



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERA COMERCIAL**

**TEMA:
MANUAL DE FUNCIONES PARA EMPLEADOS DEL ALMACÉN DE
PARABRISAS DUROGLASS.**

**AUTORA:
CELINDA NARCISA CEVALLOS MERO**

**TUTOR:
MBA. FERNANDO DAVILA MEDINA**

GUAYAQUIL-ECUADOR

2016



Presidencia
de la República
del Ecuador



Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes



REPOSITARIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO de tesis

TÍTULO Y SUBTÍTULO:

MANUAL DE FUNCIONES PARA EMPLEADOS DEL ALMACÉN DE PARABRISAS DUROGLASS

AUTOR/ES:

CELINDA NARCISA CEVALLOS MERO

REVISORES:**INSTITUCIÓN:**

UNIVERSIDAD LAICA VICENTE
ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL

FACULTAD:

ADMINISTRACIÓN

CARRERA: INGENIERÍA COMERCIAL

FECHA DE PUBLICACIÓN:

N. DE PAGS: 103

ÁREAS TEMÁTICAS: Manual de funciones

PALABRAS CLAVE: Manual de funciones, capacitaciones

RESUMEN: El trabajo de investigación se realizó en la empresa Duroglass de la ciudad de Santo Domingo es una empresa dedicada a la venta e instalación de parabrisas entre sus clientes potenciales están Coop. Zaracay Coop. Ecuador, para ello se planteó como objetivo general Diseñar un Manual de funciones para empleados, las técnicas aplicadas fueron la entrevista a experto en la temática y encuesta a los miembros de la empresa

N. DE REGISTRO (en base de datos):

N. DE CLASIFICACIÓN:

DIRECCIÓN URL (tesis en la web):		
ADJUNTO URL (tesis en la web):		
ADJUNTO PDF:	SI <input checked="" type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
CONTACTO CON AUTORES/ES: Cevallos Mero Celinda Narcisa	Teléfono: 0982596875	E-mail: ccevallos_1930_jacc@hotmail.com
CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:	<p>MSC. ING. COM. DARWIN ORDOÑEZ</p> <p>Teléfono: 2596500 EXT. 201 DECANATO</p> <p>E-mail: dordonezi@ulvr.edu.ec</p> <p>MASTER. RAFAEL ITURRALDE SOLORZANO</p> <p>Teléfono: 2596500 EXT. 203</p> <p>E-mail: riturraldes@ulvr.edu.ec</p> <p>MBA. Econ. Oscar Paúl Machado Álvarez</p> <p>Telefono:2596500 ext 203</p> <p>E-mail: omachadoa@ulvr.edu.ec</p>	

Quito: Av. Whympet E7-37 y Alpallana, edificio Delfos, teléfonos (593-2) 2505660/ 1; y en la Av. 9 de octubre 624 y carrión, Edificio Prometeo, teléfonos 2569898/ 9. Fax: (593 2) 2509054

Declaración de autoría y cesión de derechos patrimoniales

La estudiante egresada: **Celinda Narcisa Cevallos Mero**, declara bajo juramento, que la autoría del presente trabajo de investigación, corresponde totalmente a la suscrita y se responsabiliza con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

De la misma forma, cedo los derechos patrimoniales y de titularidad a la UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, según lo establece la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador.

Este proyecto se ha ejecutado con el propósito de realizar: **Manual de funciones para empleados del almacén de parabrisas Duroglass.**

Autora:

Celinda Narcisa Cevallos Mero

CI: 0924385719

CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En calidad de Tutor del Proyecto de Investigación: **MANUAL DE FUNCIONES PARA EMPLEADOS DEL ALMACÉN DE PARABRISAS DUROGLASS.**, nombrado(a) por el Consejo Directivo de la Facultad de Administración de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil.

CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y analizado en todas sus partes el Proyecto de Investigación titulado: **MANUAL DE FUNCIONES PARA EMPLEADOS DEL ALMACÉN DE PARABRISAS DUROGLASS.**, presentado por la estudiante **CELINDA NARCISA CEVALLOS MERO**, como requisito previo a la aprobación de la investigación para optar al Título de INGENIERA COMERCIAL, encontrándose aptos para su sustentación.

Firma:

Tutor: MBA. Fernando Dávila Medina

C.I.

CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO



Urkund Analysis Result

Analysed Document: TESIS Duroglass septiembre 2017CORREGIDA POR AUTORA.docx (D30493493)
Submitted: 2017-09-12 04:39:00
Submitted By: fdavilam@ulvr.edu.ec
Significance: 5 %

Sources included in the report:

TESIS Duroglass agosto VERSION FINAL 07.08.17.docx (D30234413)
TESIS FINAL ANGELA SOLOR OCTUBRE 27 2015.docx (D15888467)
TESIS GRADUACION JUANKISS 2015..docx (D14406065)
Tesis Marco Vivanco Romero .docx (D30283078)
corrjida.docx (D30301481)
Tesis 22.06.2016.docx (D20952325)
<http://repositorio.usfq.edu.ec/bitstream/23000/3418/1/110986.pdf>
<http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/7602>

Instances where selected sources appear

AGRADECIMIENTOS

Mis más sincero agradecimiento a Dios por haberme permitido culminar con éxito mi carrera universitaria, dándome sabiduría, perseverancia y conocimientos; guiando e iluminando cada uno de mis pasos para poder alcanzar mi sueño anhelado.

A mis padres por brindarme su apoyo incondicional y sus sabios consejos que han sido pilares fundamentales en este largo camino de mi vida, quienes han velado por mi bienestar y educación, siendo un soporte esencial en todos los momentos de mi vida.

A mis hermanos, en especial mi hermana YOSANA, siempre tuvo dándome su respaldo moral y económico, depositando su entera confianza en mí, encaminándome para poder dar un paso más hacia el camino del éxito.

A mi esposo por su apoyo incondicional en los momentos más difíciles, brindándome inspiraciones y ánimos, los cuales influyeron en esta etapa de mi vida incentivándome a llegar hasta donde estoy ahora.

A mis dos sobrinos que adoro y siempre han estado junto a mi corazón, me han apoyado demostrándome su cariño y apoyo incondicional.

A la Universidad LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL, por haberme abierto las puertas, a los catedráticos, por enriquecerme con sus conocimientos impartidos en las aulas que me ayudaron de una u forma a concluir esta etapa.

A mi tutor de Tesis MBA. Fernando Dávila Medina, por su esfuerzo y dedicación, quien con sus conocimientos, experiencias, y por su constante ayuda brindada pude culminar el desarrollo del presente trabajo.

A la empresa DUROGLASS, bajo la Gerencia de la Sra. RUTH VERA MERO por proporcionarme información necesaria durante todo este tiempo para realizar el Trabajo de Titulación, así también un profundo agradecimiento a todo el personal que labora en su organización.

Celinda Cevallos Mero

DEDICATORIAS

Dedico este trabajo de proyecto a mi DIOS, por estar a mi lado en cada paso que doy, cuidándome y dándome fortaleza para seguir adelante.

Este logro va dedicado de todo corazón a mis dos bellos hijos JOHN y JAIRO quienes son mi motivación para poder cristalizar mis anhelos y por quienes me esfuerzo día a día por ser mejor, ellos me dan la fuerza para superar obstáculos y dificultades, gracias mis amores por el tiempo compartido en el proceso de este trabajo de investigación.

Celinda Cevallos Mero

ÍNDICE GENERAL

Tema:	i
Ficha de registro	ii
declaración de autoría y cesión de derechos patrimoniales	iv
Certificación de aceptación del tutor	v
Certificado de antiplagio	vi
Agradecimientos	vii
Dedicatorias.....	viii
Índice de contenido.....	ix
Índice de tablas	xiv
Índice de figuras.....	xv
Índice de anexos	xvi
Introducción	1
Capítulo I.....	3
Diseño de la investigación	3
1.1 Tema	3
1.2 Planteamiento del problema.	3
1.3 Formulación del problema.....	4

1.4 Sistematización del problema	4
1.5 Objetivos de la investigación	4
1.5.1. Objetivo general de la investigación	4
1.5.2. Objetivos específicos de la investigación	4
1.6 Justificación de la investigación	4
1.7 Delimitación del problema	7
1.8 Idea a defender.....	7
CAPITULO II.....	8
MARCO TEÓRICO.....	8
2.1. Antecedentes de la investigación	8
2.1.1. Antecedentes de la empresa.....	8
2.2. Estado del arte	9
2.3 Fundamentación teórica.....	12
2.3.1 La organización	12
2.3.1.1 <i>Pasos básicos para organizar</i>	13
2.3.2 Definición de organigramas.....	14
2.3.3 Competencias.....	16
2.3.3.1 <i>Definición de competencias del nivel directivo</i>	16
2.3.3.2 <i>Definición de competencias del nivel operativo</i>	16
2.3.4 El cargo.....	25
2.3.5 Manual: Definición.....	26

2.3.5.3 <i>Objetivos de un manual de funciones</i>	28
2.3.6 Análisis de tarea.....	29
2.3.7 Puesto de trabajo.....	30
2.3.8 Análisis de puesto	30
2.3.9 Evaluación del desempeño	32
2.4 Marco conceptual	33
2.4.1 Competencia laboral	33
2.4.2 <i>Dotación del personal</i>	33
2.4.3 <i>Ejecución</i>	34
2.4.4 <i>Jerarquía</i>	34
2.4.5 Lineamiento	34
2.4.6 <i>Manual de funciones</i>	34
CAPÍTULO III.	35
MARCO METODOLÓGICO	35
3.1. Tipo de la investigación.....	35
3.2. Métodos de investigación	35
3.2.1 Diseño y Método	35
3.3. Enfoque de la investigación.	36
3.4. Alcance de la investigación	36
3.5. Técnicas de la investigación	37
3.5.1 <i>La encuesta</i>	37

3.5.2 <i>La entrevista</i>	37
3.6 Modalidad básica de la investigación	38
3.6.1 Investigación de campo	38
3.7 Diseño de la investigación	38
3.8 Población	38
3.8.1 Delimitación cualitativa de la población	39
3.8.2 Delimitación cuantitativa de la población	39
3.9 Herramientas	39
3.10 Tabulación de resultados de la encuesta realizada a la propietaria y empleados del almacén Duroglass	40
3.10.1 Análisis de los resultados de la encuesta	58
3.10.2 Conclusión de los resultados de la encuesta	58
3.11 Entrevista realizada a expertos en la temática	59
3.11.1 Análisis de los resultados de la entrevista	62
CAPITULO IV	63
Presentación de la propuesta	63
4.1 Descripción del negocio	63
4.1.1 Información general de la empresa.....	63
4.1.2 Línea de productos.....	64
4.1.3 Organigrama de la empresa	65
4.2 Propuesta del manual de funciones en “DUROGLASS	66

4.3 Misión del negocio	66
4.4 Visión del negocio	66
4.5 Valores	66
4.6 <i>Objetivos de la empresa</i>	68
4.7 Costos de implementación del Manual de Funciones.....	68
4.8 <i>Modelo de Plan de Capacitación</i>.....	68
4.8.1 Plan de capacitación para el personal de la empresa “DUROGLASS”	69
4.9 <i>Modelo de un manual de funciones almacén de parabrisas “DUROGLASS”</i>	72
4.10 Implementación del manual de funciones	77
4.10.1 Beneficios y utilidad del Manual de Funciones.....	78
4.10.2 Seguimiento	79
4.10.3 Modificaciones y revisiones	79
<i>Conclusiones</i>	81
<i>Recomendaciones</i>	82
Referencias bibliográficas	83
ANEXOS.....	86

ÍNDICE DE TABLAS

Contenido	pág.
Tabla1 Utilidades del Organigrama.....	15
Tabla2 Competencia del Nivel Directivo (Gerente).....	17
Tabla 3 Competencia del Nivel Operativo (Secretaria).....	21
Tabla 4 Competencia del Nivel Operativo (Vendedores).....	23
Tabla 5 Población del Almacén DUROGLASS.....	39
Tabla 6 Tabulación de la pregunta 1 de la encuesta.....	40
Tabla 7 Tabulación de la pregunta 2 de la encuesta.....	42
Tabla 8 Tabulación de la pregunta 3 de la encuesta	44
Tabla 9 Tabulación de la pregunta 4 de la encuesta	46
Tabla10 Tabulación de la pregunta 5 de la encuesta.....	48
Tabla11 Tabulación de la pregunta 6 de la encuesta	50
Tabla12 Tabulación de la pregunta 7 de la encuesta	52
Tabla13 Tabulación de la pregunta 8 de la encuesta	54
Tabla14 Tabulación de la pregunta 9 de la encuesta.....	56
Tabla 15 Costo de implementación del manual de funciones.....	68
Tabla 16 Capacitación para el personal para trabajar en equipo.....	69
Tabla17 Capacitación para el personal en técnicas de ventas.....	70
Tabla 18 Capacitación para el personal atención al cliente.....	71
Tabla 19 Cronograma de actividades.....	78

ÍNDICE DE FIGURAS

Contenido	Pág.
<i>Figura 1</i> La Organización	13
<i>Figura 2.</i> Tipos de Organizaciones.	14
<i>Figura 3.</i> Objetivos de un manual de funciones.	28
<i>Figura 4.</i> Ventajas de un manual de funciones.	28
<i>Figura 5.</i> Ventajas del análisis de puesto.	32
Figura 6. Evaluación del desempeño.	33
Figura 7. El desconocimiento del área de trabajo.	41
Figura 8. Nivel de autoridad y responsabilidad.	43
Figura 9. Desempeño de las labores según sus habilidades.	45
Figura 10. Importancia de implementar un manual de funciones.	47
Figura 11. Mejorará sus actividades con el manual de funciones.	49
Figura 12. El manual permitirá eficacia en sus funciones.	51
<i>Figura 13.</i> El personal realiza las tareas de acuerdo a sus conocimientos.	53
Figura 14. Capacitaciones para el personal.	55
Figura 15. Brindaría su apoyo para mejorar el desempeño laboral.	57
Figura 16. Imágenes de marcas de parabrisas que comercializa “DUROGLASS” (2017)	64
<i>Figura 17.</i> Organigrama de la empresa “DUROGLASS”.	65
Figura 18. Valores empresariales.	67

ÍNDICE DE ANEXOS

Contenido	Pág.
Anexo 1. Listado de Tesis de Grado usadas como antecedentes de investigación.....	86
Anexo 2. Cuestionarios de preguntas para la encuesta dirigida al personal de DUROGLASS ..	89
Anexo 3. Cuestionario de preguntas para la entrevistas a expertos.....	92
Anexo 4. Fotos de encuestas realizadas.....	93
Anexo 5. Fotos de las entrevistas realizadas.....	101

INTRODUCCIÓN

En la actualidad las organizaciones están actas para competir entre sí, por el compromiso de captar clientes potenciales y ser líderes en su mercado, capacitando al personal constantemente, aplicando recursos y tecnología moderna, diseñando un departamento de talento humano, con aptitudes y actitudes, teniendo como objetivo alcanzar las metas propuestas a través un buen desempeño cuantitativo y cualitativo en el desarrollo de sus actividades.

La implementación de un manual de funciones para el personal en las organizaciones es una herramientas fundamental y específicas que no puede faltar para mejorar el desempeño laboral en cualquier organización, en el cual se indiquen detalladamente los cargos, responsabilidades y las funciones que se deben realizar en cada área, agilitando un mejor desenvolvimiento del personal, la existencia de este manual ayuda a que no exista duplicidad ni confusiones en las tareas encomendadas y evita que se generen problemas ya que así cada colaborador conocerá específicamente su cargo y las actividades que debe realizar.

Es importante que una compañía tenga diseñado un manuales descriptivos de cargos y funciones para cada uno de sus colaboradores, de esta forma podrán entender lo que la empresa espera de ellos desde su lugar de trabajo, conociendo cuáles son sus responsabilidades de manera clara y precisa, de donde comienza y de donde concluye su gestión laboral, esto facilitará el ambiente en el entorno laboral.

La empresa DUROGLASS, está ubicada en la vía Quevedo Km 1 1/2 de la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas. Es una empresa pequeña dedicada a la comercialización de parabrisas al por mayor, y por menor, la cual tiene más de una década en el mercado, ofreciendo productos de las mejores marcas reconocidas en calidad y durabilidad a nivel nacional, enfocada en mejorar el desempeño de cada empleado para que pueda brindar una mejor atención a los clientes, sin embargo, no tiene a su alcance la herramientas necesaria, como son los manuales de funciones.

Es evidente que DUROGLASS, no tiene definida las actividades de cada empleado los mismos que no conocen ni su cargo ni sus funciones detalladamente ya que en el momento de pedirles un informe o requerirles alguna información no conocen con exactitud cuáles son sus responsabilidades por lo que esta investigación va dirigida al diseño de un manual de funciones para empleados del almacén DUROGLASS, que permita definir los perfiles para cada uno de los cargos existentes dentro de la empresa y de esta manera se pueda evitar la duplicación de actividades y posibles conflictos que se puedan presentar entre empleados por evadir sus responsabilidades encomendadas.

CAPÍTULO I

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Tema

Manual de funciones para empleados del almacén de parabrisas Duroglass.

1.2 Planteamiento del problema.

Mediante una investigación personal, se conoció falencias en el desempeño del personal que labora en el almacén DUROGLASS al no existir un manual de funciones para empleados donde especifique los cargos, y sus responsabilidades generando confusiones en sus puestos de trabajo lo que conlleva las ineficiencias que provoca un bajo rendimiento laboral.

En el almacén DUROGLASS los colaboradores no ejecutan un puesto específico por lo que se ha propuesto la elaboración de un manual de funciones para empleados creando un lineamiento para el buen desempeño laboral, para obtener un mejor rendimiento en sus actividades diarias.

La empresa DUROGLASS presenta dificultades en el manejo de la información, la línea a seguir y las funciones que se deben desempeñar en cada uno de los cargos establecidos, los empleados no conocen con certeza qué actividades realmente les corresponde llevar a cabo. No tienen establecidas las tareas, responsabilidades y atribuciones en una forma estructurada y específica de lo que se debe hacer; esto hace que los empleados no rindan a cabalidad sus funciones, además desconozcan y no tengan claridad de lo que se debe hacer, y la periodicidad de la ejecución.

Teniendo en cuenta todo lo anterior, se puede decir que la creación del manual de funciones para empleados ayudará a mejorar el rendimiento de sus actividades, y a su vez contribuirá al mejoramiento de la calidad del personal de la empresa, logrando que sean más eficientes, eficaces y competentes en el área laboral.

1.3 Formulación del problema

¿Cómo se puede evitar las falencias del personal en el almacén, con la delimitación de sus responsabilidades?

1.4 Sistematización del problema

¿Por qué no están definidas las actividades que desempeñan los empleados en el almacén?

¿De qué manera afecta el desconocimiento de las responsabilidades en el rendimiento laboral?

¿Qué tan importante es para la empresa que cada empleado tenga delimitada sus funciones y responsabilidades para un mejor desempeño laboral?

1.5 Objetivos de la investigación

1.5.1. Objetivo general de la investigación

Diseñar un manual de funciones para empleados del Almacén de Parabrisas DUROGLASS.

1.5.2. Objetivos específicos de la investigación

Identificar la manera de cómo se están ejecutando las responsabilidades de las funciones que desempeña cada empleado dentro del almacén.

Establecer responsabilidades, funciones claras y específicas de todos los empleados del Almacén.

Efectuar el análisis de los cargos existentes para establecer las funciones desempeñadas por cada uno de los integrantes de la empresa, nivel de responsabilidad y compromiso.

