5. Elaboración de las competencias y obligaciones generales para los diferentes puestos**

Teniendo como referencia la estructura organizacional se establecerá las competencias y obligaciones generales para los diferentes puestos.


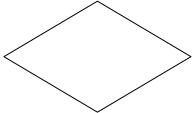





Es la etapa más sencilla pero laboriosa de la metodología, su finalidad es la creación del documento final bajo lineamientos claros y homogéneos utilizando para ello un lenguaje sencillo que logre la comprensión y la adecuada aplicación de los usuarios directos del documento y de todos los niveles jerárquicos del negocio La Primavera.

Aprobación y actualización del manual. La persona encargada de la aprobación puede ser la propietaria del negocio La Primavera, no importa quién o quienes lo aprueban lo importante es que se haga por medio de un mecanismo formal los manuales serán consultados y respetados por todos los integrantes de la organización. (Rodríguez Valencia., 2015, pág. 97)

### **Paso 6. Diagramas de flujo a nivel de tareas y actividades**

El diagrama de flujo a nivel de tareas y actividades para el levantamiento la simbología sirve para identificar las tareas/actividades del proceso. Realmente determinan el nombre de cada tarea actividad, la simbología facilita la visión global del proceso, a continuación se detallan algunos símbolos utilizados para describir los procesos de La Primavera:

**Tabla 2. Formas para diagramas de flujo básico**

SIMBOLO	SIGNIFICADO	DESCRIPCIÓN
	PROCESO	Representa la ejecución de actividades u operaciones, dentro del proceso, método o procedimiento.
	DECISIÓN	Indica un punto dentro del flujo en el que es posible seleccionar entre dos o más alternativas.
	INICIO O FINALIZACIÓN	Indica el inicio o la terminación del flujo, puede ser acción o lugar.
	DOCUMENTO	Representa un documento que ingresa, se procesa, se reproduce o sale del procedimiento.
	DATOS DIRECTOS	Se registra y almacena las bases de datos de los clientes definitivos.
	FLUJO	Para unir los procesos y las tareas y las actividades.
	DATOS	Elementos que alimentan y se generan en el procedimiento.

## **CAPÍTULO 3 RESULTADOS**

### **3.1. RECOLECCIÓN Y TRATAMIENTO DE DATOS**

Para la elaboración del Manual de funciones de negocio Semielaborado de madera “La Primavera”, de Santo Domingo, se procederá a recaudar documentos con información de las funciones que tiene cada empleado, los procesos administrativos, estructura organizacional, reglamentos internos, oficios o disposiciones por escrito, archivo de documentos del personal administrativo, documentos que justifiquen el giro del negocio, facturas, guías de remisión, permisos forestales.

#### **3.1.1. SITUACIÓN ACTUAL DE LA COMPAÑÍA**

Concepción Herrera propietaria del negocio con actividad económica principal, “Servicios de apoyo al Aserrado y Acepilladura de Madera a Cambio de una Retribución o por Contrato”, creada por iniciativa de un grupo familiar, con el propósito de contribuir al desarrollo económico, social, y servicio de venta de tablas o maderas para diferentes usos en la ciudad, desde el año 2008 con domicilio principal ubicado en la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas en la calle Río Putumayo e Ibarra. (Servicio de Rentas Internas, 2019)

“Semielaborado de Madera La Primavera” es manejado de forma empírica, en base a la experiencia de su propietaria, esto conlleva a la inexistencia de las funciones establecidas por escrito, y carencia de control en el desarrollo, y del manejo de sus recursos financieros y económicos. Motivo por el cual se va a desarrollar el trabajo de investigación para mejorar el manejo mediante un manual de funciones.

“Semielaborado de Madera La Primavera” cuenta con siete empleados legalizados en el Ministerio de Relaciones Laborales, e ingresados al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, con la finalidad de dar cumplimiento a las disposiciones legales en relación al personal que está laborando.

Semielaborado de madera La Primavera carece de un manual de funciones que permita la consecución de objetivos del negocio que debe agrupar las labores en áreas funcionales a través de la aplicación de técnicas de organización.

Estas situaciones dan como consecuencia que su productividad se vea afectada por la duplicidad de esfuerzos y la pérdida de recursos continuamente lo cual no le ha permitido a la propietaria tomar decisiones inmediatas sobre la verdadera situación por la que se encuentra atravesando.

**Tabla 3. Datos de la Compañía**

<b>N° RUC:</b>	1708117328001
<b>NOMBRE COMPAÑÍA:</b>	Herrera Palma Concepción Amada
<b>ESTADO CONTRIBUYENTE:</b>	Activo
<b>TIPO CONTRIBUYENTE:</b>	Personal
<b>CATEGORÍA MI PYMES:</b>	Micro
<b>OBLIGADO A LLEVAR CONTABILIDAD:</b>	No
<b>ACTIVIDAD:</b>	Servicio de apoyo al aserradero y acepilladura de madera a cambio de una retribución o por contrato.

Semielaborado de Madera “La Primavera”, actualmente no tiene una estructura organizacional definida ya que su administración es empírica por una sola persona que es la gerente.

### **1. Recurso Humano**

Dueños o propietarios son las personas naturales que invirtieron en la compuesto por 4 personas de los cuales él cónyuge de la dueña es la persona de experiencia en el negocio de Semielaborado de Madera “La Primavera”. Y seis empleados con varios años de experiencia.

### **2. Recurso financiero**

Los dueños son quienes han aportado su capital para la compra de la materia prima que no tiene un proceso de transformación de manera significativa. Tienen maquinaria acorde al aserradero de madera.

### **3. Servicios que brinda**

Se dedica como objetivo general al Servicios de apoyo al Aserrado y Acepilladura de Madera a Cambio de una Retribución o por Contrato.

#### **3.1.2. PASO 1 RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL**

El levantamiento de información se la realizó al personal que trabaja en el negocio Semielaborado de Madera “La Primavera”, durante una jornada de trabajo y con encuestas realizadas a los propietarios y empleados.

**Tabla 4. Matriz Factores Internos**

"Semielaborado de Madera La Primavera"						GABRIELA IZA Código: 0 Período: 2019	
ANÁLISIS SITUACIONAL - FODA		PARTICIPANTES					IMPACTO
UNIDAD:		1	2	3	4	5	
<b>Nº FORTALEZAS</b>							
1	Predisposición de las autoridades de la Organización para la elaboración del Manual de Funciones	3	3	3	3	3	3
2	Colaboración de los dueños y trabajadores de la organización.	3	3	3	3	3	3
3	Personal con alta experiencia para desempeñar su trabajo	3	3	3	3	3	3
4	La organización cuenta con prestigio y reconocimiento de las empresas del sector de tratamiento de maderas	3	3	3	3	3	3
<b>Nº DEBILIDADES</b>							
1	La Institución no cuenta con un Manual de Funciones y Procedimientos Administrativos	3	3	3	3	3	3
2	Los puestos no son ocupados de acuerdo al perfil profesional del personal	3	3	3	3	3	3
3	Falta de organización, planificación y ejecución institucional	3	3	3	3	3	3
4	No existe coordinación entre áreas y las funciones principales	3	3	3	3	3	3
5	La organización no tiene los procedimientos e instrucciones por escrito	3	3	3	3	3	3

**Tabla 5. Matriz Factores Externos**

"Semielaborado de Madera La Primavera"						GABRIELA IZA Código: 0 Período: 2019	
ANÁLISIS SITUACIONAL - FODA		PARTICIPANTES					IMPACTO
UNIDAD:		1	2	3	4	5	
<b>Nº AMENAZAS</b>							
1	No se cumple con las recomendaciones que realiza la Superintendencia de Compañías en cuanto a la ocupación de los puestos	3	3	3	3	3	3
2	Alta oferta profesional para ocupar los diferentes puestos	3	3	3	3	3	3
3	Las Instituciones que cuentan con este Instrumento ganan mayor prestigio	3	3	3	3	3	3
4	Creación de leyes en el sector público que obligan a organizarse de mejor manera a la institución	3	3	3	3	3	3
<b>Nº OPORTUNIDADES</b>							
1	Intervención de los autores del tema para la elaboración del Manual de funciones	3	3	3	3	3	3
2	Exigencia de la ley para contar con un Manual de Funciones	3	3	3	3	3	3
3	Alta oferta de capacitación al personal, tanto interna como externamente	3	3	3	3	3	3
4	Existencia de fuentes de financiamiento para Instituciones bien organizadas	3	3	3	3	3	3

La valoración del impacto de priorización, en cada una de las partes del FODA se los califica de la siguiente manera: 1 Sin impacto, 2 Impacto, y 3 Alto impacto.

Esta herramienta es importante de estrategias que conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias que se enumeran a continuación: **1)** uso de fortalezas para aprovechar oportunidades, **2)** vencer debilidades aprovechando oportunidades, **3)** usar fortalezas para evitar las amenazas, **4)** y reducir al mínimo las debilidades y evitar amenazas.

### 3.1.3. PASO 2 INTERPRETACIÓN Y DISEÑO DE LA INFORMACIÓN

La información se recolectó mediante la aplicación de encuestas a los 4 socios de la microempresa, de lo cual se obtuvieron los siguientes resultados:

#### Pregunta #1.

**Tabla 6. ¿La compañía cuenta con un organigrama estructural que defina el nivel jerárquico?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NO	4	100,0	100,0	100,0

#### Interpretación y Análisis:

El 100% de los accionistas “La Primavera”, manifestó que no cuentan con un organigrama que defina el nivel jerárquico

#### Pregunta #2.

**Tabla 7. ¿La organización tiene por escrito las funciones y tareas de los empleados?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NO	4	100,0	100,0	100,0

#### Interpretación y Análisis:

El 100% de los accionistas de Semielaborados de madera “La Primavera” no conocen que exista, por escrito la ejecución de actividades lo hacen por experiencia, o simple deducción por parte del empleado y no basados en un documento que especifique las verdaderas funciones de cada puesto de trabajo, esto implica desorganización, mala ejecución de tareas.



### Pregunta # 3

**Tabla 8. ¿La organización tiene los procedimientos e instrucciones por escrito?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NO	4	100,0	100,0	100,0

#### Interpretación y Análisis:

El 100% de los accionistas reconocen que nunca hubo la preocupación de que los procedimientos e instrucciones se los tenga por escrito para que el personal de la empresa tenga conocimiento, y que los administradores conozcan de estos documentos de control interno.

### Pregunta # 4.

**Tabla 9. ¿Conoce para qué sirve un manual de funciones?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SI	1	25,0	25,0	25,0
	NO	3	75,0	75,0	100,0
	Total	4	100,0	100,0	

#### Interpretación y Análisis:

El 75%, de los accionistas no conocen para que sirven los manuales de funciones, el 25% responden que si conocen para qué sirve el manual de funciones y lo positivo que es para que los empleados puedan ejercer sus labores y tareas en Semielaborados de madera “La Primavera”.

