

**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE  
GUAYAQUIL**



**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

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

**TEMA:**

**“DISEÑO DE UN MANUAL DE FUNCIONES Y POLÍTICAS SALARIALES PARA  
LA EMPRESA GUIANET S.A.”**

**AUTORES:**

**CENTENO PIGUAVE STEFANÍA MONSERRATE  
SANDOYA LÓPEZ RAFAEL CRISTIAN**

**TUTOR:**

**ING. AZUCENA GONZÁLEZ ESP.**

**GUAYAQUIL – ECUADOR**

**2013**

## INDICE GENERAL

CAPÍTULO I.....	1
1. Diseño de la investigación.....	1
1.1. Tema.....	1
1.2. Definición del problema.....	1
1.3. Planteamiento del problema.....	2
1.3.1. Formulación del problema.....	5
1.4. Sistematización del problema.....	6
1.5. Justificación de la investigación.....	6
1.6. Objetivos.....	8
1.6.1. Objetivo general.....	8
1.6.2. Objetivos específicos.....	8
1.7. Delimitación del problema.....	9
1.8. Limitación del problema de investigación.....	10
1.9. Antecedentes del sector.....	10
CAPÍTULO II.....	12
2. Marco Teórico.....	12
2.1. Antecedentes de la investigación.....	12
2.1.1. Estado del arte.....	12
2.1.2. Antecedentes de la empresa.....	15
2.2. Marco teórico.....	17
2.2.1. Planeación estratégica.....	17
2.2.2. Estructura organizacional.....	25
2.2.3. Diseño de cargos y manual de funciones.....	33
2.2.4. Desempeño laboral.....	45
2.2.5. Política salarial.....	47
2.3. Marco conceptual.....	52
2.4. Marco legal.....	52
2.5. Marco geográfico.....	54
2.6. Operacionalización de las variables.....	54
2.6.1. Tipo de investigación.....	55
2.7. Hipótesis de la investigación.....	55

2.7.1.	Hipótesis general .....	55
2.7.2.	Hipótesis específica .....	55
CAPÍTULO III.....		57
3.	Marco Metodológico.....	57
3.1.	Enfoque de la investigación.....	57
3.2.	Alcance de la investigación .....	58
3.3.	Diseño y método .....	59
3.4.	Población y muestra.....	61
3.4.1.	Población.....	61
3.4.2.	Muestra.....	61
3.5.	Técnicas e instrumentos de recolección de información .....	61
3.6.	Validación .....	62
3.7.	Análisis de resultados .....	63
3.8.	Tabulación de las encuestas .....	64
CAPÍTULO IV .....		77
4.	Propuesta .....	77
4.1.	Análisis de los resultados .....	77
4.2.	Tema.....	80
4.3.	Objetivos de la propuesta.....	80
4.4.	Informe final para Guianet S.A. ....	81
4.4.1.	Plan estratégico para Guianet S.A.....	81
4.4.2.	Propuesta de manual de funciones para Guianet S.A.....	86
4.4.3.	Propuesta de políticas salariales para Guianet S.A.....	139
4.5.	Condiciones de trabajo.....	146
4.6.	Costo de la propuesta .....	147
Conclusiones .....		149
Recomendaciones .....		151
Anexo .....		154
Bibliografía .....		181

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Ubicación geográfica.....	9
Figura 2: Características deseables en los objetivos.....	23
Figura 3: Propósitos de organizar.....	25
Figura 4: Diseño de puestos de trabajo.....	37
Figura 5: Ejemplo de una hoja de descripción del puesto.....	40
Figura 6: Alcance de la descripción y del análisis de puestos.....	42
Figura 7: Componentes de la remuneración total.....	51
Figura 8: Operacionalización de las variable.....	54
Figura 9: Conocimiento de la misión, visión, objetivos y valores.....	64
Figura 10: Conocimiento de los niveles de autoridad.....	65
Figura 11: Reporte de actividades.....	66
Figura 12: Posibilidad de que se generen conflictos al no contar con niveles de autoridad.....	67
Figura 13: Estudios sobre el perfil y competencias de los puestos de trabajo.....	68
Figura 14: Proceso de inducción al ingresar a la empresa.....	69
Figura 15: Oportunidades de crecimiento dentro de la empresa.....	70
Figura 16: Rango de sueldos.....	71
Figura 17: Conocimiento sobre políticas salariales.....	72
Figura 18: Influencia de un manual de funciones y políticas salariales.....	74
Figura 19: Aceptación de un manual de funciones y políticas salariales.....	75

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Conocimiento de la misión, visión, objetivos y valores.....	64
Cuadro 2: Conocimiento de los niveles de autoridad.....	65
Cuadro 3: Reporte de actividades.....	66
Cuadro 4: Posibilidad de que se generen conflictos al no contar con niveles de autoridad.....	67
Cuadro 5: Estudios sobre el perfil y competencias de los puestos de trabajo.....	68
Cuadro 6: Proceso de inducción al ingresar a la empresa.....	69
Cuadro 7: Oportunidades de crecimiento dentro de la empresa.....	70
Cuadro 8: Rango de sueldos.....	71
Cuadro 9: Conocimiento sobre políticas salariales.....	72
Cuadro 10: Influencia de un manual de funciones y políticas salariales.....	73
Cuadro 11: Aceptación de un manual de funciones y políticas salariales.....	75
Cuadro 12: Rango de sueldos para el año 2014.....	146
Cuadro 13: Detalle de costos de la propuesta .....	147
Cuadro 14: Detalle de costos en la implementación de la propuesta.....	148

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Carta de autorización de Guianet S.A. para realizar el proyecto.....	154
Anexo 2: Carta de solicitud de validación del proyecto de investigación.....	155
Anexo 3: Carta de validación del proyecto de investigación.....	156
Anexo 4: Árbol de problemas.....	157
Anexo 5: Árbol de soluciones .....	158
Anexo 6: Entrevista realizada al Gerente General de Guianet S.A.....	159
Anexo 7: Ficha de descripción de puestos .....	164
Anexo 8: Encuesta realizada a los trabajadores de la empresa Guianet S.A.....	165
Anexo 9: Tabulación para establecer validez de la hipótesis.....	168
Anexo 10: Matriz FODA de la empresa Guianet S.A.....	169
Anexo 11: Formulario para evaluación de desempeño.....	170
Anexo 12: Estado de resultados de la empresa Guianet S.A. al 2013.....	172
Anexo 13: Estado de resultados proyectado al año 2014.....	173
Anexo 14: Estado del arte.....	174
Anexo 15: Fotografías de evidencia.....	179

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, por guiarme en el camino de la vida y darme la oportunidad de alcanzar una de las metas más grandes de mi vida.

A mis profesores, en especial al Ing. Darwin Ordóñez y la Ing. Azucena González por estar a mi lado en los momentos más difíciles del desarrollo de mi proyecto de investigación y darme ese apoyo incondicional en esta etapa tan importante de mi vida.

A mi compañero Rafael Sandoya, por sus largas horas de dedicación y por estar siempre a mi lado brindándome su amistad para poder culminar con éxito nuestra carrera universitaria.

A los directivos de la empresa Guianet por darme la oportunidad de poder desarrollar mi proyecto de investigación con información de la empresa.

Agradezco de todo corazón a las personas que estuvieron dándome siempre ese ánimo para seguir adelante y alcanzar un título profesional.

**Stefanía Monserrate Centeno Piguave**

## **AGRADECIMIENTO**

Primero a Dios, por permitirme alcanzar una de las metas más importantes en mi vida y por guiarme a lo largo de mi carrera.

A mis profesores de proyecto, Ing. Azucena González, y al Ing. Darwin Ordóñez por apoyarme y guiarme en el desarrollo de mi proyecto de investigación.

A mi compañera de proyecto, Srta. Stefanía Centeno por estar en todo momento del desarrollo del proyecto, y apoyarme en los momentos más difíciles, finalmente a los directivos de la empresa Guianet S.A. por facilitarnos la información de la empresa y permitirnos desarrollar nuestro proyecto en base a esta.

A todas las personas que de alguna u otra forma influyeron para que pueda culminar esta etapa tan importante de mi vida.

**Rafael Cristian Sandoya López**



## **DEDICATORIA**

Realizar este proyecto de investigación es uno de los más grandes trabajos que he realizado en mi vida y uno de los que mayor orgullo siento, por eso considero necesario dedicar este esfuerzo a las personas que estuvieron dándome su apoyo incondicional todo este tiempo, mis padres, Esteban Centeno y Carmen Piguave, quienes durante todos estos años han sido un pilar fundamental en mi vida, quienes con sus consejos e inmenso amor, supieron guiarme por el camino correcto, camino que hoy me permita alcanzar esta meta en mi vida.

A mis hermanas, de quienes me siento orgullosa por sus propios logros y de quienes siempre estaré agradecida por darme su cariño y su apoyo en todo momento.

Finalmente, quiero dedicar todo este trabajo a mi compañero y amigo de proyecto, quien con sus largas horas de trabajo e inmensa dedicación, supo comprenderme y apoyarme en todo lo necesario para poder alcanzar hoy esta meta tan anhelada y por toda la paciencia que me ha tenido durante estos meses.

**Stefanía Monserrate Centeno Piguave**

## **DEDICATORIA**

Este trabajo que hemos venido realizando hace ya más de 6 meses, quiero dedicarlo principalmente a mi mamá Sra. Jannette López Moscoso, quien a lo largo de mi carrera ha estado allí en todo momento ayudándome y apoyándome en todos los aspectos, a mi tía Soraya López Moscoso, quien al igual que mi madre ha sabido ser otro pilar en mi vida.

Finalmente, quiero dedicar también este trabajo a mi compañera de proyecto, con quien he compartido largas horas y mucha dedicación para el desarrollo del mismo.

**Rafael Cristian Sandoya López**

## CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

Guayaquil, 04 Diciembre del 2013.

Certifico que el Proyecto de Investigación titulado “**Diseño de un manual de funciones y políticas salariales para la empresa Guianet S.A.**”, ha sido elaborado por la Srta. Stefanía Monserrate Centeno Piguave y el Sr. Rafael Cristian Sandoya López, bajo mi tutoría y el mismo reúne los requisitos para ser defendidos ante el Tribunal Examinador que se designe para el defecto.

**Ing. Azucena González Carvajal Esp.**

## **DECLARACIÓN EXPRESA**

“La responsabilidad por las ideas, hechos y doctrinas expresadas en este Proyecto de Investigación, corresponde exclusivamente a los Autores y el patrimonio intelectual del mismo a la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil”.

**Stefanía Monserrate Centeno Piguave**

**Rafael Cristian Sandoya López**

## INTRODUCCIÓN

Guianet S.A., dirigida por el Ing. Luis Fernando Vásconez Núñez, tiene más de 6 años en la industria de publicidad por internet, dedicándose a ofrecer anuncios publicitarios de empresas y profesionales, es una organización pequeña que cuenta con un equipo de trabajo calificado y tecnología de punta, sin embargo los colaboradores no se encuentran motivados dentro de la empresa.

De acuerdo al análisis realizado por los autores en el presente proyecto de investigación, identificaron que Guianet S.A. no tiene socializada su misión, visión, objetivos y valores, lo cual genera un gran desconocimiento de los fines y metas que tiene la empresa, actualmente los directivos no conocen el nivel de desempeño y compromiso de sus colaboradores, debido a que Guianet S.A. no cuenta con un manual que establezca las funciones y responsabilidades para cada cargo y tampoco tengan un plan de incentivos o reconocimientos para los trabajadores que tengan un buen desempeño.

Por estos motivos, los autores desarrollan el presente proyecto de investigación, en el cual se diseñan la misión, visión, objetivos, valores y una estructura organizacional para mejorar la administración de la empresa, así mismo se propone el diseño de un manual de funciones y políticas salariales para que los colaboradores se sientan comprometidos y motivados dentro de la empresa, con la finalidad de mejorar el desempeño de ellos y generar una mayor crecimiento en la utilidades de la empresa.

## **CAPÍTULO I**

### **Diseño de la investigación**

#### **1.1. Tema**

Diseño de un manual de funciones y políticas salariales para la empresa Guianet S.A.

#### **1.2. Definición del problema**

La empresa Guianet S.A. hoy por hoy no cuenta con la declaración de una misión, visión y objetivos, de igual forma carece de una estructura organizacional, un manual de funciones y políticas salariales debidamente establecidas que le permita a la organización y a los colaboradores desarrollar las actividades de una forma adecuada y así generar un mayor crecimiento.

La falta de declaración de la misión, visión y objetivos, afectan las operaciones y el desempeño de la empresa, ya que al no existir lineamientos establecidos los directivos y colaboradores de la organización desconocen hacia donde ésta se dirige y por lo tanto muchas de las decisiones tomadas pueden ser erróneas, afectando directamente a los resultados finales de la empresa.

De igual forma la empresa tampoco cuenta con una estructura organizacional definida, por lo que los trabajadores no tienen cargos ni funciones debidamente establecidas, esto ocasiona que desconozcan las actividades que deben desempeñar y cuáles son los jefes a los que se deben reportar su trabajo, creándose así conflictos entre departamentos que podrían generar un mal clima organizacional y retraso en los trabajos que debe realizar cada departamento. La ausencia de una estructura organizacional conlleva a la falta de supervisión sobre las actividades que realizan los colaboradores.

Al no estar definida la estructura organizacional, la empresa no cuenta con un manual de funciones que establezca las actividades y dependencias de cada puesto de trabajo, lo que ocasiona a su vez poco énfasis en el uso de los recursos por parte de los colaboradores, lo que afecta en el rendimiento de la organización.

El no contar con una política salarial que establezca los sueldos y salarios para los diferentes cargos y que motive a los trabajadores, está generando un grado de insatisfacción, que en ocasiones conlleva a que los empleados abandonen sus puestos de trabajo en busca de mejores oportunidades.

### **1.3. Planteamiento del problema**

Guianet S.A. es una empresa mediana, dedicada a la venta de anuncios publicitarios por internet a nivel nacional, que desarrolla sus actividades en la ciudad de Guayaquil. Al ser esta una empresa de servicios publicitarios en internet, posee una gran ventaja en el mercado, puesto que no existen costos de producción o de inventario que generen gastos representativos, lo cual debería permitirle generar altos niveles de crecimiento y rentabilidad, sin embargo, Guianet S.A. actualmente funciona de manera empírica y no cuenta con una declaración de misión, visión y objetivos definidos que guíen de forma adecuada sus operaciones y tampoco posee una estructura organizacional que ayude al desarrollo normal de las diversas actividades de la empresa y le permita generar niveles razonables de utilidad, puesto que al no tener diseñada una misión, visión, ni objetivos definidos, los empleados desconocen hacia donde se dirige la misma a corto y largo plazo, falencia que afecta directamente a los colaboradores y la empresa en general.

La falta de una estructura organizacional definida y el no contar con un manual de funciones que establezca cada una de las actividades y líneas de supervisión dentro de las diversas áreas de la organización genera varios conflictos al no poder medir la utilización de los diferentes recursos e insumos con los que cuenta la empresa, tales como materiales de oficina, uso de telefonía y actividades que realizan dentro de las horas de trabajo cada colaborador.

Se puede evidenciar frente a la falta de supervisión por la inexistencia de la estructura organizacional, se está generando un desperdicio de los recursos mencionados anteriormente, puesto que al no existir un control en la utilización de estos insumos, en ocasiones son utilizados para uso personal, lo cual influye en el incremento de los costos y reducen la rentabilidad de la empresa.

Así mismo no se encuentran establecidas las funciones de cada cargo que existe en la empresa, lo cual no les permite alcanzar un grado de especialización dentro de la organización, generando un menor desempeño en los colaboradores y a su vez ocasiona que se generen conflictos entre las jefaturas, haciendo que se presente un ambiente laboral tenso.

Adicionalmente en los departamentos, los colaboradores realizan varias tareas a la vez y cuentan con varios jefes, ocasionando una desorientación y pérdida de tiempo, al no tener identificadas de forma clara las actividades que deben realizar y a quien deben reportar su trabajo.



La falta de una estructura organizacional y manual de funciones genera un inadecuado proceso de selección del personal, al no contar con los parámetros y especificaciones de las funciones de cada cargo, con las características y el perfil que debe tener cada aspirante, la selección de personal se realiza de una manera errónea, lo que a largo plazo crea una insatisfacción del personal en sus puestos de trabajo, originando una deserción laboral y un problema para la empresa.

Como problema adicional, la empresa no tiene establecida una política salarial, componente muy importante para retener y mantener al personal comprometido dentro de la organización. Al no contar con definiciones claras sobre los incentivos y formas de remunerar al personal, estos perciben que no se les está dando la importancia que se merecen, por ende no se sienten involucrados con su puesto de trabajo y generan un bajo rendimiento dentro de la organización, resultados que generan pérdida para la compañía a largo plazo.

La fusión de estas diversas causas conlleva a un problema central, que es el no contar con una adecuada estructura organizacional guiada por un manual de funciones y políticas salariales, lo que genera el incremento de los costos y gastos dentro de la organización, puesto que los colaboradores dejan tareas pendientes y hacen mal uso de los recursos, afectando directamente en los resultados y generando una baja rentabilidad para Guianet S.A.

La falta de una adecuada estructura organizacional y la ausencia de un manual de funciones y políticas salariales definidas dentro de la empresa, continuará afectando el

desarrollo de sus actividades y a su vez esto generará un impacto directo en el desempeño de los colaboradores y en las utilidades de la organización.

El bajo desempeño de los colaboradores y de las utilidades de la organización, determinarán la necesidad de diseñar un direccionamiento estratégico y un adecuado proceso de inducción y capacitación que involucre a los trabajadores con las actividades que realizan, así mismo el establecimiento de un manual de funciones delineará las responsabilidades sobre el uso correcto de recursos y ayudará a generar un mejor desempeño, lo cual se verá reflejado en el incremento de las utilidades y en el mejoramiento de los resultados de la empresa Guianet S.A.

### **1.3.1. Formulación del problema**

¿Qué efecto tendría en el desempeño de los colaboradores de la empresa Guianet S.A., el contar con una adecuada estructura organizacional y un manual de funciones?

Con esta pregunta se busca saber cuál será el efecto que habrá en el desempeño de los colaboradores de la empresa y de cómo influirá en los resultados de la misma el contar con un plan que defina la misión, visión, objetivos y valores de la organización, así como el diseño de una estructura organizacional adecuada, guiada por un manual de funciones que muestre de forma clara las actividades y responsabilidades de cada cargo.

A su vez se busca establecer un diseño de políticas salariales que incida en el comportamiento de los colaboradores y que permita medir el grado de compromiso que ésta política generaría en los miembros de la organización, tomando en consideración que

el éxito de las empresas hoy en día se encuentra en el nivel de compromiso y satisfacción que tiene el recurso humano que labora dentro de la misma.

#### **1.4. Sistematización del problema.**

- ¿Cómo se beneficiaría la empresa Guianet S.A. al contar con objetivos claramente definidos?
- ¿Qué efecto tendría sobre la empresa Guianet S.A. el diseñar un manual de funciones para el control del uso de los insumos de oficina y del recurso humano?
- ¿Cómo la empresa Guianet S.A. puede involucrar a sus colaboradores con las actividades que desempeñan dentro de cada cargo?
- ¿De qué forma la empresa Guianet S.A. puede lograr una mayor lealtad laboral por parte de sus colaboradores?
- ¿Por qué es importante mejorar la comunicación entre las áreas de la empresa?  
¿Cuál es el clima laboral?

Con estas preguntas se busca identificar las posibles soluciones que se pueden dar al problema planteado, en este caso el diseño de una adecuada estructura organizacional, un manual de funciones y políticas salariales conllevarán a mejorar el desarrollo de las actividades de los colaboradores y su compromiso dentro de la empresa.

#### **1.5. Justificación de la investigación**

El presente proyecto de investigación surge como respuesta a la necesidad de mejorar las operaciones y la calidad laboral de los colaboradores de la empresa Guianet S.A., diseñando un plan para la empresa que contenga una misión, visión y objetivos con

valores organizacionales, así como una adecuada estructura organizacional con un manual de funciones y políticas salariales, lo que generará un mayor crecimiento para la empresa y colaboradores y un mejor nivel de utilidades, incrementándose así la contribución de la compañía en el pago de impuestos, ofreciendo una mayor fuente de ingresos para el país.

El diseño de una política salarial que establezca los sueldos en base a los cargos y funciones, mejorará el nivel de ingresos de los empleados, permitiéndoles tener un mayor nivel de poder adquisitivo, lo que influirá en el mejoramiento del nivel de vida de cada trabajador y su familia, así mismo, se generará una mayor fuente de recursos para el seguro social. Como se puede observar se generará beneficios para toda la sociedad.

La elaboración de este proyecto de investigación también tiene como finalidad optimizar las condiciones internas de la empresa al contar con una estructura organizacional adecuada y un manual de funciones que establezca las actividades y responsabilidades de cada cargo. Se busca también alcanzar un buen clima laboral a través de una correcta comunicación entre los diferentes departamentos de Guianet S.A. a fin de que todos los miembros de la organización se sientan identificados con las actividades que realizan y con la empresa en general, brindándoles las directrices que deben seguir e indicándoles la forma de cómo ellos deben contribuir para el cumplimiento de los objetivos, creando de esta forma una motivación entre los empleados; motivación que los llevará a generar un mayor rendimiento en sus puestos de trabajo logrando el éxito que la empresa desea alcanzar a largo plazo.