1.6 Justificación de la investigación

La presente investigación estuvo enfocada en la elaboración de un manual de funciones que ayudó al cumplimiento de las actividades en cada área del almacén DUROGLASS en el que cada empleado obtuvo pleno conocimiento de lo que se debe realizar al desempeñar sus actividades diarias. Este manual proporcionó al almacén

DUROGLASS, contar con una ventaja competitiva que influyó en el mantenimiento de su crecimiento y captación de mercado de manera sostenida.

La implementación de un manual evitó la duplicidad de actividades entre empleados, definiendo claramente cada puesto logrando agilidad en sus operaciones y minimizando el riesgo de falencias.

En el manual se pudo obtener de manera precisa las funciones y tareas que deben ejecutar los empleados del almacén y los factores necesarios para que el trabajo se lleve a cabo con éxito.

Un manual bien diseñado es importante porque se considera una herramienta fundamental para una buena organización de una empresa para obtener los parámetros establecidos en cuanto a la determinación del perfil del ocupante del puesto.

Esta investigación se planteó por la importancia de establecer un manual de funciones para el personal porque el almacén no tenía un instrumento específico que sea apto y sirva de guía para la ejecución de actividades que ayuden a los empleados al eficaz desarrollo de sus funciones.

Se definió con exactitud las tareas, funciones y responsabilidades de cada uno de los empleados del almacén el cual ayudó a la adecuada coordinación, evitó la duplicidad y delineó responsabilidades.

Al llevar el manual a cabo, se observaba el cumplimiento de las funciones y los resultados obtenidos mejoraron el desempeño laboral, con calidad.

El manual de funciones se aplicó por la falta de coordinación entre gerente y empleados, con el fin de que todo marche con afinación en el ambiente laboral.

La importancia de radicar un manual de funciones en el almacén fue para mejorar el rendimiento y delimitar a cada empleado lo que debe realizar en su lugar de trabajo.

Este manual se aplicó mediante los conocimientos obtenidos en la investigación, obteniendo resultados positivos tanto para el almacén como para los colaboradores que son parte esencial para alcanzar el éxito.

Esto tuvo un impacto positivo con los clientes del almacén donde son atendidos con responsabilidad y esmero quedando complacidos con la atención de los empleados.

La inexistencia del manual de funciones estuvo repercutiendo en el rendimiento laboral de los colaboradores, afectando así directamente al servicio que brinda la empresa. La falta de un manual estaba afectando en la organización, coordinación, ejecución y control de las actividades diarias de los trabajadores.

Es importante aplicar funciones para las responsabilidades dentro de las empresas con lo cual se podrá evaluar el desempeño de los empleados, así tendrán mejor rendimiento. Servirá de apoyo para desarrollar una difusión de las funciones dentro de la empresa, para que cada puesto de trabajo sea cubierto con eficaz.

El manual de funciones sirvió para describir las funciones de los empleados y permitir tener información detallada de los integrantes de la organización.

Este manual definió las responsabilidades y actividades que deben desarrollar cada empleado por ello su importancia que el almacén conste con un manual de funciones para que no exista un descontrol de manera frecuente, esto por lo que los colaboradores no sabían lo que debían hacer para poder brindar un servicio óptimo para que los clientes obtenga una atención adecuada.

Los empleados al no conocer sus obligaciones, responsabilidades y funciones en su puesto de trabajo, causaban deficiencias en las actividades del almacén creando un ambiente de trabajo no agradable, provocando fallas e inconformidad entre ellos.

Al establecer un manual de funciones se obtuvo beneficios como facilitar conocimientos, orientando al personal en sus actividades, mejorando el ambiente laboral, ya que cada empleado tiene establecido su puesto de trabajo.

La importancia del trabajo de investigación radica en la aplicación y evaluación de herramientas para presentar una propuesta para la utilización de un Manual de funciones, con el fin, de dotar a la empresa de una herramienta moderna, de fácil manejo para cubrir los cargos de la organización, logrando así los objetivos de la empresa, promoviendo la implantación que ayuden a las empresas y por ende aporten a

la economía , de tal forma que se pueda plantear los principales elementos para la ejecución y darle solución al problema de investigación.

1.7 Delimitación del problema

Este proyecto de investigación se lo realizó en las instalaciones del almacén DUROGLASS ubicado en la ciudad de Santo Domingo en el Km 1 ½. Vía Quevedo durante seis meses; la misma que está conformada por: Gerente y empleados de la empresa.

La investigación está delimitada en los siguientes términos:

Área: Empresarial

Tiempo: Año 2016

Tema Manual de funciones para empleados del almacén de parabrisas DUROGLASS de la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas.

1.8 Idea a defender

La implementación de un manual de funciones en el almacén DUROGLASS, mejorará el rendimiento laboral, y agilizará las operaciones que debe realizar cada colaborador.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

2.1.1. Antecedentes de la empresa

Parabrisas DUROGLASS es un negocio familiar con una gran trayectoria; fue creado para satisfacer las necesidades del mercado automotriz. Empezó a operar sus ventas hace más de dos décadas, un 13 de abril de 1994 en un local pequeño que tuvo ubicado en la vía Quevedo Km 2 de la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas. La actividad de la empresa es la comercialización e instalación de parabrisas y de accesorios para vehículos de toda marca, al por mayor y por menor.

La empresa era atendida por su dueña que contaba con un instalador de parabrisas y un vendedor, disponía solo de parabrisas nacionales ofertados a bajo precios obteniendo ganancias mínimas pero atrayendo a varios clientes. Atendió en ese local durante sus primeros 5 años.

La empresa evolucionaba de manera favorable gracias al esmero, esfuerzo y la dedicación de su propietaria y el desempeño de sus trabajadores. Decidió cambiar la ubicación del establecimiento a un sector más comercial; extendió el stock de parabrisas y el número de colaboradores para dar un mejor servicio, buscando nuevas marcas reconocidas para una mayor satisfacción a sus clientes. Entre estas nuevas marcas de primera línea que ha confiado tiene: parabrisas originales nacionales e importados para toda marca de vehículos como: laminados, vidrios templados, parabrisas posteriores, ventanas, ventoleras laterales láminas de seguridad, caucho y artículos para carro.

Es de gran importancia e interés saber cómo DUROGLASS ha llegado a ser una empresa líder en la rama del parabrisas, dedicado a servir a la sociedad con los mejores precios del mercado en marcas reconocidas en calidad.

La empresa se ha dedicado a satisfacer las necesidades que tienen los clientes ofreciéndole variedad en marcas de parabrisas para todo tipo de vehículo ofreciendo parabrisas originales importados.

La Sra. Ruth Alexandra Vera Mero, Gerente Propietaria explica, que “DUROGLASS” ha tenido que superar muchos problemas los que ha convertido en oportunidades, generando un espacio considerable en el mercado. La joven empresaria, tiene gran visión para los negocios, y su sueño, se está haciendo realidad al generar una nueva fuente de trabajo que ha ayudado a algunas familias a mejorar su economía y su estilo de vida. De esta forma crece el cantón, la provincia y el país. A la fecha trabajan 7 colaboradores.

“DUROGLASS”, es una empresa de servicios de parabrisas para carros, brindando este apoyo a la cultura de la provincia de Pichincha, comercios, y toda empresa de transporte terrestre. Fue creada para cubrir las necesidades del país, en el mundo de parabrisas de carros.

DUROGLASS brinda a sus clientes el mejor servicio y mejor trato posible para su comodidad, contando con la mejor gama de parabrisas en el mercado.

2.2. Estado del arte

Para efectuar la presente investigación se procedió a revisar los siguientes textos vinculados directo o indirectamente al tema de investigación. Las citas dieron directrices sobre la elaboración de manual de funciones, de recursos humanos y de cómo inciden en el desarrollo de la empresa. A continuación se detalla los textos consultados:

Según explican Sherman y Bohlander (2013), “que para reclutar personal se requiere tener información de conocimientos, habilidades, educación y experiencia que requiere el cargo”. (p.107)

Chiavenato (2014) , “expone que las descripciones de cargo permiten determinar el perfil ideal del ocupante del cargo, de acuerdo con lo que se aplicará las pruebas adecuadas, como base para la selección de personal”. (p.53) Finalmente el manual de funciones, producto entregable al finalizar esta disertación, es una herramienta que describe con claridad todas las tareas de la empresa, distribuye las responsabilidades en cargos y evita la duplicidad de funciones.

Ríos Ramos Franklin (2012), destaca “la importancia de que una empresa considere un manual de organización y funciones ya que es un documento formal que

especifica las funciones y el perfil de cada puesto, además de la estructura organizacional de la empresa”.(p.64) El uso de un manual de organización y funciones dentro de la empresa minimiza los conflictos dentro del departamento de trabajo, permite determinar responsabilidades, divide el trabajo en equipo y fomenta el orden en cada departamento con el propósito de disminuir los inconvenientes de trabajo en las diferentes áreas y tener un óptimo control dentro de la organización.

La teoría del autor es esencial para el desarrollo del proyecto de investigación ya que habla de la importancia de establecer en la empresa un manual de funciones para delegar a cada empleado su cargo y su puesto.

Diseño de puestos: Es parte del primer bloque de una estructura organizacional, se define como la “determinación de las responsabilidades relacionadas con el trabajo de un individuo, su área de responsabilidad para toma de decisiones, expectativas sobre su trabajo (metas e indicadores de éxito) y las competencias profesionales requeridas para cubrir el puesto” (Griffin, 2011, p.335).

Hay que mencionar, además que toda empresa debe partir por las funciones básicas de la Administración, para la cual tomamos como punto de partida la función de Organización en donde según Alfaro, J.; González, C.; Pina, M. (2012) se indica: “Se define Organización como la función que tiene como finalidad diseñar una estructura en la que queden definidas todas las tareas que debe realizar cada persona que forma parte de la empresa, así como su responsabilidad y autoridad”. (p. 102)

De acuerdo a Casanueva, García & Caro (2012), señalan: “El diseño organizacional es el modo en que las personas se conectan, se coordinan y la posición que cada una ocupa o puede ocupar en la empresa”. (p. 69)

Los proyectos consultados tienen relación al tema estudiado, esto nos permite obtener doctrinas para mejorar las funciones de los empleados de diferentes áreas, permitiendo definir cada una las actividades encomendadas, para llegar a resultados esperados por la organización.

La tesis de Esparza y Pinto (2014) titulada: “Análisis del impacto de los procesos de inducción sobre la productividad de los empleados” donde el presente trabajo tiene como fin analizar el proceso de la productividad del trabajador y al nuevo personal que se integre y contrarrestar posibles conflictos que se puedan presentar en la organización en un futuro. Se basó de las definiciones establecidas por los diferentes autores al momento del proceso de socialización que atraviesa el nuevo personal que se incorpora en la organización. Se consideran también los elementos que influyen para el buen rendimiento de la organización, como es la motivación dentro de la empresa para que los trabajadores tengan una estimulación al momento de realizar sus labores dicha motivación debe ir en conjunto con el departamento de recursos humanos.

La siguiente investigación referencial de Andrade y García (2012) titulada “Análisis de puestos y desarrollo del manual de funciones en Petroshyris.”, donde manifiesta la importancia por la obtención de un Manual de Funciones. En la compañía Petroshyris, las actividades se dividen ya que cuenta con pocos trabajadores para poder cumplir con las labores delegadas, evitando que las funciones encomendadas se dupliquen en cada uno de los cargos establecidos. La metodología realizada en este proyecto, fue el análisis de los puestos obteniendo resultados mediante entrevistas realizadas al personal, y la observación del desempeño en cada una de las actividades. En este manual se pudo definir los perfiles y las responsabilidades que tiene cada trabajador al momento de cumplir con sus labores.

El trabajo académico de Chacha, Chacha G. y Méndez (2015) llamado “Elaboración de un Organigrama, diseño del departamento de Gestión de Talento Humano, así como el levantamiento de procesos, procedimientos y manual de funciones para el conjunto hotelero Chacha Parra en el periodo noviembre 2014 – Marzo 2015”. Establece diseñar un organigrama para poder agrupar las actividades y están sean coordinadas específicamente, así también la importancia que tiene el manual de funciones en las empresas, son necesario para alcanzar los objetivos propuestos en la organización. Se debe contar con un buen equipo de trabajo para poder lograr las metas del departamento de recursos humanos.

La investigación referencial de León y Vaca (2014) denominada “Elaboración del manual de funciones de la unidad educativa técnico salesiano en la ciudad de Cuenca en el período 2014 de la Universidad Politécnica Salesiana”, explica los argumentos necesarios para que el Departamento Recursos Humanos, implemente un manual de funciones con las herramientas específicas que debe contar cada empleado para que pueda desempeñar sus labores con responsabilidad de forma ordenada.

La siguiente investigación referencial de Pilay y Delgado (2017) titulado: “Manual descriptivo de cargos y funciones para la compañía ECUA-ANDINO, en la ciudad de Guayaquil del año 2017”; en este trabajo investigativo se manifiesta como objetivo principal la elaboración de un manual de cargos y funciones para cada departamentos existentes en la compañía Ecu Andino. La meta establecida es disminuir dudas que puedan existir sobre el alcance de las funciones de cada cargo en el que se desempeñe el personal. La creación e implementación del manual de función permitirán que cada colaborador tenga claro sus responsabilidades principales y lo que la empresa espera de cada cargo. Además, toda esta información es importante siendo la clave al momento de contratar personal nuevo que se adapte y conozca las funciones del cargo, la implementación de un manual de funciones es importante para la regulación administrativa, laboral y comercial de la empresa.

2.3 Fundamentación teórica

2.3.1 La organización

Según García (2011), organizar es una parte del proceso de administración, en la cual se integran y coordinan de manera ordenada, secuencial y con base en las necesidades de la empresa todos los recursos humanos, materiales tecnológicos y económicos para lograr la visión establecida y trascender en el futuro, previa la adaptación a los nuevos escenarios y tendencias.

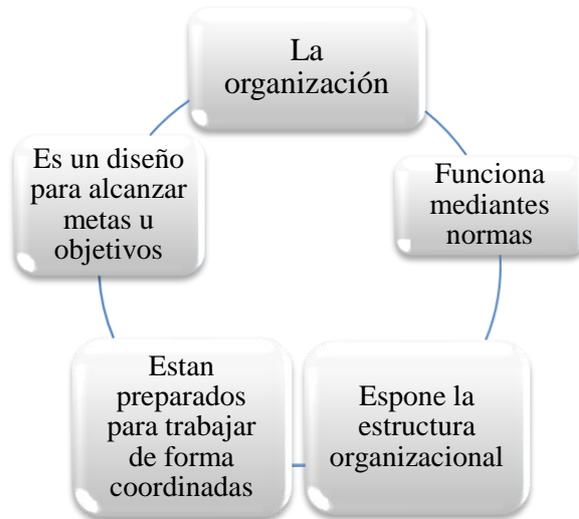


Figura 1 La Organización **Elaborado por:** La autora

2.3.1.1 Pasos básicos para organizar

1. Dividir la carga de trabajo entera en tareas que puedan ser ejecutadas, en forma lógica y cómoda, por personas o grupos.
2. Combinar las tareas en forma lógica y eficiente.
3. Especificar quién depende de quién en la organización.
4. Establecer mecanismos para integrar las actividades de los departamentos para vigilar la eficacia de dicha integración.

2.3.1.2 Importancia de la organización

Delimitan el campo de acción, las funciones, atribuciones y responsabilidades de cada unidad y puesto de trabajo.

- Analizan la estructura y puestos de la empresa.
- Ayudan a la clasificación y valoración de los puestos de trabajo.
- Desarrollo de la actividad con mejor nivel de efectividad.
- Optimización del recurso humano, material y económico.
- Coordina de manera ordenada las necesidades de la empresa.

2.3.1.3 Tipos de organización

Según García (2013), el tipo de organización “que existen para conceptualizar y entender cómo se integra una estructura en una empresa se clasifica”. (p.64)

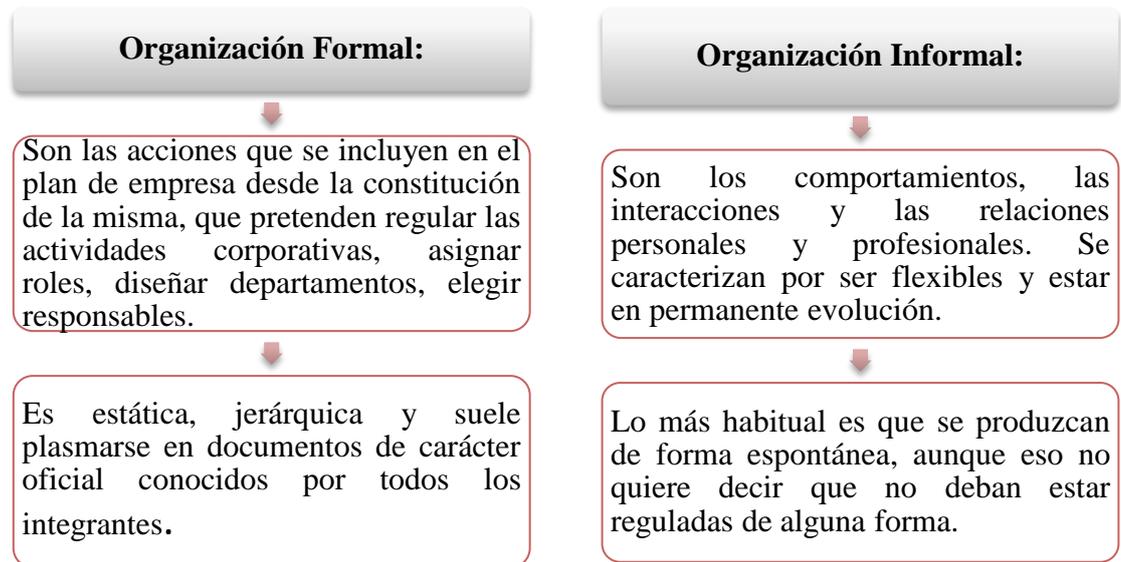


Figura 2. Tipos de Organizaciones. Fuente: García (2013)

2.3.2 Definición de organigramas

Robbins (2013), afirma que los organigramas o gráficos de organización “constituyen representaciones gráficas de los puestos y unidades de una organización y de las relaciones formales de autoridad, responsabilidad y comunicación entre ellas”. (p.74) Tienen algunas limitaciones para ilustrar las relaciones, son útiles para captar lo sustancial de una estructura organizacional mediante la organización del trabajo. El organigrama permite comprender de qué forma se encuentran estructurados las funciones y los niveles de jerarquía de la organización.

Escudero (2015), ha teorizado que la organización consiste en diseñar una estructura en la que queden definidas las tareas que deben realizar cada colaborador que forma parte de la empresa, así como su responsabilidad y capacidad de mando, además de variar en función del tipo de problema, los organigramas variarán dependiendo de los criterios de evaluación

2.3.2 .1 Utilidades del organigrama

Son descritas en la tabla

Tabla 1

Utilidad del organigrama

UTILIDAD DEL ORGANIGRAMA

1. Representa las diferentes unidades que constituyen la compañía con sus respectivos niveles jerárquicos.

2. Refleja los diversos tipos de trabajo, especializados o no, que se realizan en la empresa debidamente asignados por área de responsabilidad o función.