### Pregunta # 5

**Tabla 10. ¿Cree necesario diseñar un manual de funciones para la organización?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SI	4	100,0	100,0	100,0

#### Interpretación y Análisis:

El 100% de los accionistas creen necesario diseñar un manual de funciones para Semielaborados de madera “La Primavera”, por el apoyo que va hacer para los empleados, administradores y accionistas.

## Pregunta # 6

**Tabla 11. ¿Cómo calificaría usted la implementación de un Manual de Funciones para la organización?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	MUY BUENO	2	50,0	50,0	50,0
	BUENO	2	50,0	50,0	100,0
	Total	4	100,0	100,0	

### Interpretación y Análisis:

Los Accionistas de Semielaborados de madera “La Primavera” el 50% consideran de muy importante, el otro 50% lo considera importante el implementar un anual de funciones.

## Pregunta # 7

**Tabla 12. ¿Está usted dispuesto a brindar su apoyo para ejecutar esta iniciativa, sujetándose a los cambios que podría ocasionar?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SI	4	100,0	100,0	100,0

### Interpretación y Análisis:

El 100% de los accionistas consideran que están dispuestos a brindar su apoyo para ejecutar esta iniciativa sujetándose a los cambios que podría ocasionar en la organización, tanto financiera, administrativa y con el talento humano.

## Pregunta # 8

**Tabla 13. ¿Considera usted que el personal que labora en la Organización tiene bien definida sus tareas?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SI	2	50,0	50,0	50,0
	NO	2	50,0	50,0	100,0
	Total	4	100,0	100,0	

### Interpretación y Análisis:

El 50% de los accionistas mencionan que no siempre han tenido definidas sus tareas y el otro 50% consideran que el personal de la organización no tiene bien definidas sus tareas en semielaborados de madera “La Primavera”.

### Pregunta # 9

**Tabla 14. ¿Considera usted que debe capacitar al personal para un mejor desempeño en sus puestos?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	MUY BUENO	2	50,0	50,0	50,0
	BUENO	2	50,0	50,0	100,0
	Total	4	100,0	100,0	

#### Interpretación y Análisis:

El 50% de los accionistas consideran que el capacitar al personal es muy importante para un mejor desempeño en sus puestos, el otro 50% consideran que es importante hacerlo para todos en semielaborados de madera “La Primavera”.

### Pregunta # 10

**Tabla 15. ¿Cuenta el personal con la experiencia suficiente para desempeñar sus actividades dentro de la organización?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	MUCHO	3	75,0	75,0	75,0
	POCO	1	25,0	25,0	100,0
	Total	4	100,0	100,0	

#### Interpretación y Análisis:

Los Accionistas de semielaborados de madera “La Primavera” manifiestan que el 75%, del personal de la organización cuentan con mucha experiencia para desempeñar sus actividades, mientras que el 25% mencionan que con poca experiencia.

### Pregunta 11.

**Tabla 16. ¿Cree usted que los puestos en los diferentes departamentos son ocupados acorde al perfil profesional del personal?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A VECES	3	75,0	75,0	75,0
	CASI SIEMPRE	1	25,0	25,0	100,0
	Total	4	100,0	100,0	

#### Interpretación y Análisis:

El 75% de los accionistas mencionan que el a veces los puestos y las tareas en la organización están ocupados por personal de un perfil profesional acorde, mientras que el 25% dice que casi siempre.

### 3.1.4. ENCUESTA A LOS EMPLEADOS

La recolección de la información es a seis empleados: Un administrador, un asistente contable, dos operarios, un bodeguero, un estibador cargador.

#### Pregunta 12.

**Tabla 17. ¿Cuántos años trabaja usted en la organización?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1 a 3 años	2	33,3	33,3	33,3
	3 a 5 años	3	50,0	50,0	83,3
	5 a 10 años	1	16,7	16,7	100,0
	Total	6	100,0	100,0	

#### Interpretación y Análisis:

El 50% de los empleados han estado trabajando en la organización entre 3 y 5 años, el 33,33% de 1 a 3 años, el 16,67% de 5 a 10 años, demuestra que la mayoría de los empleados tienen experiencia en el aserradero.

#### Pregunta 13.

**Tabla 18. ¿Está usted satisfecho con la forma como administran la Organización?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	POCO	4	66,7	66,7	66,7
	NADA	2	33,3	33,3	100,0
	Total	6	100,0	100,0	

#### Interpretación y Análisis:

El 66,67% de los empleados están poco satisfechos de la forma de administrar la organización, mientras el 33,33% nada satisfechos, lo que demuestra que el personal esta desmotivado de la forma como se administra el aserradero.

#### Pregunta 14.

**Tabla 19. ¿Conoce con detalles cuáles son sus funciones, y los procedimientos que se deben seguir para cumplirlas?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	MUCHO	1	16,7	16,7	16,7
	POCO	5	83,3	83,3	100,0
	Total	6	100,0	100,0	

### Interpretación y Análisis:

El 83,33% dicen poco conocer con detalle sus funciones, y los procedimientos que se deben seguir para cumplirlas, mientras que el 16,67% atribuyen conocer mucho.

### Pregunta 15.

**Tabla 20. ¿En el momento en el que ingreso a la empresa se le dieron instrucciones específicas acerca de las funciones que deben hacer?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SI	1	16,7	16,7	16,7
	NO	5	83,3	83,3	100,0
	Total	6	100,0	100,0	

### Interpretación y Análisis:

El 83,33% de los empleados mencionan que no mientras que el 16,67% dicen que si recibieron cuando ingresaron a la organización les dieron instrucciones específicas acerca de las funciones que van a realizar.

### Pregunta 16.

**Tabla 21. ¿Realiza actividades que crea no corresponden a su cargo?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SIEMPRE	1	16,7	16,7	16,7
	A VECES	2	33,3	33,3	50,0
	CASI SIEMPRE	3	50,0	50,0	100,0
	Total	6	100,0	100,0	

### Interpretación y Análisis:

El 50% de los empleados mencionan que casi siempre realizan actividades que crea no corresponden a su cargo, el 33,33% a veces y el 16,67% aducen que siempre lo hacen.

### Pregunta 17.

**Tabla 22. ¿Conoce usted si la organización cuenta con un Manual de Funciones Administrativos?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NO	6	100,0	100,0	100,0

## **Interpretación y Análisis:**

El 100% de empleados conocen que semielaborado de madera “La Primavera” no cuenta con un manual de funciones, que les permita saber las funciones a desempeñar en cada cargo o tarea.

### **3.1.5. ANÁLISIS DE ENCUESTAS**

#### **3.1.5.1. Análisis encuestas Accionistas**

Las encuestas realizadas a los Accionistas de semielaborados de madera “La Primavera”, ha permitido determinar cuál sería la causa principal para diseñar un manual de funciones.

- El 100% de los accionistas “La Primavera”, manifestó que no cuentan con un organigrama que defina el nivel jerárquico.
- El 100% de los accionistas de semielaborados de madera “La Primavera” no conocen que exista, por escrito la ejecución de actividades lo hacen por experiencia, o simple deducción por parte del empleado y no basados en un documento que especifique las verdaderas funciones de cada puesto de trabajo, esto implica desorganización, mala ejecución de tareas.
- El 100% de los accionistas reconocen que nunca hubo la preocupación de que los procedimientos e instrucciones se los tenga por escrito para que el personal de la empresa tenga conocimiento, y que los administradores conozcan de estos documentos de control interno.
- El 75%, de los accionistas no conocen para que sirven los manuales de funciones, el 25% responden que si conocen para qué sirve el manual de funciones y lo positivo que es para que los empleados puedan ejercer sus labores y tareas en semielaborados de madera “La Primavera”.
- El 100% de los accionistas creen necesario diseñar un manual de funciones para semielaborados de madera “La Primavera”, por el apoyo que va hacer para los empleados, administradores y accionistas.
- Los Accionistas de semielaborados de madera “La Primavera” el 50% consideran de muy importante, el otro 50% lo considera importante el implementar un anual de funciones.
- El 100% de los accionistas consideran que están dispuestos a brindar su apoyo para ejecutar esta iniciativa sujetándose a los cambios que podría

ocasionar en la organización, tanto financiera, administrativa y con el talento humano.

- El 50% de los accionistas mencionan que no siempre han tenido definidas sus tareas y el otro 50% consideran que el personal de la organización no tiene bien definidas sus tareas en semielaborados de madera “La Primavera”.
- El 50% de los accionistas consideran que el capacitar al personal es muy importante para un mejor desempeño en sus puestos, el otro 50% consideran que es importante hacerlo para todos en semielaborados de madera “La Primavera”.
- Los Accionistas de semielaborados de madera “La Primavera” manifiestan que el 75%, del personal de la organización cuentan con mucha experiencia para desempeñar sus actividades, mientras que el 25% mencionan que con poca experiencia.
- El 75% de los accionistas mencionan que el a veces los puestos y las tareas en la organización están ocupados por personal de un perfil profesional acorde, mientras que el 25% dice que casi siempre.

### **3.1.5.2. Análisis encuestas a empleados**

- El 50% de los empleados han estado trabajando en la organización entre 3 y 5 años, el 33,33% de 1 a 3 años, el 16,67% de 5 a 10 años, demuestra que la mayoría de los empleados tienen experiencia en el aserradero.
- El 66,67% de los empleados están poco satisfechos de la forma de administrar la organización, mientras el 33,33% nada satisfechos, lo que demuestra que el personal esta desmotivado de la forma como se administra el aserradero.
- El 83,33% dicen poco conocer con detalle sus funciones, y los procedimientos que se deben seguir para cumplirlas, mientras que el 16,67% atribuyen conocer mucho.
- El 83,33% de los empleados mencionan que no mientras que el 16,67% dicen que si recibieron cuando ingresaron a la organización les dieron instrucciones específicas acerca de las funciones que van a realizar.

- El 50% de los empleados mencionan que casi siempre realizan actividades que no corresponden a su cargo, el 33,33% a veces y el 16,67% aducen que siempre lo hacen.
- El 100% de empleados conocen que semielaborado de madera “La Primavera” no cuenta con un manual de funciones, que les permita saber las funciones a desempeñar en cada cargo o tarea.

## **3.2. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS**

La presentación de resultados y sus análisis están basados y o enfocados con los objetivos específicos planteados en el trabajo de investigación:

### **3.2.1. ESTRATEGIA FORTALEZA – OPORTUNIDADES (SO)**

- La predisposición de las autoridades ayuda a la fuente externa a elaborar el Manual de Funciones.
- La colaboración de los dueños de la organización permite cumplir con las exigencias de la ley.
- Se cuenta con personal capacitado por cuanto existe oferta de capacitación que es aprovechada por el personal.
- Al ser una Institución con alto prestigio le hace sujeto de crédito.

### **3.2.2. ESTRATEGIA DEBILIDADES – OPORTUNIDADES (WO)**

- Con la intervención de los autores la organización contará con un Manual de Funciones y Procedimientos Administrativos.
- Al ser una exigencia de la ley la Institución está obligada a elaborar el manual de Funciones y Procedimientos Administrativos.
- Si los puestos no son ocupados de acuerdo al perfil profesional, obliga a que el personal aproveche la oferta de capacitación para desempeñar su cargo con eficiencia.
- Para que la Institución pueda acceder al financiamiento externo debe contar con una buena planificación, organización y ejecución Institucional.