Hoy en día las empresas se enfrentan al enorme crecimiento de la competencia y a varios factores externos que influyen de manera directa e indirecta en el cumplimiento de los objetivos planteados, por lo cual este proyecto de investigación también pretende generar un aporte importante a la organización, ya que si la empresa desea implementarlo tendrá definidos sus objetivos de manera clara y podrá mejorar su nivel competitivo en el mercado, así mismo la empresa contará con el diseño de una estructura organizacional y manual de funciones que le permitirá desarrollar sus actividades con un menor nivel de incertidumbre.

Otra de las razones que motivan el desarrollo de este proyecto de investigación es aportar con un conjunto de soluciones a los posibles problemas que se puedan presentar dentro de las empresas que funcionan en el país y que como Guianet S.A. no cuentan con un plan que defina su misión, visión, objetivos y valores organizacionales, así como una estructura organizacional y un manual de funciones con políticas salariales definidas, lo que afecta el correcto funcionamiento de estas empresas.

## **1.6. Objetivos**

### **1.6.1. Objetivo general**

- Diseñar una estructura organizacional y un manual de funciones con políticas salariales que mejoren el desempeño de los colaboradores de Guianet S.A.

### **1.6.2. Objetivos específicos**

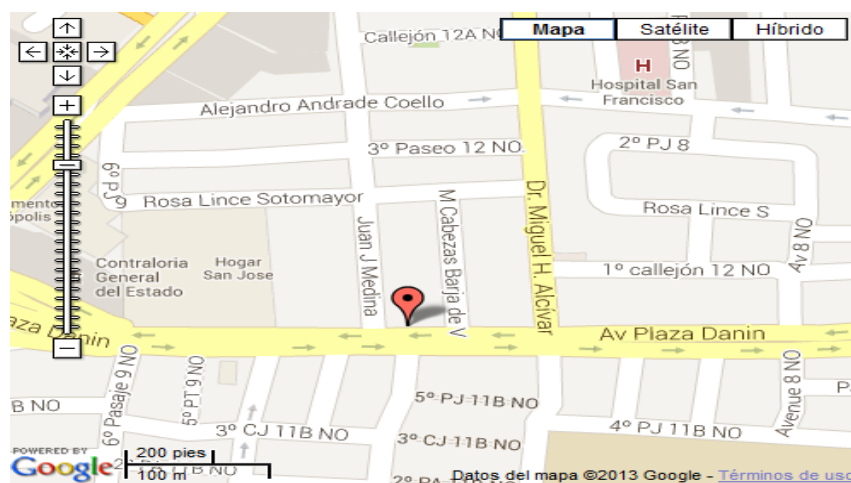
- Diseñar un manual de funciones para los colaboradores de la empresa con el fin de mejorar el desarrollo de las actividades en cada departamento.

- Incrementar la satisfacción laboral de la empresa, utilizando una política salarial para comprometer al personal de la organización.
- Realizar una correcta selección de personal a través del diseño de cargos para crear una mayor lealtad laboral.
- Emplear el principio de unidad de mando para lograr una integración entre jefaturas a fin de mejorar las relaciones departamentales.
- Promover una cultura empresarial entre los departamentos, que permita a los colaboradores cumplir con los objetivos de la organización.

### 1.7. Delimitación del problema

El diseño de una adecuada estructura organizacional que permita elaborar el manual de funciones y políticas salariales, serán diseñados para la empresa Guianet S.A. ubicada en la Av. Carlos Luis Plaza Dañin 1004 y Magdalena Cabezas, piso 1, en la ciudad de Guayaquil, provincia del Guayas, país Ecuador, para el período 2014.

**Figura 1: Ubicación geográfica**



**Fuente:** Mapa de Google.

Dentro del proyecto de investigación se diseñará una adecuada estructura organizacional, un manual de funciones que establecerá los cargos y actividades dentro de la empresa y se diseñarán políticas salariales para cada puesto establecido, lo cual facilitará el desarrollo de las actividades dentro de la organización y ayudarán a promover una mayor participación del empleado dentro de la empresa, no se modificarán las políticas de cobros y pagos que funcionan en la organización, tampoco se realizarán cambios en las políticas de compras, ventas y facturación, de igual forma no se harán modificaciones en el reglamento interno que existe actualmente dentro de Guianet S.A. y no se elaborarán manuales de procedimientos para la empresa.

El diseño de este proyecto de investigación no implicará la implementación del mismo en la empresa, lo cual quedará a disposición de los directivos de la organización.

### **1.8. Limitación del problema de investigación**

En todo proyecto de investigación existen ciertas limitantes, en este caso se presentan las siguientes:

- Resistencia al cambio por parte de los colaboradores de la empresa.
- El tiempo para el desarrollo del proyecto de investigación es muy corto, ya que solo disponemos de seis meses para profundizar en el tema.

### **1.9. Antecedentes del sector**

En el país existen varias empresas dedicadas a ofrecer anuncios publicitarios vía internet, entre las más representativas y de mayor uso en el país se encuentran la página de Guianet S.A., la guía telefónica de CNT y la guía telefónica en internet de Edina.

A pesar del rápido crecimiento que está teniendo el uso de internet dentro de las empresas del país, el sector de los anuncios publicitarios a través de guías telefónicas en internet no ha sido explotado en un 100%, esto representa una gran ventaja para el sector en el que se desenvuelve la empresa ya que a medida que pasa el tiempo este será un medio fundamental para promocionar productos y servicios, esto debido al incremento en el uso de computadores y teléfonos inteligentes, no solo en el país, sino en el mundo entero.



## **CAPÍTULO II**

### **Marco Teórico**

#### **2.1. Antecedentes de la investigación**

##### **2.1.1. Estado del arte**

Después de la revisión de la literatura existente se encontraron un total de 20 libros, 9 proyectos de investigación, 4 tesis, 5 artículos y 2 revistas relacionadas directa e indirectamente con las variables del proyecto de investigación.

Los textos contienen básicamente temas como: la elaboración de planes estratégicos, diseño de estructuras organizacionales y de cómo inciden en el desarrollo de la empresa, así como la influencia de contar con una adecuada política salarial dentro de las organizaciones, los textos darán las directrices sobre la elaboración de estas políticas y de la elaboración de manuales de funciones. En las tesis y proyectos de investigación consultados y tomados como referencia, se encuentran desarrollados planes estratégicos para diferentes empresas y manuales de funciones para las mismas, de igual forma en otros trabajos consultados se encuentra el diseño de políticas salariales para las organizaciones, y su importancia en el desempeño y desarrollo de las mismas. De los cuales se escogieron como fuente principal de nuestra fundamentación teórica los detallados a continuación:

Fred R. David (2013): Concepto de administración estratégica. Décimo cuarta edición. Ofrece un enfoque efectivo para desarrollar un plan estratégico claro con conceptos modernos sobre el tema. Método científico. Las organizaciones deben reemplazar el enfoque reactivo por el proactivo en su industria y deben esforzarse por influir, anticiparse y causar los acontecimientos en vez de solo responder a ellos.

El concepto de administración estratégica aporta al proyecto de investigación por estar definido de forma clara e ir acorde con las situaciones actuales de las empresas.

Idalberto Chiavenato (2007): Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones. Octava edición. El ambiente competitivo de los negocios exige una administración eficaz de los recursos humanos. La estructura, la tecnología, los recursos financieros y materiales son aspectos físicos e inertes que requieren ser administrados de manera inteligente por las personas que conforman la organización, a diferencia del recurso humano que es mucho más complejo y posee capacidad de pensamiento. Método científico. La correcta administración del personal debe darse no solo con el incentivo monetario, también se deben considerar factores como la capacitación, el correcto reclutamiento y selección que se efectúa en las empresas, el velar por la calidad de vida que se está ofreciendo a los colaboradores, para de esta forma lograr el desarrollo personal y de la organización.

Dentro de este texto se encuentran varios temas relevantes para el desarrollo del presente proyecto de investigación, que van desde el diseño de cargos hasta la definición de incentivos para los colaboradores, por lo que se considera de gran aporte los conceptos de este autor.

John Arnold, Ray Randall (2012): Psicología del trabajo. Comportamiento humano en el ámbito laboral. Quinta edición. La idea global del libro es dar a conocer los conceptos importantes sobre el comportamiento de los individuos dentro de la organización y muestra varias técnicas útiles para la elaboración del diseño de los puestos de trabajo.

Método científico. El correcto desempeño de los integrantes de una organización estará dado por el correcto diseño de los puestos de trabajo. El texto aporta con conceptos básicos sobre el diseño de puestos de trabajo y de la motivación que se les debe dar a los colaboradores de las empresas, por lo tanto se considera de gran importancia el contenido de este libro.

Franklin Ríos Ramos (2012): La importancia de un manual de organización y funciones. El manual de organizaciones y funciones es un documento formal que describe las funciones y el perfil de cada puesto. El uso interno de un Manual de Organización y Funciones minimiza los conflictos de áreas, marca responsabilidades, divide el trabajo y fomenta el orden con el propósito de minimizar los conflictos de áreas y tener un mayor control dentro de la organización se considera que el texto aporta de manera constructiva al proyecto de investigación.

Gary Dessler, Ricardo Varela (2011): Administración de Recursos Humanos. Enfoque Latinoamericano. Quinta Edición. Trata sobre la importancia de definir normas y reglas claras sobre los cargos dentro de una empresa y presenta varias formas de mantener al personal comprometido con sus funciones dentro de la organización. Método inductivo - deductivo. Contar con cargos claramente definidos y con una correcta política de compensación permitirá a las empresas contar con personal que se sienta identificado con la organización siendo el bienestar de los colaboradores el propósito principal, el texto muestra como diseñar de forma correcta los puestos de trabajo y como establecer políticas salariales, se considera como oportuna la definición de los autores.

Robbins Stephen y Coulter Mary (2005): Administración. Octava Edición. Muestra diversos conceptos sobre el diseño de una estructura organizacional dentro de las empresas y el control que debe existir dentro de las mismas. Método científico. Toda empresa, sea grande o pequeña debe contar con una estructura organizacional debidamente definida para que pueda llevar a cabo sus operaciones y puedan alcanzar los objetivos planteados. Considerando que dentro de las estructuras se especifican las funciones y actividades de cada cargo, así como las responsabilidades de éstos, el texto aporta significativamente en la fundamentación conceptual para la elaboración y diseño de cargos.

### **2.1.2. Antecedentes de la empresa**

Guiamet S.A., denominada así, para abreviar el nombre de Guía Telefónica del Ecuador en Internet, es una empresa pequeña, creada bajo el modelo de venta de espacios informativos y con valor agregado, dedicada específicamente a brindar servicios de publicidad a empresas y personas vía internet.

La empresa presta sus servicios de publicidad a través de un sitio web donde se cargan los anuncios y se sube información básica de los clientes que contratan el servicio como nombre de la empresa, teléfonos y dirección, adicionalmente los usuarios también pueden contratar la publicación de artes relacionadas a su negocio.

Antes del lanzamiento oficial de la página web [www.guiatelefonica.com.ec](http://www.guiatelefonica.com.ec), el gerente tuvo que realizar diversos estudios de campo y viajes al exterior para buscar asesoría y entender mejor en qué consistía abordar un negocio de este tipo, debido a que en el país aún no se incursionaba en este sector.

Fue así como en el año 2007 el Ing. Luis Vásconez, se dispuso a implementar este modelo de negocio en el Ecuador. Previo al lanzamiento oficial de la Guía Telefónica del Ecuador en internet, su actual gerente tuvo que realizar una prueba, lanzando al mercado un demo para fijarse en la cantidad de visitas que recibiría este sitio web.

En sus cálculos estimó que recibiría unas 15.000 visitas mensuales y con esta expectativa, lanzó su plataforma ese mismo año. Sin embargo, con el pasar de los años estas expectativas han sido rebasadas y se estima que, actualmente, a través de la dirección [www.guiatelefonica.com.ec](http://www.guiatelefonica.com.ec) se hacen más de 800.000 búsquedas cada mes.

Guianet S.A., fue uno de los primeros sitios de publicidad online originados en la ciudad de Guayaquil, en esta página se fundaron los primeros restaurantes en línea. En aquella época la empresa Guianet S.A. logró afiliar varios restaurantes reconocidos de las ciudades de Quito y Guayaquil, a pesar de que en aquel año aún eran pocas las personas que tenían acceso a Internet.

Con el paso del tiempo, afirma el gerente de la empresa que pudo ver como el internet era cada vez más utilizado por las empresas y familias del Ecuador, por lo que tomó la decisión de invertir inicialmente en este negocio alrededor de USD 15.000 para poner la página en funcionamiento y adquirir dominios que asegurarían su posicionamiento en los principales buscadores de internet.

El propietario de Guianet S.A., afirma que el total de la inversión realizada hasta el año 2012 ha sido de USD 300.000, con lo cual ha logrado romper esquemas e innovar en el negocio de los anuncios publicitarios en internet, esto le ha permitido obtener buenos

resultados ya que actualmente la Guía Telefónica del Ecuador en internet tiene más de 600 empresas afiliadas y recibe visitas no solo nacionales sino también internacionales.

Guianet S.A. actualmente está ubicada en la ciudad de Guayaquil, provincia del Guayas, pero la información que proporciona a los clientes son de empresas ubicadas en varias ciudades del país. La empresa Guianet S.A. cuenta con una gran ventaja competitiva en este sector, al encontrarse ubicada en una de las ciudades más grades y con mayor desarrollo del país.

## **2.2. Marco teórico**

### **2.2.1. Planeación estratégica**

#### **2.2.1.1. Definición de planeación estratégica**

La planeación estratégica es también conocida como administración estratégica y muestra un sinnúmero de actividades que conllevan a la empresa a fijar directrices hacia las cuales debe dirigirse en un corto o largo plazo, sin embargo el primer término es más utilizado en el mundo de los negocios y las empresas, y el segundo término es utilizado como término teórico en los centros de estudio; para desarrollo del presente proyecto de investigación, se utilizarán ambos términos, ya que se consideran de igual importancia y significado.

Existen varios autores que plantean su concepto sobre la planeación estratégica, pero todos apuntan a que hoy en día este es un elemento clave para las empresas que deseen mantenerse en el mercado y conservar una ventaja competitiva.

Según Arthur Thomson, “El término administración estratégica se refiere al proceso administrativo de crear una visión estratégica, establecer los objetivos y formular una estrategia, así como implantar y ejecutar dicha estrategia, y después con el transcurso del tiempo, iniciar cualquier ajuste correctivo en la visión, los objetivos, la estrategia, o su ejecución que parezcan adecuados”.<sup>1</sup>

Diseñar un plan estratégico dentro de las organizaciones permitirá a los directivos saber hacia dónde deben dirigirse, les va a permitir tener un panorama claro de qué es lo que la empresa espera lograr en un determinado tiempo. Con el diseño de un plan estratégico la empresa contará con parámetros claros que le permitirán direccionar a su personal hacia los fines que espera lograr.

#### **2.2.1.2. Importancia de planeación estratégica**

La forma como los directivos de una organización trazan la dirección que se debe seguir para alcanzar objetivos a largo plazo es de vital importancia, ya que serán estas directrices las que le permitirán a la empresa mantenerse y crecer en un mercado competitivo.

“Una buena estrategia y adecuada ejecución de la misma son las señales más confiables de una buena administración”.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> THOMSON, Arthur. (2004). “*Administración estratégica. Décimo tercera edición.*” Editorial: Pearson Educación. México. Pág. 6

<sup>2</sup> THOMSON, Arthur. (2004). “*Administración estratégica. Décimo tercera edición.*” Editorial: Pearson Educación. México. Pág. 4

Las empresas hoy en día esperan mejorar sus resultados a través de una correcta administración, el diseño de un plan estratégico permite mejorar estos resultados y es por eso que las empresas requieren implantarlo para tener éxito en la industria en que se desenvuelven. Cabe indicar que este beneficio no solo se logrará con el diseño del plan estratégico, también es importante implementarlo dentro de las organizaciones y difundirlo entre los colaboradores, ya que la única forma de alcanzar las metas propuestas por la empresa es incentivar un trabajo en equipo y direccionar a todo el personal hacia un mismo fin. Tanto la formulación como la ejecución, deben ser oportunas y eficaces, de lo contrario estos resultados serán negativos, generando un bajo desempeño y esto se verá reflejado en los resultados finales de la empresa.

Es importante tener presente que dicho plan estratégico debe estar dispuesto a adaptarse a los cambios inesperados que se den en el mercado y la empresa debe mantenerse acorde a los avances tecnológicos que se presenten para que los esfuerzos de la administración sean válidos. Precisamente un plan estratégico debe contar con estos elementos que permitan a la empresa estar preparada en momentos de cambios y así pueda lograr la mayor adaptación, lo cual le ayudará a la compañía mantener una posición competitiva frente a las demás.

Para el autor Arthur Thomson, “Mientras mejor concebida esté la estrategia de una compañía y mientras mejor se ejecute, más probabilidades hay de que tendrá un desempeño sólido”.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> THOMSON, Arthur. (2004). “Administración estratégica. Décimo tercera edición.” Editorial: Pearson Educación. México. Pág. 6



### **2.2.1.3. Etapas de la administración estratégica**

Para Fred R. David, “El proceso de administración estratégica consta de tres etapas: formulación, implementación y evaluación de estrategias”.<sup>4</sup>

La formulación, implementación y evaluación, son consideradas las etapas fundamentales para el diseño de un plan estratégico dentro de las organizaciones y estos tres puntos consisten básicamente en establecer los parámetros de hacia dónde quiere la empresa llegar, a través de la definición de una misión, visión y objetivos. Posterior a eso se deben definir políticas claras para llevar a cabo los puntos mencionados anteriormente y por último se verifica que todo se esté cumpliendo según lo establecido, haciendo las correcciones que sean necesarias a fin de alcanzar las metas establecidas.

### **2.2.1.4. Misión**

Arthur Thomson (2004), establece que “La declaración de la misión de una compañía suele centrarse en su perspectiva actual de los negocios (“quiénes somos y qué hacemos”); describe de manera general sus capacidades, su enfoque del cliente, sus actividades y el aspecto actual de sus negocios”.<sup>5</sup>

Uno de los primeros elementos de la formulación del plan estratégico es definir la misión de las empresas, lo cual no es tarea fácil para los administradores, ya que ésta debe ser clara y debe encerrar cual es el motivo principal por el que la empresa existe, debe indicar la razón por la que la empresa desarrolla sus actividades. La misión dentro de las

---

<sup>4</sup> DAVID, Fred. (2013). “*Concepto de administración estratégica. Décimo cuarta edición*”. Editorial: Pearson Educación. México. Pág. 5

<sup>5</sup> THOMSON, Arthur. (2004). “*Administración estratégica. Décimo tercera edición*”. Editorial: Pearson Educación. México. Pág. 7

organizaciones debe servir como punto de referencia para todos los colaboradores y debe permitirles actuar en función de ésta. Toda misión debe ser estructurada de forma breve y concisa, pero a su vez debe encerrar de forma clara la razón de ser de la compañía.

#### **2.2.1.5. Visión**

Para Martín Álvarez, la “Visión de negocio es el sueño al que aspira llegar la empresa en el futuro”.<sup>6</sup>

La visión dentro de las organizaciones es una exposición que identifica de forma clara hacia dónde quiere llegar la empresa a largo plazo, muestra cuáles son las intenciones que tienen los directivos para con la empresa en los próximos años indicando como se visualiza en el futuro. Aquí se registra de forma breve cuál es la aspiración que tiene el gerente para su empresa para los siguientes períodos. Una visión debe inspirar a los directivos y colaboradores de las organizaciones a proyectarse en el tiempo, adaptándose a los diversos cambios que se puedan presentar en el medio en el que se desenvuelve la empresa.

Cabe recalcar que la elaboración de estos dos elementos claves del plan estratégico como son la misión y la visión, deben ser elaborados con la participación de todos los gerentes y directivos de la empresa, ya que serán estos los que tienen el mayor interés en que la compañía crezca con el tiempo y esto lo lograrán definiendo de manera correcta los elementos del plan estratégico para la organización. De igual forma una vez que esté definida la misión y la visión, estas deben ser difundidas a todos los colaboradores para que trabajen en función de estos elementos.

---

<sup>6</sup> ALVARES, Martín. (2006). *“Manual de planeación estratégica”*. Panorama Editorial S.A. México Pág. 36

#### **2.2.1.6. Cultura organizacional**

Actualmente la mayoría de las organizaciones exitosas cuentan con principios y valores que marcan los procedimientos que deben tener los directivos y colaboradores en su actuar dentro de la empresa, puesto que el comportamiento de los trabajadores en muchas ocasiones es la carta de presentación de las empresas. El establecer estas directrices es lo que se conoce como definición de principios y valores o Cultura Organizacional.