3. Muestra una representación de la división de trabajo, indicando los cargos existentes en la compañía.

Elaborado por: La autora

2.3.2.2 Estructuras organizacionales

Robbins (2013), destaca que la Estructura organizacional es “la distribución formal de los empleos dentro de una organización, proceso que involucra decisiones sobre especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización y formalización”. (p.89)

2.3.2.3 Importancia de una estructura organizacional

La importancia de tener una estructura organizacional bien definida en una empresa, permitirá que existan jerarquías en cada departamento, con la finalidad de que exista un orden de funciones y responsabilidades para cada cargo, sin que se susciten ningún tipo de confusiones en la realización de las actividades. Además, se muestran algunos parámetros bajo los cuales se debe hacer el reclutamiento y selección del personal cuando la empresa tenga una vacante disponible.

2.3.3 Competencias

Como definición de las competencias de los cargos contemplados en la empresa de parabrisas DUROGLASS, se tuvieron en cuenta varios elementos. Para especificar competencias es posible identificar algunas constantes que permitan comprender el concepto que se asume para este Manual, se basa en el sentido que implica la posibilidad de reunir una serie de atributos para trabajar exitosamente en diferentes contextos y bajo diferentes situaciones emergentes, y en tal condición puede referirse en esencia a los atributos, habilidades o cualidades de una persona que permiten llevar a cabo adecuadamente un papel, una función, una actividad o una tarea, que son aplicados por el trabajador en el desempeño de su ocupación o cargo en correspondencia con el principio de Idoneidad Demostrada y los requerimientos técnicos, así como los de calidad, que se le exigen para el adecuado desenvolvimiento de sus funciones. (Sesento, 2014)

2.3.3.1 Definición de competencias del nivel directivo

Corresponde al máximo nivel de decisión, siendo desempeñadas estas funciones por presidentes, gerentes, ejecutivos etc., encargados de fijar las estrategias y objetivos de la empresa a largo plazo. Toman decisiones siendo los responsables de dirigir la organización.

2.3.3.2 Definición de competencias del nivel operativo

Corresponde a la asignación de las tareas puntuales que debe realizar cada colaborador de la organización en cada una de las áreas de trabajo que componen la empresa. Se desarrolla a partir de los lineamientos proporcionados por los niveles de planeación estratégico y táctico.

Cumple con tareas muy específicas, tales como producción y operación de productos y servicios. Los encargados siguen procedimientos y acatan reglas definidas con precisión por parte de los otros niveles y sus actividades cubren periodos de tiempo específicos de acuerdo a cada proceso.

Competencias del nivel directivo

En la tabla 2 se detallan las competencias de los principales cargos de una organización.

Tabla 2

Nivel Directivo (Gerente)

COMPETENCIA	DEFINICIÓN	INDICADORES ASOCIADOS
Liderazgo	Establece, guía y dirige la acción de su grupo hacia el resultado de los objetivos. Afronta la incertidumbre del medio ambiente interno y externo.	<ul style="list-style-type: none"> - Guía las actividades de un grupo de trabajo, hacia el éxito de objetivos y metas definidas, otorgando tiempo y recursos. -Aporta eficazmente con el comportamiento de los demás y logra que se comprometan con metas comunes. -Traza objetivos, los emite de forma clara, da indicaciones precisas, generando convicción y credibilidad. - Realiza seguimiento para que se cumpla las responsabilidades y compromisos.
Planeación	Proceso sistemático de desarrollo de planes para alcanzar propósitos u objetivos.	<ul style="list-style-type: none"> -Actúa con autonomía e iniciativa, hacia el logro de objetivos ambiciosos. - Destreza para establecer metas y prioridades de la organización, efectuar acciones, medir los plazos y los recursos para lograrlo.

<p>Habilidades Comunicativas</p>	<p>Son aquellos procesos que desarrolla el hombre que le permite la comunicación, utilizadas para enfrentar diferentes situaciones y mejorar las relaciones laborales.</p>	<p>-Comunicar con claridad y eficacia ideas, planes, proyectos, metas, generando un clima de confianza entre los trabajadores. -Mejorar la comunicación y el entendimiento entre los compañeros de trabajo. -Hacer que las participaciones sea comprendida y aplicada en sus labores diarias.</p>
<p>Motivación</p>	<p>Este término está relacionado con la voluntad de hacer un esfuerzo, por alcanzar las metas de la organización, la capacidad de satisfacer alguna necesidad personal.</p>	<p>- Dominar la capacidad de transmitir el mensaje para que sea claro y coherente. -El trabajo en equipo conlleva compartir información, estar abierto a la discusión, saber escuchar, ser receptivo a otras ideas. - Utilizar métodos como el aprendizaje cooperativo. - Reconocer sus logros, impulsándolos para que se motiven permanentemente. - Evaluar su trabajo para descubrir la forma de motivarlos. - Estimular al personal para que se esfuerce más. -Dar un incentivo para el trabajador en el que los trabajadores tengan que ayudar.</p>

<p>Formador de equipo de trabajo</p>	<p>El equipo se forma con la convicción de que las metas propuestas pueden ser conseguidas poniendo en juego los conocimientos, capacidades, habilidades, información y, en general, las competencias, de las distintas personas que lo integran. El término que se asocia con esta combinación de conocimientos, talentos y habilidades de los miembros del equipo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Formar equipo creativo y potenciales para el continuo crecimiento. - Coordinar equipos en las diferentes áreas. -Fomentar un clima de participación en el que todos los miembros se sientan con libertad de expresión. -Establecer las relaciones profesionales y de equipo para potenciar su trabajo y el logro de los objetivos. -Comparte aprendizajes y recursos con sus colegas y ofrece apoyo para el trabajo de otros. -Aporta sugerencias, ideas y opiniones. -Aceptar críticas constructivas y actúa en consecuencia.
--------------------------------------	--	--

<p>Agente de Cambio</p> <p>Planeación y organización</p>	<p>Un Agente de Cambio se caracteriza por que es quien tiene el valor de cómo hacer que el personal en una organización se involucre en la solución de sus propios problemas.</p> <p>Es la capacidad de fijar metas y prioridades a la hora de realizar una tarea, desarrollar un área o un proyecto conviniendo la acción, los plazos y los recursos que se deben utilizar.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Asumir riesgo y de abrirse a nuevas ideas. - Asume la responsabilidad donde otros crean excusas. - Logra ver las posibilidades en una situación donde hay limitaciones. - Coordinar eficientemente un plan de acciones. -Anticipar los posibles obstáculos que se puedan presentar en la organización. -Tener claro las metas y objetivos de su área de trabajo. -Definir sistemas y esquemas de trabajo.
--	--	---

Elaborado por: La autora

Competencias del nivel operativo (SECRETARIA)

La tabla 3 presenta las competencias para el cargo de secretaria.

Tabla 3

Nivel Operativo (Secretaria)

COMPETENCIA	DEFINICIÓN	INDICADORES ASOCIADOS
Imagen	Se compone una serie de elementos conformada por los conocimientos adquiridos, los cuales son transmitidos a través de la imagen.	<ul style="list-style-type: none"> -Profesionalismo. -Eficiencia. -Honestidad. -Cultura de serenidad. -Sencillez y Cordialidad.
Agenda	Organizar, planificar y gestionar la agenda de trabajo son tareas que cualquier profesional del secretariado deberá dominar, para ello, es necesario tener unas buenas dotes organizativas y de sentido común, anotar toda la información que afecte al trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> - Mantener la agenda de actividades de su jefe organizada y coordinada. - Evitar la acumulación de citas en un mismo día. -Establecer dentro de la Agenda prioridades. - Disponer de información objetiva y completa de todos los colaboradores implicados. -Avisar con suficiente antelación a todos los participantes de algún evento.

Tecnología	La Secretaria profesional, se ha beneficiado con los cambios de la tecnología, aplicando sus primeras herramientas; día a día evoluciona en el inmenso campo que se abre a partir de cada uno de los avances de la ciencia, inventos.	<p>-Realizar los trabajos con velocidad y a tiempo.</p> <p>- Resolver de manera productiva temas de agendas, mensajes, llamadas y comunicación en general.</p>
Coordinación	Coordinar para trabajar en conjunto de diferentes elementos en pos de obtener un resultado específico para una acción conjunta.	<p>- Coordina viajes y actividades de la organización.</p> <p>-Coordina agenda de la Gerencia, organizando compromisos y actividades.</p>

Elaborado por: La autora

Competencias del nivel operativo (VENDEDOR)

Tabla 5

Nivel Operativo (Vendedor)

COMPETENCIA	DEFINICIÓN	INDICADORES ASOCIADOS
Imagen	Para nosotros los vendedores, la imagen guarda relación directa con el éxito que tengamos en las ventas. Definitivamente somos lo que proyectamos y desde que pisamos el umbral de la oficina de nuestros clientes potenciales estamos enviando información no verbal que ayudará a cerrar la venta.	<ul style="list-style-type: none"> -Profesionalismo. -Eficiencia. -Honestidad. -Cultura de serenidad. -Sencillez y Cordialidad.
Persuasiva	Una persona persuasiva es quien motiva a otras para que libremente acepten su forma de ver las cosas y así lograr que aprecien, respeten.	<ul style="list-style-type: none"> -Se adapte al cliente. -Debe utilizar un lenguaje adecuado con los clientes. - Mostrar una competencia sana entre vendedores. - No presionar al cliente.

Organización	Además de la relación con el cliente, el vendedor tiene que demostrar una alta capacidad para gestionar su agenda y toda la documentación relacionada con las visitas, informes, etc. Ésta es una de las habilidades más buscadas entre los buenos vendedores, ya que es muy habitual que carezcan de ella.	<ul style="list-style-type: none"> -Organizar su tiempo. - Buscar clientes potenciales. -Llevar registros de las ventas elaboradas. -Tener números de teléfonos de los posibles clientes.
Emprendedor	<p>Es una persona que está dispuesta a explorar y arriesgar, tiene un alto grado de motivación, una mente llena de ideas claras y ganas de servir al cliente.</p> <p>“El buen emprendedor se levanta después de caer”.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Busca una oportunidad, no espera a que llegue sola y la aprovecha hasta lograr una venta. -tiene metas y sueños para cumplir

Elaborado por: La autora

2.3.4 El cargo

El cargo consiste en la elaboración de actividades establecidas en base al puesto de trabajo y nivel jerárquico que ocupa dentro de la estructura organizacional. Al respecto, Fernández (2015), define un cargo como: “la asignación deberes y responsabilidades, que le corresponde a cada personal que labora en el puesto de trabajo que conforma la estructura organizativa”. (p.37)

Según lo expuesto por el autor, el cargo va a delimitar de forma positiva las funciones que cada trabajador ejerce y las responsabilidades de sus funciones, proporcionando con esto una clasificación adecuada y específica de las tareas.

El autor menciona que cada proceso que se desarrolle debe aportar beneficios en el cumplimiento de los objetivos de una organización que permite identificar sus actividades.

Bryan Livy (2013) citado por Chiavenato “define un cargo como la reunión de todas aquellas actividades realizadas por una sola persona que puedan unificarse en solo concepto y ocupa un lugar formal en el organigrama.”(p.103).

Chiavenato (2014), “expone que las descripciones de cargo permiten determinar el perfil ideal del ocupante del cargo, de acuerdo con lo que se aplicará las pruebas adecuadas, como base para la selección de personal” (p.53). Finalmente el manual de funciones, producto entregable al finalizar esta disertación, es una herramienta que describe con claridad todas las tareas de la empresa, distribuye las responsabilidades en cargos y evita la duplicidad de funciones.

Mondy R Wayne (2015), asevera que “la evaluación de cargo es un proceso que determina el valor relativo de un puesto de trabajo en relación a otro método científico. Básicamente determina el valor de un puesto de trabajo para una compañía” (p.85). La evaluación de puestos mide el valor del trabajo en un sentido administrativo. Por lo que se estima que la presente cita contribuye de manera constructiva al presente proyecto de investigación.

2.3.5 Manual: Definición

Álvarez (2013), da a conocer que los manuales “son una de las herramientas más eficaces para transmitir conocimientos y experiencias, porque ellos documentan la tecnología acumulada hasta ese momento sobre un tema”. (p.98)

De acuerdo a lo expuesto por Álvarez, los manuales son una herramienta de trabajo indispensable, por lo que son eficientes en cuanto a la difusión de conocimientos y en el cuál se describen cada una de las áreas, el cargo, tareas o funciones a desempeñar.

El Manual de Funciones es un libro que confiere todas las actividades relacionadas con el funcionamiento y operación del área correspondiente. Este manual documenta los conocimientos, experiencias y tecnologías del área, para hacer frente a sus retos y funciones, con el propósito de cumplir adecuadamente con su función.

Esta cita nos enseña que toda empresa por pequeña que sea debe contar con un manual de funciones debidamente definido para que cada empleado pueda cumplir con sus funciones correspondientes y puedan alcanzar los objetivos trazados. Para el desarrollo del presente proyecto de investigación, se considera de gran importancia el contenido de este libro.

Para Kraus, Duhalt (2013), un manual “es un documento que contiene de forma ordenada y sistemática información o instrucciones sobre historia, políticas, procedimiento y organización de un organismo social, que se consideren necesario para la mejor ejecución del trabajo”. (p.53)

Dessler Gary y Varela Ricardo (2013), trata sobre “la importancia de crear normas y reglas que contribuyan a la organización del trabajo de todas las áreas de la empresa y muestra varias formas de comprometer al personal con el desempeño de sus funciones dentro de la organización”(p.42). El texto expone como diseñar los cargos necesarios para la empresa estableciendo cada área. En resumen esta cita se considera importante para el análisis del presente proyecto de investigación.

En conclusión, son documentos detallados que contienen en forma ordenada y sistemática las actividades que deben seguir en la realización de un trabajo. Se utiliza

para coordinar las tareas, el procedimiento para cumplir una función con el fin de informar y orientar las funciones y responsabilidades.

Esta herramienta muestra cada una de las actividades, comprometiendo al personal que las cumpla.

2.3.5.1 Descripción de funciones

Este debe detallar el propósito, tareas y responsabilidades del puesto que se encuentra vacante. Una buena descripción de trabajo es útil para todos los roles.

Proporciona la base para la especificación del perfil de la persona donde se definen las habilidades y aptitudes consideradas esenciales y deseables para el titular del puesto.

Debe incluir:

El objetivo principal del trabajo.

Principales tareas del puesto de trabajo.

Alcance del trabajo, expansión de las principales tareas y la importancia del trabajo.

2.3.5.2 Importancia del manual de funciones

Explica las actividades que deben realizarse en cada puesto de trabajo, limita falencias y es de vital interés para cada nuevo trabajador que se contraten en la empresa.

Un manual de funciones 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.

Facilita la ubicación y orientación del personal dentro de la empresa, y permite establecer con claridad las delimitaciones de las funciones y responsabilidades de cada cargo.

2.3.5.3 *Objetivos de un manual de funciones*

Gómez (2013) establece los siguientes objetivos:

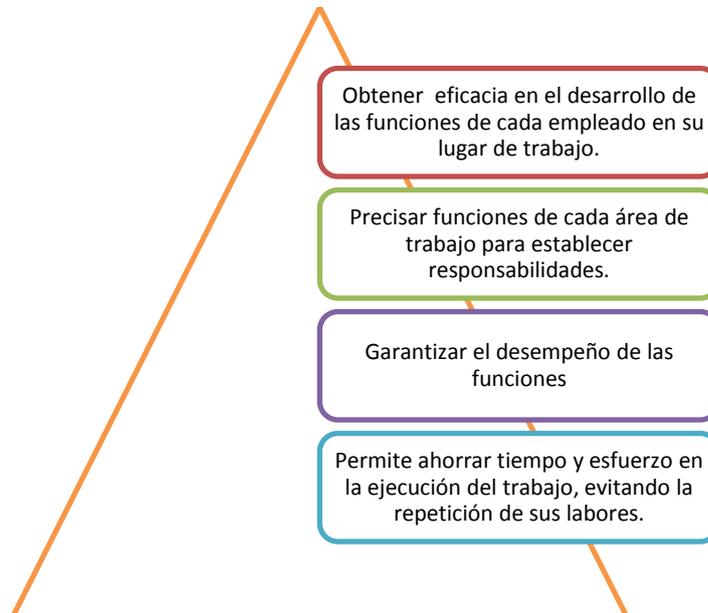


Figura 3. Objetivos de un manual de funciones. **Elaborado por:** La autora

2.3.5.4 *Ventajas de un manual de funciones*

En la obra de Delgado y Ventura (2012) señalan las siguientes ventajas:

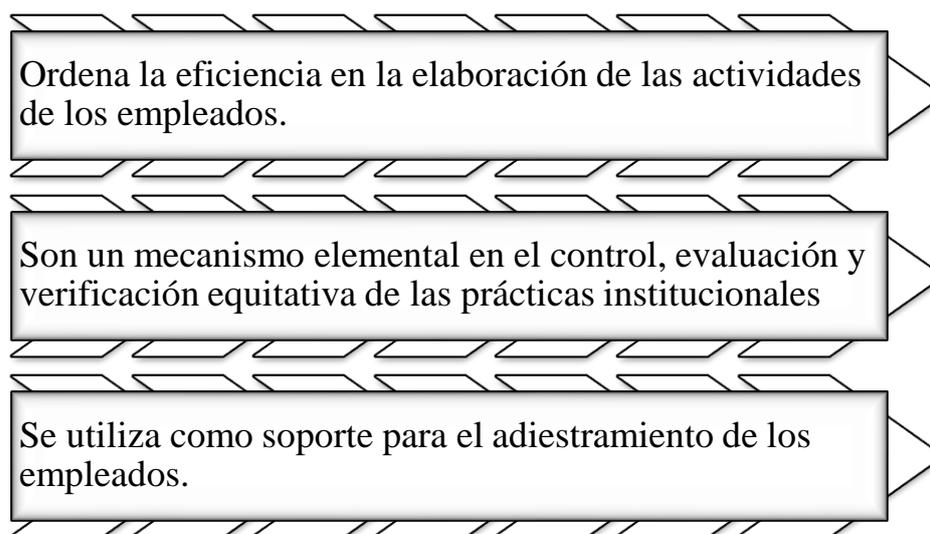


Figura 4. Ventajas de un manual de funciones. **Elaborado por:** La autora.

2.3.5.5 Desventajas de un manual de funciones

Son señaladas por Rodríguez (2014) las siguientes:

Una redacción desfavorable o insuficiente puede hacer muy engorroso su uso.

Establece una herramienta pero no la terminación a todos los problemas que se puedan presentar.

Su mala preparación puede traer serios inconvenientes en el normal desenvolvimiento de las tareas que se realizan en la organización.

Si no se rectifica periódicamente, pierde su vigencia con rapidez.

2.3.5.6 Importancia del manual de organización

Quintanilla (2014), destaca la importancia de que una empresa considere un manual de organización y funciones ya que “es un documento formal que especifica las funciones y el perfil de cada puesto, además de la estructura organizacional de la empresa”.(p.101). El uso de un manual de organización y funciones dentro de la empresa minimiza los conflictos dentro del departamento de trabajo, permite determinar responsabilidades, divide el trabajo en equipo y fomenta el orden en cada departamento con el propósito de disminuir los inconvenientes de trabajo en las diferentes áreas y tener un óptimo control dentro de la organización.

La teoría del autor es esencial para el desarrollo del proyecto de investigación ya que habla de la importancia de establecer en la empresa un manual de funciones para delegar a cada empleado su cargo y su puesto.