### **3.2.3. ESTRATEGIA FORTALEZAS – AMENAZAS (ST)**

- Existe predisposición de las autoridades para mediante la implementación del Manual de Funciones y Procedimientos Administrativos cumplir con las recomendaciones que realiza las Normas



ISO 9001-2015, Ministerio de Relaciones Laborales Contratos de trabajo funciones que debe ejecutar el trabajador.

- El personal al contar con mucha experiencia limita la necesidad de contratar profesionales.
- Al implementar el Manual de Funciones se reafirma el prestigio de la institución, lo que le permite superar a las demás organizaciones.
- Existe colaboración de dueños, trabajadores de la Institución para adaptarse a los cambios y a la aplicación de las nuevas leyes.

### 3.2.4. ESTRATEGIA DEBILIDADES – AMENAZAS (WT)

- La Institución al contar con el Manual de Funciones y Procedimientos Administrativos, podrá cumplir con las recomendaciones realizadas por las Normas ISO9001:2015, Ministerio de Relaciones Laborales Contratos de trabajo funciones que debe ejecutar el trabajador.
- La gran oferta de profesionales obliga al personal de la Institución a profesionalizarse para ocupar los diferentes puestos.
- Si la Institución no cuenta con un Manual de Funciones da oportunidad a que otras instituciones que si cuentan con este instrumento tengan mayor prestigio, por lo tanto es importante la elaboración de este trabajo.
- El no contar con organización, planificación y ejecución Institucional obliga a aplicar la ley para organizar a la Institución de mejor manera, y esto se puede lograr con la implementación del Manual de Funciones.

**Tabla 23. Matriz de Factores Internos y Externos (FODA) y sus estrategias**

		<b><u>Fortalezas (S)</u></b>	<b><u>Debilidades (W)</u></b>
<b>Factores externos</b>	<b>Factores internos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Predisposición de las autoridades de la Organización para la elaboración del Manual de Funciones.</li> <li>• Colaboración de los dueños y trabajadores de la organización.</li> <li>• Personal con alta experiencia para desempeñar su trabajo.</li> <li>• La organización cuenta con prestigio y reconocimiento de las empresas del sector de tratamiento de maderas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La Institución no cuenta con un Manual de Funciones y Procedimientos Administrativos.</li> <li>• Los puestos no son ocupados de acuerdo al perfil profesional del personal.</li> <li>• Falta de organización, planificación y ejecución institucional.</li> <li>• No existe coordinación entre áreas y las funciones principales.</li> <li>• La organización no tiene los procedimientos e instrucciones por escrito.</li> </ul>

Continúa...

<b><u>Oportunidades (O)</u></b>	<b><u>Estrategia (SO)</u></b>	<b><u>Estrategia (WO)</u></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intervención de los autores del tema para l</li> <li>• a elaboración del Manual de funciones</li> <li>• Exigencia de la ley para contar con un Manual de Funciones</li> <li>• Alta oferta de capacitación al personal, tanto interna como externamente</li> <li>• Existencia de fuentes de financiamiento para Instituciones bien organizadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La predisposición de las autoridades ayuda a la fuente externa a elaborar el Manual de Funciones.</li> <li>• La colaboración de los dueños de la organización permite cumplir con las exigencias de la ley</li> <li>• Se cuenta con personal capacitado por cuanto existe oferta de capacitación que es aprovechada por el personal</li> <li>• Al ser una Institución con alto prestigio le hace sujeto de crédito</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Con la intervención de los autores la organización contará con un Manual de Funciones y Procedimientos Administrativos</li> <li>• Al ser una exigencia de la ley la Institución está obligada a elaborar el manual de Funciones y Procedimientos Administrativos</li> <li>• Si los puestos no son ocupados de acuerdo al perfil profesional, obliga a que el personal aproveche la oferta de capacitación para desempeñar su cargo con eficiencia</li> <li>• Para que la Institución pueda acceder al financiamiento externo debe contar con una buena planificación, organización y ejecución Institucional</li> </ul>
<b><u>Amenazas(T)</u></b>	<b><u>Estrategia(ST)</u></b>	<b><u>Estrategia(WT)</u></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se cumple con las recomendaciones que realiza las Normas ISO 9001:2015 en cuanto a la ocupación de los puestos</li> <li>• Alta oferta profesional para ocupar los diferentes puestos</li> <li>• Las Instituciones que cuentan con este Instrumento ganan mayor prestigio</li> <li>• Creación de leyes en el sector público que obligan a organizarse de mejor manera a las organizaciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe predisposición de las autoridades para mediante la implementación del Manual de Funciones y Procedimientos Administrativos cumplir con las recomendaciones que realiza las Normas ISO 9001:2015, Ministerio de Relaciones Laborales.</li> <li>• El personal al contar con mucha experiencia limita la necesidad de contratar profesionales</li> <li>• Al implementar el Manual de Funciones se reafirma el prestigio de la institución , lo que le permite superar a las demás organizaciones</li> <li>• Existe colaboración de dueños, trabajadores de la Institución para adaptarse a los cambios y a la aplicación de las nuevas leyes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La Institución al contar con el Manual de Funciones y Procedimientos Administrativos, podrá cumplir con las recomendaciones realizadas por las Normas ISO 9001:2015 y el Ministerio de Relaciones Laborales</li> <li>• La gran oferta de profesionales obliga al personal de la Institución a profesionalizarse para ocupar los diferentes puestos</li> <li>• Si la Institución no cuenta con un Manual de Funciones da oportunidad a que otras instituciones que si cuentan con este instrumento tengan mayor prestigio, por lo tanto es importante la elaboración de este trabajo</li> <li>• El no contar con organización, planificación y ejecución Institucional obliga a aplicar la ley para organizar a la Institución de mejor manera, y esto se puede lograr con la implementación del Manual de Funciones.</li> </ul>

### **3.3. PASO 3 ELABORACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

La Estructura Orgánica del negocio Semielaborado de madera “La Primavera”, de la ciudad de Santo Domingo para el cumplimiento de sus funciones, estará compuesta de los siguientes niveles:

#### **3.3.1. NIVEL DIRECTIVO**

Constituye el máximo nivel jerárquico de la Institución, es el encargado de orientar, planificar, ejecutar, organizar y dirigir.

#### **3.3.2. NIVEL ASESOR**

Es el responsable de la aplicación de la política definida por el nivel directivo, formula y ejecuta los planes y programas, aconseja, informa, recomienda y sugiere.

#### **3.3.3. NIVEL AUXILIAR**

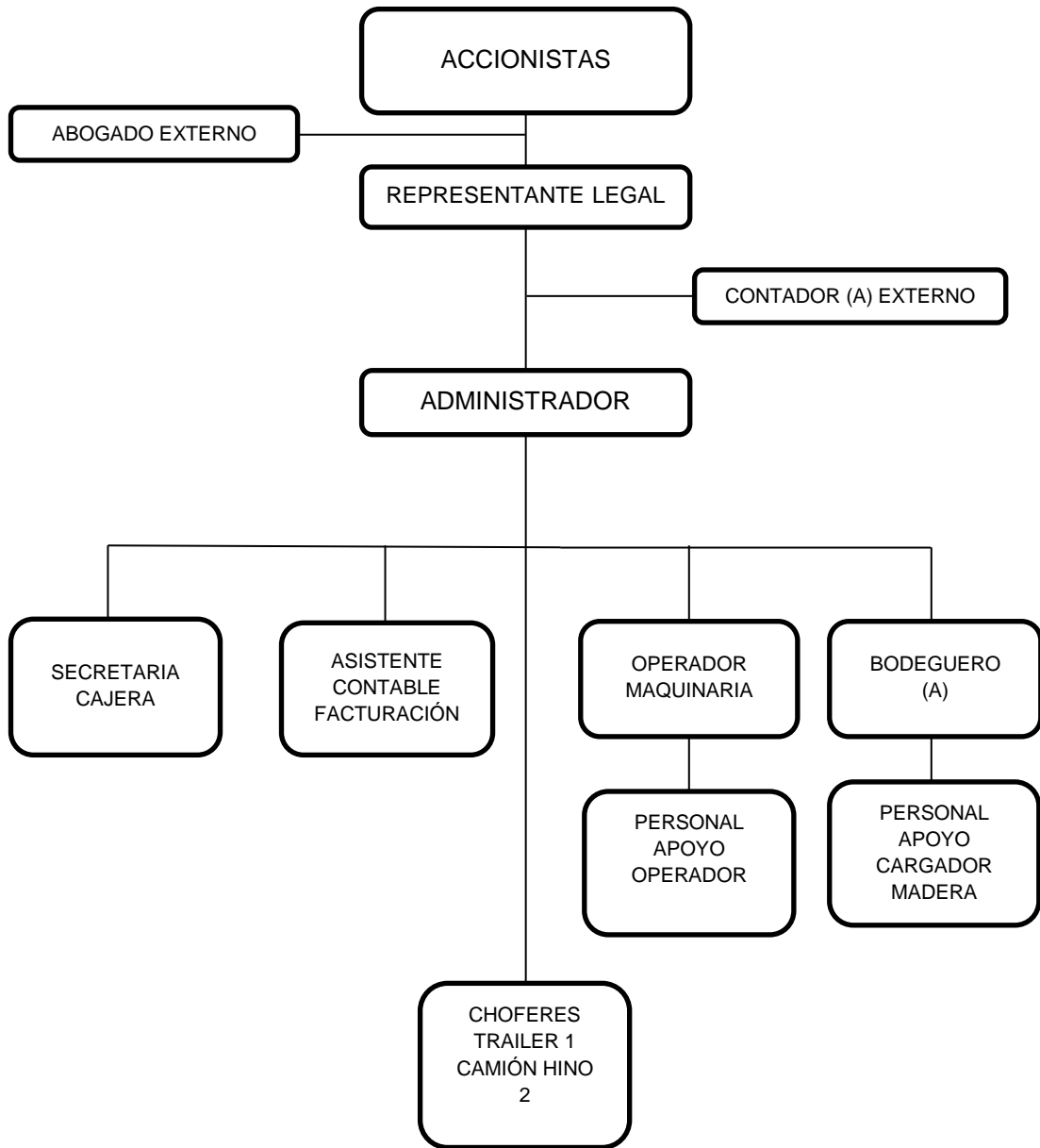
Comprende las funciones que implican el ejercicio de actividades de apoyo y complementarias de las tareas propias de los niveles superiores o de labores que se caracterizan por el predominio de actividades manuales.

#### **3.3.4. NIVEL OPERATIVO**

Es el responsable de la ejecución de los planes, programas y actividades en el campo de especialidad de las áreas que la conforman.