#### **2.2.1.7. Objetivos**

Fred R. David afirma que “Los objetivos se definen como los resultados específicos que una organización busca alcanzar siguiendo su misión básica. Los objetivos son esenciales para el éxito de una empresa porque señalan la dirección, ayudan en la evaluación, crean sinergia, revelan las prioridades, se centran en la coordinación y establecen una base para las actividades de planeación, organización, dirección y control. Los objetivos deben ser desafiantes, mensurables, consistentes, razonables y claros”.<sup>7</sup>

Dentro de las organizaciones los objetivos cumplen un papel muy importante, ya que son los encargados de hacer cumplir la misión y visión establecida con anterioridad. Los objetivos se van a convertir en indicadores de desempeño, mostrarán específicamente lo que la empresa desea lograr en un corto y largo tiempo, estos le van a permitir a la organización tener un control sobre el cumplimiento de los objetivos y del crecimiento de la empresa, la correcta definición de estos objetivos va a permitir el éxito dentro de las compañías.

---

<sup>7</sup> DAVID, Fred R. (2013). “*Concepto de administración estratégica. Décimo cuarta edición*”. Editorial: Pearson Educación. México. Pág. 11

Los objetivos se clasifican en objetivos a corto plazo y a largo plazo, ambos deben tener un sinnúmero de características que los convierten en deseables para las empresas.

**Figura 2: Características deseables en los objetivos.**

<b>Características deseables en los objetivos</b>
1.- Cuantitativos
2.- Medibles
3.- Realistas
4.- Comprensibles
5.- Desafiantes
6.- Jerárquicos
7.- Alcanzables
8.- Congruentes a través de todos los departamentos

**Fuente:** DAVID, Fred R. *“Concepto de administración estratégica. Décimo cuarta edición”*. Editorial: Pearson Educación. México. Pág. 133.

#### **2.2.1.7.1. Objetivos a corto plazo**

“Los objetivos anuales son las metas a corto plazo que las organizaciones deben alcanzar para poder lograr sus objetivos a largo plazo. Al igual que los objetivos a largo plazo, los objetivos anuales deben ser medibles, cuantitativos, desafiantes, realistas, consistentes y jerarquizados”.<sup>8</sup>

Los objetivos a corto plazo o también llamados objetivos anuales, son las directrices que establecen lo que hará la organización en un período corto y deben encerrar aspectos específicos a desarrollar por todos los miembros de la organización.

---

<sup>8</sup> DAVID, Fred R. (2013). *“Concepto de administración estratégica. Décimo cuarta edición”*. Editorial: Pearson Educación. México. Pág. 11

#### **2.2.1.7.2. Objetivos a largo plazo**

Según Fred R. David (2013) “Los objetivos a largo plazo representan los resultados que se espera obtener al implementar ciertas estrategias. Las estrategias son las acciones que deben emprenderse para el logro de los objetivos a largo plazo. El marco temporal para la implementación de estrategias y el logro de objetivos deben ser congruentes, desarrollándose por lo general en un periodo de dos a cinco años”.<sup>9</sup>

Los objetivos a largo plazo o también llamados objetivos generales, son definidos por los administradores de las empresas, deben encerrar aspectos globales que establezcan de forma clara y precisa lo que la empresa quiere lograr en un determinado período. Los objetivos a largo plazo a su vez se clasifican en objetivos estratégicos y objetivos financieros.

##### **2.2.1.7.2.1. Objetivos estratégicos y financieros**

Para que los objetivos a largo plazo muestren de forma más clara los propósitos que quieren lograr los administradores dentro de sus empresas, Fred R. David (2013) desglosa los objetivos a largo plazo en objetivos estratégicos y objetivos financieros.

Ambos tipos de objetivos son fundamentales dentro de una organización, sin embargo cada uno cumple su función específica dentro de la empresa. Los objetivos estratégicos apuntan a lograr una ventaja competitiva en el mercado en el que desarrollan sus actividades, mientras que los objetivos financieros buscan alcanzar altos niveles de rentabilidad y beneficios económicos para la empresa.

---

<sup>9</sup> DAVID, Fred. (2013). “*Concepto de administración estratégica. Décimo cuarta edición*”. Editorial: Pearson Educación. México. Pág. 132

## 2.2.2. Estructura organizacional

### 2.2.2.1. Definición de la estructura organizacional

Una vez elaborado el plan estratégico, es necesario el diseño de una correcta estructura organizacional, la cual debe estar alineada con los objetivos que desea alcanzar la empresa. Dependiendo de la empresa y la actividad a la que esta se dedique, se puede seleccionar la estructura organizacional que mejor se adapte a las operaciones de la organización.

Robbins & Coulter (2010), determinan que “La estructura organizacional es la distribución formal de los puestos de una organización. Esta estructura, la cual puede mostrarse visualmente en un organigrama, también tiene muchos propósitos. Cuando los gerentes crean o cambian la estructura, se involucran en el diseño organizacional, un proceso que implica decisiones con respecto a seis elementos clave: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, tramo de control, centralización y descentralización, y formalización”.<sup>10</sup>

#### Figura 3: Propósitos de organizar.

- Dividir el trabajo a realizarse en tareas específicas y departamentos.
- Asignar tareas y responsabilidades asociadas con puestos individuales.
- Coordinar diversas tareas organizacionales.
- Agrupar puestos en unidades.
- Establecer relaciones entre individuos, grupos y departamentos.
- Establecer líneas formales de autoridad.
- Asignar y utilizar recursos de la organización.

**Fuente:** Robbins, Sthepen; Coulter, Mary. Administración. Décima edición. México: Pearson Educación. Pág. 184.

<sup>10</sup> Citado en: ROBBINS, S., & COULTER, M. (2010). "Administración. Décima edición". Editorial: Pearson Educación. México. Pág. 184-185

La estructura organizacional es una visión gráfica de la empresa, muestra cómo se encuentra diseñada, esta estructura incluye la asignación de puestos dentro de cada departamento que existe en la organización. Se deben agrupar las diferentes actividades de acuerdo a su naturaleza, dando inicio a la departamentalización y cadena de mando dentro de las empresas.

Para Robbins & Coulter “Existen seis elementos claves por los que se diseña una estructura organizacional dentro de las empresas”.<sup>11</sup>

El primero es la división del trabajo y consiste en separar las actividades de la compañía y lograr que cada empleado se especialice en la tarea que realiza y de esta forma poder mejorar los resultados, para evitar la rutina dentro de un puesto de trabajo algunas empresas adicionan funciones y rotan al personal dentro de cada departamento.

El segundo elemento es la departamentalización y consiste en agrupar las diferentes tareas de la empresa en unidades departamentales, para que de esta forma los trabajadores realicen las tareas de forma ordenada. La empresa puede adoptar la departamentalización de acuerdo a sus necesidades.

Los autores Robbins & Coulter indican que “Los tipos de departamentalización pueden ser:

1. Departamentalización funcional: Agrupa puestos de acuerdo a sus funciones.

---

<sup>11</sup> ROBBINS, S., & COULTER, M. (2010). "*Administración. Décima edición*". Editorial: Pearson Educación. México. Pág. 185-189

2. Departamentalización geográfica: Agrupa puestos de acuerdo con la región geográfica.
3. Departamentalización por productos: Agrupa puestos por líneas de productos.
4. Departamentalización por procesos: Agrupa puestos con base en el flujo de productos o clientes.
5. Departamentalización por clientes: Agrupa puestos con base en clientes específicos y exclusivos”.<sup>12</sup>

El tercer elemento es la cadena de mando, básicamente ésta consiste en delegar autoridad a los diferentes jefes para que los trabajadores tengan claro a quién deben reportar su trabajo y a quién deben dirigirse en el caso de tener algún problema, con este principio se evitan los problemas que se presentan al tener varios jefes dentro de un departamento.

El cuarto elemento que se presenta es el tramo de control, el cual nos dice a cuantas personas puede manejar un gerente de una manera eficiente y eficaz, a través del tramo de control se determinará el número de niveles gerenciales dentro de la organización. A medida que el número de empleados crece dentro de una empresa, existirá la necesidad de contar con más niveles gerenciales dentro de la misma.

El quinto elemento es la centralización y descentralización. La centralización es el grado en el que las decisiones son tomadas desde los más altos niveles de la empresa, mientras que la descentralización consiste en dar la opción de toma de decisiones a los demás niveles, dependiendo siempre del grado de responsabilidad que ésta implique.

---

<sup>12</sup> Ídem pág. 186



Finalmente existe la formalización, la cual hace referencia al grado de estandarización dentro de una compañía y de qué forma las políticas y procedimientos conducen el actuar de los trabajadores.

#### **2.2.2.2. Importancia de la estructura organizacional**

La estructura organizacional ayuda a las empresas a generar un crecimiento, permitiendo identificar los puestos de trabajo dentro de la organización, indicando cuáles deben ser añadidos o eliminados dependiendo de la necesidad de la organización, así mismo ésta estructura permitirá conocer a la empresa si existe el suficiente personal dentro de la misma, para lograr alcanzar las metas establecidas. Con una adecuada estructura organizacional, la empresa podrá asignar las diferentes funciones y responsabilidades a cada cargo existente en esta estructura y a su vez identificar los procedimientos que deben realizar dentro de dichos cargos.

#### **2.2.2.3. Tipos de estructuras organizacionales**

Existe una gran variedad de clasificaciones de estructuras organizacionales, Robbins y Coulter destacan los diseños comunes y contemporáneos:

1. Diseños organizacionales tradicionales. Dentro de estos diseños se encuentran:
  - a. Estructura Simple
  - b. Estructura Funcional
  - c. Estructura Divisional
  
2. Diseños organizacionales contemporáneos. Dentro de estos diseños se encuentran:
  - a. Estructura de equipo

## b. Estructura Matricial y de Proyectos<sup>13</sup>

En el diseño organizacional tradicional, la estructura simple especifica que a medida que se incrementa el número de trabajadores, las empresas cambian este tipo de estructura por una más formalizada y se establecen diferentes normas y políticas, así mismo se crean más niveles de supervisión y el trabajo se vuelve más especializado.

La estructura funcional es una de la más utilizada en las pequeñas y medianas empresas, consiste en agrupar las actividades relacionadas de la empresa en departamentos o áreas.

La estructura divisional es una estructura que se forma por unidades de negocios separadas. En esta estructura cada división tiene autonomía limitada, con un gerente divisional.

En el diseño organizacional contemporáneo, la estructura de equipos se compone por varios grupos o equipos de trabajo dentro de la empresa, reduciéndose así las barreras entre departamentos, en esta estructura cada equipo es responsable de sus actos y de los resultados obtenidos debido a que no existen niveles gerenciales que los controlen directamente.

En la estructura matricial y de proyectos, los departamentos o unidades trabajan en diferentes proyectos que son dirigidos por dos gerentes, se crea una cadena de mando

---

<sup>13</sup> Citado en: ROBBINS, S., & COULTER, M. (2010). *Administración. Décima edición*. Editorial: Pearson Educación. México. Pág. 193-195.

dual, un gerente para el área funcional y otro para el producto o proyecto, es decir, ambos comparten la autoridad.

#### **2.2.2.4. Factores que determinan la estructura organizacional**

Hay diversos factores que influyen al momento de elegir el diseño organizacional.

“Los gerentes de nivel alto por lo general se esfuerzan demasiado en diseñar una estructura adecuada. De lo que depende esa estructura adecuada es de cuatro variables de contingencia: la estrategia de la organización, el tamaño, la tecnología y el grado de incertidumbre del entorno”.<sup>14</sup>

En ocasiones los gerentes de las empresas se enfocan básicamente en el diseño de la estructura de la empresa, y no consideran los diferentes factores que afectan de manera directa o indirecta a la empresa y sus operaciones, es por esto, que ROBBINS, S., & COULTER en su libro mencionan estas cuatro variables, que determinarán el tipo de estructura más adecuado.

1. Estrategia y estructura: “La estructura de una organización debe facilitar el logro de objetivos. Como los objetivos son una parte importante de las estrategias de una organización, sólo es lógico que la estrategia y la estructura estén muy relacionadas...”

“...Las investigaciones han demostrado que ciertos diseños estructurales funcionan mejor con distintas estrategias organizacionales. Por ejemplo, la flexibilidad y el libre flujo de

---

<sup>14</sup> ROBBINS, S., & COULTER, M. (2010). “*Administración. Décima edición*”. Editorial: Pearson Educación. México. Pág. 191

información de la estructura orgánica funcionan bien cuando una organización busca innovaciones significativas y únicas. La organización mecanicista, con su eficiencia, estabilidad y estrechos controles, funciona mejor para compañías que quieren controlar de cerca los costos”.

Uno de los principales factores que influyen en el diseño de la estructura organizacional es la estrategia que utiliza la empresa, pues dependiendo de esta y de los fines u objetivos que la empresa desea alcanzar, se debe realizar el diseño de la estructura, considerando si sería necesaria una estructura rígida o más flexible.

2. Tamaño y estructura: “Hay bastantes pruebas de que el tamaño de una organización afecta su estructura. Las grandes organizaciones tienden a presentar mayor especialización, departamentalización, centralización, reglas y normas que las organizaciones pequeñas. Sin embargo, una vez que una organización rebasa cierto tamaño, éste tiene menor influencia sobre la estructura”.

Otro factor determinante para el diseño de la estructura de una empresa, es el tamaño de la misma. Dependiendo de la cantidad de colaboradores se deberán dividir o conformar las diferentes jefaturas.

3. Tecnología y estructura: “Toda empresa utiliza alguna forma de tecnología para convertir sus insumos en productos...”

“...Otros estudios también han mostrado que las organizaciones adaptan sus estructuras a su tecnología, según lo rutinaria que sea su tecnología para transformar insumos en

productos. En general, cuanto más rutinaria es la tecnología, más mecanicista es la estructura, y es más probable que las organizaciones con tecnología menos rutinaria tengan estructuras orgánicas”.

La tecnología influye de manera significativa al momento de decidir si se aplicará una estructura mecanicista u orgánica, pues dependiendo del grado de utilización de tecnología se fijará si se debe escoger una estructura flexible o de estrictos controles.

4. Incertidumbre del entorno y estructura: “Algunas organizaciones enfrentan entornos sencillos y estables, con poca incertidumbre, mientras que otros enfrentan entornos dinámicos y complejos con demasiada incertidumbre. Los gerentes tratan de minimizar la incertidumbre del entorno, mediante ajustes a la estructura de la organización. En entornos sencillos y estables, los diseños mecanicistas pueden ser más efectivos. Por otra parte, a mayor incertidumbre, la organización necesita más flexibilidad de un diseño orgánico”.

“...Las organizaciones mecanicistas no están equipadas para responder al rápido cambio ambiental y a la incertidumbre del entorno. Como resultado, muchas organizaciones se están volviendo más orgánicas...”<sup>15</sup>

La relación que existe actualmente entre el entorno y las estructuras de las empresas, hace que los gerentes piensen en reestructurar sus organizaciones, para que éstas respondan de una manera rápida y flexible ante cualquier cambio que se presente en el

---

<sup>15</sup>Citado en: ROBBINS, S., & COULTER, M. (2010). “*Administración. Décima edición*”. Editorial: Pearson Educación. México. Pág. 191-192

entorno, sea este por la competencia, el ambiente político o los clientes que siempre están exigiendo mejores productos a menor precio.

### **2.2.3. Diseño de cargos y manual de funciones**

El diseño de los cargos es la base para la elaboración del manual de funciones, este se convierte en un elemento indispensable dentro de las empresas, sean estas grandes o pequeñas. Toda empresa que hoy en día requiera alcanzar el éxito debe contar con una adecuada asignación de cargos y puestos de trabajo, a su vez estos deben contar con una definición clara de las funciones que deben realizar los trabajadores dentro de cada puesto asignado.

#### **2.2.3.1. Concepto de puestos y cargos**

Según el autor Idalberto Chiavenato, “el concepto de puesto se basa en las nociones de tarea, obligación y función”:<sup>16</sup>

**Tarea:** Es la actividad específica que tiene cada persona dentro del puesto que ocupa en la organización.

**Obligación:** Son las actividades atribuidas a puestos con un mayor nivel de responsabilidad, por lo general el trabajo es más mental que físico.

**Función:** Es la suma de las tareas y obligaciones que de manera ordenada debe ser ejecutada por el ocupante.

---

<sup>16</sup> CHIAVENATO, Idalberto. (2007). “*Administración de recursos humanos. El capital humano en las organizaciones. Octava edición*”. Editorial: Mc Graw Hill. México. Pág. 203.

Puesto: es un conjunto de funciones (conjunto de tareas o de obligaciones) con una posición definida en la estructura organizacional, es decir, en el organigrama. La posición define las relaciones entre un puesto y los demás de la organización. En el fondo son relaciones entre dos o más personas.

El autor Idalberto Chiavenato, establece que “Las personas trabajan en las organizaciones desempeñando determinado cargo. En general, cuando se pretende saber qué función cumple una persona en la organización, se pregunta cuál es el cargo que desempeña. Cuando las personas ingresan a la organización, y durante su trayectoria profesional, siempre ocupan algún cargo”.<sup>17</sup>

El diseño de cargos se encontrará condicionado por el tipo de estructura que mantiene la empresa, los cargos pueden ser vistos desde dos puntos de vista, el primero para la organización, ya que este constituye parte del organigrama de la compañía y a su vez determina las funciones, tareas y responsabilidades de la persona que ocupa dicho cargo, como segundo punto de vista se encuentra el de los trabajadores, para quienes el cargo constituye una expectativa y motivación dentro de la empresa.

Según los conceptos establecidos por Idalberto Chiavenato, “El cargo es la descripción de todas las actividades desempeñadas por una persona (el ocupante), englobadas en un todo unificado, el cual ocupa cierta posición formal en el organigrama de la empresa. En consecuencia, para desempeñar actividades, el ocupante del cargo debe tener una posición definida en el organigrama. La posición del cargo en el organigrama define su

---

<sup>17</sup> CHIAVENATO, Idalberto. (2002). “*Gestión del talento humano. El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*”. Editorial: Mc Graw Hill. Colombia. Pág. 165.

nivel jerárquico, la subordinación (a quien corresponde), los subordinados (sobre quien ejerce autoridad) y el departamento o división en que está situado. Por esta razón, los cargos se representan en los organigramas mediante rectángulos que tienen dos terminales de comunicación: el superior, que lo liga al cargo de arriba y define su subordinación, y el inferior, que lo liga a los cargos inferiores y define sus subordinados. Desde la perspectiva horizontal, cada cargo está alineado con otros cargos del mismo nivel jerárquico que, en general, perciben denominación equivalente (directores, gerente, jefes, operadores); desde la perspectiva vertical, cada cargo está incluido en algún departamento, división o área de la empresa. Así se conforma el organigrama de cargos”.<sup>18</sup>

Los cargos dentro de las empresas no se crean por casualidad, estos deben ser estudiados y diseñados dependiendo de la necesidad que tenga la empresa, así mismo deben responder a la estructura que esta mantenga. Los cargos determinan de forma detallada cada una de las funciones, actividades, deberes y responsabilidades que los ocupantes deben realizar, de igual forma el diseño de los cargos debe ayudar a la empresa a cumplir con los objetivos planteados, ya que cada cargo tiene sus funciones claramente establecidas.

#### **2.2.3.1.1. Diseño de cargos**

El autor Idalberto Chiavenato define que “El diseño de cargos incluye la especificación del contenido de cada cargo, los métodos de trabajo y las relaciones con los demás cargos”.<sup>19</sup>

---

<sup>18</sup> CHIAVENATO, Idalberto. (2002). *“Gestión del talento humano. El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones”*. Editorial: Mc Graw Hill. Colombia. Pág. 165

<sup>19</sup> CHIAVENATO, Idalberto. (2002). *“Gestión del talento humano. El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones”*. Editorial: Mc Graw Hill. Colombia. Pág. 167



También define al diseño de cargos como el “Proceso de organización del trabajo a través de las tareas necesarias para desempeñar un cargo específico. Incluye el contenido del cargo, las calificaciones del ocupante y las recompensas de cada cargo para atender las necesidades de los empleados y de la organización”.<sup>20</sup>

El diseño de cargos debe especificar de manera clara las diferentes actividades y funciones que debe realizar el ocupante, de igual forma éste incluye los requisitos con los que debe cumplir la persona para poder aplicar al cargo y define de forma clara las líneas de supervisión.