2.3.6 Análisis de tarea

Bayón (2012), puntualiza que “el análisis de las tareas implica revisar la descripción y las especificaciones de los puestos para identificar las actividades desempeñadas en un puesto y los conocimientos, habilidades y capacidades necesarias para realizarlas”. (p.64)

Mediante este libro, el autor destaca la importancia de contar con una estructura organizacional bien especificada en una empresa, ya que esta permitirá que existan

jerarquías en cada departamento, con la finalidad de que exista y se cumpla un orden de funciones y responsabilidades para cada cargo, sin que se originen ningún tipo de confusiones en la realización de las actividades.

Idalberto Chiavenato (2007), indica que el ambiente competitivo de los negocios requiere una administración eficaz de los recursos humanos. La estructura, la tecnología, los recursos financieros que requieren ser administrados de manera inteligente por las personas que conforman la organización.

Dentro del texto se encuentran temas relevantes para el análisis del presente proyecto de investigación como es el diseño de funciones y los incentivos para los colaboradores, el argumento del autor aporta de manera constructiva al proyecto de investigación.

2.3.7 Puesto de trabajo

Lo define Pereda (2013) es “el espacio donde una persona desarrolla su actividad laboral, llamado también como estación o lugar de trabajo. (p.58) No obstante, existen trabajos que no cuentan con un sitio concreto para ejercer sus labores (como un policía, un chofer o un pastor). Por tanto, la definición de puesto de trabajo está vinculada con la actividad en sí misma.

2.3.8 Análisis de puesto

El análisis de puesto es un procedimiento que forma parte de las tareas administrativas de una empresa, que consiste en la determinación de las responsabilidades y obligaciones de las posiciones laborales.

Carrasco (2014) alega que el análisis de puesto es:

El diseño prospectivo y el diagnóstico por medio de un modelo y una herramienta metodológica de cada puesto que integra una organización con el propósito de determinar sus actividades y responsabilidades, a fin de concertarlos a lo que la empresa requiere de acuerdo con las metas establecidas (p.99). El texto nos enseña la importancia de tener una herramienta dentro de la empresa.

Para Harper y Linch (2013) un análisis de puesto “es un proceso sistemático para determinar las habilidades, las obligaciones y los conocimientos que se requieren para desempeñar los cargos dentro de una organización” (p.73). En relación a la cita esta nos enseña a definir cuáles son las habilidades de cada trabajador para que puedan desempeñar sus actividades en el cargo asignado con esmero y aptitud.

2.3.8.1 Especificación del puesto

Según lo menciona Sánchez (2014) “Las especificaciones constituyen la referencia o expresión detallada y precisa de los requisitos o exigencias físicas, psicológicas y mentales de conocimientos, experiencia y aptitudes que deben reunir quienes están al frente de un puesto de trabajo” (p.73). Se mencionan ciertos aspectos que se deben considerar al crear las especificaciones de la persona que se requiere para el puesto de trabajo.

2.3.8.2 Identificación de puestos

Es una tarea sencilla en una organización pequeña. En una empresa grande es posible que se deba recurrir a la nómina y a los organigramas vigentes, o una investigación directa, con los empleados, supervisores y gerentes.

2.3.8.3 Importancia del análisis de puestos

Es importante el análisis de puesto por que este ayudará mejorar la selección y reclutamiento del personal con más exactitud. Las posibilidades de la aplicación del análisis de puesto son muy variadas, en virtud de conocer con detalle las funciones a realizarse.

2.3.8.4 Ventajas del análisis de puesto

Peña (2013) establece las siguientes ventajas de analizar un puesto:

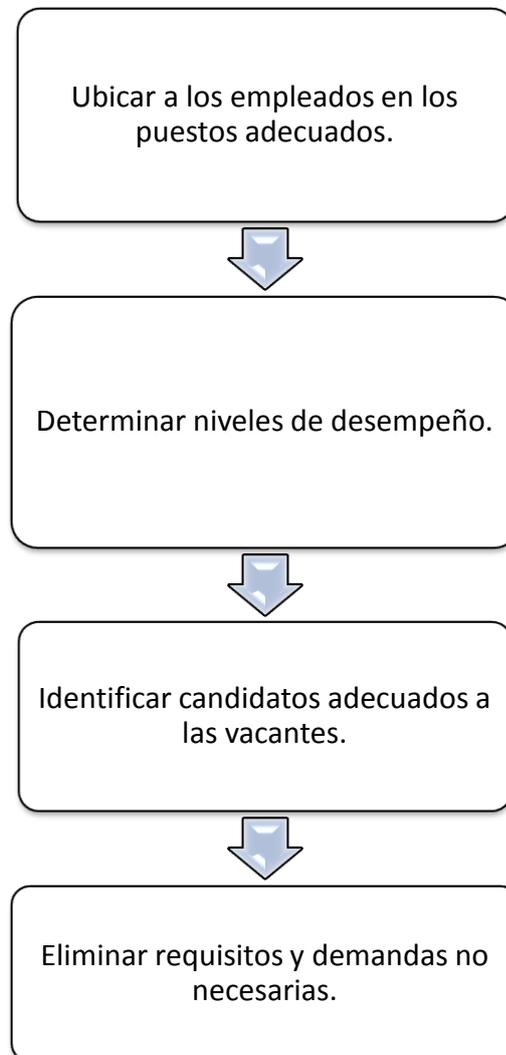


Figura 5. Ventajas del análisis de puesto. **Elaborado por:** La autora.

2.3.9 Evaluación del desempeño

Es un instrumento útil para identificar la existencia de problemas de los empleados en la organización, los cuales podrían disminuir su rendimiento y eficiencia. Además determina fortalezas, posibilidades y capacidades que caracterizan a cada trabajador.

A continuación se determinan algunos factores que reflejan la importancia de la evaluación del desempeño:

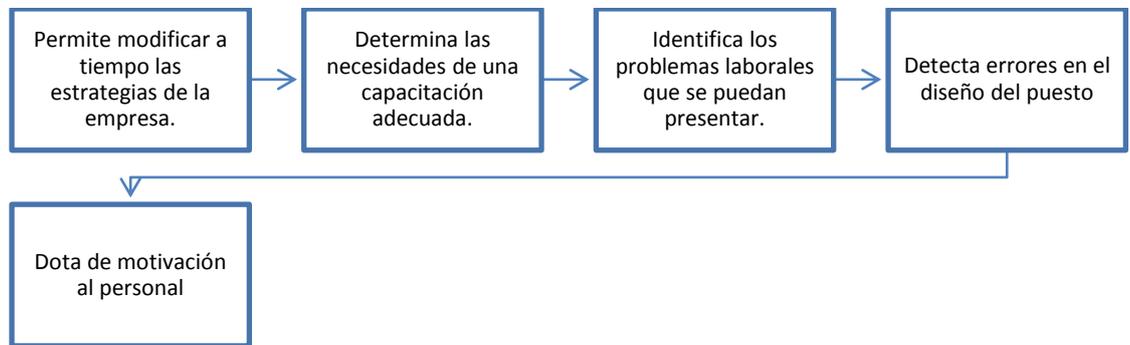


Figura 6. Evaluación del desempeño. **Elaborado por:** La autora

2.4 Marco conceptual

En la elaboración del presente proyecto de investigación se aplicó una serie de conceptos que sirven de base teórica para el objeto de estudio. Esto es con el propósito de efectuar una descripción de los componentes que intervienen en el manual de funciones, de tal manera que se facilite la explicación del mismo basándose en el conocimiento científico.

2.4.1 Competencia laboral

Capacidad de una persona para desempeñar una función productiva en diferentes contextos y con base en estándares de calidad establecidos por el sector productivo. Requiere la interacción de conocimientos, habilidades y destrezas; verificables y evaluables.

2.4.2 Dotación del personal

Es un proceso mediante el cual se pretende integrar el personal idóneo para el puesto adecuado con la finalidad de obtener el mejor rendimiento.

Al aplicar el manual de funciones en la empresa DUROGLASS se podrá describir las responsabilidades que tiene cada puesto laboral y el perfil que debe tener

la persona que lo ocupa, ayudando a la organización, sus directivos, y empleados, para evaluar continuamente el desempeño del personal. Esta fase tiene como objetivo principal asegurarse que las necesidades del personal se satisfagan de manera eficiente, para lo cual es necesario realizar un análisis interno y externo.

2.4.3 Ejecución

Consiste en tomar las decisiones adecuadas y oportunas, fomentar la mejora de la productividad y satisfacer las necesidades de los consumidores.

Al ejecutar el manual de funciones en la empresa DUROGLASS se convierte en realidad la acción que ha sido ideada, preparada y organizada para de esta manera lograr en corto plazo los objetivos planteados.

2.4.4 Jerarquía

Esta define en qué posición está un individuo ante a empresa. Es decir, saber si es el jefe, o que función debe desempeñar en una escala ordenada y subordinante según un criterio de mayor o menor importancia o relevancia dentro de la misma.

2.4.5 Lineamiento

Directriz que establece los límites dentro de los cuales han de realizar las actividades y tareas asignadas.

2.4.6 Manual de funciones

Son estrategias fundamentales que permiten alcanzar los objetivos y las metas definidas por la empresa indispensable para la satisfacción del cliente.

La correcta aplicación de un manual de funciones en la empresa DUROGLASS ayudará a tener un control adecuado para poder equilibrar y controlar el cumplimiento de las tareas de los empleados.

CAPÍTULO III.

MARCO METODOLÓGICO

3.1. Tipo de la investigación

El presente proyecto de investigación se efectuó bajo un enfoque de investigación de tipo descriptivo. Se escogió este tipo de investigación fundamentado en los resultados de la encuesta realizada a los miembros de la empresa y entrevistas a expertos en el tema, mediante la tabulación y análisis de los resultados a través de un diagnóstico objeto de estudio se pudo conocer la situación del problema de investigación establecido, se describió los rasgos más sobresalientes en el manejo administrativo y de talento humano de la empresa.

Rodríguez (2014) define a la investigación descriptiva “como aquella que escoge una serie de cuestiones y se mide o recolecta información sobre cada una de ellas, para así describir lo que se investiga”. (p.57)

3.2. Métodos de investigación

Se aplicó el siguiente método de investigación:

Estadísticos: Los datos estadísticos permitieron la tabulación de la información y la elaboración de gráficos para una fácil y rápida comprensión de la información a través de la encuesta y entrevista.

3.2.1 Diseño y Método

Deductivo: De la información que se obtuvo por medio de los métodos empíricos señalados anteriormente permitió la formulación de inferencias particulares, según el problema de investigación. Con este método, se pretende explicar y argumentar las respuestas dadas por los encuestados que tienen vínculo con la empresa DUROGLASS que se encuentran afectados directa o indirectamente con el problema central de esta investigación, el cual radica en la inexistencia de un manual de funciones, y entrevistas a expertos en el tema.

Análisis: Este método se aplicó en el análisis del problema de que el personal de la empresa no sabe qué papel o función desempeñar de acuerdo a su puesto laboral lo que desemboca la duplicidad de funciones y confusión entre los empleados.

3.3. Enfoque de la investigación.

El presente proyecto de investigación está basado en enfoque cualitativo y cuantitativo.

Es enfoque cualitativo porque se obtuvo información mediante entrevistas realizadas a expertos, que tienen relación con el tema de investigación, y también es enfoque cuantitativo porque se procedió a realizar encuestas en las cuales se obtuvieron datos numéricos específicos que serán tabulados de la información recaudada, para establecer la eficacia del Manual de Funciones para el personal operativo del almacén DUROGLASS.

Según Hernández, Fernández y Baptista (Hernández & Fernández, 2014) definen al enfoque cualitativo como “aquel que utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación”. (p.53)

Según Hernández, Fernández y Baptista (Hernández & Fernández, 2014) definen al enfoque cuantitativo es “aquel que usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica.” (p.53)

3.4. Alcance de la investigación

La presente investigación se va a realizar en el almacén DUROGLASS, que se encuentra ubicado en la Vía Quevedo Km 1 ½ de la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchila.

En esta investigación se busca analizar, organizar y formular un manual de funciones para controlar la estructura funcional de la empresa.

Para desarrollar esta investigación se cuenta con información proporcionada por la Gerencia.

El presente proyecto de investigación se realizará con fines académicos.

La investigación se va a realizar en la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchila.

En este proyecto se diseñará un manual de funciones, más no la implementación del mismo.

3.5. Técnicas de la investigación

3.5.1 La encuesta

Se realizó al personal administrativo y de servicio de la empresa DUROGLASS. Consistió en un cuestionario, para obtener datos con relación al problema de investigación y a partir de la información recogida contar con elementos para la formulación de la propuesta. Esta técnica se ajusta fácilmente, debido a que es exacta y muy válida para determinar un criterio acertado de la opinión de la muestra. Por medio de esta se obtendrá toda la información necesaria relacionada al desempeño de los empleados del almacén DUROGLASS. Pasos que se efectuaron:

- Elaboración del cuestionario de preguntas para las encuestas
- Tabular la información recopilada en las encuestas.
- Revisión de los resultados.
- Analizar la información proporcionada de la encuesta.

3.5.2 La entrevista

Se procedió a entrevistar a expertos los cuales tienen que manejar personal y conocer su criterio referente a ventajas del manual de funciones. En la utilización de esta técnica se espera obtener criterios, ideas, sugerencias y opiniones de los entrevistados. A través de las entrevistas se podrá conocer la importancia de contar con un manual de funciones.

La entrevista se realizó a 2 personas expertas, a cargo del área de Recursos Humanos; se procedió a efectuar 4 preguntas a los entrevistados para obtener información sobre el tema de interés con el objetivo de validar la presente tesis con el análisis respectivo.

3.6 Modalidad básica de la investigación

3.6.1 Investigación de campo

En el presente trabajo se aplicará la Investigación de Campo, porque permitirá recolectar información directamente de la empresa DUROGLASS.

3.7 Diseño de la investigación

La investigación se delimita en un diseño de tipo no experimental dado que no se realizó ningún tipo de experimentación.

La investigación se limitó en la recolección de información de campo sobre manual de funciones y gestión de talento humano. Se determinó las deficiencias en la empresa y se evaluó el trabajo que actualmente realizan los empleados de la empresa.

3.8 Población

La población está conformada por todos los miembros de la empresa. Estará constituida por el número total de empleados que es de 7 personas que laboran en el almacén DUROGLASS, que actualmente no tienen definido los procedimientos para sus funciones, lo que evidencia la falta de organización y definición de puestos y cargo, que le permita a la organización un correcto manejo de funciones para mejorar el ambiente laboral.

De acuerdo con (Tamayo, 2003):

Es la totalidad de un fenómeno de estudio, incluye la totalidad de unidades de análisis o entidades de población que integran dicho fenómeno y que debe cuantificarse para un determinado estudio integrando un conjunto N de entidades que participan de una determinada característica. Se le denomina población por constituir la totalidad del fenómeno adscrito a un estudio o investigación. (pg. 176)

A continuación, se detalla la población de estudio:

Tabla 5

Población del almacén DUROGLASS

POBLACIÓN	NÚMERO
Gerente	1
Jefe Comercial	1
Jefe Técnico	1
Secretaria	1
Asesor Comercial	2
instalador	1
TOTAL	7

Fuente: Almacén DUROGLASS

3.8.1 Delimitación cualitativa de la población

Se obtiene mediante la entrevista a 2 personas expertas ajenas a la empresa DUROGLASS. Relacionadas a empresas bien posesionadas en el Ecuador con conocimiento en el manejo del personal, las cuales son:

Academia Naval “Almirante Illingworth”.

Empresa: SECURITY.

3.8.2 Delimitación cuantitativa de la población

El tamaño de la población fue establecido a todos los miembros de la empresa DUROGLASS.

Dado que el tamaño de la población es pequeño, se consideró encuestar a todos los miembros de la empresa y no fue necesario definir una muestra de estudio.

3.9 Herramientas

Las herramientas que se emplearon fueron: encuestas y entrevistas, utilizando como instrumentos principal el cuestionario y la grabadora, que mediante las

preguntas establecidas, se pudo evidenciar una mejor visión del estado actual de la empresa DUROGLASS.

3.10 Tabulación de resultados de la encuesta realizada a la propietaria y empleados del almacén Duroglass.

Pregunta 1

¿El desconocimiento específico en su área de trabajo ha sido motivo para que existan duplicaciones de tarea?

Tabla 6

Tabulación de la pregunta 1 de la encuesta

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Nada Importante	0	0%
Poco Importante	0	0%
Indiferente	0	0%
Importante	3	43%
Muy Importante	4	57%
TOTAL	7	100%

Fuente: Datos obtenidos en la encuesta. **Elaborado por:** La autora



Figura 7. El desconocimiento del área de trabajo. **Fuente:** Datos obtenidos en la encuesta.
Elaborado por: La autora

Análisis

Se observa en la figura 7 que el 57% de los encuestados que consideraron importante conocer el área de trabajo y un 43% de los encuestados, manifestaron que es muy importante establecer su área de trabajo. Se concluye que es de gran importancia para los empleados tener definidas sus áreas de trabajo para evitar duplicidad entre ellos y así mejorar el rendimiento laboral. Esto se nota, en los diferentes inconvenientes que se presentan entre empleados en su desempeño laboral diario, sea ante el cliente externo e interno, una situación que en ciertas ocasiones provoca una mala imagen, que se representa en demora de atenciones, a quién corresponde realizar dicha tarea, etc.

Pregunta 2

¿Cómo calificaría usted, los niveles de autoridad y responsabilidad de cada uno de los puestos de trabajo?

Tabla 7

Tabulación de la pregunta 2 de la encuesta

			%
OPCIONES	FRECUENCIA		
Nada Importante	0		0%
Poco Importante	1		14%
Indiferente	0		0%
Importante	3		43%
Muy Importante	3		43%
TOTAL	7		100%

Fuente: Datos obtenidos en la encuesta. **Elaborado por:** La autora

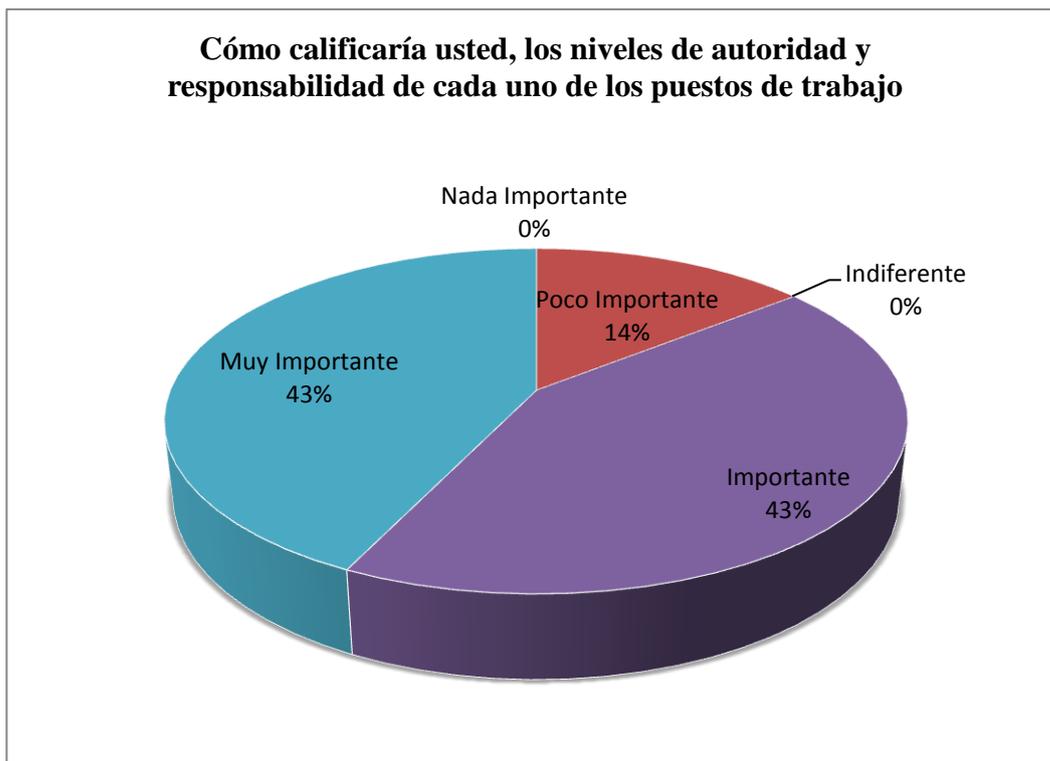


Figura 8. Nivel de autoridad y responsabilidad. **Fuente:** Datos obtenidos en la encuesta.
Elaborado por: La autora

Análisis

En esta pregunta, se visualiza en la figura 8 un 86% de las personas encuestadas calificaron en conjunto (muy importante e importante) los niveles de autoridades, siendo la minoría es decir un 14% de los encuestado considerando los niveles de autoridad y responsabilidad poco importante. Esto permite determinar que es importante conocer los niveles de responsabilidad en sus áreas de trabajo. Dado, que cada puesto laboral deberá estar subordinado a un superior o supervisor, que solamente podrá evaluar y controlar de manera adecuada y justa; si cuenta con lineamientos claros y específicos que le permiten calificar el desempeño del empleado, esto solo lo permitirá el contar con un manual de funciones, donde se establece el nivel de autoridad sobre el empleado y la responsabilidad que atañe al empleado que desempeña dicho puesto.