A continuación se presenta el organigrama estructural del negocio Semielaborado de madera “La Primavera” está contenida en diagramas y flujos, es como sigue a continuación:

**Figura 1. Organigrama estructural propuesto de Semielaborado de Madera “La Primavera”**



### 3.4. PASO 4 IDENTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS

Se determinan las siguientes responsabilidades comunes a los diferentes procesos en cada una de las unidades organizacionales de Semielaborado de madera “La Primavera”; el conformar y mantener equipos de trabajo, dinámicamente interrelacionados entre sí, que aseguren la polifuncionalidad de las actividades individuales y la profesionalización del negocio.

**Tabla 24. Descripción puesto Junta General Accionistas**  
**SEMIELABORADO DE MADERA “LA PRIMAVERA”**  
**MANUAL DE FUNCIONES**

**Título:** Junta General de Accionistas

**Nivel:** Directivo

**Jefes(s) inmediato (s):**

**Subordinado (s) inmediato (s):** Representante Legal, Administrador

**Descripción del puesto:** Nivel Directivo se encargan de planificar, orientar, decidir, aprobar las decisiones según su jerarquía.

**Análisis de puestos**

**d) Requisitos intelectuales:**

- **Escolaridad:** Secundaria, Tercer, Cuarto Nivel
- **Experiencia:** 10 años necesarios conocimiento del negocio.
- **Aptitudes:** Trabajo en equipo, responsabilidad, espíritu crítico
- **Sexo:** Indistinto

**e) Funciones adquiridas:**

- Supervisión de personal, relaciones internas y externas, información confidencial
- Reunirse con los inversionistas cuando consideren necesario
- Reunirse para sesiones de trabajo índole operacional
- Reunirse para sesiones de trabajo para aplicar disposiciones del Reglamento Interno
- Autorizar la contratación de personal para asesoramiento del negocio
- Reunirse para conocer, sugerir o sancionar al personal del negocio

**f) Condiciones de trabajo:**

- Ambiente de trabajo agradable, sujeto a riesgos laborales directos por haber trabajo más intelectual que físico

**Tabla 25. Descripción puesto Abogado Externo**

**SEMIELABORADO DE MADERA “LA PRIMAVERA”**  
**MANUAL DE FUNCIONES**

**Título:** Abogado Externo

**Nivel:** Asesor

**Jefes(s) inmediato (s):** Junta de accionistas

**Subordinado (s) inmediato (s):**

**Descripción genérica:** Prestación de servicios, asesor legal en sectores laboral, civil, penal

**Descripción del puesto:**

Asesorar en temas laborales, civiles, penales, ambientales a los accionistas

**Análisis de puestos**

**a) Requisitos intelectuales:**

- **Escolaridad:** Tercer y Cuarto Nivel en Leyes
- **Experiencia:** 5 a 10 años en materia laboral, civil y penal
- **Sexo:** Indistinto
- **Aptitudes:** Habilidad para interactuar con personas o instituciones relacionadas

**b) Funciones adquiridas:**

- Asesoramiento legal sobre temas, laborales, civiles y penales
- Elaboración de escritos para pedidos de trámites relacionados al Medio Ambiente
- Defensa a demandas recibidas por motivos diversos.
- Participar en las audiencias judiciales en caso de ser requeridas el representante legal del negocio.
- Asesoramiento sobre leyes o disposiciones emitidas por entidades de control relacionadas al negocio de la madera.
- Asesoramiento sobre temas legales del Ministerio del Medio Ambiente relacionados a los bosques de madera.

**Tabla 26. Descripción puesto Representante Legal**

SEMIELABORADO DE MADERA "LA PRIMAVERA"	
Manual de Funciones	
<b>Título:</b>	Representante Legal
<b>Nivel:</b>	Directivo
<b>Jefes(s) inmediato (s):</b>	Junta de accionista
<b>Subordinado (s) inmediato (s):</b>	Contador Externo, Administrador, Personal Operativo
<b>Descripción genérica:</b>	Representante legal del negocio
<b>Descripción del puesto:</b>	Persona encargada de la representación legal del negocio y responsable de hacer cumplir las disposiciones de los accionistas.
<b>Análisis de puestos</b>	
<b>a) Requisitos intelectuales:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Escolaridad:</b> Secundaria, Tercer Nivel</li> <li>• <b>Experiencia:</b> 7 años necesarios conocimiento y familiaridad en negocio.</li> <li>• <b>Sexo:</b> Indistinto</li> <li>• <b>Aptitudes:</b> Trabajo en equipo, responsabilidad, espíritu crítico,</li> </ul>
<b>b) Funciones adquiridas:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Representante legal, Judicial y Extrajudicial</li> <li>• Firmar los cheques de forma conjunta con el Administrador</li> <li>• Contratar al Administrador y personal operativo</li> <li>• Supervisar y aprobar las compras recomendadas por el Administrador</li> <li>• Instaurar de manera conjunta las reuniones con los accionistas</li> <li>• Autorizar la entrega de información certificada del negocio.</li> <li>• Subrogar al Administrador en caso de ausencia</li> <li>• Cumplir y hacer cumplir las disposiciones de la Ley laboral y Estatutos Internos</li> <li>• Dar trámite a oficios recibidos</li> </ul>
<b>c) Condiciones de trabajo:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambiente de trabajo, agradable no sujeto a riesgos laborales directos por no haber trabajo físico, es más intelectual.</li> </ul>

**Tabla 27. Descripción puesto Contador Externo**

SEMIELABORADO DE MADERA "LA PRIMAVERA"	
MANUAL DE FUNCIONES	
<b>Título:</b>	Contador Externo
<b>Nivel:</b>	Asesor
<b>Jefes(s) inmediato (s):</b>	Representante legal, Accionistas
<b>Subordinado (s) inmediato (s):</b>	Asistente Contable
<b>Descripción genérica:</b>	Asesor financiero contable, impuestos
<b>Descripción del puesto:</b>	Elaborar Estados Financieros, Declaraciones al SRI, Normas Internacionales NIIFs
<b>Análisis de puestos</b>	
<b>a) Requisitos intelectuales:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Escolaridad:</b> Dr. Contabilidad y Auditoría CPA, Msc.</li> <li>• <b>Experiencia:</b> 5 a 10 años</li> <li>• <b>Sexo:</b> Indistinto</li> <li>• <b>Aptitudes:</b> Conocimientos de Normas Contables, NIFFs, Principios de Contabilidad, Impuestos</li> </ul>
<b>b) Funciones adquiridas:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión de los comprobantes contables de ingresos y gastos preparados diariamente.</li> <li>• Verificar que existan los respaldos físicos de las facturas de compras y ventas</li> <li>• Revisar conciliación bancaria</li> <li>• Revisar el manual de pagos realizados por el nivel directivo</li> <li>• Revisar y firmar declaraciones de IVA e Impuesto a la Renta</li> <li>• Revisar y preparar los Estados Financieros</li> <li>• Realizar arqueos de caja</li> <li>• Control de Caja chica</li> <li>• Control de los archivos de comprobantes contables</li> </ul>
<b>c) Condiciones de trabajo:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambiente de trabajo, agradable sujeto a riesgos laborales directos e indirectos por no haber trabajo físico, es más intelectual.</li> </ul>

**Tabla 28. Descripción puesto Administrador**

<b>SEMIELABORADO DE MADERA "LA PRIMAVERA"</b>	
<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
<b>Título:</b>	Administrador
<b>Nivel:</b>	Auxiliar
<b>Jefes(s) inmediato (s):</b>	Representante Legal, Accionistas
<b>Subordinado (s) inmediato (s):</b>	Nivel Operativo
<b>Descripción genérica:</b>	Administrador
<b>Descripción del puesto:</b>	Administrar la operatividad y funcionalidad del negocio, las compras y ventas de los productos, calidad del servicio al cliente interno y externo. Word, Excel, Sistema Contable
<b>Análisis de puestos</b>	
<b>a) Requisitos intelectuales:</b>	
<b>Escolaridad:</b>	Tercero o Cuarto Nivel de Educación Superior
<b>Experiencia:</b>	7 años necesarios conocimiento en negocios relacionados.
<b>Sexo:</b>	Indistinto
<b>Aptitudes:</b>	Trabajo en equipo, responsabilidad, espíritu crítico,
<b>b) Funciones adquiridas:</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar los actos administrativos y gestión diaria del negocio</li> <li>• Ejecutar a nombre de la compañía actos y contratos de un monto hasta \$2.000,00 de manera conjunta con el Representante legal.</li> <li>• Presentar a la Junta de Accionistas el presupuesto anual de ingresos y gastos para su aprobación.</li> <li>• Exponer a la Junta de accionistas las recomendaciones que creyere conveniente para mejorar la marcha administrativa y financiera del negocio.</li> <li>• Actuar como secretario de las juntas de accionistas</li> <li>• Recomendar o remover al personal operativo del negocio</li> <li>• Dirigir y vigilar registros contables y archivos.</li> <li>• Firmar conjuntamente con el Representante Legal los pagos por compras</li> <li>• Cumplir y hacer cumplir las decisiones de la Junta General y del Representante Legal</li> </ul>
<b>c) Condiciones de trabajo:</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambiente de trabajo, agradable sujeto a riesgos laborales directos por haber trabajo físico, e intelectual.</li> </ul>

**Tabla 29. Descripción puesto Secretaria - Cajera**

<b>SEMIELABORADO DE MADERA "LA PRIMAVERA"</b>	
<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
<b>Título:</b>	Secretaria - Cajera
<b>Nivel:</b>	Operativo
<b>Jefes(s) inmediato (s):</b>	Administrador, Representante Legal
<b>Subordinado (s) inmediato (s):</b>	
<b>Descripción genérica:</b>	Recepción y entrega de documentos, cobros de facturas, manejo caja chica
<b>Descripción del puesto:</b>	Control y administración de los documentos, atención al cliente interno y externo, cobro de facturas, administración del efectivo, caja chica compras menores, Sistemas Contables, Word, Excel.
<b>Análisis de puestos</b>	
<b>a) Requisitos intelectuales:</b>	
<b>Escolaridad:</b>	Secundaria, Tercer Nivel en Administración Empresas
<b>Experiencia:</b>	2 años
<b>Sexo:</b>	Femenino
<b>Aptitudes:</b>	Conocimientos de Administración y Contabilidad
<b>b) Funciones adquiridas:</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recepción, entrega, y archivo de documentos</li> <li>• Responsable administración de caja chica</li> <li>• Preparar mensualmente reporte de caja chica</li> <li>• Cobro de facturas por ventas</li> <li>• Cumplir con disposiciones emitidas por el Administrador</li> </ul>
<b>c) Condiciones de trabajo:</b>	
	Ambiente de trabajo, agradable no sujeto a riesgos laborales directos por no haber trabajo físico, es más intelectual.