Idalberto Chiavenato establece que “Para desempeñar bien un cargo, el ocupante debe tener competencias que varían según el cargo, nivel jerárquico y área de actuación. El ocupante debe saber manejar recursos, relaciones interpersonales, información, sistemas y tecnología en diferentes grados de intensidad”.<sup>21</sup>

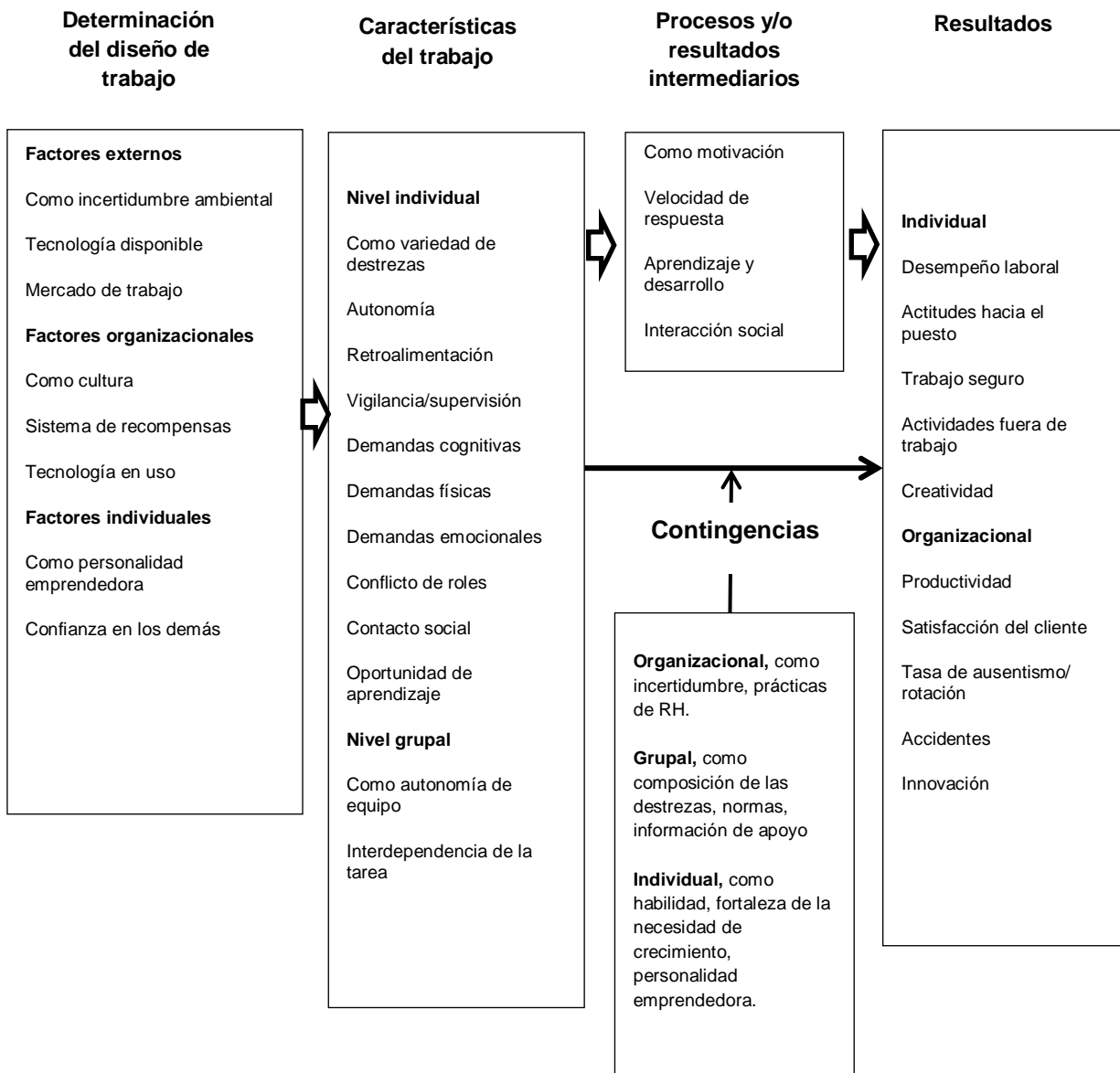
Para que un colaborador se adapte a un cargo, es necesario que tenga ciertas competencias que le permitan desenvolverse en el mismo, éstas son muy importantes ya que le darán al trabajador la oportunidad de desempeñar sus funciones y administrar sus recursos de una manera óptima.

---

<sup>20</sup> Citado en: CHIAVENATO, Idalberto. (2002). *“Gestión del talento humano. El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones”*. Editorial: Mc Graw Hill. Colombia. Pág. 167.

<sup>21</sup> CHIAVENATO, Idalberto. (2002). *“Gestión del talento humano. El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones”*. Editorial: Mc Graw Hill. Colombia. Pág. 167.

**Figura 4: Diseño de puestos de trabajo.**



**Fuente:** Arnold, John; Randall, Ray. Psicología del trabajo. Comportamiento humano en el ámbito laboral. Quinta edición. México: Pearson Educación. Pág. 302.

Idalberto Chiavenato define que “El diseño de cargos constituye la manera como cada cargo está estructurado y dimensionado; diseñar un cargo significa definir cuatro condiciones básicas:

1. El conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante deberá desempeñar (contenido del cargo).
2. Cómo deben desempeñarse las tareas o las atribuciones o las atribuciones (métodos y procesos de trabajo).
3. A quien deberá reportar el ocupante del cargo (responsabilidad), es decir, quien es su superior inmediato.
4. A quien deberá supervisar y dirigir (autoridad) el ocupante del cargo, es decir, quienes son sus subordinados”.<sup>22</sup>

Los cargos no deben ser estáticos ni definitivos dentro de las organizaciones, estos al igual que la misma empresa deben ser adaptados a las diferentes transformaciones que se presenten en la compañía, es decir, deben ir evolucionando conjuntamente con la organización.

#### **2.2.3.1.2. Modelos de diseños de cargos**

Modelo clásico o tradicional: “Diseño de cargos pregonado por los ingenieros de la administración científica a comienzos del siglo XX, utilizaron ciertos principios de racionalización del trabajo para proyectar cargos, definir métodos estandarizados y entrenar a personas para obtener la máxima eficiencia posible. En este modelo, la eficiencia era la máxima preocupación”.<sup>23</sup>

---

<sup>22</sup> CHIAVENATO, Idalberto. (2002). *“Gestión del talento humano. El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones”*. Editorial: Mc Graw Hill. Colombia .Pág. 167.

<sup>23</sup> CHIAVENATO, Idalberto. (2002). *“Gestión del talento humano. El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones”*. Editorial: Mc Graw Hill. Colombia. Pág. 168.

La finalidad de diseñar cargos utilizando el modelo clásico fue poder disminuir costos estandarizando las actividades de los trabajadores, apoyándose en la tecnología.

Modelo humanístico: “El movimiento humanista fue una reacción pendular contra el mecanicismo de la administración tradicional de la época e intentó sustituir la ingeniería industrial por las ciencias sociales, la organización formal, por la organización informal, la jefatura por el liderazgo, el incentivo salarial por las recompensas sociales y simbólicas, el comportamiento individual por el comportamiento en grupo, y el organigrama por el sociograma”.<sup>24</sup>

Este modelo humanístico busco incluir el recurso humano dentro de las organizaciones a fin de lograr un mejor diseño de los cargos y puestos de trabajo.

Modelo situacional o contingente: “El modelo situacional representa el enfoque más amplio y complejo, porque considera tres variables simultáneamente: las personas, la tarea y estructura de la organización. El nombre de situacional se deriva de la adecuación del diseño de cargos a estas tres variables.”<sup>25</sup>

El modelo situacional a diferencia de los dos modelos anteriores tiende a ser más dinámico, presentando cambios en el diseño de los cargos según el tipo y actividad de la empresa. Este modelo cuenta con cinco dimensiones importantes que todo cargo debe

---

<sup>24</sup> CHIAVENATO, Idalberto. (2002). “*Gestión del talento humano. El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*”. Editorial: Mc Graw Hill. Colombia. Pág. 169.

<sup>25</sup> CHIAVENATO, Idalberto. (2002). “*Gestión del talento humano. El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*”. Editorial: Mc Graw Hill. Colombia. Pág. 169.

tener como son la variedad, la autonomía, el significado de las tareas, identidad con la tarea y retroalimentación.

## 2.2.3.2. Descripción y análisis de puestos

### 2.2.3.2.1. Descripción de puestos

Para conocer el contenido de un puesto, es necesario describirlo. La descripción del puesto es un ciclo en el cual se debe especificar las actividades y tareas. Son las actividades, tareas y responsabilidades lo que diferencian un puesto de otro. La correcta descripción de cada cargo dentro de la empresa permitirá que los trabajadores puedan realizar sus tareas de forma correcta asumiendo sus obligaciones.

**Figura 5: Ejemplo de una hoja de descripción del puesto**

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO		
Título del puesto:	Fecha de elaboración: _/_/_	Fecha de revisión: _/_/_
Clave:		
Departamento:	División:	
Descripción genérica:		
Descripción específica:		

**Fuente:** Chiavenato, Idalberto "Administración de recursos humanos. El capital humano en las organizaciones. Octava edición". Editorial: Mc Graw Hill. México. Pág. 227

#### **2.2.3.2.2. Análisis de puesto**

El autor Idalberto Chiavenato afirma que “Una vez hecha la descripción, sigue el análisis de puestos. En otras palabras, una vez identificado el contenido (aspectos intrínsecos), se analiza el puesto en relación con los aspectos extrínsecos, es decir, en relación con los requisitos que el puesto impone a su ocupante”.<sup>26</sup>

Es importante destacar que la descripción y el análisis de puesto son dos aspectos diferentes.

La descripción de puestos establece características como qué es lo que debe hacer, cómo lo debe hacer y porqué lo debe hacer, mientras que el análisis de puesto estudia y determina las responsabilidades, requisitos y condiciones que el puesto debe tener para su correcto desempeño.

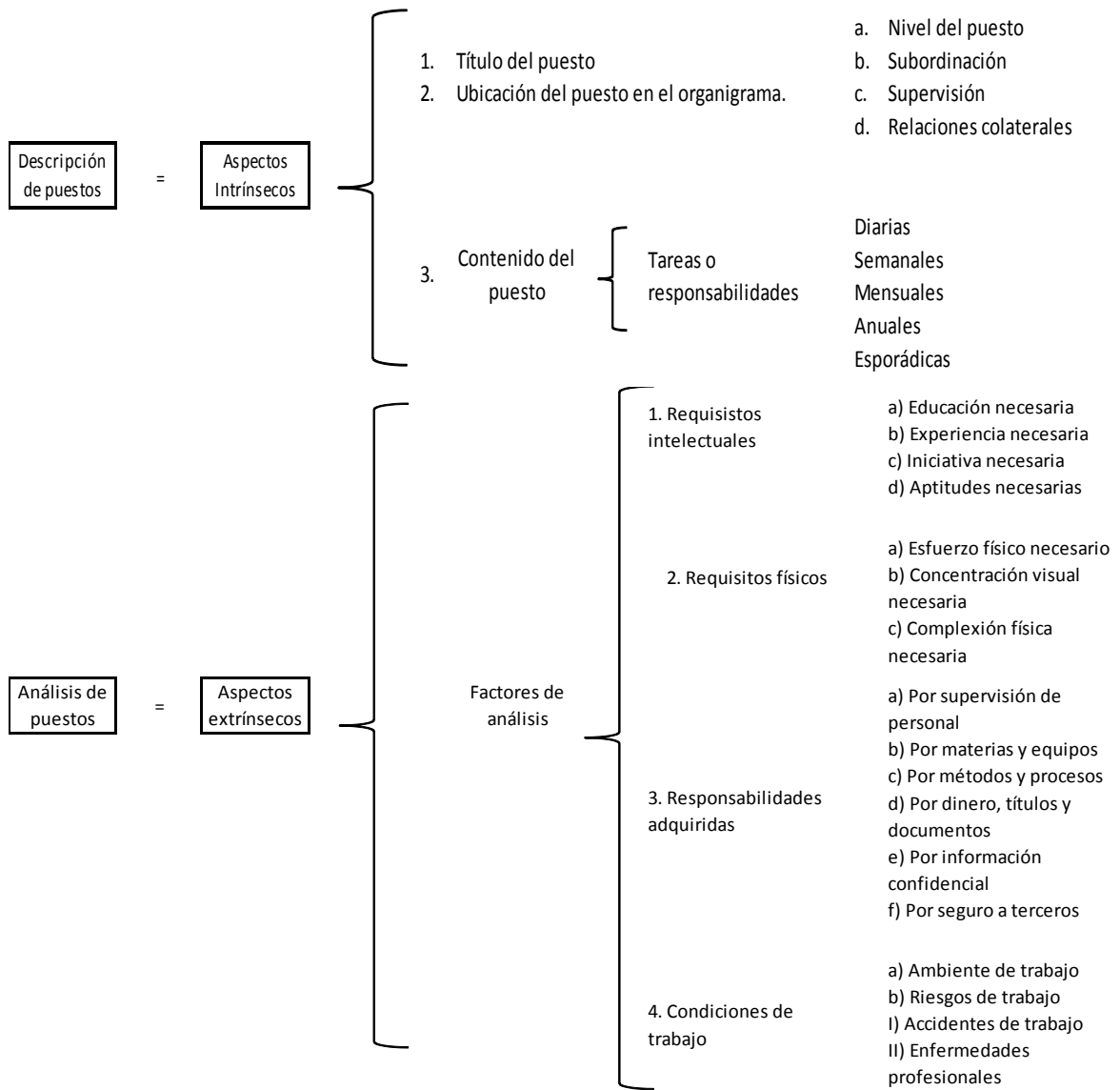
Todo análisis de puestos de trabajo de tener ciertos elementos indispensables como los requisitos intelectuales, los requisitos físicos y las responsabilidades que adquiere y las condiciones de trabajo.

Un correcto análisis de puestos de trabajo dentro de las organizaciones le permitirá a los colaboradores conocer de forma clara lo que deben realizar y las condiciones en las que deberán realizar su trabajo, lo que a su vez generará un clima organizacional agradable.

---

<sup>26</sup> CHIAVENATO, Idalberto. (2007). “*Administración de recursos humanos. El capital humano en las organizaciones. Octava edición*”. Editorial: Mc Graw Hill. México. Pág. 226.

**Figura 6: Alcance de la descripción y del análisis de puestos.**



**Fuente:** Chiavenato, Idalberto "Administración de recursos humanos. El capital humano en las organizaciones. Octava edición". Editorial: Mc Graw Hill. México. Pág. 228

### **2.2.3.2.3. Métodos para la descripción y el análisis de puestos**

“Los métodos más utilizados para la descripción y análisis de puestos suelen ser los siguientes:

1. Observación directa.
2. Cuestionario.
3. Entrevista directa.
4. Métodos mixtos.”<sup>27</sup>

Método de observación directa: Es considerado uno de los métodos más antiguos y de mayor eficacia, consiste en hacer una observación directa a las actividades que realiza una persona en su puesto de trabajo, y a su vez apuntar en una hoja de análisis de puesto cada una de las funciones que realiza. Este método es más utilizado en puestos de trabajos repetitivos.

Método del cuestionario: Este método consiste en la elaboración de un cuestionario que deben responder los trabajadores indicando detalladamente todas las actividades que realizan dentro de su cargo. Las preguntas deben ser elaboradas de forma clara a fin de que todo el personal pueda comprenderlas y responderlas de forma correcta.

Método de la entrevista: Consiste en una entrevista que hace el analista a cada trabajador a fin de que este le detalle todas las funciones que realiza en su puesto de trabajo. Este método es uno de los más utilizados ya que se da a través de un contacto visual y verbal, lo que permite un mayor grado de veracidad a las respuestas del entrevistado.

---

<sup>27</sup> CHIAVENATO, Idalberto. (2007). “*Administración de recursos humanos. El capital humano en las organizaciones. Octava edición*”. Editorial: Mc Graw Hill. México. Pág. 231



Métodos mixtos: Es la combinación de varios de los métodos explicados anteriormente.

#### **2.2.3.2.4. Etapas en el análisis de puestos**

Para el correcto análisis de los puestos de trabajo dentro de una organización, el autor Idalberto Chiavenato determina que se deben llevar a cabo 3 etapas:

- “Etapa de planeación.
- Etapa de preparación.
- Etapa de realización”<sup>28</sup>.

#### **2.2.3.2.5. Etapa de planeación**

La etapa de planeación es aquella en la que se organiza y planifica todo el trabajo que se va a realizar, llevando a cabo una serie de pasos que se deben realizar, como establecer los puestos de trabajo que se van a describir, diseñar el organigrama de la empresa, establecer tiempos para las demás etapas, y seleccionar los métodos y factores de análisis para cada puesto.

##### **2.2.3.2.5.1. Etapa de preparación**

En la etapa de preparación se recluta, selecciona y capacita a los analistas de puestos, a fin de que se encuentren en las debidas condiciones para realizar el análisis de cada uno de los puestos de trabajo dentro de la empresa, aquí también se prepara todo el material de trabajo a utilizarse, se especifica el lugar donde se llevará a cabo el análisis y se obtienen los datos previos que se requieran.

---

<sup>28</sup> CHIAVENATO, Idalberto. (2007). “*Administración de recursos humanos. El capital humano en las organizaciones. Octava edición*”. Editorial: Mc Graw Hill. México. Pág. 234

#### **2.2.3.2.5.2. Etapa de realización**

La última etapa es la de realización y es aquí donde se aplican los métodos de análisis seleccionados a fin de obtener los datos sobre los puestos. Primero se realiza una redacción provisional, la cual es presentada al supervisor inmediato para luego presentar la redacción final y definitiva del análisis de puestos para su posterior aprobación.

La elaboración y ejecución de estas etapas dentro de las organización tiene varios objetivos, entre los de mayor prioridad e importancia están el poder definir de forma clara y precisa cuáles son las funciones de cada cargo, para en base a estas funciones definir el perfil que deben tener los aspirantes a dicho cargo y uno de los objetivos más importantes es el aumento de la motivación de los trabajadores, ya que con un análisis de puesto de trabajo se podrán establecer los proyectos de incentivos y aumentos salariales a los que pueden acceder los colaboradores.

#### **2.2.4. Desempeño laboral**

##### **2.2.4.1. Concepto de desempeño**

Enrique Franklin y Mario Krieger en su libro *Comportamiento Organizacional*, afirman que “Por desempeño se entiende el comportamiento que presentan los individuos en el desarrollo de sus actividades laborales, es decir, aquello que hacen y que los demás perciben como su aporte a la consecución de cada uno de los objetivos organizacionales”.<sup>29</sup>

---

<sup>29</sup> FRANKLIN, Enrique; KRIEGER, M. (2011). *Comportamiento organizacional. Enfoque para Latinoamérica*. Editorial: Pearson Educación. México. Pág. 93.

El desempeño está representado por cada una de las actividades y tareas que realizan todas las personas dentro de una organización, el desempeño es percibido por los compañeros de trabajo, superiores y por la persona misma, es la participación y aporte de los colaboradores en la búsqueda del cumplimiento de las metas que tienen las empresas, es decir, es lo que cada uno hace para alcanzar esas metas.

#### **2.2.4.2. Evaluación del desempeño**

De acuerdo a Enrique Franklin y Mario Krieger, “La evaluación del desempeño se realiza para establecer si todos los integrantes de la organización realizan su trabajo de la mejor manera posible, y si esto es suficiente para asegurar el logro de los objetivos organizacionales”.<sup>30</sup>

Las empresas hoy en día tienen como principal propósito alcanzar los objetivos planteados, los mismos que son comunicados a los trabajadores de la organización para que estos aporten y también se direccionen en alcanzar tales objetivos, por esta razón los directivos realizan evaluaciones a sus trabajadores para saber que están cumpliendo con los propósitos generales que tiene la empresa.

#### **2.2.4.3. ¿Qué se debe evaluar?**

En la evaluación de desempeño se debe considerar el perfil del puesto de trabajo que se está evaluando a fin de analizar su conducta en función de lo que se espera del trabajador. Aquí se debe medir la relación que hay entre el trabajo que debe realizar el

---

<sup>30</sup> FRANKLIN, Enrique; KRIEGER, M. (2011). *“Comportamiento organizacional. Enfoque para Latinoamérica”*. Editorial: Pearson Educación. México. Pág. 93

colaborador y la forma como lo está realizando y verificar si está cumpliendo con sus funciones y responsabilidades.

### **2.2.5. Política salarial**

Para el autor Fred R. David, “Por lo general, las políticas se formulan en términos de las actividades de administración, marketing, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo, y administración de sistemas informáticos. Las políticas pueden establecerse a nivel corporativo y aplicarse a todas las divisiones de la organización, o destinarse a una sola división, o bien, pueden orientarse a cada nivel funcional y aplicarse a algunas de las actividades operativas o departamentos determinados. Las políticas, al igual que los objetivos anuales, tienen una relevancia especial en la implementación de estrategias, ya que describen lo que la organización espera de sus empleados y gerentes. Las políticas permiten la coherencia y coordinación dentro y entre los departamentos de la organización”.<sup>31</sup>

Las políticas son los medios para alcanzar objetivos anuales. Las políticas consisten en directrices, reglas y procedimientos establecidos para apoyar los esfuerzos realizados para alcanzar dichos objetivos. Las políticas orientan la toma de decisiones y el manejo de situaciones repetitivas o recurrentes.