Pregunta 3

¿Considera usted, que el cargo que desempeña está acorde a sus habilidades?

Tabla 8

Tabulación de la pregunta 3 de la encuesta

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Nada Importante	0	0%
Poco Importante	1	14%
Indiferente	0	0%
Importante	4	57%
Muy Importante	2	29%
TOTAL	7	100%

Fuente: Datos obtenidos en la encuesta. **Elaborado por:** La autora



Figura 9. Desempeño de las labores según sus habilidades. **Fuente:** Datos obtenidos en la encuesta.
Elaborado por: La autora

Análisis

En esta pregunta, se visualiza en la figura 9 presenta que un 86% de los encuestados estiman importante y muy importante que los cargos que desempeñan están acorde a sus aptitudes mientras que un 14% considera que es poco importante. Esto ha permitido establecer que es importante ocupar un puesto laboral que sea idóneo según sus conocimientos y que previa a su contratación deba ser indicado en la oferta laboral. Al no tener, el empleado claramente, cuáles son sus tareas y funciones que debe desempeñar, se sentirá confundido y desorientado, por tanto, su rendimiento laboral, no será el óptimo y se desperdiciará recursos humanos, económicos y materiales, que finalmente repercutirán en la rentabilidad de la empresa.

Pregunta 4

¿Cómo calificaría usted, la implementación de un manual de funciones en el almacén DUROGLASS?

Tabla 9

Tabulación de la pregunta 4 de la encuesta

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Nada Importante	1	14%
Poco Importante	1	14%
Indiferente	0	0%
Importante	0	0%
Muy Importante	5	72%
TOTAL	7	100%

Fuente: Datos obtenidos en la encuesta. **Elaborado por:** La autora.

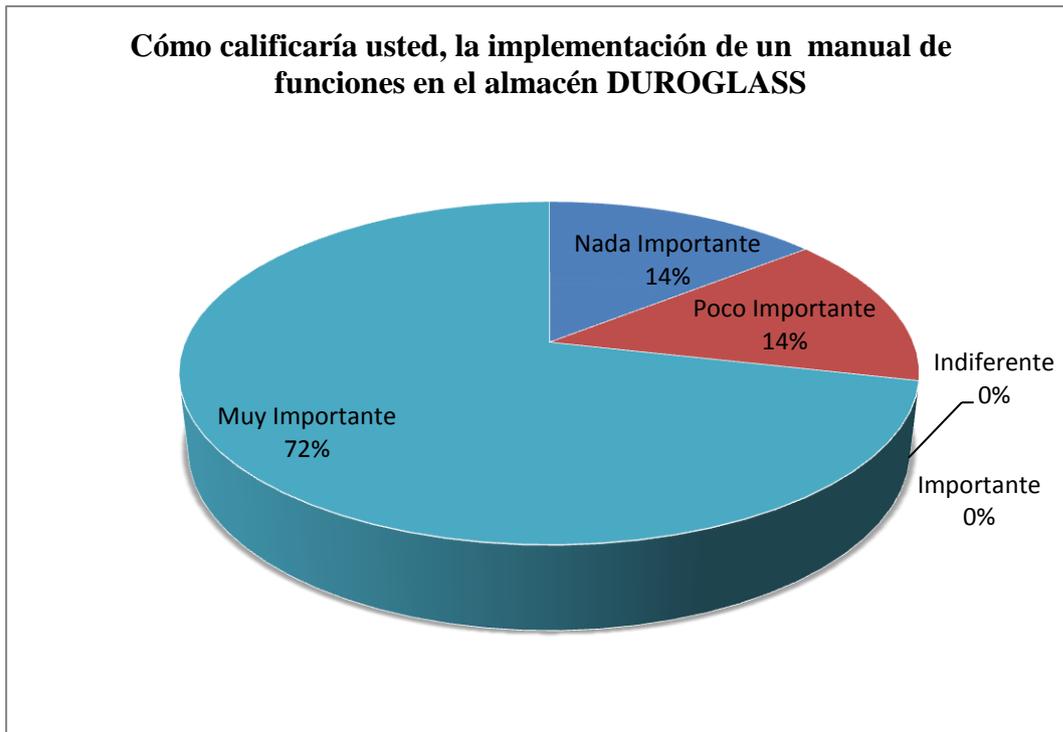


Figura 10. Importancia de implementar un manual de funciones. **Fuente:** Datos obtenidos en la encuesta.
Elaborado por: La autora

Análisis

En esta pregunta, se visualiza en la figura 10 presenta que un 72% de los empleados de la organización consideran muy importante la implementación de un manual de funciones, así mismo un 28% de las personas piensa que no es relevante. Estos resultados manifiestan que los empleados consideran de muy importante que la empresa donde laboran cuente con la implementación de un manual de funciones para empleados para poder establecer cada una de las funciones que deben cumplir de manera eficiente.

Pregunta 5

¿Con la implementación del manual de funciones, cree usted que definirá sus actividades mejorando su rendimiento y responsabilidades?

Tabla 10

Tabulación de la pregunta 5 de la encuesta

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Nada Importante	0	0%
Poco Importante	1	14%
Indiferente	1	14%
Importante	2	29%
Muy Importante	3	43%
TOTAL	7	100%

Fuente: Datos obtenidos en la encuesta. **Elaborado por:** La autora

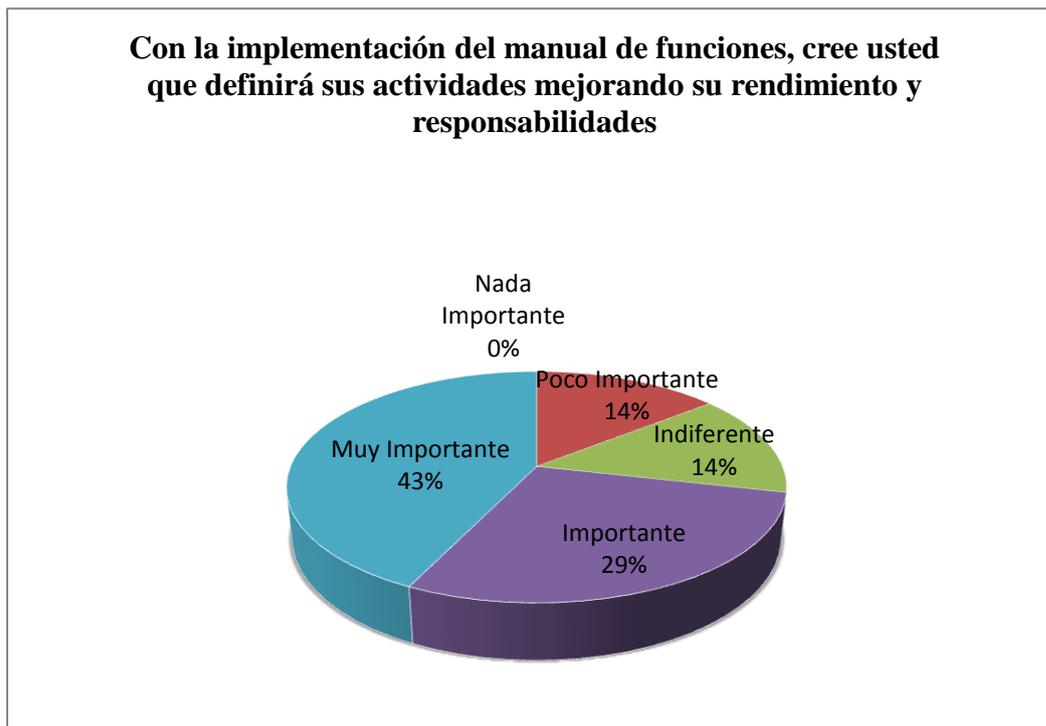


Figura 11. Mejorará sus actividades con el manual de funciones. **Fuente:** Datos obtenidos en la encuesta. **Elaborado por:** La autora

Análisis

En esta pregunta, se visualiza en la figura 11 que presenta que un 72% de los empleados encuestados indican que al implementar un manual de funciones se tendrá conocimiento de la misma y un 28% de las personas encuestadas expresan lo contrario (poco importante e indiferente). En conclusión la mayoría de las personas piensa que al implementar el manual, este ayudará a mejorar su rendimiento laboral. Es el principal objetivo del Manual de Funciones definir claramente las tareas de cada puesto con el fin de evitar duplicaciones de funciones y que se formen los denominados “cuellos de botellas”, por ende, se incrementará el incremento laboral, dado que todos los esfuerzos del empleado se enfocan en sus tareas asignadas, y se evitan las divagaciones, al no saber qué hacer, cómo se hace, para qué se hace; que son en general las preguntas que se hacen los empleados, donde no se cuenta con un manual de funciones.

Pregunta 6

¿Considera usted, que el manual logrará eficacia en las funciones que se establezcan?

Tabla 11

Tabulación de la pregunta 6 de la encuesta

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Nada Importante	0	0%
Poco Importante	3	43%
Indiferente	0	0%
Importante	1	14%
Muy Importante	3	43%
TOTAL	7	100%

Fuente: Datos obtenidos en la encuesta. **Elaborado por:** La autora

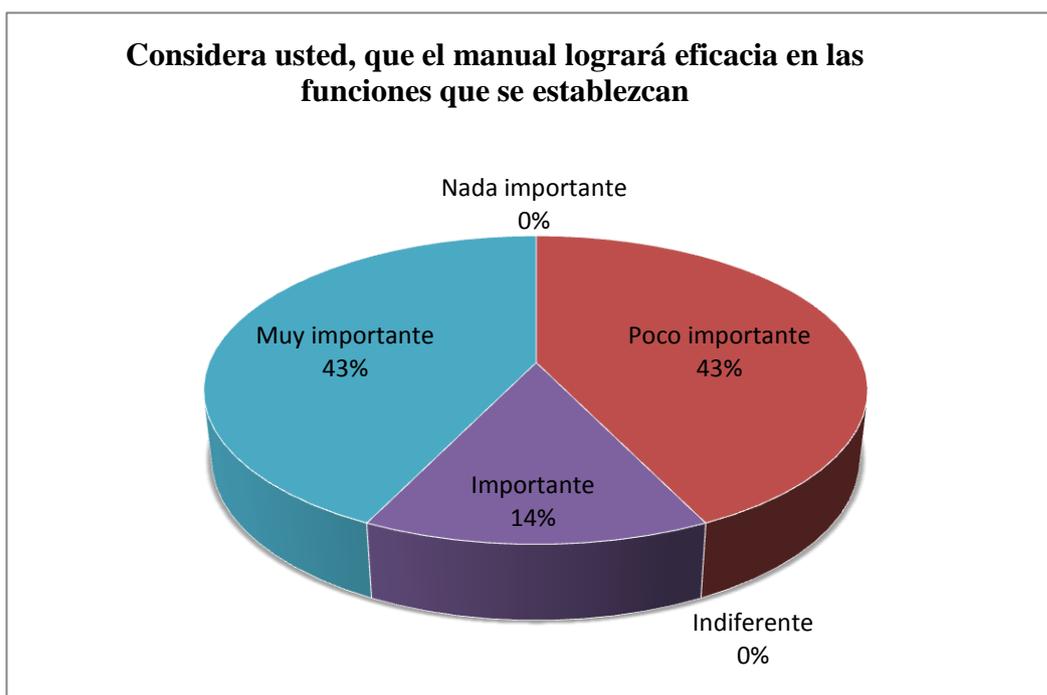


Figura 12. El manual permitirá eficacia en sus funciones. **Fuente:** Datos obtenidos en la encuesta.
Elaborado por: La autora

Análisis

En esta pregunta, se puede visualizar en la figura 12 presenta que un 57% de los empleados encuestados consideran que al aplicar un manual de funciones se logrará eficacia, no obstante un 43% de las personas encuestadas estiman poco importante la aplicación de un manual de funciones. En conclusión las personas encuestadas consideran que al establecer el manual se mejorará la atención al cliente y el entorno laboral. La eficacia se incrementará con esta herramienta administrativa, puesto que con los lineamientos establecidos para cada puesto los empleados, éstos sabrán realizar las cosas correctas, con el fin de lograr el resultado esperado, primeramente, por su supervisor, y luego por toda la empresa.

Pregunta 7

¿Piensa usted, que el personal que labora en la empresa con el manual tendrá bien definidas las tareas de acuerdo a sus conocimientos?

Tabla 12

Tabulación de la pregunta 7 de la encuesta

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Nada Importante	0	0%
Poco Importante	2	28%
Indiferente	0	0%
Importante	2	29%
Muy Importante	3	43%
TOTAL	7	100%

Fuente: Datos obtenidos en la encuesta. **Elaborado por:** La autora

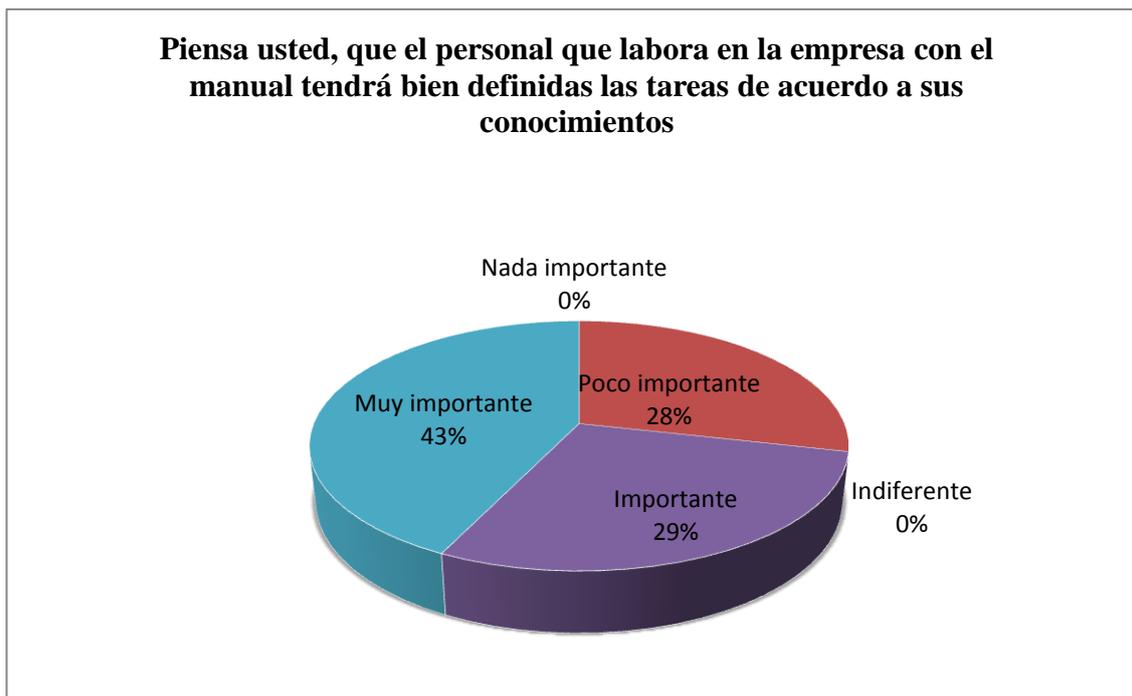


Figura 13. El personal realiza las tareas de acuerdo a sus conocimientos. **Fuente:** Datos obtenidos en la encuesta.
Elaborado por: La autora

Análisis

En esta pregunta, se visualiza en la figura 13 presenta que un 72% de los empleados encuestados piensa que al existir un manual bien diseñado se definirá las tareas de acuerdo a sus conocimientos y experiencia laboral.

En conclusión, la mayoría de los empleados manifiesta que es muy importante que exista el manual para que sean establecidos de acuerdo a sus conocimientos. Dentro del manual para cada puesto laboral, se definirá los requisitos educativos y de experiencia necesaria, para que el empleado no tenga dificultades en desempeñarlo y por tanto, la empresa desde un primer momento tendrá un empleado que labora con eficiencia y productividad para beneficio del negocio.

Pregunta 8

¿Estima usted, que la propietaria debería realizar capacitaciones para mejorar el trabajo de los empleados?

Tabla 13

Tabulación de la pregunta 8 de la encuesta

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Nada Importante	0	0%
Poco Importante	1	14%
Indiferente	0	0%
Importante	3	43%
Muy Importante	3	43%
TOTAL	7	100%

Fuente: Datos obtenidos en la encuesta. **Elaborado por:** La autora

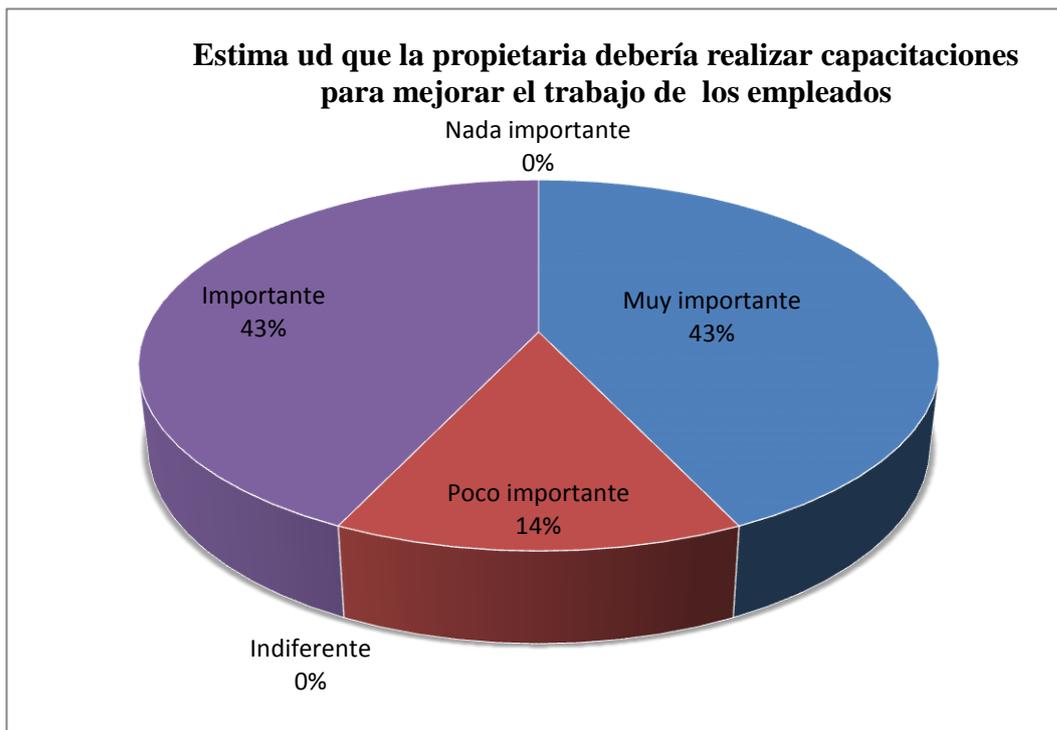


Figura 14. Capacitaciones para el personal. **Fuente:** Datos obtenidos en la encuesta
Elaborado por: La autora

Análisis

En esta pregunta, se visualiza en la figura 14 presenta que un 86% de los empleados encuestados consideran que es importante y muy importante que se realicen capacitaciones para el mejoramiento del trabajo de los empleados.