**Tabla 30. Descripción puesto Auxiliar Contable**

SEMIELABORADO DE MADERA "LA PRIMAVERA"	
MANUAL DE FUNCIONES	
<b>Título:</b> Auxiliar Contable	
<b>Nivel:</b> Operativo	
<b>Jefes(s) inmediato (s):</b> Administrador, Contador Externo, Representante Legal	
<b>Subordinado (s) inmediato (s):</b>	
<b>Descripción genérica:</b> Registro diario de transacciones contables, facturación	
<b>Descripción del puesto:</b> Registro diario de las transacciones contables, verificar que existan los justificativos para pagos de compras, y de ingresos, arqueos de caja , facturación y conciliación bancaria	
<b>Análisis de puestos</b>	
<b>a) Requisitos intelectuales:</b>	
<b>Escolaridad:</b> Secundaria, Tercer Nivel en Contabilidad Auditoría CPA	
<b>Experiencia:</b> 3 años	
<b>Sexo:</b> Indistinto	
<b>Aptitudes:</b> Conocimientos de Contabilidad y Auditoría CPA, Sistemas Contables, Word, Excel.	
<b>b) Funciones adquiridas:</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Ingreso diario de las transacciones contables</li><li>• Facturación de ventas</li><li>• Revisión de documentos justificativos para ingresos y egresos</li><li>• Preparación de Conciliación Bancaria</li><li>• Arqueo de caja chica</li><li>• Preparación de Formularios de IVA mensuales</li><li>• Control y administración de archivos de documentos contables</li></ul>	
<b>c) Condiciones de trabajo</b>	
Ambiente de trabajo, agradable no sujeto a riesgos laborales directos por no haber trabajo físico, es más intelectual.	

**Tabla 31. Descripción puesto Operador Maquinaria**

SEMIELABORADO DE MADERA "LA PRIMAVERA"	
MANUAL DE FUNCIONES	
<b>Título:</b> Operador de maquinaria	
<b>Nivel:</b> Operativo	
<b>Jefes(s) inmediato (s):</b> Administrador, Representante Legal	
<b>Subordinado (s) inmediato (s):</b> Operador	
<b>Descripción genérica:</b> Operador de la maquinaria cortadoras de sierra de banda, circular acepilladora	
<b>Descripción del puesto:</b> Operador de las sierras de madera circular y banda en base a medidas específica para inventario y stock de bodega	
<b>Análisis de puestos</b>	
<b>a) Requisitos intelectuales:</b>	
<b>Escolaridad:</b> Secundaria, o Técnico	
<b>Experiencia:</b> 8 años	
<b>Sexo:</b> Masculino	
<b>Aptitudes:</b> Conocimientos de cierras circulares y de banda para madera	
<b>b) Funciones adquiridas:</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Manejo de sierras</li><li>• Conocimiento del manejo de sierras, de banda, circulares</li><li>• Conocer los tipos de cortes</li><li>• Conocimiento de tipos de maderas para corte</li><li>• Sistema de seguridad para uso de sierras</li><li>• Conocimiento de mecánica de sierras de banda, circular</li><li>• Limpieza del área de trabajo</li></ul>	
<b>c) Condiciones de trabajo</b>	
Ambiente de trabajo agradable sujeto a riesgos laborales directos, uso físico e intelecto en su ejecución.	



**Tabla 32. Descripción puesto Auxiliar de Operador**

<b>SEMIELABORADO DE MADERA “LA PRIMAVERA”</b>
<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>
<b>Título:</b> Operador auxiliar de maquinaria
<b>Nivel:</b> Operativo
<b>Jefes(s) inmediato (s):</b> Operador de maquinaria, Administrador, Representante Legal
<b>Subordinado (s) inmediato (s):</b>
<b>Descripción genérica:</b> Operador auxiliar maquinaria cortadoras de sierra de banda, circular acepilladora
<b>Descripción del puesto:</b> Operador de las sierras de madera circular, banda en base a medidas específica para inventario y stock de bodega
<b>Análisis de puestos</b>
<b>a) Requisitos intelectuales:</b> <b>Escolaridad:</b> Secundaria o Técnico <b>Experiencia:</b> 4 años <b>Sexo:</b> Masculino <b>Aptitudes:</b> Conocimientos de cierras circulares y de banda para madera
<b>b) Funciones adquiridas:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Manejo de sierras</li><li>• Conocimiento del manejo de sierras, de banda, circulares</li><li>• Conocer los tipos de cortes</li><li>• Conocimiento de tipos de maderas para corte</li><li>• Sistema de seguridad para uso de sierras</li><li>• Conocimiento de mecánica de sierras de banda, circular</li><li>• Limpieza del área de trabajo</li></ul>
<b>c) Condiciones de trabajo</b> Ambiente de trabajo agradable sujeto a riesgos laborales directos, uso físico e intelecto en su ejecución.

**Tabla 33. Descripción puesto Bodeguero**

<b>SEMIELABORADO DE MADERA “LA PRIMAVERA”</b>
<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>
<b>Título:</b> Bodeguero
<b>Nivel:</b> Operativo
<b>Jefes(s) inmediato (s):</b> Administrador, Representante Legal
<b>Subordinado (s) inmediato (s):</b> cargador o estibador
<b>Descripción genérica:</b> Recibir, contar y custodiar la materia prima, productos en proceso y procesados para la venta al cliente
<b>Descripción del puesto:</b> Custodio de la materia prima, productos en proceso y terminados que deben ingresar a la bóveda con hojas de ruta y cantidades de la madera.
<b>Análisis de puestos</b>
<b>a) Requisitos intelectuales:</b> <b>Escolaridad:</b> Secundaria, Universitario o Tercer nivel <b>Experiencia:</b> 4 años <b>Sexo:</b> Indistinto <b>Aptitudes:</b> Conocimientos de control de bodegas, herramientas Word, Excel
<b>b) Funciones adquiridas:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Conocimiento de control de inventario de bodega</li><li>• Conocimiento del manejo de hojas de ruta de ingreso desde el bosque a la planta</li><li>• Conocer tipos de madera</li><li>• Conocimiento básicos de administración de bodegas</li><li>• Sistema de seguridad para bodegas</li><li>• Conocimiento requerimientos de despachos</li><li>• Limpieza del área de trabajo</li></ul>
<b>c) Condiciones de trabajo</b> Ambiente de trabajo agradable sujeto a riesgos laborales directos, uso físico e intelecto en su ejecución.

**Tabla 34. Descripción puesto Choferes**

SEMIELABORADO DE MADERA “LA PRIMAVERA”	
MANUAL DE FUNCIONES	
<b>Título:</b>	Chofer Profesional
<b>Nivel:</b>	Operativo
<b>Jefes(s) inmediato (s):</b>	Administrador, Representante Legal
<b>Subordinado (s) inmediato (s):</b>	
<b>Descripción genérica:</b>	Conducir los vehículos de transporte pesado del negocio camión y tráiler
<b>Descripción del puesto:</b>	Conductor Profesional de los vehículos de transporte pesado
<b>Análisis de puestos</b>	
<b>a) Requisitos intelectuales:</b>	
<b>Escolaridad:</b>	Secundaria, Chofer Profesional Licencia Tipo D y E
<b>Experiencia:</b>	10 años
<b>Sexo:</b>	Masculino
<b>Aptitudes:</b>	Conocimientos Ley de tránsito, mecánica automotriz, primeros auxilios
<b>b) Funciones adquiridas:</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento Ley de tránsito</li> <li>• Conocimiento conducción de vehículos pesados</li> <li>• Conocer mecánica automotriz básica</li> <li>• Conocimiento de transporte de maderas y cargas pesadas</li> <li>• Sistema de seguridad vial</li> <li>• Conocimiento de primeros auxilios básicos y uso extintores.</li> <li>• Limpieza y revisión del vehículo antes de salir a los viajes</li> <li>• Revisión de motor y llantas de manera permanente del vehículo</li> </ul>
<b>c) Condiciones de trabajo</b>	
	Ambiente de trabajo agradable sujeto a riesgos laborales directos, uso físico e intelecto en su ejecución.

**Tabla 35. Descripción puesto Cargador o estibador**

SEMIELABORADO DE MADERA “LA PRIMAVERA”	
MANUAL DE FUNCIONES	
<b>Título:</b>	Cargador – estibador
<b>Nivel:</b>	Operativo
<b>Jefes(s) inmediato (s):</b>	Bodeguero, Administrador, Representante Legal
<b>Subordinado (s) inmediato (s):</b>	
<b>Descripción genérica:</b>	Cargador de materia prima al desembarque y embarque de materia prima
<b>Descripción del puesto:</b>	Cargador de materia prima
<b>Análisis de puestos</b>	
<b>a) Requisitos intelectuales:</b>	
<b>Escolaridad:</b>	Básica
<b>Experiencia:</b>	3 años
<b>Sexo:</b>	Masculino
<b>Aptitudes:</b>	Fuerza física y experiencia en carga manual de materia prima
<b>b) Funciones adquiridas:</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer los tipos de madera</li> <li>• Descarga de materia prima, madera que llega del bosque</li> <li>• Ingreso y ordenamiento en bodega por tipo de madera y medida</li> <li>• Limpieza del área de trabajo</li> </ul>
<b>c) Condiciones de trabajo</b>	
	Ambiente de trabajo agradable sujeto a riesgos laborales directos, uso físico

### **3.5. PASO 5. ELABORACIÓN DE LAS COMPETENCIAS Y OBLIGACIONES GENERALES PARA LOS DIFERENTES PUESTOS.**

Teniendo como referencia la nueva estructura organizacional se puede establecer las siguientes competencias y obligaciones generales para los diferentes puestos de semielaborados “La Primavera”.

- a) Participar activamente, de acuerdo al área de trabajo que le corresponde a cada colaborador, en las acciones a desarrollar en la empresa.
- b) Atender las diferentes tareas asignadas, con la eficiencia, eficacia, calidad, calidez y oportunidad debidas y mantener actualizados los datos e información del trabajo, de forma que permita el monitoreo y supervisión de las acciones asignadas y cumplidas.
- c) Establecer y/o vigilar, controlar y evaluar, el cumplimiento de procedimientos y métodos de trabajo, que garanticen la optimización de los servicios, productos y el uso adecuado de recursos y materiales.
- d) Para el administrador, elaborar conjuntamente con el representante legal un plan permanente de capacitación y adiestramiento para el personal bajo su cargo, estableciendo los mecanismos de gestión que permitan el desarrollo y mejoramiento permanente de los diferentes equipos de trabajo, optimizando las competencias individuales y el avance del talento humano.
- e) Organizar y/o participar en la investigación de equipos de trabajo; y para el caso de personal responsable del manejo de equipos y maquinaria, determinar las tareas adecuadas para mantenerlos en funcionamiento.
- f) Establecer canales de comunicación y coordinación adecuados entre los diferentes gestores del servicio y de su área de trabajo, a efectos de establecer compromisos frente a los objetivos de la empresa, y garantizar un ambiente grato y estimulante de trabajo.
- g) Desarrollar propuestas, planes y proyectos técnicos de gestión teniendo a conseguir la excelencia en el servicio, productos terminados; así como identificar los puntos críticos en la generación de los productos, con el fin de corregir los procedimientos y métodos que aseguren optimizar los resultados.
- h) Corresponde al Representante legal y Administrador, y más colaboradores competentes, establecer y ejecutar procedimientos administrativos ágiles en base a las leyes y reglamentos; para lograr así la eficiencia administrativa y técnica, procurando simplificación y rapidez de la facturación, cobros, desembarques, bodegaje de la materia prima, aprovechando los recursos disponibles.