Idalberto Chiavenato establece que: “Política salarial es el conjunto de decisiones organizacionales sobre asuntos relacionados con la remuneración y los beneficios concedidos a los empleados. El objetivo principal de la remuneración es crear un sistema

---

<sup>31</sup> Fred R. David (2013). *“Concepto de Administración Estratégica. Décimo cuarta edición”*. Editorial: Pearson Educacion. México. Pág. 12

de recompensas equitativo para la organización y para los empleados. Para que sea eficaz, la política salarial debe atender simultáneamente siete criterios:

- 1.- Adecuada: La compensación se debe distanciar de los estándares mínimos establecidos por el gobierno o por la convención de trabajo.
- 2.- Equitativa: Cada persona debe ser pagada proporcionalmente de acuerdo con su esfuerzo, habilidades y capacitación profesional.
- 3.- Equilibrada: Salario, beneficios y otras recompensas deben proporcionar un paquete total de recompensas razonables.
- 4.- Eficacia en cuanto a costos: Los salarios no pueden ser excesivos, sino en función de lo que la organización puede pagar.
- 5.- Segura: Los salarios deben ser suficientes para ayudar a los empleados a sentirse seguros y a satisfacer sus necesidades básicas.
- 6.- Incentivadora: Los salarios deben motivar eficazmente el trabajo productivo.
- 7.- Aceptable para los empleados: Las personas deben comprender el sistema de salario y sentir que representan un sistema razonable para ello y para la organización”.<sup>32</sup>

El diseño de una política salarial dentro de las organizaciones permite mantener una buena relación entre los directivos y los colaboradores, ya que ambos tendrán claros cuáles son los parámetros establecidos en cuanto a incentivos salariales. Una política salarial que incluye las características mencionadas anteriormente les permitirá a los colaboradores sentirse a gusto con sus puestos de trabajo y tendrán la motivación de

---

<sup>32</sup> CHIAVENATO, Idalberto. (2002). *“Gestión del talento humano. El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones”*. Editorial: Mc Graw Hill. Colombia. Pág. 255

realizar su mejor esfuerzo ya que conocen cuál será su recompensa si logran su mejor trabajo dentro de la compañía.

#### **2.2.5.1. Recompensas y sanciones**

“El sistema de recompensas incluye el paquete total de beneficios que la organización pone a disposición de sus miembros, así como los mecanismos y procedimientos para distribuirlos. No sólo se tiene en cuenta salarios, vacaciones, bonificaciones, asensos, sino también otras compensaciones menos visibles, como seguridad en el empleo, transferencias laterales a posiciones más desafiantes o a posiciones que impliquen crecimiento, desarrollo adicional y varias formas de reconocimiento del desempeño excelente. Por otro lado, el sistema de sanciones incluye una serie de medidas disciplinarias tendientes a orientar el comportamiento de las personas para que no se desvíen de los estándares esperados, a evitar la repetición de dichos comportamientos (con advertencias verbales y escritas) y, en casos extremos, a castigar la reincidencia (suspensión del trabajo), o incluso a separar al autor de los demás miembros (despido de la organización)”.<sup>33</sup>

Hoy en día es indispensable que las empresas cuenten con un sistema que establezca un plan de incentivos y sanciones para sus colaboradores, a fin de tener claros los beneficios a los que pueden acceder al realizar su trabajo correctamente y a su vez conocerán las consecuencias de no tener un desempeño correcto dentro de la empresa.

---

<sup>33</sup> CHIAVENATO, Idalberto. (2002). *Gestión del talento humano. El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. Editorial: Mc Graw Hill. Colombia. Pág. 259

### **2.2.5.2. ¿De qué manera los empleadores establecen los niveles de pago?**

En la práctica, establecer los niveles de pago mientras se garantice equidad interna y externa, por lo general, abarca cinco pasos:

- 1.- Realizar una encuesta salarial acerca de cuánto pagan otros empleadores por puestos de trabajo comparables (para asignar un monto salarial a puestos similares y ayudar a garantizar la equidad externa).
- 2.- El comité de valoración determinará el valor de cada puesto de trabajo en su organización mediante la evaluación de éste (para ayudar a garantizar la equidad interna).
- 3.- Agrupar puestos de trabajo remunerados similarmente en niveles de pago.
- 4.- Asignar un monto salarial a cada nivel de pago.
- 5.- Desarrollar rangos de sueldos.<sup>34</sup>

### **2.2.5.3. Remuneración y su estructura.**

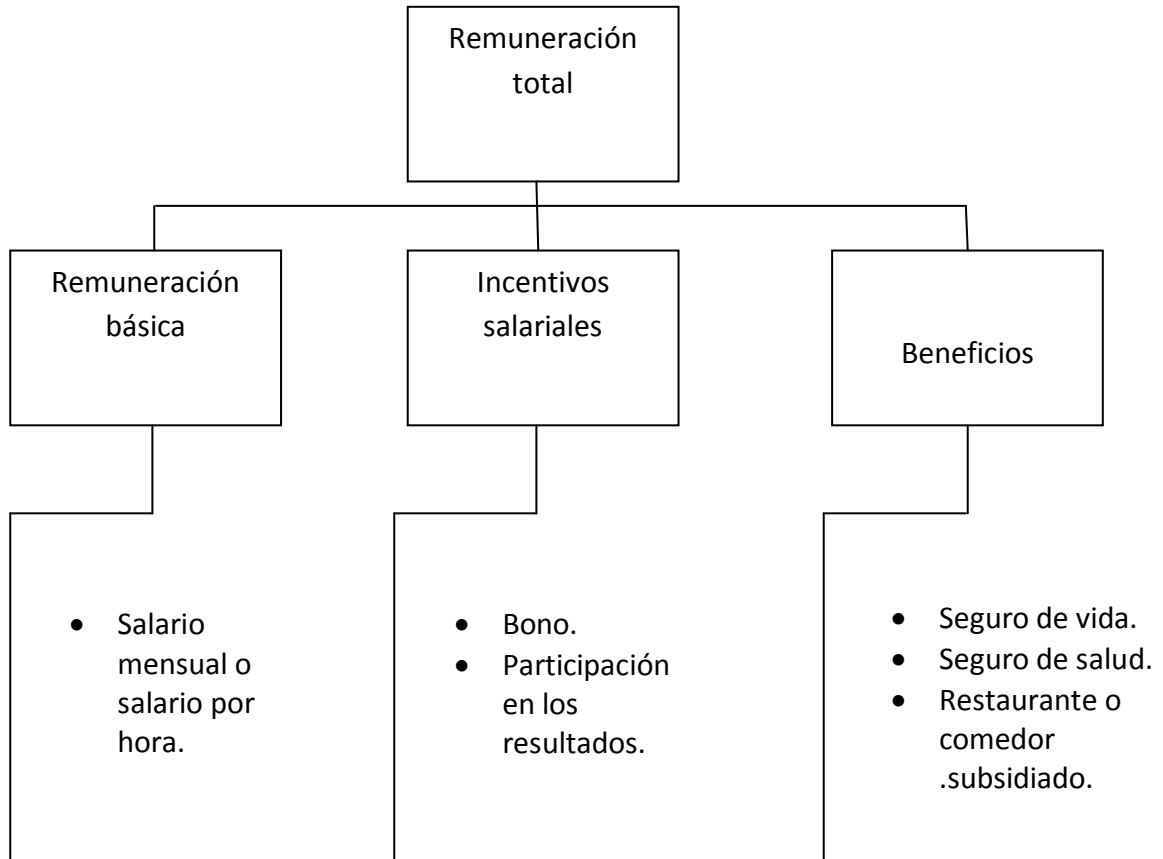
Las organizaciones que se preocupan por el bienestar y crecimiento de sus colaboradores, diseñan modelos estructurales de remuneración, que definen el monto del sueldo que puede percibir cada trabajador dentro de la empresa, según el cargo que ocupa y el desempeño que este tiene. Estos montos se establecen tomando como referencia las leyes vigentes, sueldos del mercado y las competencias y habilidades con las que cuentan los trabajadores.

La remuneración debe ser un factor que permita a la empresa retener y motivar a sus trabajadores.

---

<sup>34</sup> DESSLER, Gary; VARELA, Ricardo. (2011). *“Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano”*. Editorial: Pearson Educacion. México. Pág. 271

**Figura 7: Componentes de la remuneración total.**



**Fuente:** CHIAVENATO, Idalberto. *"Gestión del talento humano. El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones"*. Editorial: Mc Graw Hill. Colombia. Pág. 230

En la mayoría de las organizaciones, el principal componente de la remuneración total es la remuneración básica o pago fijo que recibe el empleado de manera regular como salario mensual o salario por hora. El segundo componente de la remuneración total son los incentivos salariales: programas diseñados para recompensar empleados de buen desempeño, como por ejemplo bonos y participación en resultados. El tercer componente de la remuneración total son los beneficios, casi siempre denominados remuneración



indirecta. Los beneficios se conceden a través de varios programas como vacaciones, seguros de vida, transporte subsidiado, etc.<sup>35</sup>

### **2.3. Marco conceptual**

**Cliente interno.** Es el receptor primario de la misión, visión y estrategias formuladas por la organización para lograr la satisfacción del cliente externo.

**Comunicación organizacional.** Conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y sus diferentes públicos externos.

**Estrategia competitiva.** Fórmula de cómo la empresa va a competir, para alcanzar sus objetivos, utilizando diferentes políticas y tácticas.

**Procedimientos.** Es un plan o método de trabajo que establece una sucesión cronológica de operaciones relacionadas entre sí, que tienen como propósito la realización de una actividad o tarea específica dentro de un ámbito predeterminado de aplicación para la elaboración de un resultado concreto.

### **2.4. Marco legal**

Para el presente proyecto de investigación se tomará en consideración el Título VII del Régimen del Buen Vivir, Capítulo Primero, de la Constitución del Ecuador, donde se detallan varias secciones que contienen los puntos más relevantes del Plan Nacional del Buen Vivir.

---

<sup>35</sup> CHIAVENATO, Idalberto. (2002). *Gestión del talento humano. El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. Editorial: Mc Graw Hill. Colombia. Pág. 230

Dentro de los 12 objetivos del Plan Nacional para el Buen Vivir, el proyecto de investigación estará enmarcado con el objetivo 6, política 6.4, que indica:

“Promover el pago de remuneraciones justas sin discriminación alguna, propendiendo la reducción de la brecha entre el costo de la canasta básica familiar y el salario básico”.

El diseño de la política salarial dentro de la empresa Guianet S.A., estará fundamentada según lo establecido en el Código de Trabajo, Capítulo VI, Parágrafo 1ro. de las remuneraciones y sus garantías, Artículo 81, en concordancia con el artículo 328 de la constitución, donde se indica que:

“...los sueldos y salarios se estipularán libremente, pero en ningún caso podrán ser inferiores a los mínimos legales...”

Para la definición de los sueldos y salarios de cada cargo también se tomará como fundamento legal lo establecido en el Acuerdo No. 0216 del Ministerio de Relaciones Laborales, del 26 de diciembre del año 2012, que en sus artículos 1, 2, 3 y 4 establece 22 comisiones sectoriales, definiendo los sueldos mínimos para cada cargo dentro de las estructuras de las empresas.

El diseño de la política salarial de la empresa Guianet S.A., no podrá ir en contra de lo estipulado anteriormente, por lo que se toma como base esta parte de la Constitución de la República del Ecuador, Código Laboral del Ecuador, Acuerdos Ministeriales y Objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir, de esta forma se garantizará el cumplimiento de los derechos consagrados en las leyes y reglamentos laborales.

## 2.5. Marco geográfico

El actual proyecto de investigación se realizará en base a la empresa Guianet S.A., la cual se encuentra ubicada en la ciudad de Guayaquil, específicamente en la Cdla. Guayaquil, Av. Carlos Luis Plaza Dañín 1004 y Magdalena Cabezas, piso 1.

## 2.6. Operacionalización de las variables

Las variables utilizadas en el presente proyecto de investigación son Estructura Organizacional, Manual de funciones y Política salarial, las cuales tienen un impacto directo en el desempeño laboral de los trabajadores.

En la siguiente figura se detalla la metodología, indicadores, instrumentos e índices utilizados:

**Figura 8:** Operacionalización de las variables.

VARIABLES	CONCEPTOS		METODOLOGIA	INDICADORES	INSTRUMENTOS	INDICES	
	NOMINAL	OPERACIONAL					
INDEPENDIENTE	<b>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b>	Esquema que facilitará la administración de las operaciones a través de la definición de los cargos en la empresa Guianet S.A.	Se diseñará la misión, visión, objetivos, valores y estructura organizacional de la empresa Guianet S.A.	Método Científico: Inductivo, deductivo, Bibliográfico	Estructura Organizacional	Encuestas, Fichas Bibliográficas	Diseño de Estructura Organizacional
	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	Documento que guiará a los colaboradores en el desarrollo de sus actividades dentro de la empresa.	Este manual detallará las funciones de acuerdo a cada cargo que exista en la organización, con la finalidad de establecer responsabilidades.	Método Científico: Inductivo, deductivo, Bibliográfico	Manual de funciones	Encuestas, Fichas Bibliográficas	Diseño de Manual de funciones
	<b>POLITICA SALARIAL</b>	Conjunto de lineamientos que indicarán la forma de fijar las remuneraciones y bonificaciones dentro de Guianet S.A.	Las políticas salariales definirán la remuneración que persivirá cada miembro de la empresa según el cargo que desempeña.	Método Científico: Inductivo, deductivo	Políticas salariales	Encuestas, Fichas Bibliográficas	Diseño de Políticas salariales
DEPENDIENTE	<b>DESEMPEÑO LABORAL</b>	Forma como los colaboradores de Guianet S.A. realizan las funciones de cada cargo.	Se mejorará el desempeño de los colaboradores puesto que estos se sentirán más comprometidos con la organización y Guianet S.A. lográ los objetivos planteados.	Método Científico: Inductivo, deductivo	Cumplimiento de objetivos de la empresa	Ficha de registro de observación, Encuestas	% cumplimiento de objetivos de la empresa

Elaborado por: Los autores (2013)

### **2.6.1. Tipo de investigación**

El tipo de investigación a utilizar en el presente proyecto es de carácter correlacional, debido a que se busca medir la relación que hay entre la existencia de una estructura organizacional, con un manual de funciones y el desempeño de los colaboradores.

La declaración de la misión, visión y objetivos, dentro de la organización, así como el diseño de una estructura organizacional y un manual de funciones, buscará direccionar a todos los colaboradores de la empresa hacia los fines de la misma, y esto se logrará a través de un correcto accionar por partes de los trabajadores que se verá reflejado en los resultados de la organización.

## **2.7. Hipótesis de la investigación**

### **2.7.1. Hipótesis general**

El diseño de una adecuada estructura organizacional y un manual de funciones con políticas salariales definidas lograrán mejores resultados y beneficios a largo plazo dentro de la empresa Guianet S.A.

### **2.7.2. Hipótesis específica**

- Contar con una misión, visión y objetivos claramente definidos, direccionará las actividades de los colaboradores y directivos a mantener a la empresa en el tiempo.
- El diseño de una estructura organizacional y un manual de funciones, permitirá que los colaboradores tengan claras las funciones que deben realizar y se sientan orientados en las actividades que desempeñan.

- Elaborar políticas salariales permitirá motivar al personal de la organización, lo que a su vez mejorará el desempeño individual y logrará que el colaborador se sienta más involucrado y comprometido con la organización.

## CAPÍTULO III

### Marco Metodológico

#### 3.1. Enfoque de la investigación

Para la realización del presente proyecto de investigación se utilizó un enfoque mixto, es decir, el trabajo se basó en un enfoque cualitativo y por existir ciertos datos numéricos se consideró también un enfoque cuantitativo.

Según Gómez Marcelo, “El enfoque cualitativo, por lo común se utiliza primero para descubrir y refinar preguntas de investigación que puedan generar hipótesis. No necesariamente se prueban esas hipótesis. Con frecuencia se basa en métodos de recolección de datos sin medición numérica, sin conteo. Utiliza las descripciones profundas y las interpretaciones de los fenómenos”.<sup>36</sup>

Para el diseño del manual de funciones se tomó información de cada una de las actividades que realizan los empleados y se definieron las características necesarias para cada cargo dentro de la organización. Así mismo se recabó información para conocer las diferentes líneas de supervisión dentro de la estructura de la empresa, por esta razón se hará uso de un enfoque cualitativo.

De igual forma, para Gómez Marcelo, “El enfoque cuantitativo utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis

---

<sup>36</sup> GOMEZ, Marcelo. (2009). *Introducción a la Metodología de la investigación científica. Segunda edición*. Editorial: Brujas. Argentina. Pág 70.

establecidas previamente, y confía en la medición numérica, el conteo y en el uso de la estadística para intentar establecer con exactitud patrones en una población”.<sup>37</sup>

Se determinó el uso de un enfoque cuantitativo debido que al recabar información de cada departamento, se estableció el número de empleados que conocen sus funciones y tienen claro a quien deben reportar sus actividades. De igual forma al diseñar una política salarial, se establecieron diferentes sueldos para los cargos existentes, por lo que fue necesario representar la variación numérica de sueldo que presentó la empresa al diseñar esta política.

### **3.2. Alcance de la investigación**

Para Gómez Marcelo el carácter correlacional: “ tiene objetivo evaluar la relación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables (en un contexto en particular). Responderían a la pregunta ¿Cómo se relacionan los hechos relevantes del fenómeno investigado? En ocasiones solo se analiza la relación entre dos variables, pero frecuentemente se ubican en el estudio relaciones entre tres o más variables”.<sup>38</sup>

El tipo de investigación utilizado en el presente proyecto es de carácter correlacional, debido a que se buscó medir la relación que hay entre la existencia de una estructura organizacional con un manual de funciones y el desempeño de los colaboradores.

---

<sup>37</sup> GOMEZ, Marcelo. (2009). *Introducción a la Metodología de la investigación científica. Segunda edición*. Editorial: Brujas. Argentina. Pág. 70.

<sup>38</sup> GOMEZ, Marcelo. (2009). *Introducción a la Metodología de la investigación científica. Segunda edición*. Editorial: Brujas. Argentina. Pág. 76

La declaración de la misión, visión y objetivos, dentro de la organización, así como el diseño de una estructura organizacional y un manual de funciones con políticas salariales, buscó direccionar a todos los colaboradores de la empresa hacia los fines de la misma.

### **3.3. Diseño y método**

El diseño no experimental se define como: “la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Lo que hacemos es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos”.<sup>39</sup>

Para este proyecto de investigación, se utilizó el diseño no experimental, ya que la recolección de la información se llevó a cabo a través de la observación de situaciones ya existentes, es decir, no se provocó ningún tipo de situación intencionalmente.

Dentro del diseño no experimental, se hizo uso del tipo transeccional o transversal, ya que los datos se recolectaron en un momento determinado, es decir, un momento específico del día de trabajo y por una sola ocasión dentro de la empresa, esto fue analizado y se pudo determinar la relación que existe entre las variables planteadas.

“Los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como una fotografía de algo que sucede”.<sup>40</sup>

---

<sup>39</sup> GOMEZ, Marcelo. (2009). *Introducción a la Metodología de la investigación científica. Segunda edición*. Editorial: Brujas. Argentina. Pág. 92

<sup>40</sup> HERNANDEZ, Roberto; FERNANDEZ, Carlos; BAPTISTA, Pilar. (2010). *Metodología de la investigación. Quinta edición*. Editorial: Mc Graw Hill. México. Pág. 151



El diseño transeccional se divide en tres: exploratorios, descriptivos y correlacionales-causales. Para este proyecto de investigación se utilizó el diseño transeccional correlacional-causal.

Los diseños transeccionales correlacionales-causales “describen relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado. A veces, únicamente en términos correlacionales, otras en función de la relación causa efecto (causales)”.<sup>41</sup>

Se hizo uso de este tipo de diseño transeccional correlacional-causal debido a que se recolectaron datos y se describió la relación que existe entre diseñar una estructura organizacional, un manual de funciones con políticas salariales y el efecto que estos tuvieron sobre los colaboradores.

En el trabajo de investigación se utilizó una metodología científica, de la cual se aplicaron el método inductivo-deductivo, debido a que los enfoques que se utilizaron son cuali-cuantitativos, por lo que fue necesario realizar esta combinación.

Se utilizó el método inductivo-deductivo, ya que esta combinación permitió estudiar por medio de la observación cada uno de los departamentos de la organización, lo que ayudó a conocer las falencias que se estaban presentando dentro de la estructura organizacional, así mismo, se obtuvo a través de encuestas información de los colaboradores, de las funciones que realizan y de cómo se sienten dentro de la empresa, lo que finalmente permitió emitir una conclusión general de la organización, para de esta

---

<sup>41</sup> HERNANDEZ, Roberto; FERNANDEZ, Carlos; BAPTISTA, Pilar. (2010). *Metodología de la investigación. Quinta edición*. Editorial: Mc Graw Hill. México. Pág. 154

forma diseñar de mejor manera la estructura de la empresa con un manual de funciones para los trabajadores y una correcta política salarial que contribuyó a que los colaborados quieran mejorar su desempeño en la empresa Guianet S.A.