En conclusión, la mayor parte de los empleados respalda y está dispuesta a participar de un plan de capacitación para mejorar sus habilidades laborales que le permitan incrementar su productividad laboral y que se traduzca en réditos económicos para la empresa. Desde la gerencia se deberá planificar el respectivo plan de capacitación para que los empleados comprendan y apliquen de manera efectiva y práctica todos los lineamientos para cada puesto, dado que el éxito del manual depende de que cada empleado dentro de su puesto laboral conozca hasta donde le corresponde las tareas asignadas a ese puesto, y que ya no se originen los inconvenientes de funciones que se presentaban con anterioridad.

Pregunta 9

¿Usted brindaría su apoyo para ejecutar los cambios que se dan en la organización para mejorar el desempeño laboral?

Tabla 14

Tabulación de la pregunta 9 de la encuesta

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Nada Importante	0	0%
Poco Importante	0	0%
Indiferente	0	0%
Importante	1	14%
Muy Importante	6	86%
TOTAL	7	100%

Fuente: Datos obtenidos en la encuesta. **Elaborado por:** La autora

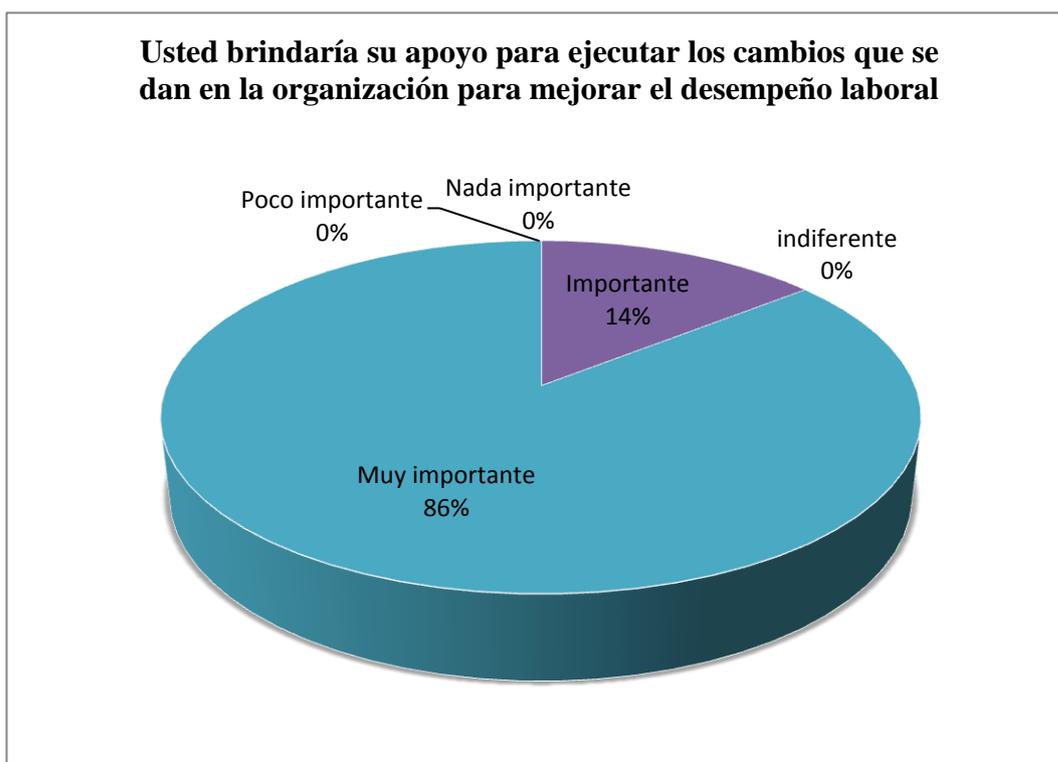


Figura 15. Brindaría su apoyo para mejorar el desempeño laboral. Fuente: Datos obtenidos en la encuesta.
Elaborada por: La autora.

Análisis

En esta pregunta, se visualiza en la figura 15 presenta que un 86% de los empleados encuestados consideran estar de acuerdo en apoyar los cambios que se dan en la empresa, para que esto sea inspiración para perfeccionar en su rendimiento laboral. Y un 14% de los encuestados califica como importante que se den los cambios en la organización para el mejoramiento del desempeño laboral. Es necesario que la iniciativa de implementar manuales de funciones sea desde la gerencia que deberá liderar, primeramente a nivel interno la propuesta, para que tenga el éxito deseado, y así la persona que elabore el documento tenga la debida apertura en su labor. Y, siendo una microempresa comercial la que se analiza, la propietaria gerente valorará, este documento porque le permitirá mejorar la productividad del personal del negocio.

3.10.1 Análisis de los resultados de la encuesta

Con la ejecución de la encuesta se concluyó lo siguiente:

La presencia de problemas en el desempeño de las funciones de los empleados, que repercutió en el rendimiento y productividad laboral que se tradujo en demoras, postergación de entrega de pedidos, etc. Por cuánto, los empleados no sabían exactamente a quién le correspondía realizar dicho trabajo.

Los empleados y directivos están conscientes de que la autoridad y responsabilidad es factor fundamental para el crecimiento del negocio.

También, se detectó que las habilidades, experiencia y conocimiento laboral es importante, para desempeñar un cargo laboral. La empresa debe hacer énfasis en estos atributos, previa la contratación de talento humano.

Los empleados coincidieron con los expertos en los beneficios de un manual de funciones proporcionará mejoría al desempeño del trabajo de los empleados.

3.10.2 Conclusión de los resultados de la encuesta

A través del análisis se logró a concluir la importancia que tiene el saber conocer a cada uno de los puestos específicos para evitar confusiones y posible ambiente negativo dentro de la organización mejorando así el rendimiento laboral, además de la importancia que tiene ocupar un puesto que este a nivel de sus habilidades y conocimientos.

Por lo que se estableció que es muy importante que la empresa implemente un manual de funciones donde este detallado cada función que los empleados de DUROGLASS tenga bien establecidas sus tareas, el cual ayudará a mejorar su rendimiento con eficacia aportando para el crecimiento de la empresa.

3.11 Entrevista realizada a expertos en la temática

Entrevista 1

Fecha: 12 de Junio del 2017

Entrevistado: Ing. Víctor Romero

Cargo: Consultor de Talento Humano de Academia Naval “Almirante Illingworth”

1.- ¿Qué lo motivó para implementar un manual de funciones en su empresa?

La administración de la institución educativa siempre ha estado al día en todo lo referente a las herramientas administrativas que contribuyan al buen desempeño del talento humano que tiene los diferentes estamentos administrativos y docentes. Dado que es importante para la administración proporcionar al personal toda la información referente a las funciones específicas que debe realizar en su puesto laboral, los requisitos necesarios, las responsabilidades a su cargo y cuáles son las condiciones que le puesto exige para poder desempeñarlo correctamente. Esta herramienta ha sido útil para que la planta de empleados pueda tener un rendimiento óptimo y que el ambiente laboral sea ameno y ordenado, y no exista la duplicación de funciones entre empleados.

2.- ¿Cuáles fueron los cambios de los trabajadores después de implementar el manual de funciones?

En evaluaciones realizadas en años anteriores sobre los beneficios del manual de funciones, entre los empleados se detectó que estos se sentían conforme al conocer cuáles son las funciones que deben desempeñar en su puesto de trabajo, lo que se tradujo en los siguientes resultados: empleados se sienten más cómodos al saber en dónde comienza y termina las responsabilidades con el cargo que desempeña, reducción de conflictos entre departamentos, la definición de responsabilidades, lo que se ha traducido en incremento de productividad organizacional e individual. Los supervisores departamentales han podido conocer sobre las labores de los empleados a su cargo como una manera de evaluar al personal.

3.- ¿Este manual le facilitó el cumplimiento de metas establecidas por usted?

Por supuesto, debido que ha permitido que se logre la implementación de la estrategia institucional fijada por los accionistas de la institución, contribuyendo a tener una institución más eficiente, que el empleado se enfoque al cumplimiento de sus funciones y contribuya al logro de los objetivos empresariales.

En conclusión, se ha fortalecido la cultura organizacional de la institución por medio del conocimiento de sus funciones por parte de los empleados.

Esto ha facilitado que en la institución, se establezca un ambiente favorable para desempeñar sus actividades diarias.

4.- ¿Recomendaría la implementación de manuales para otras empresas?

Por supuesto, dado que no importa el tipo de empresa, siempre será necesario que los empleados sepan cómo desempeñar sus tareas laborales dentro del trabajo.

Además, esto evita que surjan las discrepancias entre empleados por saber, responsabilizar o realizar alguna actividad que está asignada a su puesto laboral.

Contar con un manual de funciones en la empresa, es poder conocer de forma organizada y precisa cada una de las tareas de los miembros de la organización.

Entrevista 2

Fecha: 13 de Junio del 2017

Entrevistado: Segundo Rodríguez Chávez

Cargo: Jefe de Recursos Humano de **SECURITY Cía. Ltda.**

1.- ¿Qué lo motivó para implementar un manual de funciones en la empresa?

SECURITY, es una empresa que presta servicio de seguridad, en su experiencia en la práctica, se ha visto en la obligación de elaborar un manual de funciones debido al crecimiento que la institución ha tenido, incrementando los guardias, jefes de seguridad, supervisores y secretarias, que cumplen una infinidad de labores y funciones que van desde proteger la integridad física de las personas y los bienes materiales por lo

que se hace necesario que tengan definidas sus funciones para que no haiga confusión en sus labores especialmente los del grupo de empleados de servicios y los de administración.

Dentro del manual de funciones institucional se han reunido de manera sistémica una variedad de elementos administrativos que sirven para informar y orientar de todo el personal de la compañía, cuál debe ser la conducta de los empleados en puesto laboral, aunar esfuerzos para el cumplimiento de los objetivos.

Lo que motivó a implementar el manual de funciones fue la necesidad de cumplir con las responsabilidades y el cumplimiento de cada trabajador para que las metas visualizadas sean logradas de manera eficiente.

2.- ¿Cuáles fueron los cambios de los trabajadores después de implementar el manual de funciones?

Realmente, soy una persona que no conoce los inicios del manejo del personal en la compañía, pero en los 4 años que se llevó laborando en la misma, puedo afirmar que el ambiente laboral es muy bueno en todos los estamentos, gracias a que se aplica todas las herramientas administrativas que permitan que el talento humano desarrolle todo su potencial y se redunda en el crecimiento institucional de SECURITY. Puedo afirmar que el ambiente laboral es muy bueno en todos los estamentos, gracias a que se aplica todas las herramientas administrativas que permitan que el talento humano desarrolle todo su potencial y se redunda en el crecimiento institucional.

3.- ¿Este manual le facilitó el cumplimiento de metas establecidas por usted?

En SECURITY, se dio cumplimiento a cabalidad de todos los procedimientos, donde el personal de seguridad y administrativo, tuvo que interiorizarse de forma clara y precisa, con el objetivo de cumplir sus tareas y funciones sin sobrepasar los límites a los cuales no está autorizado, donde fueron instruidos en su puesto de trabajo, a través de una carpeta de instrucciones permanentes internas y de un manual de seguridad, sobre las funciones y controles que deben realizar durante su servicio.

4.- ¿Recomendaría la implementación de manuales para otras empresas?

Si porque, los manuales de funciones y procedimientos permiten a la administración de todo tipo de empresa. Por medio de los cuáles transferir completamente y efectivamente las experiencias, conocimientos y la cultura organizacional a todo el personal que recién se incorpora y al que es promovido de puesto. En estos manuales se registra la experiencia acumulada por la institución durante sus años de funcionamiento en provecho de sí misma. Los manuales administrativos permiten la administración de todo tipo de empresa. Por medio de los cuáles transferir completamente y efectivamente las experiencias, conocimientos y la cultura organizacional a todo el personal que recién se incorpora y al que es promovido de puesto. En estos manuales se registra la experiencia acumulada por la institución durante sus años de funcionamiento en provecho de sí misma.

3.11.1 Análisis de los resultados de la entrevista

En términos generales, se concluye que ambos funcionarios del departamento de talento humano coincide que contar con un manual de funciones de puestos laborales les permite la organización del talento humano y facilita que éstos realicen adecuadamente las funciones correspondientes al puesto establecido. Así también, que los cambios son positivos, luego de la implementación de manuales de funciones en las instituciones o compañías. El logro de objetivos empresariales debe ser planificado y contar con las herramientas administrativas adecuadas que se debe saber de cómo aplicarlas para la consecución de objetivos empresariales y lo que ambas instituciones han alcanzado siguiendo las técnicas y herramientas administrativas que la Administración establece en los libros de la materia.

CAPITULO IV

PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA

4.1 Descripción del negocio

“DUROGLASS” es una pequeña empresa dedicada a la compra de parabrisas al por mayor, para su posterior distribución entre su clientela que se enfoca principalmente al segmento de las cooperativas de transporte interprovincial como son: Flota “Ecuador”, Cooperativa de Transporte “Zaracay”, etc. y menor proporción a vehículos livianos. Ofreciéndoles un producto específico de calidad y durabilidad, para todo tipo de transportación de su clientela.

El mercado del servicio del negocio consiste en ofrecer parabrisas de reconocidas marcas y que son pedidos directamente por el cliente desde nuestro portafolio de productos, contando con el asesoramiento del personal para la mejor elección, además de ofrecer la respectiva instalación del producto sobre el vehículo.

4.1.1 Información general de la empresa

Nombre Comercial: PARABRISAS DUROGLASS

Razón social: PARABRISAS DUROGLASS

Registro Único de Contribuyentes: 091426847001

Tipo de Empresa: COMERCIAL

Gerente General: ING. COM. RUTH ALEXANDRA VERA MERO

Dirección: SANTO DOMINGO VIA QUEVEDO KM 1 ½

Números de Colaboradores: 7

Teléfono: 023703693 – 0993289274

Email: ruty_vera71@hotmail.com

4.1.2 LÍNEA DE PRODUCTOS

El almacén DUROGLASS comercializa una variedad de parabrisas de las mejores marcas entre las que están: Induvit Crilamyt laminados y templados (vidrios ecuatorianos), Vit vitemco (vidrio colombiano) entre otros.



Figura 16. Imágenes de marcas de parabrisas que comercializa "DUROGLASS" (2017)

4.1.3 ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA

A continuación el organigrama de la empresa.



Figura 17. Organigrama de la empresa "DUROGLASS". **Fuente:** Propietaria de la empresa (2017)

El número de integrantes de la empresa "DUROGLASS" es:

1 Gerente – Propietario

1 Jefe comercial

1 Jefe técnico

1 Secretaria

2 Asesores comerciales

1 Instalador

Total de nómina del negocio: 7 personas.

4.2 Propuesta del manual de funciones en “DUROGLASS”

La carencia de un instrumento que defina y oriente las labores de los empleados del negocio, es la causa principal para que se proponga el desarrollo del siguiente manual de funciones además de capacitaciones al personal.

La capacitación aportará a la empresa personal preparado para el desarrollo de las actividades relacionadas al puesto de trabajo que desempeña.

El Manual de Funciones describirá el funcionamiento y las operaciones de cada área que conforman el negocio.

Este documento contendrá las indicaciones, experiencia y aplicación de tecnología, para de una manera eficiente poder enfrentar los retos y funciones del puesto, con el fin de cumplir apropiadamente con el trabajo asignado.

4.3 Misión del negocio

Ser una pequeña empresa dentro de nuestra línea comercial, enfocada en proporcionar un producto (parabrisas) de excelente calidad, variedad y junto con un excelente servicio técnico, ofreciendo a nuestra clientela la mejor alternativa de compra, con el fin de obtener su confianza y lealtad.

4.4 Visión del negocio

Dentro de un mediano plazo (5 años) expandir el negocio a otras ciudades del interior del país, ofreciendo un servicio con valor agregado a las ciudades donde nos instalemos y contribuir al crecimiento personal y laboral del personal del negocio, impulsando nuestra solidez a través de la planeación y el trabajo en equipo.

4.5 Valores

La empresa Duroglass tiene a potenciar el trabajo con los valores empresariales para lograr convergencia de metas y coherencia de acción entre trabajadores y la satisfacción de los clientes.

En la figura 18 se grafican los valores empresariales del negocio.



Figura 18. Valores empresariales. **Elaborado por:** La autora

4.6 Objetivos de la empresa

- Asegurar las competencias del personal.
- Posesionar una excelente imagen de la empresa hacia los clientes.
- Mantener un buen clima laboral con nuestros colaboradores.
- Lograr una mayor participación en el mercado.
- Satisfacción de los clientes.

4.7 Costos de implementación del Manual de Funciones

Se procede al detalle de los costos de implementación del manual de funciones en la empresa “DUROGLASS”.

Tabla 15

Costo de realización del manual de funciones

DESCRIPCIÓN	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Contratación de especialista en Administración	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00
Útiles de oficina	\$ 180,00	\$ 180,00
Impresión del manual	\$ 400,00	\$ 400,00
TOTAL	\$ 2.080,00	\$ 2.080,00

Elaborado por: La autora

4.8 Modelo de Plan de Capacitación

Modelo de capacitaciones al personal “DUROGLASS”

4.8.1 Plan de capacitación para el personal de la empresa “DUROGLASS”

Tabla 16

Capacitación para el personal para trabajar en equipo.

Capacitación para trabajar en equipo	
CURSO:	Trabajo en equipo
DURACIÓN:	10 horas
DIRIGIDO A:	Personal DUROGLASS
OBJETIVO:	
	Destrezas y habilidades de liderazgo
	Socialice el trabajo en equipo
	Se involucre en las participaciones continuas
TEMARIOS:	
	¿Qué es el liderazgo?
	Adaptación del cambio
	Compromiso con el grupo
	Como ayudar a resolver problemas

Elaborado por: La autora

Tabla 17

Capacitación para el personal en técnicas de ventas

Capacitación en técnicas de ventas	
CURSO:	Técnicas de ventas
DURACIÓN:	8 horas
DIRIGIDO A:	Personal DUROGLASS
OBJETIVO:	
	Incrementar la efectividad en las ventas
	Como tratar las actitudes de los clientes
	Motivar la fuerza de ventas
TEMARIOS:	
	Técnicas para plantear preguntas abiertas y cerradas
	la comunicación en el momento de la venta
	El cierre
	Seguimientos

Elaborado por: La autora

Tabla18

Capacitación para el personal de atención al cliente

Capacitación en atención al cliente	
CURSO:	Técnica de atención al cliente
DURACIÓN:	8 horas
DIRIGIDO A:	Personal DUROGLASS
OBJETIVO:	
	Estar enfocado en las ventas competitivas
	Tener como meta la satisfacción del cliente
	Conocer
TEMARIOS:	
	La razón de ser del negocio
	Cultura de servicio
	Conocimiento del producto y servicios
	Lograr satisfacer al cliente

Elaborado por: La autora.