- i) Los Accionistas y Representante legal, deberán cumplir sus disposiciones cordialmente evitando la duplicación o interferencia de funciones o peor aún la obstaculización de los procesos.
- j) Los funcionarios y empleados de La Primavera, estarán prestos a cumplir un régimen disciplinado y a atender esmeradamente sus obligaciones, acatando las órdenes legítimas de trabajo que impartan las autoridades, que implica una conducta de servicio intachable y leal, subordinando el interés particular general.
- k) Corresponde a las autoridades y empleados de La Primavera de acuerdo con su nivel de responsabilidad, organizar y/o participar en la realización frecuente de cursos, talleres, seminarios o reuniones de información y debate de problemas y trabajos de la empresa.
- l) Cumplir y hacer cumplir las actividades de trabajo que se determinen en la Estructura Orgánica Funcional y el Manual de Puestos, y demás normas establecidas.
- m) Corresponde a las autoridades y personal, mantener archivados, ordenados y/o respaldados si son archivos electrónicos, los documentos generados en La Primavera.

### **3.6. PASO 6. DIAGRAMAS DE FLUJO A NIVEL DE TAREAS Y ACTIVIDADES.**

El diagrama de flujo de los procesos del negocio Semielaborado de madera “La Primavera” Santo Domingo, es una herramienta que norma los procedimientos para el desempeño organizacional de las áreas administrativas.

En el que se definen las actividades que deben desarrollar los órganos de línea, su intervención en las diferentes etapas del proceso, su responsabilidad y participación; finalmente proporciona información a todo el personal con respecto al funcionamiento del negocio.

Además otorga un orden lógico a todas las actividades con el fin de agilizar los trámites que el usuario realiza dentro del negocio, evitando la duplicidad de funciones, optimizando de esta manera los recursos y logrando cumplir los objetivos propuestos de una manera eficiente y eficaz.

## Tabla 36. Identificación de diagramas de flujos

---

### SEMIELABORADO DE MADERA “LA PRIMAVERA”

---

#### IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO

---

**MACRO PROCESO:** Asesoramiento Legal      **PROCESO:** Respuesta a informes de instituciones

---

**SUBPROCESO:** Abogado externo      **CÓDIGO:** ALA001

---

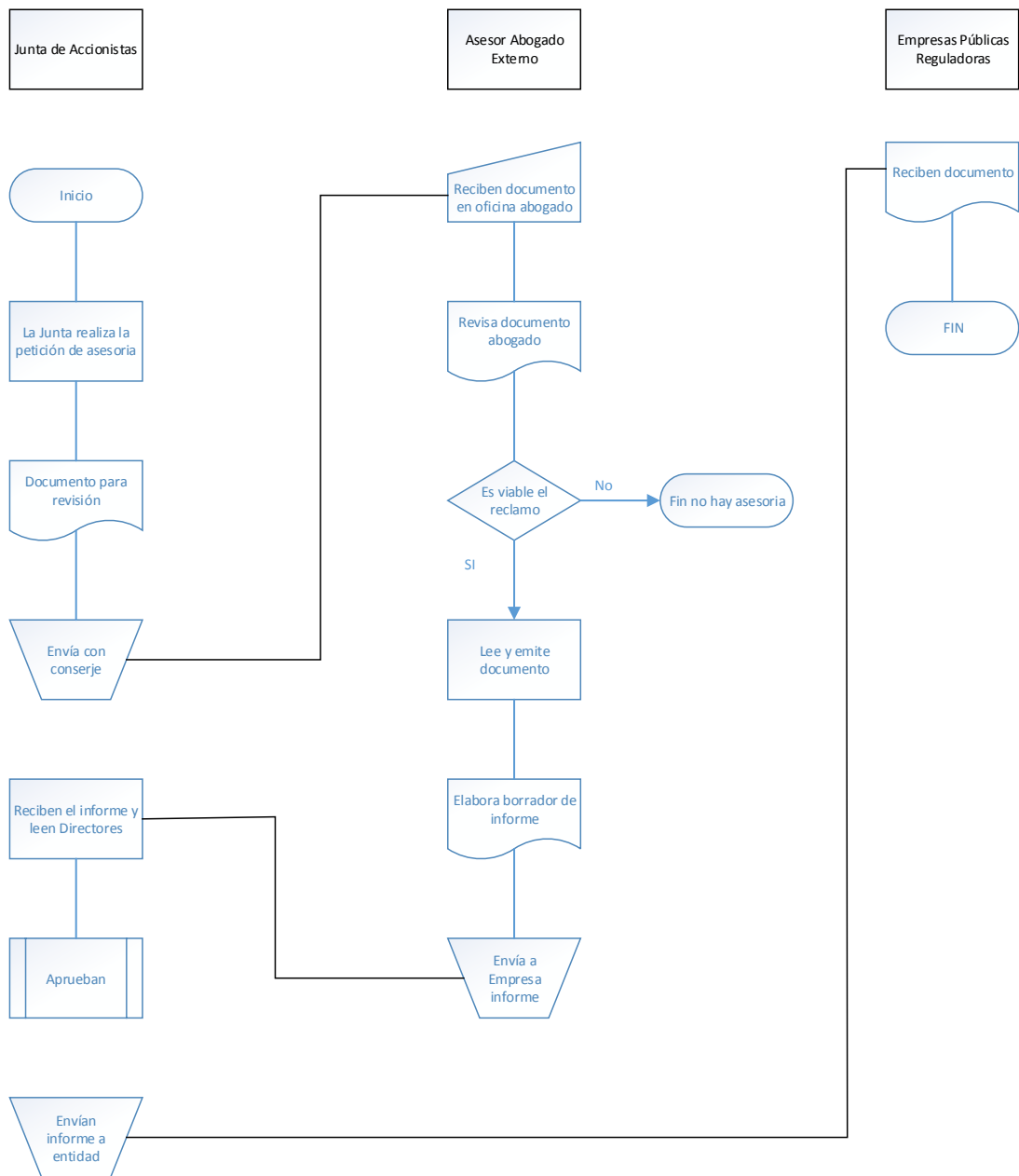
**OBJETIVO:** Cumplir con los requerimientos legales de las entidades públicas y privadas

---

#### PROCEDIMIENTOS:

- Junta de Accionistas solicita asesoría legal
  - Junta de Accionistas revisan documento
  - Junta de Accionistas envían al Abogado externo
  - Abogado externo recibe documento
  - Abogado externo revisa documento
  - Abogado externo verifica si es viable dar respuesta
  - Abogado externo emite documento para revisión
  - Junta de Accionistas recibe el documento borrador para lectura y aprobación
  - Junta de accionistas aprueban y envían
  - Fin
-

**Figura 2. Diagrama de flujo respuesta informes a instituciones públicas o privadas**



**Tabla 37. Identificación del proceso de elaboración de estados financieros**

---

**SEMIELABORADO DE MADERA “LA PRIMAVERA”**

---

**IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO**

---

**MACRO PROCESO:** Asesoramiento Contable      **PROCESO:** Elaboración de Estados Financieros

---

**SUBPROCESO:** Contador externo      **CÓDIGO:** CE 002

---

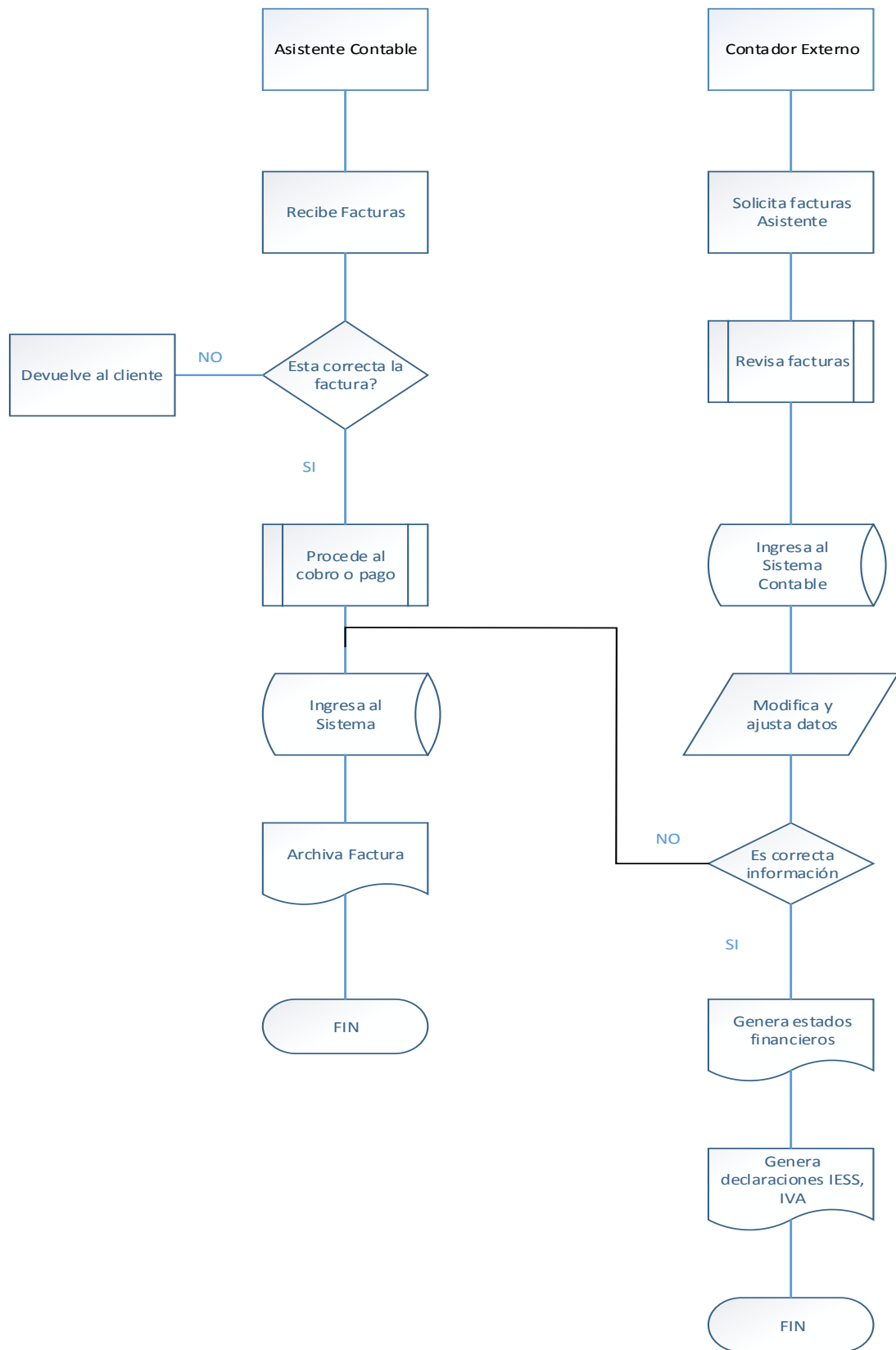
**OBJETIVO:** Cumplir con la preparación de Estados Financieros y declaraciones de Impuestos