### **3.4. Población y muestra**

#### **3.4.1. Población**

La población total para esta investigación fue de 22 personas, las cuales laboran dentro de la empresa Guianet S.A. y se detallan a continuación:

Gerente General	1
Jefe Administrativo	1
Jefe de Ventas	1
Vendedores	10
Asistente de ventas	1
Contador	1
Asistente contable	1
Jefe de sistemas	1
Programador Jr.	1
Diseñador	1
Recepcionista	1
Mensajero	1
Conserje	1
<b>Total empleados (Población)</b>	<b>22</b>

#### **3.4.2. Muestra**

Debido a que el tamaño de la población es pequeño se tomó una muestra no probabilística, que en este caso será el total del tamaño de la población.

### **3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de información**

Las técnicas que se utilizaron en el presente proyecto de investigación fueron:

- Observación.- Se realizó una observación de las actividades que desempeñan los trabajadores, las cuales se registraron en fichas. En el procesamiento de la información se verificó si dichas actividades están acorde al cargo que ocupan dentro de la organización, así mismo, se registró las actividades que realizan los empleados en el tiempo que no son supervisados, de esta forma se pudo establecer el grado de compromiso que tienen actualmente con la organización.
- Encuestas.- Se realizaron encuestas a los colaboradores de la empresa, para confirmar si conocían acerca de la misión, visión, valores y objetivos de Guianet S.A., a través de estas encuestas se pudo saber si los trabajadores conocen las actividades y responsabilidades que tiene cada persona y si tienen claro a quien deben reportar su trabajo.
- Entrevistas.- Con el fin de obtener información clave sobre la manera como se desarrollan las actividades dentro de la empresa Guianet S.A., los autores coordinaron una entrevista con el Gerente General, la cual se grabó para tener la debida evidencia.

### **3.6. Validación**

Toda la información recabada dentro del presente proyecto de investigación, está respaldada a través de informes, que posteriormente fueron validados por el representante legal de Guianet S.A.

A través de la fórmula del Chi Cuadrado, se ha validado la hipótesis del presente proyecto de investigación, obteniendo como resultado la validez de lo planteado.

$$X = \sum \frac{(Fo - Fe)^2}{Fe}$$

Entre los resultados obtenidos, g=grados de libertad, da un valor total de 6, mientras que el valor para el nivel de confianza establecido P es 0,5 y al ubicar estos valores en la tabla de distribución del Chi-cuadrado, el valor para validar la hipótesis esta en 5.348.

Los resultados obtenidos al agrupar las 7 preguntas más significativas de la encuesta fueron en las respuestas de SI 42.39 y para las respuestas de NO 35.50, con lo cual al ser estos valores mayores a los de la tabla de distribución, se confirma a través de la fórmula del Chi-cuadrado que la hipótesis es válida.

### **3.7. Análisis de resultados**

En el presente proyecto de investigación se aplicaron varias técnicas entre las cuales están la observación, la encuesta y la entrevista. La observación y las encuestas fueron realizadas a cada uno de los trabajadores, con el fin de conocer su opinión sobre la actual administración de la empresa y la manera como están distribuidas las funciones y actividades de cada cargo. De igual forma se obtuvo información acerca de si la empresa tiene en práctica una política salarial que beneficie a los colaboradores.

### 3.8. Tabulación de las encuestas

1. ¿Conoce Ud. si la empresa Guianet S.A. tiene por escrito una misión, visión, objetivos y valores?

**Cuadro 1: Conocimiento de la misión, visión, objetivos y valores.**

Respuestas	Número de personas	Porcentajes
SI	4	19,05%
NO	17	80,95%
<b>TOTAL</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Los autores (2013)

**Figura 9: Conocimiento de la misión, visión, objetivos y valores.**



Elaborado por: Los autores (2013)

#### **Análisis.**

La mayor parte de la población indicó no conocer sobre la existencia de estas declaraciones mientras que la minoría, que corresponde a un total de 4 personas encuestadas indicó sí conocer sobre la existencia de una misión, visión, objetivos y valores, sin embargo, se realizó un acercamiento hacia estos trabajadores para confirmar las respuestas, y se evidenció un total desconocimiento de esta información.

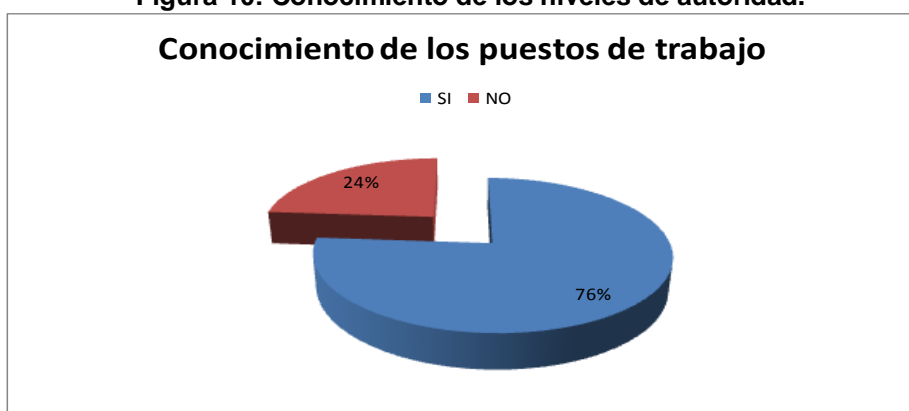
2. ¿Sabe Ud. cuáles son los niveles de autoridad y responsabilidad en cada uno de los puestos de trabajo?

Cuadro 2: Conocimiento de los niveles de autoridad.

Respuestas	Número de personas	Porcentajes
SI	16	76,19%
NO	5	23,81%
<b>TOTAL</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Los autores (2013)

Figura 10: Conocimiento de los niveles de autoridad.



Elaborado por: Los autores (2013)

**Análisis.**

La mayor parte de los encuestados, indicaron sí conocer los niveles de autoridad y responsabilidad de los puestos de trabajo, con lo que se asume que existe un buen grado de conocimiento de los diferentes niveles de autoridad dentro de la empresa, mientras que un porcentaje inferior de la población indicó no conocer tales niveles de autoridad, lo cual se considera como una falencia, ya que para que las actividades se desarrollen correctamente dentro de una organización, el 100% de los trabajadores debe conocer los niveles de autoridad de la empresa.

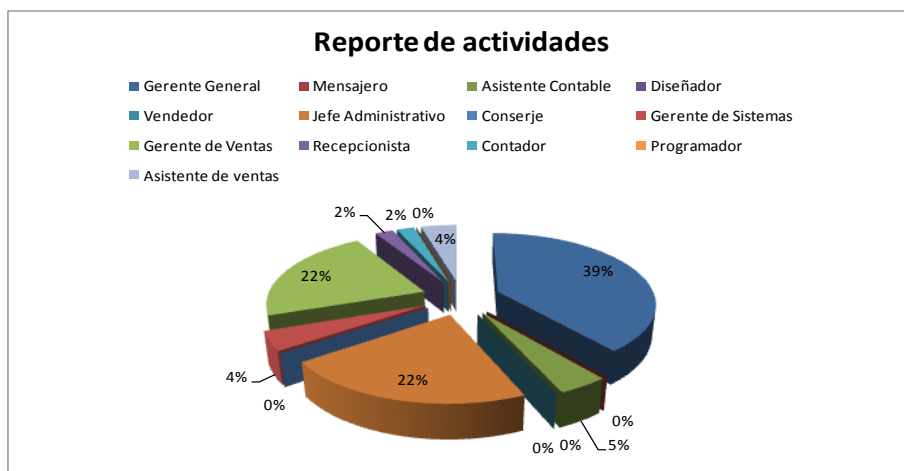
### 3. Las actividades que realiza son reportadas a:

**Cuadro 3: Reporte de actividades.**

Respuestas	Cantidad de reportes	Porcentajes
Gerente General	18	39,13%
Mensajero	0	0,00%
Asistente Contable	2	4,35%
Diseñador	0	0,00%
Vendedor	0	0,00%
Jefe Administrativo	10	21,74%
Conserje	0	0,00%
Gerente de Sistemas	2	4,35%
Gerente de Ventas	10	21,74%
Recepcionista	1	2,17%
Contador	1	2,17%
Programador	0	0,00%
Asistente de ventas	2	4,35%
<b>TOTAL</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Los autores (2013)

**Figura 11: Reporte de actividades.**



Elaborado por: Los autores (2013)

#### Análisis.

Se pudo determinar que 18 de 21 personas reportan directamente su trabajo al gerente general, a más de reportar también sus actividades a los jefes de cada departamento.

Con lo cual se comprueba que no existe una definición clara de los niveles de autoridad dentro de la empresa, ya que los trabajadores únicamente deben reportar a los jefes departamentales y estos a su vez deben reportar al gerente general.

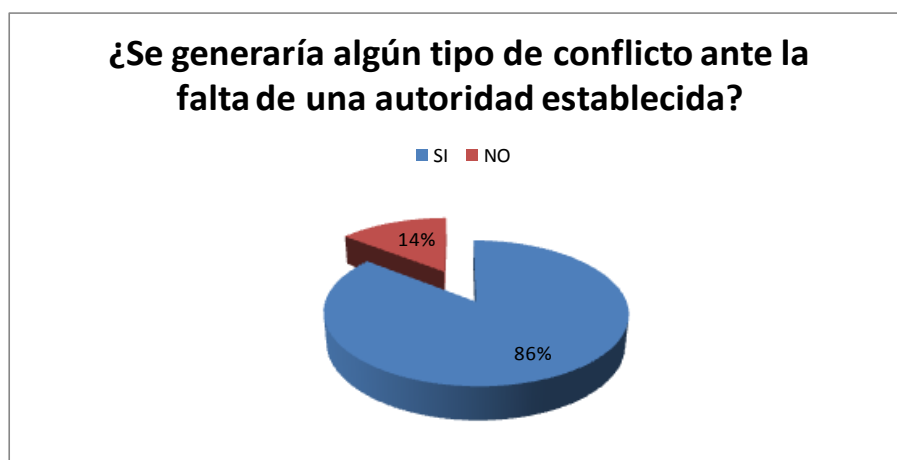
**4. ¿Cree Ud. que se generaría algún conflicto dentro de la empresa al no contar con niveles de autoridad debidamente establecidos?**

**Cuadro 4: Posibilidad de que se generen conflictos al no contar con niveles de autoridad.**

Respuestas	Número de personas	Porcentajes
SI	18	85,71%
NO	3	14,29%
<b>TOTAL</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Los autores (2013)

**Figura 12: Posibilidad de que se generen conflictos al no contar con niveles de autoridad.**



Elaborado por: Los autores (2013)

**Análisis.**

Luego de verificar si los trabajadores tenían claro los niveles de autoridad dentro de la empresa y comprobar que efectivamente muchos colaboradores desconocen que su trabajo debe ser reportado a sus jefes inmediatos, 18 de 21 personas encuestadas indicaron que sí se generarían conflictos en la empresa al no contar con niveles de



autoridad debidamente establecidos, y al momento de preguntar qué tipo de conflictos se pueden generar, indicaron varios como dificultad al momento de tener dudas sobre un trabajo y no tener claro a quién debe dirigirse, la intervención de otros superiores en áreas donde no tienen autoridad, trabajos repetitivos y falta de orientación al momentos de solicitar algún requerimiento en particular.

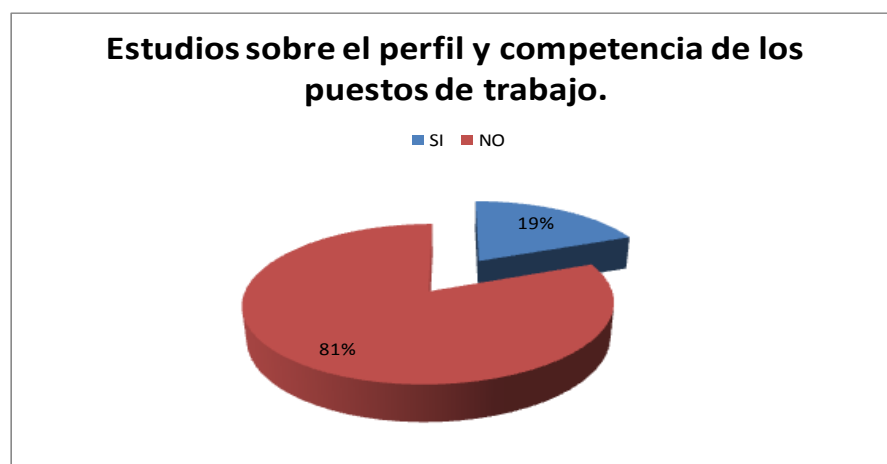
**5. ¿La empresa Guianet S.A. le ha realizado algún estudio sobre su perfil y competencia dentro de su puesto de trabajo?**

**Cuadro 5: Estudios sobre el perfil y competencias de los puestos de trabajo.**

Respuestas	Número de personas	Porcentajes
SI	4	19,05%
NO	17	80,95%
<b>TOTAL</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Los autores (2013)

**Figuro 13: Estudios sobre el perfil y competencias de los puestos de trabajo.**



Elaborado por: Los autores (2013)

### **Análisis.**

Con esta pregunta se buscó determinar si los gerentes de la empresa habían realizado algún tipo de análisis de los perfiles y competencia de cada uno de los trabajadores, para así tener una idea sobre la asignación de las funciones y responsabilidades en los cargos, a lo cual el mayor porcentaje de los encuestados indicaron que no se les ha realizado ningún estudio. Del total de la población, solo 4 personas indicaron que si se les había realizado este tipo de estudio.

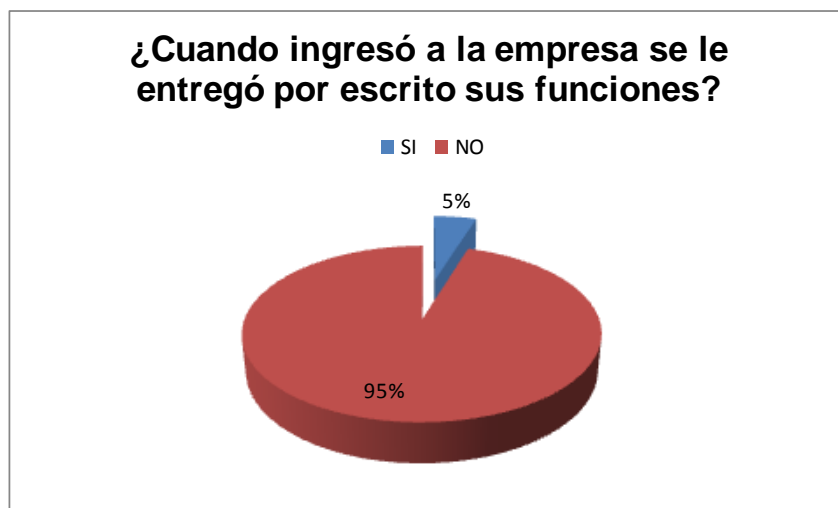
### **6. ¿Cuándo ingresó a laborar a la empresa, se le entregó por escrito las funciones que debía realizar?**

**Cuadro 6: Proceso de inducción al ingresar a la empresa.**

<b>Respuestas</b>	<b>Número de personas</b>	<b>Porcentajes</b>
SI	1	4,76%
NO	20	95,24%
<b>TOTAL</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Los autores (2013)

**Figura 14: Proceso de inducción al ingresar a la empresa.**



Elaborado por: Los autores (2013)

## Análisis.

Se pudo determinar que al momento de ingresar a laborar a la empresa, los nuevos colaboradores no recibieron algún tipo de inducción o documento, donde establezcan sus funciones y responsabilidades dentro de la organización, es decir, los trabajadores no recibieron capacitación alguna.

En la encuesta realizada solo 1 persona indicó sí haber recibido por escrito sus funciones y responsabilidades, pero estas fueron entregadas por la persona a la cual ella reemplazó, por lo que se anula esta respuesta y se considera que el total de los encuestados indicaron no haber recibido una inducción, evidenciando la inexistencia de un manual de funciones en la empresa Guianet S.A.

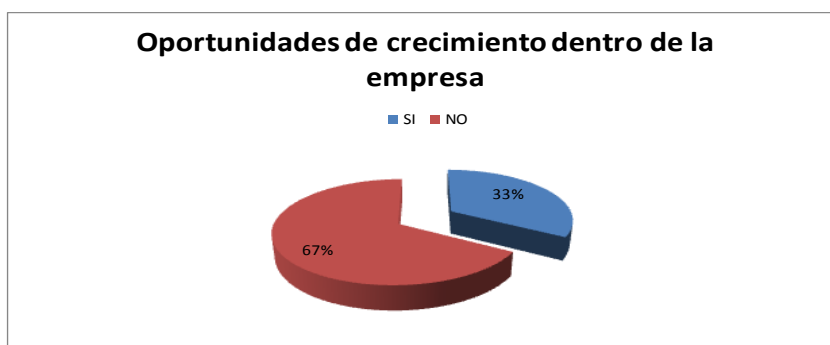
## 7. ¿La empresa Guianet S.A. le ofrece oportunidades de crecimiento profesional en el área en el que se desempeña?

**Cuadro 7: Oportunidades de crecimiento dentro de la empresa.**

Respuestas	Número de personas	Porcentajes
SI	7	33,33%
NO	14	66,67%
<b>TOTAL</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Los autores (2013)

**Figura 15: Oportunidades de crecimiento dentro de la empresa.**



Elaborado por: Los autores (2013)

## Análisis.

Con esta preguntaba se buscó conocer la percepción que tienen los colaboradores sobre la empresa, y si sienten que esta les ofrece oportunidades para crecer personal y profesionalmente, a lo cual 14 de 21 encuestados indicaron que no poseen ninguna oportunidad en el área en que se desempeñan, mientras que la diferencia indicó si poseer oportunidades de crecimiento profesional, los cuales las relacionan con mejores sueldos y capacitaciones, básicamente en el área de ventas.

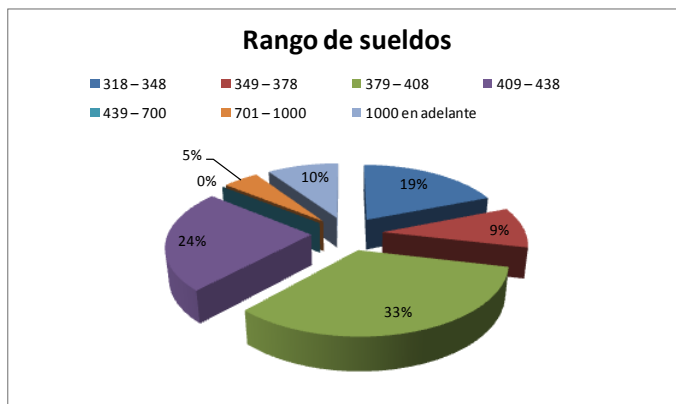
### 8. Entre las siguientes opciones, seleccione el rango del sueldo que actualmente percibe en su puesto de trabajo.

**Cuadro 8: Rango de sueldos.**

Respuestas	Número de personas	Porcentajes
318 – 348	4	19,05%
349 – 378	2	9,52%
379 – 408	7	33,33%
409 – 438	5	23,81%
439 – 700	0	0,00%
701 – 1000	1	4,76%
1001 en adelante	2	9,52%
<b>TOTAL</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Los autores (2013)

**Figura 16: Rango de sueldos.**



Elaborado por: Los autores (2013)

## Análisis

Como se puede observar, el rango de sueldos que maneja la empresa entre los diferentes puestos que existen presentan una mayor frecuencia, 7 de 21 personas se encuentran en un rango de entre los 379 y 408 USD, seguido por 5 trabajadores que se sitúan en un rango de 409 a 438 USD, con lo que se puede ver que la mayor parte de los colaboradores perciben un sueldo superior al básico vigente, pero dentro de estos rangos de sueldos hay personas que tienen laborando en la empresa más de 5 años, estableciendo que la actual administración de la empresa no está siendo equitativa con estas personas, ya que los nuevos trabajadores que ingresan perciben un sueldo casi igual a las de las personas con más tiempo en la empresa, estos rangos servirán como referencia para la elaboración de políticas salariales.

### 9. ¿Conoce Ud. sobre una política salarial que tenga establecida la empresa Guianet S.A. hacia sus trabajadores?

**Cuadro 9: Conocimiento sobre políticas salariales.**

Respuestas	Número de personas	Porcentajes
SI	1	4,76%
NO	20	95,24%
<b>TOTAL</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Los autores (2013)

**Figura 17: Conocimiento sobre políticas salariales**



Elaborado por: Los autores (2013)

### **Análisis.**

Con el propósito de saber si la empresa actualmente cuenta con una política salarial y si esta a su vez es conocida por los colaboradores, se realizó esta pregunta, en la que se obtuvo como resultado que 20 de 21 trabajadores indicó no tener conocimiento de la existencia de alguna política salarial, solo una persona del área de ventas que representa el 5% de la población indicó si conocer esta política, pero al momento de verificar esta información se identificó que existe una política de pago de comisiones por ventas, mas no política salarial.