4.9 Modelo de un manual de funciones almacén de parabrisas “DUROGLASS”

	Fecha: 01/07/17
	Revisión:
	Gerencia general
	Página:1

1. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO: GERENTE GENERAL	
2. CÓDIGO DEL PUESTO: DUR- ADM 907	
3. IDENTIFICACIÓN Y REFERENCIA EN EL PUESTO DE TRABAJO	
Departamento: Gerencia General	
Dependencia directa: Propietaria del almacén "DUROGLASS"	
Subordinados: Secretaria, Jefe Técnico y Jefe Comercial	
No.	FUNCIÓN BÁSICA
1	Efectuar las tareas de administración en lo referente a las tareas de dirección, coordinación y control de todas las actividades de administración, comercial, operación y financieras del negocio.
2	Representar de forma legal, judicial y extrajudicial al negocio ante terceras personas naturales o jurídicas.
3	Definir los objetivos organizacionales, comerciales y financieras del negocio.
FORMACIÓN ACADÉMICA	
Profesional en Administración y /o Economía	
RESPONSABILIDADES Y OCUPACIONES	
<i>a) Responsabilidades</i>	
1	El cumplimiento de los objetivos empresariales del negocio ante los accionistas.
2	La representación del negocio de manera legal ante otras instituciones.
3	La aplicación de los lineamientos referentes a los procesos administrativos que se ejecuten dentro de la empresa.
4	El buen manejo económico de los recursos del negocio con el fin de obtener rentabilidad financiera.
5	La definición de políticas que se aplicarán y llevarán entre los diferentes departamentos.
<i>b) Ocupaciones</i>	
1	Dirigir y controlar el desempeño de los departamentos del negocio.
2	Seleccionar y contratar al nuevo personal para la empresa.
3	Establecer vínculos comerciales con clientes corporativos del cantón y de la provincia.
4	Girar, aceptar y endosar letras de cambio y ser el representante legal en lo referente al manejo de las cuentas bancarias del negocio.
5	Supervisar el buen desempeño laboral de los empleados, además de contar con la capacidad de poder establecer sanciones por infracciones al empleado.
6	Aprobar los estados financieros del negocio.
7	Proponer cambios innovadores con el propósito del incrementar las ventas del negocio.
MARCO DE RELACIÓN	
<i>a) Interno</i>	
Con todos los colaboradores y/o departamentos de la empresa.	
<i>b) Externo</i>	
Clientes corporativos , proveedores y acreedores del negocio.	

	Fecha: 01/07/17
	Revisión: Gerencia general
Página:2	

1. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO: JEFE COMERCIAL 2. CÓDIGO DEL PUESTO: DUR- JEC 457 3. IDENTIFICACIÓN Y REFERENCIA EN EL PUESTO DE TRABAJO Departamento: Comercial Dependencia directa: Gerente - Propietaria del almacén "DUROGLASS" Subordinados: Asesores Comerciales	
No.	FUNCIÓN BÁSICA
1	Se encarga de la planificación, organización, dirección, control, y coordinación de lo referente al sistema comercial del negocio.
2	Proponer estrategias de comercialización para el cumplimiento de los objetivos comerciales.
FORMACIÓN ACADÉMICA	
	Profesional en Marketing y/o Ventas
RESPONSABILIDADES Y OCUPACIONES	
	a) Responsabilidades 1 Organizar las tareas del equipo de asesores comerciales del negocio. 2 Capacitar a la fuerza de ventas en todo lo referente al producto y técnicas de ventas. 3 Participar en conjunto con la gerencia en la selección y contratación del personal de ventas. 4 Colaborar en la fijación adecuada del precio del producto y de los servicios del negocio. 5 Contribuir en la captación de clientes corporativos. b) Ocupaciones 1 Elaborar el presupuesto de venta del negocio para su aprobación por parte de la gerencia. 2 Desarrollar un plan de marketing acorde con las condiciones de la empresa. 3 Analizar y evaluar con enfoque comercial los productos y servicios del negocio. 4 Investigar las posibilidades de expandir la cartera de clientes en otros mercados locales y fuera de la provincia. 5 Contactar a los proveedores para la adquisición de mercadería e insumos. 6 Supervisar el desempeño de la fuerza de ventas.
MARCO DE RELACIÓN	
	a) Interno
	Gerente general y Asesores comerciales
	b) Externo
	Clientes

	Fecha: 01/07/17
	Revisión: Gerencia general
Página:3	

<p>1. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO: SECRETARIA</p> <p>2. CÓDIGO DEL PUESTO: DUR- SCT 087</p> <p>3. IDENTIFICACIÓN Y REFERENCIA EN EL PUESTO DE TRABAJO</p> <p>Departamento: Gerencia General</p> <p>Dependencia directa: Gerencia del almacén "DUROGLASS"</p> <p>Subordinados: No aplica</p>
--

No.	FUNCIÓN BÁSICA
1	Apoyar en las tareas que le sean asignadas por la gerencia, además de soporte de otros departamentos de la empresa, en las funciones que le soliciten.
FORMACIÓN ACADÉMICA	
	Bachiller en Secretariado
RESPONSABILIDADES Y OCUPACIONES	
<i>a) Responsabilidades</i>	
1	Responder por la recepción, registro y distribución de la correspondencia de gerencia y del resto de departamentos.
2	Llevar el archivo de documentos relacionados con la actividad de la empresa.
3	Agendar las actividades de la gerencia.
4	Manejar y actualizar la cartera de clientes del negocio
<i>b) Ocupaciones</i>	
1	Redacción de comunicación escrita y realización de llamadas a clientes y proveedores.
2	Recibe los requerimientos de los demás departamentos del negocio.
3	Genera reportes de la actividad administrativa y comercial de la empresa.
4	Registra las transacciones contables del negocio para entregar reporte al contador.
5	Atiende las llamadas, transfiere y notifica llamadas para un seguimiento oportuno de los clientes.
MARCO DE RELACIÓN	
<i>a) Interno</i>	
	Gerencia y el resto de departamentos de la empresa.
<i>b) Externo</i>	
	Cientes y proveedores

	Fecha: 01/07/17
	Revisión: Gerencia general
	Página:4

1. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO: Asesor comercial 2. CÓDIGO DEL PUESTO: DUR- ASC 429 3. IDENTIFICACIÓN Y REFERENCIA EN EL PUESTO DE TRABAJO Departamento: Comercial Dependencia directa: Jefe Comercial Subordinados: No aplica	
No.	FUNCIÓN BÁSICA
1	Promover y comercializar los productos y servicios de la empresa a clientes particulares y corporativos.
2	Consolidar la imagen de la empresa en el mercado local y provincial.
FORMACIÓN ACADÉMICA	
Bachiller en Marketing y/o afines con experiencia en ventas	
RESPONSABILIDADES Y OCUPACIONES	
<i>a) Responsabilidades</i>	
1	Brindar una oportuna y correcta asesoría a los clientes acorde a sus necesidades.
2	Sostener una continua búsqueda de nuevos clientes y mercados.
3	Estar comprometido en un proceso de mejoramiento continuo del desempeño del servicio técnico hacia el cliente.
4	Cumplir con las metas comerciales del negocio.
5	Ofertar un excelente servicio post - venta.
<i>b) Ocupaciones</i>	
1	Realizar contactos telefónicos y personales con potenciales clientes.
2	Visitar a clientes para conocer sus inquietudes y gestionar posibles referidos.
3	Dar asesoramiento técnico, comercial y promocional a su cartera de clientes.
4	Presenta un reporte de ventas semanales.
MARCO DE RELACIÓN	
<i>a) Interno</i>	
Jefe comercial	
<i>b) Externo</i>	
Clientes particulares y corporativos	

	Fecha: 01/07/17
	Revisión: Gerencia general
Página:5	

1. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO: Instaladores	
2. CÓDIGO DEL PUESTO: DUR- INT 074	
3. IDENTIFICACIÓN Y REFERENCIA EN EL PUESTO DE TRABAJO	
Departamento: Técnico	
Dependencia directa: Jefe Técnico	
Subordinados : No aplica	
No.	FUNCIÓN BÁSICA
1	Realizar las tareas de instalación y prestación del servicio de mantenimiento de parabrisas a los clientes.
FORMACIÓN ACADÉMICA	
	Bachiller técnico con experiencia en instalación y reparación de parabrisas.
RESPONSABILIDADES Y OCUPACIONES	
<i>a) Responsabilidades</i>	
1	Actuar responsablemente en el cumplimiento de sus labores y funciones.
2	Determinar las mejores alternativas técnicas para satisfacer las necesidades de los clientes.
3	Elaborar un diagnóstico previo de los daños que presenta el parabrisa.
4	Cumplir con las normas y procedimientos técnicos para la instalación y mantenimiento de parabrisas.
5	Mantener en orden y aseado el área técnica.
<i>b) Ocupaciones</i>	
1	Elabora reporte de labores realizadas.
2	Opera y manipula las herramientas necesarias para la instalación y mantenimiento de los parabrisas.
3	Ejecuta tareas afines y complementarias a su puesto laboral que le sean asignadas por su jefe inmediato.
MARCO DE RELACIÓN	
<i>a) Interno</i>	
	Jefe técnico
<i>b) Externo</i>	
	Clientes particulares y corporativos

Elaborado por: La autora

4.10 Implementación del manual de funciones

Antes de implementar el Manual de funciones es necesario realizar la siguiente secuencia de pasos, que son detallados a continuación:

Asistencia a la empresa para entrevistar a la gerente y empleados del negocio para conseguir información referente: la estructura organizativa de la empresa, los objetivos que persigue (administrativos, financieros, comerciales, etc.) y las características de las diversas áreas y puestos de trabajo.

Conocer el estado actual de la organización de la empresa.

Documentar y racionalizar el estado actual del negocio.

Redactar un anteproyecto de manual de funciones para el negocio acorde con el examen realizado.

Comparar el contenido del anteproyecto de Manual de Funciones con el personal de la empresa.

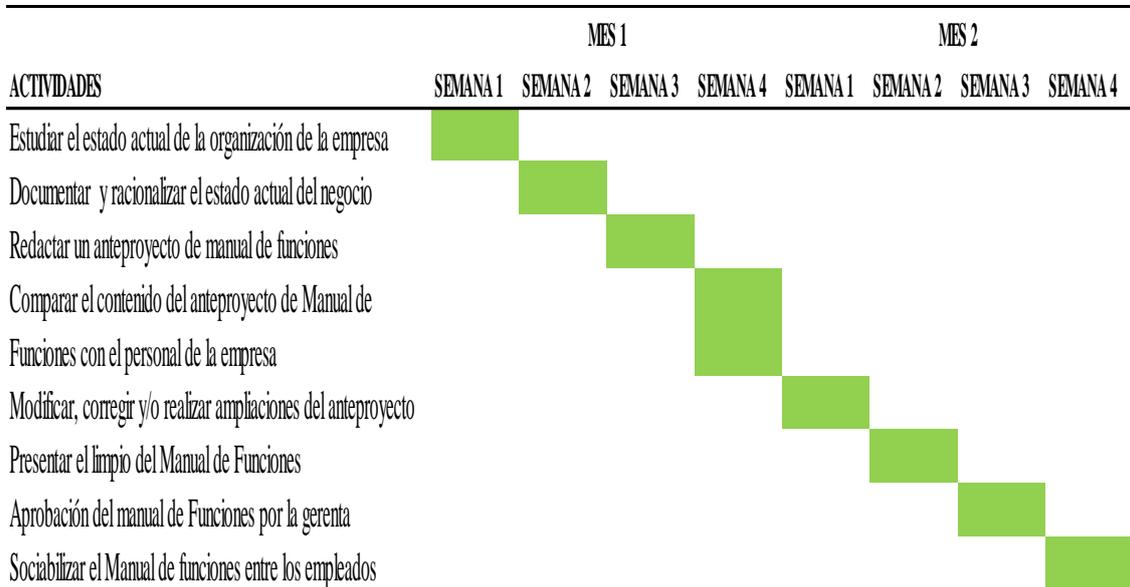
Modificar, corregir y/o realizar ampliaciones del anteproyecto si fuera necesario.

Presentar el limpio del Manual de Funciones de la empresa.

A continuación se presenta un cronograma de las actividades previamente descritas.

Tabla 19

Cronograma de actividades para realización del Manual de funciones



Elaborado por: La autora

4.10.1 Beneficios y utilidad del Manual de Funciones

Al especificar y delimitar los ámbitos de actuación de cada empleado, permitirá que los colaboradores interactúen con un mayor conocimiento de su rol dentro del negocio, lo que contribuirá en el proceso de comunicación, integración y desarrollo.

Excluir los desequilibrios que han sido detectados como son: cargas laborales, omisiones, cruce y duplicidad de funciones, presencia de cuellos de botellas en los procesos administrativos, circuitos de trabajos irracionales, etc.

A través del manual de funciones, la gerencia podrá planificar la plantilla de colaboradores del negocio y la probable variación de los puestos laborales, así también permitirá la planificación de los planes de carrera laboral.

Dentro de la elaboración del manual de funciones, los conocimientos específicos del negocio pueden ser poseídos por la gerente.

4.10.2 Seguimiento

El seguimiento de los resultados que genere la implementación del Manual de Funciones en el negocio, estará a cargo de la Gerencia General y deberá comprobar si los objetivos por los que se diseñó se están cumpliendo. Entre las herramientas para efectuar este seguimiento están: la encuesta de satisfacción y la entrevista a los integrantes del negocio. Esta información que se recolecte servirá para establecer comparaciones entre el desempeño pasado y el actual, la autoevaluación y el establecimiento de la administración por objetivos que son herramientas administrativas que servirán para medir el desempeño a futuro. Es necesario que este seguimiento se realice de forma bimestral, en base a los resultados la gerencia podrá realizar los respectivos correctivos que se ajusten para el logro de los objetivos planteados.

4.10.3 Modificaciones y revisiones

La gerencia tendrá que actualizar y modificar el Manual de Funciones, según la información que se obtenga del seguimiento respectivo. Se debe incentivar la participación de los empleados en la revisión del Manual para que aporten sugerencias y recomendaciones, debido a que alguna ya no sea aplicable o haya sometido a modificaciones, siendo ésta la manera más efectiva y económica para la puesta en marcha de los correctivos para sea utilizada como medio de orientación para la elaboración de la evaluación de desempeño.

- Evaluación y control del Manual de Funciones
- El control que se efectuó permitirá a la gerencia:
- La consecución de objetos válidos.

- Contar con información confiable en el momento oportuno.
- El Manual deberá ser flexible para acoplarse a los entornos adversos o para el aprovechamiento de nuevas ventajas que se presenten.
- Fijar la realización de auditorías para verificar la aplicación del manual.
- Sociabilizar con el personal los cambios que se efectúen en el manual.

CONCLUSIONES

A partir de los resultados obtenidos de la presente investigación se concluyó lo siguiente:

Se aceptó como válida la idea a defender, dado que en los resultados de la encuesta, la mayoría de los trabajadores consideraron necesario que se capacite al personal para optar de conocimientos en el desarrollo de las tareas, además que el negocio cuente con manual de funciones como una forma de incrementar la productividad laboral para obtener mejores resultados.

En base al trabajo de investigación se pudo evidenciar que el desarrollo de las actividades eran desempeñadas de manera no específicas.

Con la implementación del manual de funciones se establecieron con claridad cada una de las tareas que deben ser realizadas con responsabilidad.

Se efectuó un análisis de cada uno de los cargos con la finalidad de establecer con exactitud las actividades de los trabajadores, según su nivel de responsabilidad y compromiso.

RECOMENDACIONES

Después de haber revisado los resultados obtenidos de la presente investigación se recomienda lo siguiente:

Analizar la propuesta planteada en este trabajo de investigación con el fin de considerar la importancia de esta herramienta, que se ha diseñado en base al análisis de la situación actual del almacén.

Se propone implementar el manual de funciones, como una guía para que los empleados puedan realizar eficientemente sus labores asignadas.

Se sugiere realizar las capacitaciones al personal para que adquieran conocimientos sobre técnicas de ventas, trabajar en equipo y mejorar la atención a los clientes.

Llevar un control de las actividades en donde se determine un seguimiento a los colaboradores para saber si todo lo que se está impartiendo en el almacén, está siendo absorbido por los empleados de una manera adecuada. De esta manera se involucra a la participación de todos los miembros de la empresa para mejorar desempeño laboral.

Finalmente se busca guiar a cada empleado al correcto desempeño de sus labores y crear una estructura administrativa organizada que contribuya al crecimiento de la empresa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Álvarez, J. (2013). *Gestión Humana en las Organizaciones*. Santiago de Chile.
- Andrade, G., & García, V. (2012). *Análisis de puestos y desarrollo del manual de funciones en Petroschyris*.(Tesis, Universidad Católica del Ecuador). Recuperado de <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/3674> T-PUCE-3699.pdf
- Bayon, F. (2012). *Organizaciones y recursos humanos*. París: Luz.
- Bohlander, S. (2013). *Administración de Recursos Humanos*. México: Alfa.
- Carrasco, J. (2014). *Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo*. <http://www.cemci.org/revista/revista2/documentos/doc2.pd>.
- Casanueva, G. &. (2012). *Organización y gestión de empresas*. Madriz: Anduluz
- Chacha, G. C. (2015). *Elaboración de un Organigrama, diseño del departamento de Gestión de Talento Humano, así como el levantamiento de procesos, procedimientos y manual de funciones para el conjunto hotelero Chacha Parra en el periodo noviembre 2014 – Marzo 2015*. Cuenca: Salesiana. Recuperado <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/8952/1/ups-ct005221.pdf>
- Chiavenato, I. (2014). *Adminsitación de Recursos Humanos*. Madrid: Prentice Hall.
- Delgado, S. V. (2012). *Recursos Humanos*. 2013: Thompson.
- Dessler,G.,& Varela,R.(2013). *Administración de Recursos Humanos*. Enfoque latinoamericano sexta edición
- Duhalt, M. (2013). *Los manuales de procedimientos en las oficinas públicas*. Madrid: El Trigal.
- Escudero, M. E. (2015). *Servicio de atención comercial* . Madrid: Editorial Editex.