---

**PROCEDIMIENTOS:**

- Asistente contable recibe las facturas de compras y ventas
  - Asistente contable revisa si los documentos están correctamente llenados
  - Asistente contable verifica cobro o pago
  - Asistente contable ingresa al sistema contable las facturas
  - Asistente contable archiva las facturas
  - Contador externo solicita las facturas físicas al asistente
  - Contador externo revisa que las facturas cumplan con normas de control interno
  - Contador externo ingresa al sistema contable a verificar saldos
  - Contador externo modifica o hace ajustes contables
  - Contador externo si esta correcta información genera Estados Financieros
  - Contador externo si esta correcta información genera formularios IESS y SRI
  - Contador externo si no está correcto devuelve asistente para cambio y corrección
  - Fin
-

Figura 3. Diagrama de flujo emisión de estados financieros





**Tabla 38. Identificación del proceso de Comunicación resoluciones internas**

---

**SEMIELABORADO DE MADERA “LA PRIMAVERA”**

---

**IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO**

---

**MACRO PROCESO:** Administración    **PROCESO:** Comunicación Resoluciones Internas

---

**SUBPROCESO:** Administrador                      **CÓDIGO:** Ad 003

---

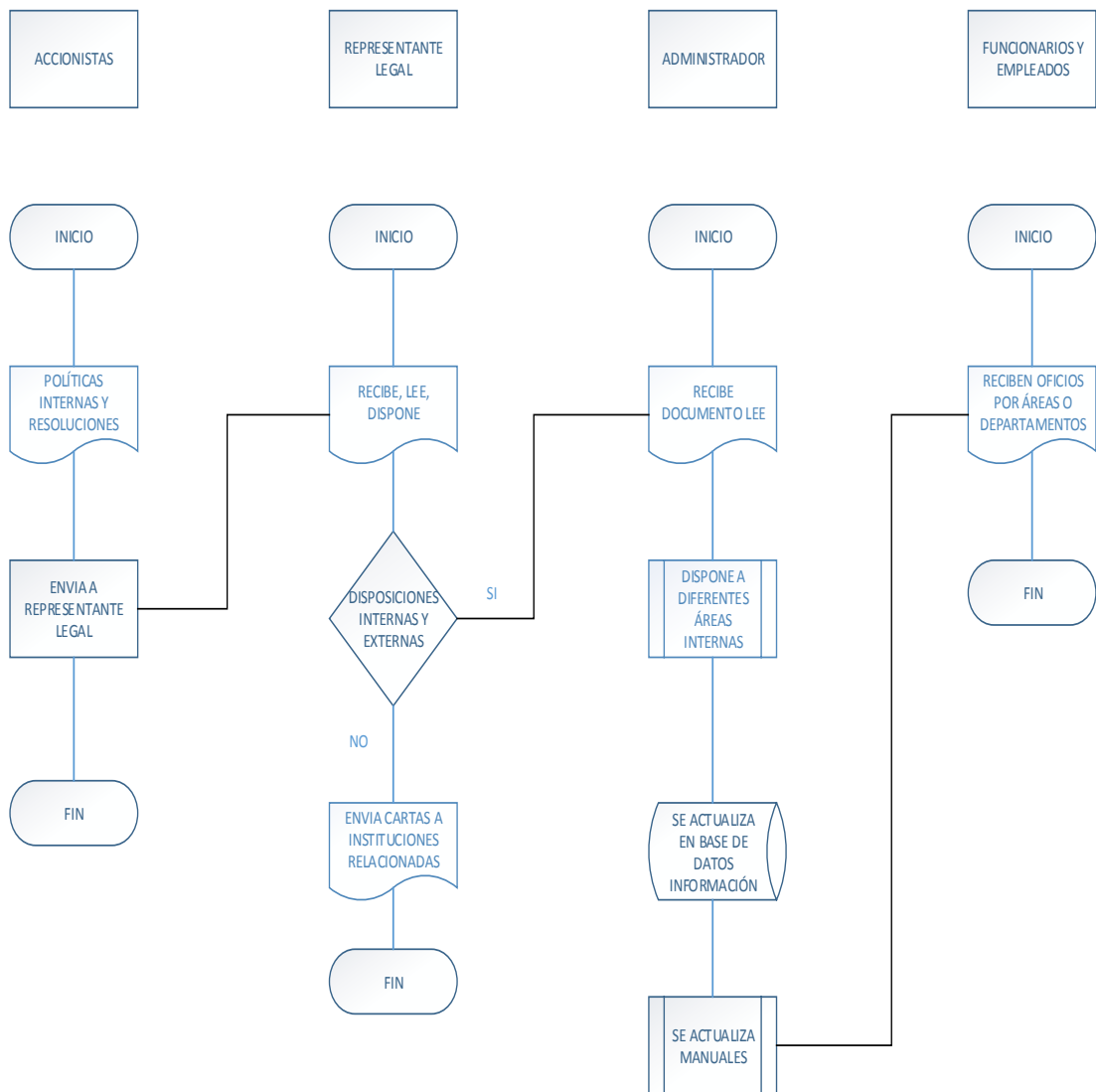
**OBJETIVO:** Hacer cumplir disposiciones de los Accionistas y Representante Legal

---

**PROCEDIMIENTOS:**

- Accionistas reciben disposiciones de entes de control o emiten disposiciones internas
  - Accionistas envían al Representante Legal
  - Representante legal recibe, revisa, lee el documento
  - Representante Legal si son disposiciones externas emite respuestas a entidades
  - Representante Legal si son disposiciones externas envía al administrador
  - Administrador recibe documento lee
  - Administrador envía a cada departamento involucrado el documento
  - Administrador dispone que actualicen en base de datos si corresponde
  - Administrador actualiza manuales de procedimientos
  - Funcionarios y empleados reciben documento lo leen proceden al cumplimiento
  - Fin
-

**Figura 4. Diagrama de flujo comunicación resoluciones internas**



### **Tabla 39. Identificación del proceso de facturación**

---

**SEMIELABORADO DE MADERA “LA PRIMAVERA”**

---

#### **IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO**

---

**MACRO PROCESO:** Administración    **PROCESO:** Facturación

---

**SUBPROCESO:** Administrar el efectivo                      **CÓDIGO:** CAJA 004

---

**OBJETIVO:** Sistema de Facturación de las ventas de productos

---

#### **PROCEDIMIENTOS:**

- Cliente solicita producto y precio
  - Cliente revisa su presupuesto
  - Cliente hace el pedido
  - Vendedor informa cantidad y precio
  - Vendedor procesa factura y orden de entrega
  - Vendedor genera factura
  - Cliente con factura y orden de entrega cancela pedido
  - Cajera recibe dinero efectivo o cheque verifica o cuenta
  - Cajera si hay cambio entrega al cliente
  - Cajera si no hay cambio cierra la caja
  - Cliente recibe dinero de cambio de cajera
  - Fin
-



**Tabla 40. Identificación del proceso de despacho o entrega**

---

**SEMIELABORADO DE MADERA “LA PRIMAVERA”**

---

**IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS**

---

**MACRO PROCESO:** Administración    **PROCESO:** Despacho

---

**SUBPROCESO:** Administrar de Bodega                    **CÓDIGO:** CAJA 004

---

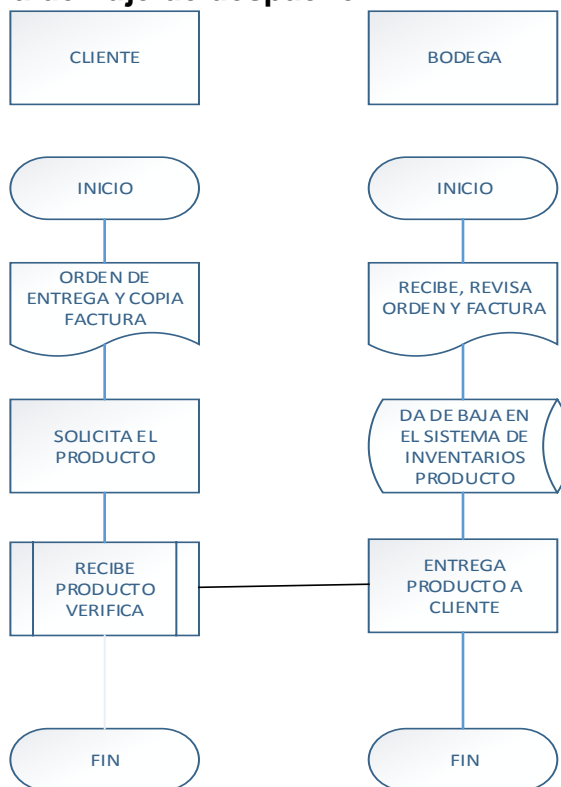
**OBJETIVO:** Cumplir con el sistema de despacho de bodega

---

**PROCEDIMIENTOS:**

- Cliente presenta la orden de entrega y factura
  - Cliente solicita el producto
  - Bodeguero recibe, revisa orden de entrega y factura
  - Bodeguero ingresa al Sistema de Inventarios da de baja los productos
  - Bodeguero entrega producto al cliente, y factura original
  - Bodeguero coloca sello de entregado
  - Cliente recibe mercadería
  - Fin
-