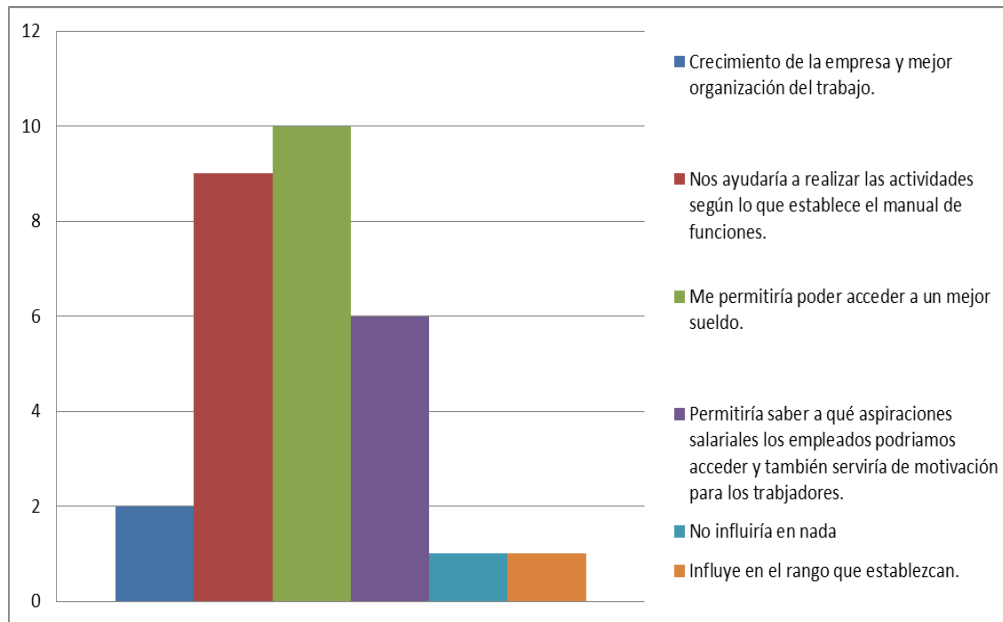
### **10. ¿De qué forma influiría en Ud. el diseño de un manual de funciones y políticas salariales dentro de la empresa Guianet S.A.?**

**Cuadro 10: Influencia de un manual de funciones y políticas salariales.**

<b>Respuestas</b>	<b>TOTAL</b>	<b>Porcentajes</b>
Crecimiento de la empresa y mejor organización del trabajo.	<b>2</b>	6,90%
Nos ayudaría a realizar las actividades según lo que establece el manual de funciones.	<b>9</b>	31,03%
Me permitiría poder acceder a un mejor sueldo.	<b>10</b>	34,48%
Permitiría saber a qué aspiraciones salariales los empleados podríamos acceder y también serviría de motivación para los trabajadores.	<b>6</b>	20,69%
No influiría en nada.	<b>1</b>	3,45%
Influye en el rango que establezcan.	<b>1</b>	3,45%
<b>TOTAL</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Los autores (2013)

**Figura 18: Influencia de un manual de funciones y políticas salariales**



**Elaborado por:** Los autores (2013)

### **Análisis**

Esta pregunta se la realizó con el fin de obtener la mayor cantidad de información posible por parte de los colaboradores, sobre cómo piensan ellos que influiría en la empresa, el diseño de un manual de funciones y políticas salariales, de lo cual se obtuvieron varias respuestas y diversas opiniones, detallando a continuación las que se mencionaron con mayor frecuencia:

- Para crecimiento de la empresa y mejor organización del trabajo.
- Permitiría saber a qué aspiraciones salariales los empleados podríamos acceder y también serviría de motivación para los trabajadores.
- Sería una gran motivación para trabajar.
- Mejoraría el desempeño de cada área dentro de la empresa, la política salarial motivaría a seguir capacitándome para crecer profesionalmente.

**11. ¿Estaría Ud. de acuerdo con la implementación y socialización de un Manual de Funciones y Políticas Salariales dentro de la empresa Guianet S.A.?**

**Cuadro 11: Aceptación de un manual de funciones y políticas salariales**

Respuestas	Número de personas	Porcentajes
SI	20	95,24%
NO	1	4,76%
<b>TOTAL</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Los autores (2013)

**Figura 19: Aceptación de un manual de funciones y políticas salariales**



Elaborado por: Los autores (2013)

**Análisis.**

Con esta pregunta se buscó conocer el nivel de aceptación que habría por parte de los empleados, con el diseño y posible implementación de un manual de funciones y políticas salariales dentro de la empresa Guianet S.A., obteniendo como resultado que el mayor número de trabajadores encuestados estarían de acuerdo con tal diseño, lo cual afirman sería beneficioso no solo para la empresa sino también para motivar el mejoramiento del desempeño dentro de la empresa.



**Análisis de la entrevista:**

Otro de los instrumentos utilizados en el presente proyecto de investigación para recabar información necesaria que permita diseñar de forma oportuna una estructura organizacional y un manual de funciones con políticas salariales, fue la entrevista realizada al Ing. Luis Vásquez, Gerente General de la empresa Guianet S.A., quien a través de las preguntas realizadas nos permitió comprobar la falta de estas herramientas dentro de la empresa y la importancia de que sean diseñados para un mejor funcionamiento de la empresa y para una mayor motivación hacia el personal. En la entrevista nos supo expresar su total apoyo hacia el diseño de estos elementos considerando la posibilidad de una implementación de los mismos dentro de la empresa.

## **CAPÍTULO IV**

### **Propuesta**

#### **4.1. Análisis de los resultados**

Con el fin de obtener información que permita validar la hipótesis planteada en el actual proyecto de investigación se aplicaron encuestas a todos los trabajadores y una entrevista al gerente general de la empresa Guianet S.A.

De las encuestas efectuadas se obtuvo como resultado que la mayor parte de los colaboradores desconocen sobre la existencia de una misión y visión dentro de la empresa, con lo cual se comprueba la necesidad de diseñar estos elementos a fin de que la empresa pueda seguir realizando sus actividades de forma correcta, direccionando a todo el personal hacia un mismo propósito.

Otra de las preguntas efectuadas buscaba identificar si los trabajadores de Guianet S.A. conocían los niveles de autoridad que existen en la empresa, a lo cual la mayor parte de los encuestados respondieron que si conocían estos niveles jerárquicos sin embargo indicaron no saber de la existencia de un organigrama debidamente graficado, a su vez se pudo observar que aproximadamente el 85% de los trabajadores reportan directamente al gerente general, a más de reportar sus actividades a los jefes de cada departamento. Con lo que se comprueba la falta de una estructura organizacional claramente definida que establezca los niveles jerárquicos de cada departamento, ya que los trabajadores únicamente deben reportar a los jefes departamentales y estos a su vez deben reportar al gerente general.

También se pudo determinar que la empresa no ha realizado ningún tipo de análisis de los perfiles y competencias de cada uno de los trabajadores, tampoco se cuenta con un manual que establezca las funciones y responsabilidades en los cargos y se pudo identificar que al momento de ingresar a laborar a la empresa, los nuevos colaboradores no recibieron ningún tipo de inducción o documento donde se establezcan sus actividades y responsabilidades dentro de la organización.

De igual forma se pudo determinar que la percepción que tienen los colaboradores sobre la empresa es que no existe ningún tipo de oportunidad en el área en que se desempeñan, debido a que actualmente la empresa no cuenta con una política salarial ni un programa de incentivos que motive a los trabajadores dentro de la empresa. Cabe recalcar que algunos colaboradores relacionaron las capacitaciones como parte de su crecimiento dentro de la empresa.

Entre los diversos comentarios de los trabajadores sobre el diseño de un manual de funciones y políticas salariales se resaltan algunas opiniones, quienes indican que esto serviría para el crecimiento de la empresa y mejor organización del trabajo, los colaboradores indicaron que les permitiría saber a qué aspiraciones salariales ellos podrían acceder y también influiría en su motivación, mejorando su desempeño dentro de la empresa.

De la entrevista realizada al gerente general de la empresa se confirmaron los resultados obtenidos en las encuestas realizadas a los trabajadores y a su vez se pudo observar que existe una predisposición por parte de la gerencia para el diseño e implementación de una

adecuada estructura organizacional y un manual de funciones para la empresa Guianet S.A.

En la entrevista, el gerente general afirma que la empresa si cuenta con una misión y visión, pero que estas no han sido socializadas hacia los colaboradores y que ya es tiempo de una reestructuración de estos dos elementos.

El gerente también indica que la empresa no cuenta con objetivos ni valores establecidos y reconoce la necesidad de contar con estas herramientas dentro de la empresa para el futuro crecimiento de la misma, a su vez expresó que en efecto la empresa si cuenta con niveles de autoridad en cada departamento, pero esta no cuenta con la estructura graficada y documentada.

Al momento de consultarle si se realizan evaluaciones periódicas a los trabajadores, el entrevistado indicó que no existe un proceso para evaluar el perfil y competencias de los trabajadores, afirmando que sí es necesario contar con sistema de evaluación que permita conocer el perfil actual que tienen los trabajadores.

También indicó que la empresa ofrece a sus colaboradores capacitaciones a través de convenios que tiene con otras instituciones como la Cámara de Comercio de Guayaquil, lo cual él ve como un aporte al crecimiento profesional. De igual forma indicó que los horarios de trabajo dan la oportunidad a los colaboradores de poder estudiar carreras universitarias en horarios nocturnos.

Con respecto al manual de funciones indicó que en efecto la empresa no cuenta con un manual de funciones debidamente establecido y documentado y que los trabajadores nuevos que ingresan a laborar a la empresa reciben las indicaciones a través de la persona que va a la salir de ese puesto, lo cual considera no es del todo correcto, manifestando su total acuerdo hacia el diseño de este manual.

Como última pregunta se le consultó si aprobaría el diseño y socialización de un manual de funciones y políticas salariales dentro de su empresa, a lo cual indicó estar muy de acuerdo, ya que considera que la mejor forma de poder llevar a cabo las actividades de cada departamento es con funciones debidamente establecidas y notificadas a cada trabajador.

#### **4.2. Tema**

“Diseño de un manual de funciones y políticas salariales para la empresa Guianet S.A.”

#### **4.3. Objetivos de la propuesta**

El principal objetivo de la propuesta del presente proyecto de investigación es, diseñar un manual de funciones y una política salarial para la empresa Guianet S.A. con el fin de mejorar el desarrollo de las actividades en cada departamento, e incrementar la satisfacción laboral, comprometiendo al personal de la organización. Cumpliendo este objetivo la empresa realizará una correcta selección de personal a través del diseño de cargos creando una mayor adaptabilidad al puesto de trabajo, con el diseño de una estructura organizacional correcta, se busca emplear el principio de unidad de mando para lograr una integración entre jefaturas a fin de mejorar las relaciones departamentales.

#### **4.4. Informe final para Guianet S.A.**

##### **4.4.1. Plan estratégico para Guianet S.A.**

###### **4.4.1.1. Misión**

###### **Misión de la empresa**

Ofrecer y comercializar una Guía Telefónica por internet de altísima calidad que deje satisfechos tanto a los usuarios que la visitan como a sus cliente que se publicitan, generando grandes beneficios a sus trabajadores y un alto valor para sus accionistas.

###### **Misión propuesta por los autores**

Ser reconocidos a nivel nacional como el principal medio de búsqueda para la adquisición de productos y servicios, elaborando anuncios publicitarios que atraigan la rentabilidad de nuestros clientes y accionistas, manteniendo una fuerza laboral comprometida, ofreciendo una adecuada calidad de vida laboral.

###### **4.4.1.2. Visión**

###### **Visión de la empresa**

Alcanzar el liderazgo absoluto en lo que respecta a guías telefónicas o directorios por internet en el Ecuador, convirtiéndonos en el sitio web más visitado por los ecuatorianos, gracias a la información útil actualizada que sepamos ofrecer a nuestros usuarios.

###### **Visión propuesta por los autores**

Ser líderes e innovadores en anuncios publicitarios vía internet, satisfaciendo la necesidad del mercado, generando rentabilidad a nuestros socios y en un ambiente de bienestar para nuestros trabajadores.

#### **4.4.1.3. Valores**

- Calidad

Ofrecemos un servicio post venta para medir la satisfacción del cliente y buscamos ofrecer siempre un servicio que satisfaga las necesidades de los clientes.

- Confianza

Promovemos la buena práctica empresarial con un equipo de trabajo capacitado que ofrece a sus clientes una forma segura de publicitarse en internet.

- Trabajo en equipo

Nos enfocamos en incentivar a nuestros colaboradores ofreciéndoles un desarrollo personal y profesional de manera equitativa para generar un buen ambiente laborar y de esta forma sumar esfuerzos para cumplir con nuestras metas y objetivos.

- Ética empresarial

Este valor lo hemos conformado por 4 ejes a los que se rige la empresa:

- Eje humano: Consideramos que nuestro equipo de personas es el activo más importante de la empresa.

- Eje espiritual: Sin Dios no somos nada. Avanzar bajo la guía de Dios teniendo claro que él se presenta de diferentes formas en algunos seres humanos.

- Eje social: Estamos comprometidos a retribuir a la sociedad, todo lo que nos da, siendo esta retribución no solo económica sino también humana.

- Eje comercial: Estamos comprometidos en la búsqueda por cumplir los objetivos de la empresa, para de esta forma generar una sostenibilidad que nos genere beneficios, a través de prácticas responsables.

- Humildad

Somos una empresa que promueve el respeto, la igualdad y buen trato entre colaboradores y hacia los clientes.

- Responsabilidad social

Nos encontramos comprometidos con el medio ambiente ofreciendo un servicio que elimina el uso de Guías Telefónicas impresas, lo cual disminuye la tala de árboles.

- Transparencia

Ofrecemos información clara y oportuna a los entes reguladores, ajustándonos a las normas y reglamentos establecidos por las instituciones del estado.

#### **4.4.1.4. Objetivos**

##### **4.4.1.4.1. Objetivos generales**

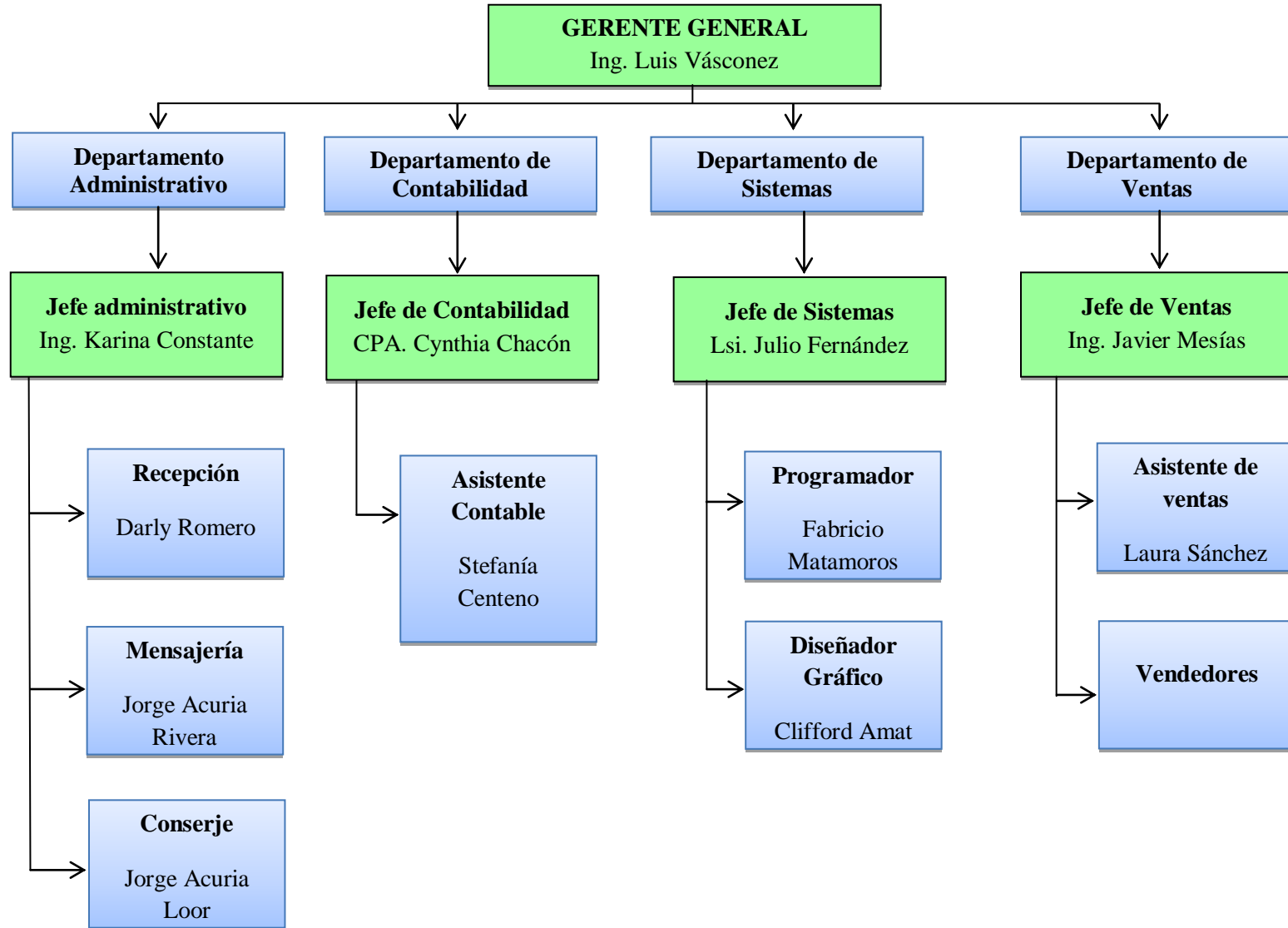
- Ser la Guía número uno en la búsqueda de proveedores vía internet.
- Contar con el personal idóneo que brinde información oportuna a nuestros clientes.
- Lograr una constante adaptación a las evoluciones tecnológicas.
- Lograr un posicionamiento en el mercado incrementando las ventas.



#### **4.4.1.4.2. Objetivos específicos**

- Aumentar en un 10% mensual el volumen de suscripciones de nuestros clientes.
- Capacitar constantemente al personal, con el fin de brindar una alta calidad de servicio.
- Buscar aplicaciones que permitan a nuestros clientes tener mayor acceso a nuestra página web.
- Lograr expandir nuestro mercado a las ciudades más grandes del Ecuador como son Quito y Cuenca en un período máximo de 2 años.

4.4.1.5. Organigrama propuesto por los autores para la empresa Guianet S.A.



#### 4.4.2. Propuesta de manual de funciones para Guianet S.A.

<b>1. Descripción del cargo</b>	
<b>Departamento:</b>	Gerencia
<b>Nombre del cargo:</b>	Gerente General
<b>Supervisado por:</b>	N/A (En el caso que se establezcan, por los accionistas)
<b>Supervisa a:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jefe administrativo</li> <li>• Jefe de contabilidad</li> <li>• Jefe de sistemas</li> <li>• Jefe de ventas</li> </ul>
<b>Se relaciona con:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jefe administrativo</li> <li>• Jefe de contabilidad</li> <li>• Jefe de sistemas</li> <li>• Jefe de ventas</li> </ul>
<b>Delegaciones:</b>	En el caso de ausencia por vacaciones, viajes o algún imprevisto, este será reemplazado por el Jefe Administrativo o por la persona que el Gerente General designe.
<b>2. Perfil del cargo</b>	
<b>Estudios académicos:</b>	Estudios de Tercer Nivel en: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingeniería Comercial</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administración de empresas</li> <li>• Carreras Afines</li> </ul>
<b>Experiencia laboral:</b>	Mínimo 5 años de experiencia en administración de empresas o haberse desempeñado como jefe administrativo.
<b>3. Finalidad del cargo</b>	
<p>Realizar los procesos administrativos de la empresa con el propósito de cumplir y hacer cumplir la misión, visión y objetivos establecidos para el corto y largo plazo.</p> <p>Diseñar estrategias que permitan crecer y mantener a la empresa en el mercado en el que se desenvuelve.</p> <p>Cumplir y hacer cumplir las políticas establecidas en el reglamento interno de la empresa.</p>	
<b>4. Actitudes/Aptitudes, Destrezas/Habilidades y Valores del cargo</b>	
<b>Actitudes/ Aptitudes, Destrezas / Habilidades:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Emprendedor</li> <li>• Innovador</li> <li>• Líder</li> <li>• Motivador</li> <li>• Saber delegar</li> <li>• Saber planificar</li> <li>• Saber organizar</li> </ul>
<b>Valores:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ética Profesional</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Honestidad</li> <li>• Puntualidad</li> <li>• Respeto</li> <li>• Responsabilidad</li> </ul>
<b>5. Funciones a realizar</b>	
<b>Funciones generales:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer junto con las jefaturas los objetivos a corto, mediano y largo plaza.</li> <li>• Diseñar estrategias que permitan alcanzar los objetivos planteados.</li> <li>• Participar con las demás jefaturas en los procesos de selección de personal a su cargo y administrar en forma eficiente y efectiva los recursos humanos.</li> <li>• Velar por el cumplimiento de los objetivos fijados en cada departamento.</li> <li>• Administrar adecuadamente cada uno de los recursos con los que cuenta la empresa.</li> <li>• Establecer las diferentes funciones y responsabilidades para cada uno de los cargos existentes o nuevos dentro de la empresa.</li> <li>• Velar por lograr una cultura de comunicación dentro de la organización.</li> </ul>

<p><b>Funciones específicas:</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Firmar las autorizaciones para efectuar pagos a proveedores, empleados, otros, etc.</li> <li>• Realizar las evaluaciones de desempeño a las diferentes jefaturas.</li> <li>• Revisión de cumplimiento de objetivos mensuales.</li> <li>• Seguimiento de los saldos de las cuentas en bancos y cuentas por cobrar.</li> <li>• Aprobación de presupuestos.</li> <li>• Aprobación de incrementos de sueldos.</li> <li>• Aprobación de anticipos y préstamo a empleados.</li> <li>• Revisión periódica de los estados financieros de la empresa.</li> <li>• Revisión del cumplimiento en el departamento de ventas.</li> <li>• Realizar la revisión de funciones de cada jefatura, para garantizar que las mismas estén acordes al cargo.</li> </ul>
<p><b>6. Responsabilidades</b></p>	
<p>Garantizar el cumplimiento de los objetivos de la empresa, supervisando y evaluando a los diferentes departamentos de la organización.</p>	
<p><b>7. Equipos y materiales a utilizar</b></p>	
<p>Laptop, impresora láser, fotocopidora. Escritorio, silla, archivador, agenda, bolígrafo, resaltador.</p>	

### **8. Sueldo inicial para el cargo**

El Sueldo base inicial para este cargo se fija en \$ 1500 mensuales más los beneficios de ley.