- Esparza, E., & Pinto, V. (2014). *Análisis del impacto de los procesos de inducción sobre la productividad de los empleados.*(tesis, Universidad San Francisco de Quito.). Recuperado de <http://repositorio.usfq.edu.ec/handle/23000/3418>
- Fernández, R. (2015). *Organización y Dirección.* Madrid: Costa.
- García, E. (2013). *Sociología de las organizaciones.* Madrid: Fragua.
- Griffin, R. (2011). *Administración* (Décima ed.). México, Ecuador: Cengage.
- Gómez, L. (2013). *Gestión de los Recursos Humanos.* México: Prentice.
- Hernández Sampiere, R., Fernández, Collado (2014). *Metodología de la investigación.* México: Mc Graw Hill.
- León, X., & Vaca, M. (2014). *Elaboración de un Manual de Funciones de la Unidad Técnico Salesiano de la ciudad de Cuenca en el período 2014 .* 2014: (Tesis, Universidad Politécnica Salesiana, Cuenca, Ecuador). Recuperado de <http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/7602> UPS-CT004506.pdf
- Linch, H. (2013). *Manuales de Recursos Humanos.* Madrid: La Gaceta.
- Livy, B. (2013). *Diseño de los puestos de trabajo.* Madrid: América.
- Merino, S., & Pintado, T. (2014). *Introducción a la investigación de mercados.* Madrid: ESIC.
- Mondey R Wayne (2013): *Administración de recursos humanos.*Decimotercera edición.
- Niola, D. (2016). *Clima laboral para el mejoramiento de la administración empresarial y comercial* (Vol. IV). México D.F., México: Guerrero.
- Peña, M. (2013). *Dirección de personal. Organización y técnicas.* Barcelona: Evade.
- Pereda, S., & Berrocal, F. (2013). *Técnicas de análisis y descripción de puestos de trabajo.* http://sorad.ual.es/mitra/documentos/tec_pereda03/ALMER%C3%8DA%20PUESTOS.pdf

Pilay, M., & Delgado, B. (2017). *Manual descriptivo de cargos y funciones para la compañía ECUA-ANDINO, en la ciudad de Guayaquil* (Tesis, Universidad de Guayaquil). Recuperado de <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/16459>

Quintanilla, J. (2014). *Dirección de recursos humanos*. México: Pearson.

Ríos Ramos Franklin. (2012): *La importancia de un manual de organización y función*. Primera edición.

Robbins, Stephen. (2013). *Administración*. Barcelona: Euro.

Rodríguez, J. (2014). *El modelo de gestión de recursos humanos*:. Madrid : UOC.

Rodríguez, M. (2014). *Investigación de descriptiva*. México: Sol.

Sánchez, F. (2014). *Técnicas de administración de recursos humanos*. México: Limusa.

Sesento, L. (2014). *Modelo sistémico basado en las competencias*. La Habana: EUMED.

Tamayo, M. (2003). *El proceso de la investigación científica*. México D.F: Limusa

Noriega Editores

ANEXOS

Anexo 1. Listado de Tesis de Grado usadas como antecedentes de investigación.

TEMA REFERENCIAL	Análisis del impacto de los procesos de inducción sobre la productividad de los empleados.
UNIVERSIDAD	San Francisco de Quito
AUTOR (ES)	Pinto, Jean Paul, Esparza Landívar, Edison Vinicio
FECHA DE PUBLICACIÓN	2014
PALABRA CLAVE	Productividad del Trabajo Adiestramiento Ocupacional
LINK	http://repositorio.usfq.edu.ec/handle/23000/3418
TEMA REFERENCIAL	Análisis de puestos y desarrollo del manual de funciones en Petroshyris

UNIVERSIDAD	Pontificia Universidad Católica del Ecuador
AUTOR (ES)	Andrade Ripalda, Gabriela
FECHA DE PUBLICACIÓN	2010-12
PALABRA CLAVE	Manual de funciones
LINK	URI: http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/3674 T-PUCE-3699.pdf
TEMA REFERENCIAL	“Elaboración de un Organigrama, diseño del departamento de Gestión de Talento Humano, así como el levantamiento de procesos, procedimientos y manual de funciones para el conjunto hotelero Chacha Parra en el periodo noviembre 2014 – Marzo 2015”
UNIVERSIDAD	Universidad Politécnica Salesiana Sede Cuenca
AUTOR (ES)	Graciela Alexandra Chacha Parra y Andrea Elizabeth Chacha Guerrero
FECHA DE PUBLICACIÓN	2015
PALABRA CLAVE	Administración de personal Manuales administrativos Planificación de recursos humanos - organigramas Análisis ocupacional Selección de personal Hoteles - cambio organizacional

LINK	http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/8952/1/ups-ct005221.pdf
TEMA REFERENCIAL	Elaboración del manual de funciones de la unidad educativa técnico salesiano en la ciudad de cuenca
UNIVERSIDAD	Universidad Politécnica Salesiana
AUTOR (ES)	Ximena Magdalena León Ortiz y Mishel Dayana Vaca Yar
FECHA DE PUBLICACIÓN	2014
PALABRA CLAVE	Administración de personal Planificación de recursos humanos Análisis ocupacional Manuales administrativos
LINK	http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/7602 UPS-CT004506.pdf
TEMA REFERENCIAL	Manual descriptivo de cargos y funciones para la compañía ECUA-ANDINO, en la ciudad de Guayaquil
UNIVERSIDAD	Universidad de Guayaquil.
AUTOR (ES)	Pilay Castro María Auxiliadora
FECHA DE PUBLICACIÓN	Enero-2017
PALABRA CLAVE	Funciones; cargos; responsabilidades; manual; desempeño

LINK	http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/16459
-------------	---

Fuente: Repositorio de universidades del Ecuador

Anexo 2. Cuestionarios de preguntas para la encuesta dirigida al personal de DUROGLASS

INSTRUCCIONES

Lea cada uno de los siguientes ítems y responda adhiriéndose a la verdad.

Del 1 al 5; donde

1 Nada importante

2 Poco importante

3 Indiferente

4 Importante

5 Muy importante

1. ¿El desconocimiento específico en su área de trabajo, ha sido motivo para que exista duplicaciones de tarea?

1	2	3	4	5
Nada importante	Poco importante	Indiferente	Importante	Muy importante

2. ¿Cómo calificaría usted, los niveles de autoridad y responsabilidad de cada uno de los puestos de trabajo?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Nada	Poco			Muy
importante	importante	Indiferente	Importante	importante

3. ¿Considera usted, que el cargo que desempeña está acorde a sus habilidades?

1	2	3	4	5
Nada	Poco			Muy
importante	importante	Indiferente	Importante	importante

4. ¿Cómo calificaría usted, la implementación de un manual de funciones en el almacén DUROGLASS

1	2	3	4	5
Nada	Poco			Muy
importante	importante	Indiferente	Importante	importante

5. ¿Con la implementación del manual de funciones, cree usted que definirá sus actividades mejorando su rendimiento y responsabilidades?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Nada	Poco			Muy
importante	importante	Indiferente	Importante	importante

6. ¿Considera usted, que el manual logrará eficacia en las funciones que se establezcan?

1	2	3	4	5
Nada	Poco			Muy
importante	importante	Indiferente	Importante	importante

7. ¿Piensa usted, que el personal que labora en la empresa con el manual tendrá bien definidas las tareas de acuerdo a sus conocimientos?

1	2	3	4	5
Nada	Poco			Muy
importante	importante	Indiferente	Importante	importante

8. ¿Estima usted, que la propietaria debería realizar capacitaciones para mejorar el trabajo de los empleados?

1	2	3	4	5
Nada	Poco			Muy

importante	importante	Indiferente	Importante	importante
------------	------------	-------------	------------	------------

9. ¿Usted brindaría su apoyo para ejecutar los cambios que se dan en la organización para mejorar el desempeño laboral?

1	2	3	4	5
Nada	Poco			Muy
importante	importante	Indiferente	Importante	importante

Anexo 3. Cuestionario de preguntas para entrevistas a expertos.

1.- ¿Qué lo motivó para implementar un manual de funciones en la empresa?

2.- ¿Cuáles fueron los cambios de los trabajadores después de implementar el manual de funciones?

3.- ¿Este manual le facilitó el cumplimiento de metas establecidas por usted?

4.- ¿Recomendaría la implementación de manuales para otras empresas?

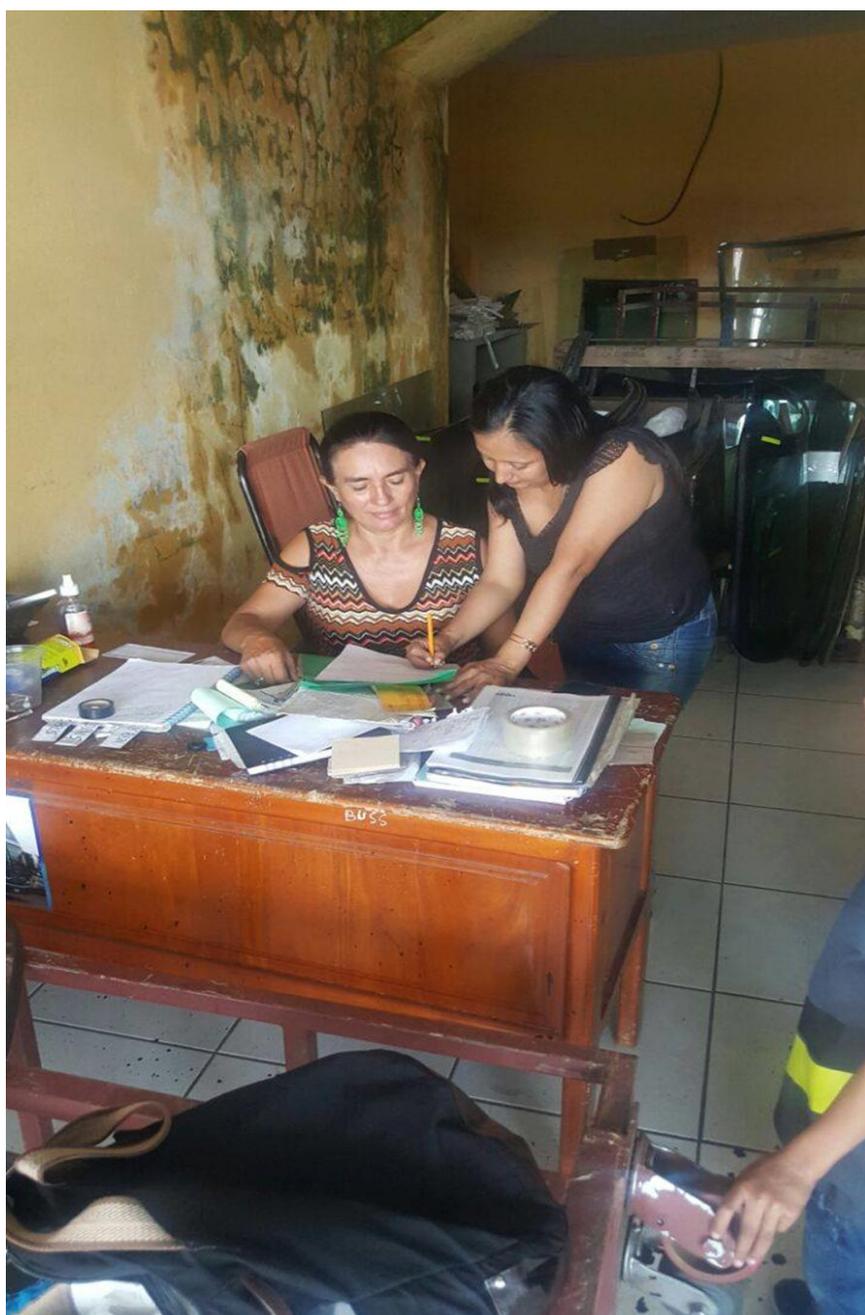
Anexo4. Fotos de encuestas realizadas

Encuesta realizada a la propietaria de DUROGLASS Ruth Alexandra Vera

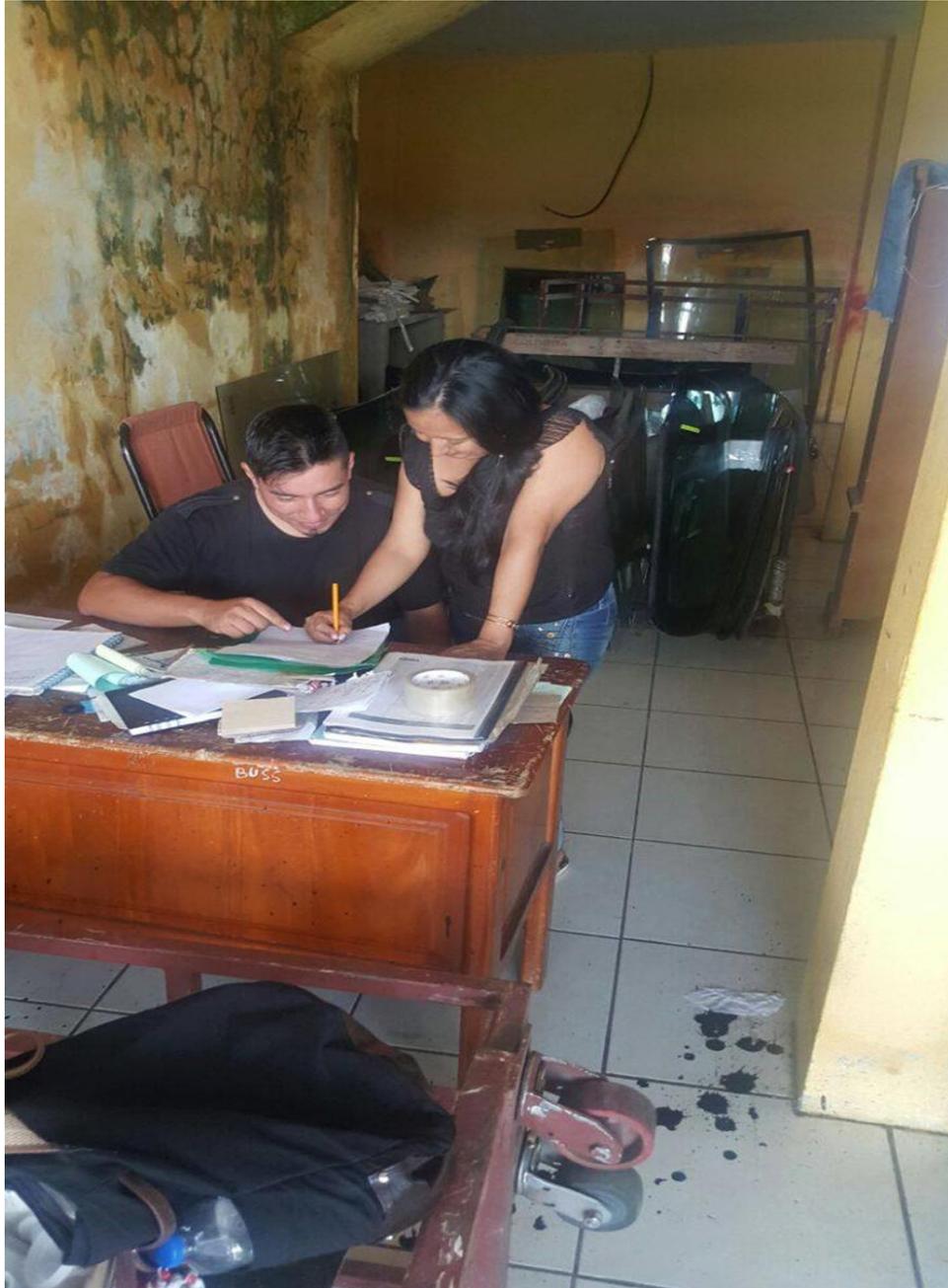
Mero



Encuesta realizada a la secretaria de DUROGLASS Gloria Marcillo Vivas



Encuesta realizada al vendedor de DUROGLASS Patricio Zambrano



Encuesta realizada al vendedor de DUROGLASS Xavier Bustamante Vera



E

Encuesta realizada al vendedor de DUROGLASS Robinson Bustamante

Holguín



Encuesta realizada al instalador de DUROGLASS Bolívar León



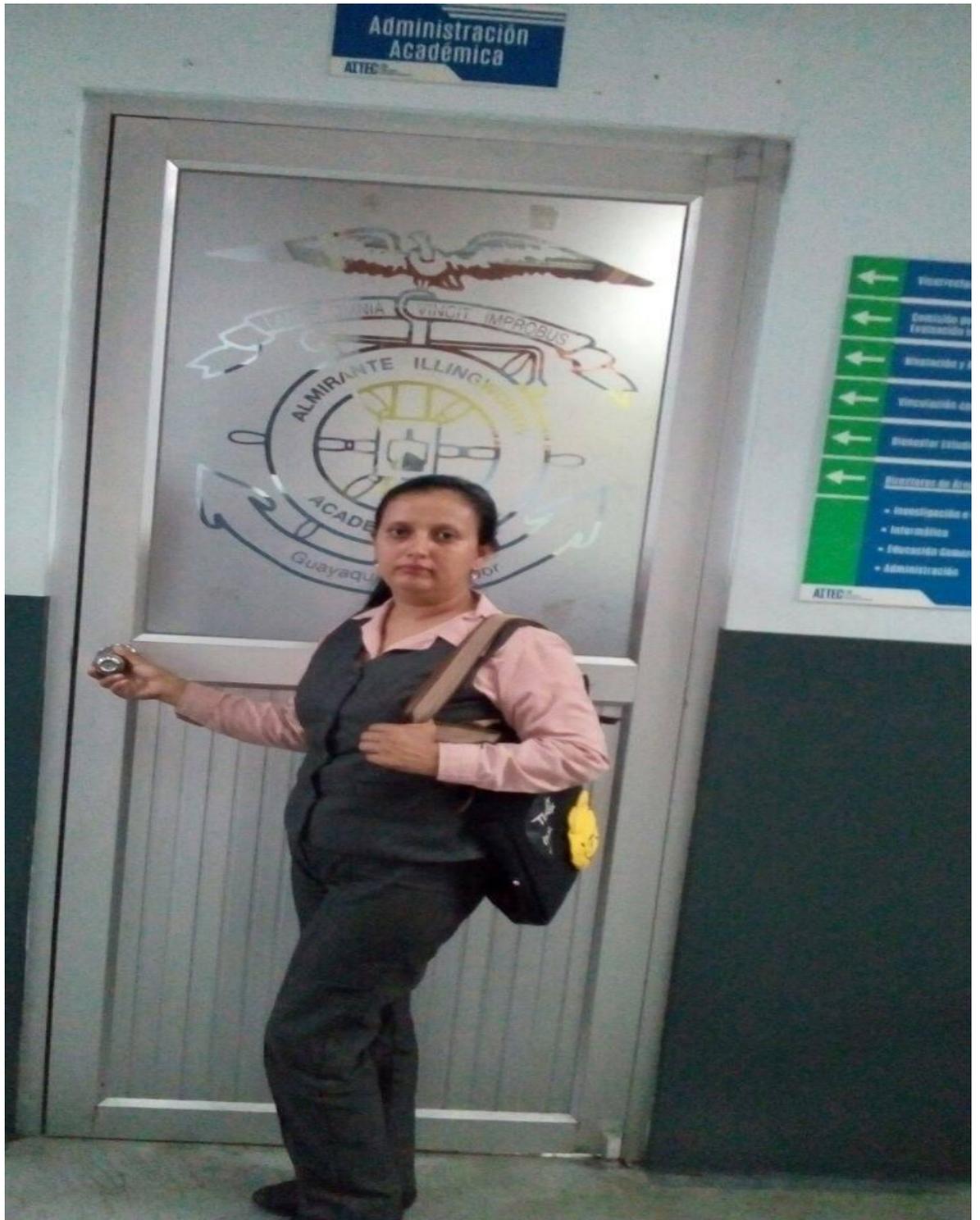
Stop de parabrisas



Local del almacén DUROGLASS



Fotografías de la entrevista realizada a expertos



Fotografía de la entrevista realizada al Consultor de Talento Humano de Academia Naval “Almirante Illingworth”.



Entrevista realizada al jefe de recursos humano de la cía. SECURITY Segundo Rodríguez Chávez