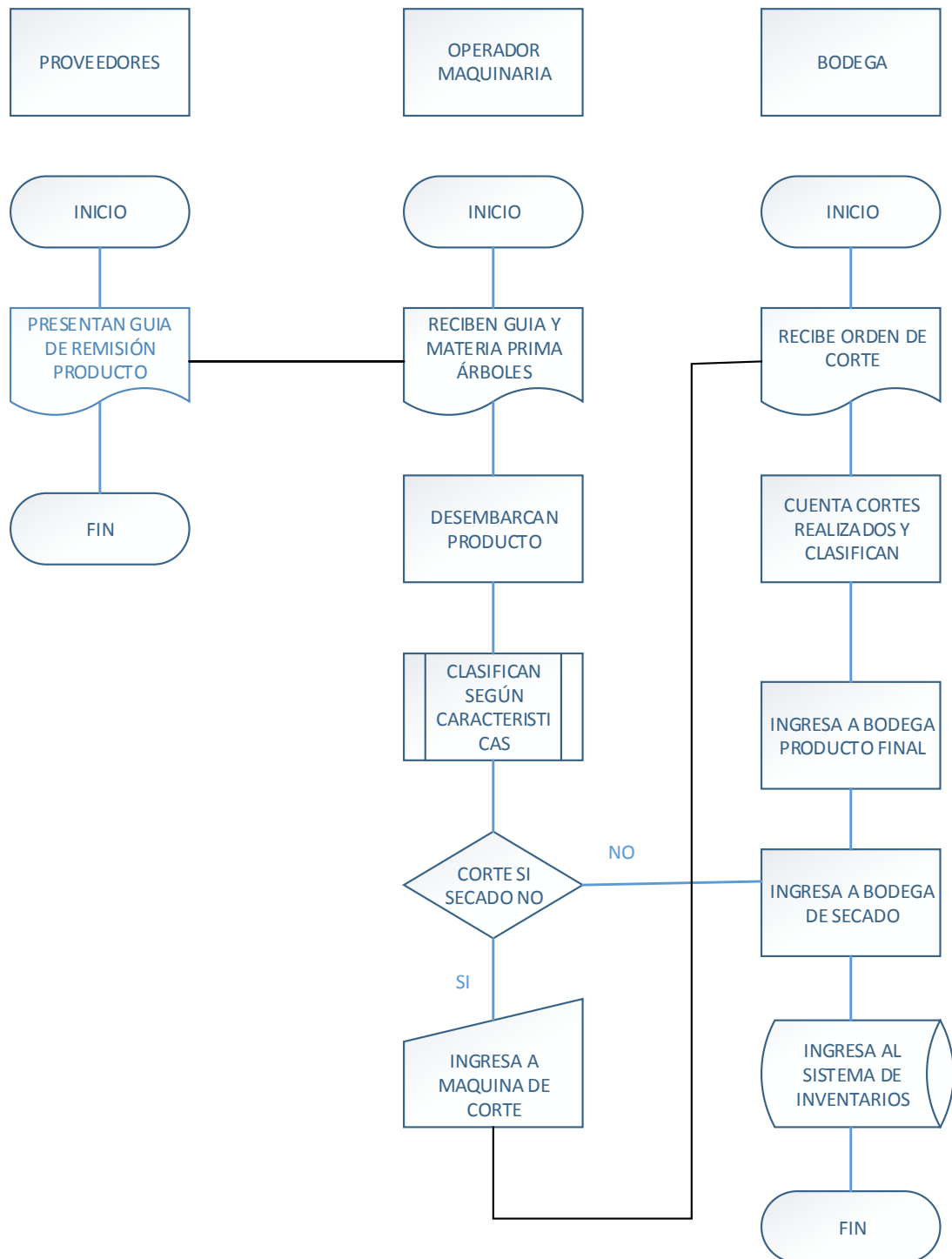
**Figura 6. Diagrama de flujo de despacho**



**Tabla 41. Identificación del proceso de inventarios**

<b>SEMIELABORADO DE MADERA “LA PRIMAVERA”</b>	
<b>IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS</b>	
<b>MACRO PROCESO:</b> Administración	<b>PROCESO:</b> Inventario
<b>SUBPROCESO:</b> Administrar de Inventario	<b>CÓDIGO:</b> CAJA 004
<b>OBJETIVO:</b> Cumplir con el sistema de inventario en bodega	
<b>PROCEDIMIENTOS:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proveedores presentan guía de remisión</li> <li>• Operador maquinaria recibe guía de remisión y materia prima</li> <li>• Desembarcan producto</li> <li>• Clasifican la madera según características</li> <li>• Ordena para corte o secado la madera</li> <li>• Si es madera de corte ingresa a maquina</li> <li>• Si es para secado va a bodega para secado</li> <li>• Bodega recibe orden de corte</li> <li>• Cuenta cortes realizados y clasifican por medidas y tipos</li> <li>• Ingresa a bodega producto final</li> <li>• Ingresa al sistema contable de inventario</li> <li>• Fin</li> </ul>	

**Figura 7. Diagrama de flujo inventario**



# **CAPÍTULO 4**

## **DISCUSIÓN**

### **4.1. CONCLUSIONES**

- La falta de un manual de funciones en Semielaborado de madera “La Primavera” ha ocasionado que no exista un adecuado control en las tareas diarias que debe hacer el personal de una forma técnica.
- Mediante el estudio realizado se llega a determinar que la falta de coordinación en cada una de las actividades desarrolladas, y de un manual de funciones a seguir, duplica las labores del personal administrativo y técnico.
- El desarrollo de un manual de funciones donde se describen la directriz que debe desarrollar el personal de Semielaborado de madera “La Primavera”, permite tener un trabajo eficiente y cumplir las metas propuestas.
- La falta de manual de procesos hace que las debilidades con las que cuenta la organización sigan demostrando la falta de efectividad.
- La organización no tiene definido un organigrama estructural que permita establecer de manera correcta los distintos niveles jerárquicos con los que cuenta, afectando también la delegación de funciones.
- Al no existir delegación de funciones en cada área, en base a un manual de funciones se evidencia la falta de liderazgo existente en los dueños.

### **4.2. RECOMENDACIONES**

- Implementar un manual de funciones con la definición de responsabilidades por áreas, puestos que evite que el personal haga lo que le guste hacer y no lo que tiene que hacer.
- Implementar y socializar el manual de funciones para su cumplimiento
- Actualizar el manual de funciones de acuerdo a las actividades que se vayan implementando en el negocio.
- Sugerir la aplicación del organigrama propuesto, para mejorar la estructura organizacional y la delegación de funciones.



- Elaborar políticas claras para contratar al personal con base en ello y no en el criterio personal del jefe inmediato y/o reclutador.
- Socializar con los Accionistas y Administradores el manual de funciones, procesos implementado con la finalidad de que todos logren asimilar el cambio que busca el negocio y llegar a ser efectivos y eficientes.

## BIBLIOGRAFÍA

- Chiavenato, I. (2014). *ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS*. MÉXICO: MC GRAW HILL.
- Duhalt Kraus Miguel A. (2015). *Los manuales de procedimientos en las oficinas públicas*. México: UNAM (Facultad de Ciencias Sociales y Políticas).
- Fred R. David. (2014). *Conceptos de Administración estratégica*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- G. Continolo. (2017). *Dirección y organizaciones de trabajo administrativo*. España: Deusto.
- Hernandez,S.R.& Fernandez, C.C.& Baptista, L.P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill / Interamericana.
- Joaquín Rodríguez Valencia. (2015). *Cómo elaborar y usar los manuales administrativos*. México: Cengage Learning.
- Kellog M.G. (2017). *Preparación de manual de oficina*. México: Revarte.
- Laborda, Leopoldo.& De Zuani Elio. R. (2016). *Fundamentos de gestión empresarial, Teoría y práctica desde un enfoque sistémico*. Argentina: Valletta Ediciones.
- Mendez, C. A. (2014). *Metodología, Guía para Elaborar Diseños de investigación en Ciencias Económicas, Contables Administrativas*. México: Mac Graw Hill.
- Munch, L. (2014). *Administración Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo* . México: Pearson Educación .
- Robbins,Stephen.P.& Coulter,Mary. (2018). *Administración*. México: Pearson Educación de México.
- Roberto Hernández - Sampieri. (2018). *Metodología de la Investigación las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México: McGraw-Hill Interamericana Editores.
- S.Z.Diamond. (2015). *Cómo preparar manuales administrativos*. México: Interamernicana.
- Servicio de Rentas Internas, S. (22 de 01 de 2019). *Consulta del RUC*.
- Stephen P. Robbins David A. Decenzo. (2016). *Fundamentos de la Administración, conceptos esenciales y aplicaciones*. Mexico: Pearson Educación.
- Stoner, J., R., F., & Gilbert Jr, D. (2014). *Administración*. México: Prentice Hall.
- Supo, J. (2014). *Seminarios de Investigación Científica*. Arequipa - Perú: Bioestadístico IERL.
- Terry G.R. (2016). *Administración y Control de Oficinas*. México: CTESA.

# **ANEXOS**

**Anexo A. Encuesta dirigida Accionistas de Semielaborado de madera  
“La Primavera”**



SANTO DOMINGO

**UNIVERSIDAD UTE  
ENCUESTA DIRIGIDA A ACCIONISTAS DE SEMIELABORADO DE  
MADERA “LA PRIMAVERA”**

Solicito muy comedidamente responder la siguiente encuesta que tiene el carácter académico, requisito previo a la obtención del título en Ingeniería Empresas y Negocios.

**Objetivo:** Diseñar e implementar un Manual de Funciones para Semielaborado de madera “La Primavera”

**Pregunta No 1.**

*¿La compañía cuenta con un organigrama estructural que defina el nivel jerárquico?*

Si

No

**Pregunta No 2.**

*¿La organización tiene por escrito las funciones y tareas de los empleados?*

SI

NO

**Pregunta No 3.**

*¿La organización tiene los procedimientos e instrucciones por escrito?*

SI

NO

**Pregunta No 4.**

*¿Conoce para qué sirve un manual de funciones?*

SI

NO

**Pregunta No 5.**

*¿Cree necesario diseñar un manual de funciones para la organización?*

SI

NO

**Pregunta N° 6**

***¿Cómo calificaría usted la implementación de un Manual de Funciones para la organización?***

BUENO

MUY BUENO

**Pregunta N° 7**

***¿Está usted dispuesto a brindar su apoyo para ejecutar esta iniciativa, sujetándose a los cambios que podría ocasionar?***

SI

NO

**Pregunta N° 8**

***¿Considera usted que el personal que labora en la Organización tiene bien definida sus tareas?***

SI

NO

**Pregunta N° 9**

***¿Considera usted que debe capacitar al personal para un mejor desempeño en sus puestos?***

MUY BUENO

BUENO

**Pregunta N° 10**

***¿Cuenta el personal con la experiencia suficiente para desempeñar sus actividades dentro de la organización?***

MUCHO

POCO

MÁS O MENOS

**Pregunta N° 11**

***¿Cree usted que los puestos en los diferentes departamentos son ocupados acorde al perfil profesional del personal?***

A VECES

CASI SIEMPRE



## UNIVERSIDAD UTE

### ENCUESTA DIRIGIDA A PERSONAL ADMINISTRATIVO DE SEMIELABORADO DE MADERA “LA PRIMAVERA”

**Solicito muy comedidamente responder la siguiente encuesta que tiene el carácter académico, requisito previo a la obtención del título en Ingeniera Empresas y Negocios.**

**Objetivo:** Diseñar e implementar un Manual de Funciones para Semielaborado de madera “La Primavera”

**Pregunta No 1.**

***¿Cuántos años trabaja usted en la organización?***

1 A 3 AÑOS

3 A 5 AÑOS

5 A 10 AÑOS

**Pregunta No 2.**

***¿Está usted satisfecho con la forma como administran la Organización?***

POCO

NADA

**Pregunta No 3.**

***¿Conoce con detalles cuáles son sus funciones, y los procedimientos que se deben seguir para cumplirlas?***

MUCHO

POCO

**Pregunta No 4.**

***¿En el momento en el que ingreso a la empresa se le dieron instrucciones específicas acerca de las funciones que deben hacer?***

SI

NO

**Pregunta No 5.**

***¿Realiza actividades que crea no corresponden a su cargo?***

SIEMPRE

A VECES

CASI SIEMPRE

**Pregunta No 6.**

***¿Conoce usted si la organización cuenta con un Manual de Funciones Administrativos?***

SI

NO