<b>1. Descripción del cargo</b>	
<b>Departamento:</b>	Administración
<b>Nombre del cargo:</b>	Jefe Administrativo
<b>Supervisado por:</b>	Gerente General
<b>Supervisa a:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recepcionista</li> <li>• Mensajero</li> <li>• Conserje</li> </ul>
<b>Se relaciona con:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente General</li> <li>• Jefe de contabilidad</li> <li>• Jefe de sistemas</li> <li>• Jefe de ventas</li> </ul>
<b>Delegaciones:</b>	En el caso de ausencia por vacaciones o algún imprevisto, este cargo será reemplazado por el Gerente General o por la persona que el Jefe Administrativo designe.
<b>2. Perfil del cargo</b>	
<b>Estudios académicos:</b>	Estudios de Tercer Nivel en: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingeniería Comercial</li> <li>• Economía</li> <li>• Carreras afines</li> </ul>



<b>Experiencia laboral:</b>	<p>Mínimo 3 años en cargos similares o haberse desempeñado como Jefe o Supervisor de áreas administrativas.</p> <p>Tener conocimiento de las actuales reformas en la ley laboral y tributaria.</p>
<b>3. Finalidad del cargo</b>	
<p>Velar por el cumplimiento de las actividades administrativas de la empresa, garantizando que estas se realicen con eficiencia para que se logre el cumplimiento de los objetivos establecidos.</p> <p>Promover una comunicación efectiva entre todos los departamentos de la empresa, a fin de mantener un buen ambiente laboral.</p>	
<b>4. Actitudes/Aptitudes, Destrezas/Habilidades y Valores del cargo</b>	
<b>Actitudes/ Aptitudes, Destrezas / Habilidades:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta capacidad de análisis</li> <li>• Capacidad para manejar conflictos</li> <li>• Capacidad para tomar decisiones</li> <li>• Emprendedor</li> <li>• Enfoque a resultados</li> <li>• Habilidades de interrelaciones personales</li> <li>• Iniciativa</li> <li>• Líder</li> <li>• Saber comunicar</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saber organizar</li> <li>• Trabajo bajo presión</li> </ul>
<b>Valores:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empatía</li> <li>• Ética profesional</li> <li>• Honestidad</li> <li>• Respeto</li> <li>• Responsabilidad</li> </ul>
<b>5. Funciones a realizar</b>	
<b>Funciones generales:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planear, organizar, dirigir y controlar las funciones del departamento a su cargo.</li> <li>• Ayudar a la gerencia a establecer estrategias para el cumplimiento de los objetivos.</li> <li>• Establecer herramientas de control que le permitan verificar el cumplimiento de los objetivos de la empresa.</li> <li>• Llevar a cabo del proceso de selección de personal para los diferentes puestos dentro de la empresa.</li> <li>• Realizar los respectivos estudios para el incremento de sueldos a los colaboradores.</li> </ul>
<b>Funciones específicas:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinar con las demás jefaturas reuniones para medir el cumplimiento de objetivos mensuales.</li> </ul>

- Llevar a cabo el proceso de inducción de los nuevos colaboradores, así como, coordinar con las demás jefaturas la entrega de los manuales, las políticas y los uniformes.
- Reportar sus actividades a la gerencia.
- Controlar el correcto funcionamiento de las actividades de la recepcionista, el mensajero y el conserje.
- Autorizar los diferentes pagos de la empresa ante la ausencia del Gerente General.
- Dar seguimiento y controlar los pagos que deben realizarse tanto al IESS, SRI, Servicios básicos, etc.
- Tramitar los diferentes permisos para el legal funcionamiento de la empresa.
- Garantizar que las nuevas contrataciones de personal cumplan con los requisitos establecidos para cada cargo.
- Sancionar las faltas cometidas por los trabajadores dentro de la empresa.
- Revisión y aprobación del pago de horas extras a los colaboradores.
- Realizar todas las actividades relacionadas al cargo que el Gerente General solicite.

## **6. Responsabilidades**

Reportar las novedades de su departamento al gerente general.

Velar por el correcto funcionamiento de las actividades que deben realizar sus subordinados.

Cumplir y hacer cumplir las políticas establecidas en el reglamento interno de la empresa.

### **7. Equipos y materiales a utilizar**

Computadora, impresora láser, scanner, fotocopidora, triturador de papel.

Escritorio, silla, archivador, agenda, bolígrafo, resaltador, silla.

### **8. Sueldo inicial para el cargo**

El Sueldo base inicial para este cargo se fija en \$ 950 mensuales, más los beneficios de ley.

<b>1. Descripción del cargo</b>	
<b>Departamento:</b>	Administración
<b>Nombre del cargo:</b>	Recepcionista
<b>Supervisado por:</b>	Jefe Administrativo
<b>Supervisa a:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mensajero</li> <li>• Conserje</li> </ul>
<b>Se relaciona con:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jefe Administrativo</li> <li>• Mensajero</li> <li>• Conserje</li> </ul>
<b>Delegaciones:</b>	En el caso de ausencia por vacaciones o algún imprevisto, este cargo será reemplazado por el Jefe Administrativo o por la persona que el Jefe Administrativo designe.
<b>2. Perfil del cargo</b>	
<b>Estudios académicos:</b>	<p>Cursando los primeros años de universidad en carreras como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingeniería Comercial</li> <li>• Economía</li> <li>• Carreras a fines</li> </ul>
<b>Experiencia laboral:</b>	Mínimo 1 año en cargos similares.

### 3. Finalidad del cargo

Atender y direccionar correctamente a los clientes y proveedores que se acerquen a las oficinas de la empresa. Enviar y recibir los comunicados desde y hacia los clientes y proveedores, garantizando que se cumplan los tiempos de entrega de estos documentos y apoyar la gestión administrativa.

### 4. Actitudes/Aptitudes, Destrezas/Habilidades y Valores del cargo

**Actitudes/  
Aptitudes,  
Destrezas /  
Habilidades:**

- Buen comunicador
- Capacidad de trabajo bajo presión
- Capacidad para organizar
- Emprendedor
- Habilidad para las interrelaciones
- Orientación hacia lograr objetivos
- Proactivo
- Seguridad en sí mismo

**Valores:**

- Honesto
- Honrado
- Paciente
- Prudente
- Respetuoso
- Responsable
- Sincero

<b>5. Funciones a realizar</b>	
<b>Funciones generales:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplir y hacer cumplir tiempos de entrega de documentos.</li> <li>• Atender requerimientos telefónicos.</li> <li>• Cumplir las instrucciones dadas por el Jefe Administrativo</li> <li>• Mantener absoluta reserva sobre la información de clientes y de la empresa.</li> </ul>
<b>Funciones específicas:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrar el recorrido del mensajero para la entrega y recepción de documentos.</li> <li>• Atender requerimientos telefónicos de clientes y proveedores.</li> <li>• Autorizar o no el ingreso de visitantes a la empresa.</li> <li>• Comunicar y anunciar a los visitantes con el Jefe Administrativo.</li> <li>• Receptar documentos en la empresa.</li> <li>• Registro y control de llamadas de base celular.</li> <li>• Digitación de memorándums solicitados por el Jefe Administrativo.</li> <li>• Coordinar con el asistente contable la entrega de dinero por la movilización del mensajero.</li> <li>• Llevar un registro de los principales clientes y proveedores de la empresa.</li> <li>• Direcccionar a la asistente de ventas las llamadas de los</li> </ul>

	<p>nuevos clientes que quieran afiliarse a la Guía Telefónica.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cualquier otra que el jefe inmediato solicite.</li> </ul>
<b>6. Responsabilidades</b>	
<p>Garantizar la entrega de facturas y documentos en el tiempo establecido. (Máximo 48 horas después de emitida la factura).</p> <p>Hacer llegar los diferentes documentos a sus respectivos destinatarios.</p> <p>Coordinar de manera responsable y organizada el recorrido del mensajero.</p> <p>Garantizar que personas no autorizadas no ingresen a las instalaciones de la empresa.</p> <p>Cumplir las políticas establecidas en el reglamento interno de la empresa.</p>	
<b>7. Equipos y materiales a utilizar</b>	
<p>Computadora, impresora láser, fotocopidora, scanner, triturador de papel, base celular, teléfono.</p> <p>Escritorio, silla, archivador, agenda, bolígrafo, resaltador, regla, resmas de hojas.</p>	
<b>8. Sueldo inicial para el cargo</b>	
<p>El Sueldo base inicial para este cargo se fija en \$ 375 mensuales más los beneficios de ley.</p>	



<b>1. Descripción del cargo</b>	
<b>Departamento:</b>	Administración
<b>Nombre del cargo:</b>	Mensajero
<b>Supervisado por:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jefe Administrativo</li> <li>• Recepcionista</li> </ul>
<b>Supervisa a:</b>	N/A
<b>Se relaciona con:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jefe Administrativo</li> <li>• Recepcionista</li> <li>• Conserje</li> </ul>
<b>Delegaciones:</b>	En el caso de ausencia por vacaciones o algún imprevisto, este cargo será reemplazado por el conserje o por la persona que el Jefe Administrativo designe.
<b>2. Perfil del cargo</b>	
<b>Estudios académicos:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bachiller en Contabilidad, Administración o especializaciones a fines.</li> </ul>
<b>Experiencia laboral:</b>	Mínimo 1 año como mensajero.
<b>3. Finalidad del cargo</b>	
Realizar la entrega de documentación hacia los proveedores y clientes.	

Apoyar la gestión de mensajería de los diferentes departamentos de la empresa.

#### 4. Actitudes/Aptitudes, Destrezas/Habilidades y Valores del cargo

<b>Actitudes/ Aptitudes, Destrezas / Habilidades:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Analítico</li><li>• Apego a Normas</li><li>• Buena relación con las personas</li><li>• Iniciativa</li><li>• Saber comunicar</li><li>• Saber escuchar</li></ul>
<b>Valores:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Honesto</li><li>• Respetuoso</li><li>• Responsable</li><li>• Puntual</li><li>• Prudente</li></ul>
<b>5. Funciones a realizar</b>	
<b>Funciones generales:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Cumplir con el recorrido asignado por recepción.</li><li>• Revisar la documentación a entregar y recibir.</li><li>• Administrar su tiempo de una manera eficiente.</li><li>• Reportar diariamente sobre el recorrido a la recepción.</li></ul>
<b>Funciones específicas:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Entregar facturas a clientes.</li><li>• Entregar las retenciones a proveedores.</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entregar cheques de pago a proveedores.</li> <li>• Retirar retenciones de clientes.</li> <li>• Recaudar pagos de clientes, sean en efectivo, voucher o cualquier otra forma de pago.</li> <li>• Realizar depósitos y cobros de cheques en instituciones financieras.</li> <li>• Realizar todo tipo de trámite relacionado con la empresa, como: Tasa de habilitación, actualización de RUC, permiso de bomberos, etc.</li> <li>• Apoyo en el archivo de documentos de los departamentos, previa coordinación con recepción.</li> <li>• Cualquier otra que el jefe inmediato solicite.</li> </ul>
<b>6. Responsabilidades</b>	
<p>Realizar la gestión de mensajería en el tiempo establecido, cumpliendo los horarios de los recorridos. Realizar responsablemente la gestión de trámites para obtener, actualizar o renovar los diferentes permisos de la empresa.</p> <p>Cumplir las políticas establecidas en el reglamento interno de la empresa.</p>	
<b>7. Equipos y materiales a utilizar</b>	
Rastrilladora manual, carpeta, agenda, bolígrafo.	
<b>8. Sueldo inicial para el cargo</b>	
El Sueldo base inicial para este cargo se fija en \$ 360 mensuales más los beneficios de ley.	

<b>1. Descripción del cargo</b>	
<b>Departamento:</b>	Administración
<b>Nombre del cargo:</b>	Conserje
<b>Supervisado por:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jefe Administrativo</li> <li>• Recepcionista</li> </ul>
<b>Supervisa a:</b>	N/A
<b>Se relaciona con:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jefe Administrativo</li> <li>• Recepcionista</li> <li>• Mensajero</li> </ul>
<b>Delegaciones:</b>	En el caso de ausencia por vacaciones o algún imprevisto, este cargo será reemplazado por el mensajero o por la persona que el Jefe Administrativo designe.
<b>2. Perfil del cargo</b>	
<b>Estudios académicos:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Título de bachiller.</li> </ul>
<b>Experiencia laboral:</b>	No requerida.
<b>3. Finalidad del cargo</b>	
Realizar los trabajos de limpieza y mantenimiento de las oficinas, cumpliendo los horarios	

establecidos para estas actividades.

#### 4. Actitudes/Aptitudes, Destrezas/Habilidades y Valores del cargo

<b>Actitudes/ Aptitudes, Destrezas / Habilidades:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Apego a Normas</li><li>• Capacidad para organizarse</li><li>• Buena relación con las personas</li><li>• Iniciativa</li><li>• Saber comunicar</li><li>• Saber escuchar</li></ul>
<b>Valores:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Honesto</li><li>• Respetuoso</li><li>• Responsable</li><li>• Puntual</li><li>• Prudente</li></ul>
<b>5. Funciones a realizar</b>	
<b>Funciones generales:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Garantizar que las áreas de trabajo y el edificio en general se encuentre apto (limpio y en buen estado) para que los colaboradores puedan desempeñar sus funciones.</li></ul>
<b>Funciones específicas:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Cumplir con la limpieza de las instalaciones de la empresa, durante y después de la jornada laboral.</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Llevar un especial cuidado en la limpieza de la cafetería y los baños.</li> <li>• Realizar el trabajo de limpieza de una manera cuidadosa a los equipos electrónicos de la empresa.</li> <li>• Garantizar la disponibilidad en insumos higiénicos y de limpieza en baños y cafetería.</li> <li>• Notificar a recepción cualquier novedad presentada con los insumos de limpieza.</li> <li>• Coordinar junto a recepción la compra de insumos higiénicos y de limpieza.</li> <li>• Apoyar la gestión de mensajería cuando sea necesario.</li> <li>• Cualquier otra que el jefe inmediato solicite.</li> </ul>
<b>6. Responsabilidades</b>	
Cumplir las políticas establecidas en el reglamento interno de la empresa.	
<b>7. Equipos y materiales a utilizar</b>	
Escoba, trapeador, recogedor, aspiradora, suministros de limpieza, guantes y fundas.	
<b>8. Sueldo inicial para el cargo</b>	
El Sueldo base inicial para este cargo se fija en \$ 330 mensuales más los beneficios de ley.	

<b>1. Descripción del cargo</b>	
<b>Departamento:</b>	Contabilidad
<b>Nombre del cargo:</b>	Contador
<b>Supervisado por:</b>	Gerente General
<b>Supervisa a:</b>	Asistente Contable
<b>Se relaciona con:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente General</li> <li>• Asistente Contable</li> </ul>
<b>Delegaciones:</b>	En el caso de ausencias por vacaciones o algún imprevisto, este cargo será reemplazado por el Jefe Administrativo o por la persona que el Contador designe.
<b>2. Perfil del cargo</b>	
<b>Estudios académicos:</b>	<p>Título de tercer nivel en:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• CPA</li> <li>• Ingeniería en Contabilidad y Auditoría</li> <li>• Ingeniero Comercial con mención en Auditoría</li> </ul>
<b>Experiencia laboral:</b>	<p>Mínimo 3 años como Contador, con conocimientos actualizados en las NIIF y las nuevas reformas tributarias vigentes.</p> <p>Conocimientos de administración financiera.</p>

### 3. Finalidad del cargo

Preparar de manera oportuna cada uno de los estados financieros de la empresa según las normas de contabilidad vigentes en el país.

Generar información financiera veraz, para cumplir con los diferentes organismos de control.

Apoyar la gestión administrativa en los procesos de incrementos salariales para la empresa.

### 4. Actitudes/Aptitudes, Destrezas/Habilidades y Valores del cargo

**Actitudes/  
Aptitudes,  
Destrezas /  
Habilidades:**

- Analítico
- Buen comunicador
- Capacidad para toma de decisiones
- Facilidad para manejo de información
- Iniciativa
- Líder
- Proactivo
- Saber organizar
- Saber planificar
- Saber solucionar problemas
- Ser prudente
- Trabajo en equipo



<b>Valores:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confidencialidad</li> <li>• Ética Profesional</li> <li>• Honesto</li> <li>• Responsable</li> </ul>
<b>5. Funciones a realizar</b>	
<b>Funciones generales:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisar el registro de las transacciones y asientos contables efectuados por el departamento a su cargo.</li> <li>• Elaborar los estados de situación financiera de la empresa para ser presentados en las fechas establecidas.</li> <li>• Garantizar que la información de los estados financieros de la empresa sea confiable y oportuna.</li> <li>• Delegar funciones en su departamento.</li> <li>• Comunicar a los administradores/representantes de la empresa cualquier cambio o actualización que se presente en el ámbito fiscal del país.</li> </ul>
<b>Funciones específicas:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinar en conjunto con el gerente general y jefe administrativo la elaboración del presupuesto general de la empresa y dar seguimiento al mismo.</li> <li>• Revisar los asientos contables registrados por la</li> </ul>

	<p>asistente contable y notificar las correcciones a realizar.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión y notificación en el proceso presupuestario de la empresa.</li> <li>• Revisar y garantizar el pago de obligaciones tributarias.</li> <li>• Elaborar las declaraciones mensuales de IVA e Impuesto a la Renta.</li> <li>• Realizar los roles de pago mensuales.</li> <li>• Realizar los avisos de entrada, avisos de salida, variaciones de sueldo y demás notificaciones en la página del IESS.</li> <li>• Gestionar las actualizaciones del Ruc.</li> <li>• Registrar la proyección de gastos de los trabajadores que superen la base establecida por el SRI por pago de Impuesto a la Renta.</li> <li>• Realizar todas las actividades relacionadas al cargo que el Gerente General solicite.</li> </ul>
--	---

**6. Responsabilidades**

Presentación y certificación de los estados de situación financiera a tiempo para realizar de manera oportuna el pago del Impuesto a la Renta.

Garantizar que la información presentada ante las entidades públicas y privadas sea real y confiable.

Guardar sigilosamente la información financiera de la empresa.

Cumplir y hacer cumplir las políticas establecidas en el reglamento interno de la empresa.

#### **7. Equipos y materiales a utilizar**

Laptop, impresora láser, fotocopidora, scanner, triturador de papel, teléfono, resmas de hojas, agenda, bolígrafo, resaltador, regla, lápiz, borrador, sacapuntas.

#### **8. Sueldo inicial para el cargo**

El Sueldo base inicial para este cargo se fija en \$ 800 mensuales más los beneficios de ley.

<b>1. Descripción del cargo</b>	
<b>Departamento:</b>	Contabilidad
<b>Nombre del cargo:</b>	Asistente Contable
<b>Supervisado por:</b>	Contador
<b>Supervisa a:</b>	N/A
<b>Se relaciona con:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contador</li> <li>• Recepcionista</li> </ul>
<b>Delegaciones:</b>	En el caso de ausencia por vacaciones o algún imprevisto, este cargo será reemplazado por el Contador o por la persona que el Contador designe.
<b>2. Perfil del cargo</b>	
<b>Estudios académicos:</b>	<p>Egresado o estudiante de los últimos años en:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• CPA</li> <li>• Ingeniería en Contabilidad y Auditoría</li> <li>• Ingeniería Comercial</li> <li>• Carreras afines</li> </ul>
<b>Experiencia laboral:</b>	<p>Mínimo 2 años trabajando como asistente contable, tesorería o cargos similares.</p> <p>Conocimientos de las NIIF.</p>

### 3. Finalidad del cargo

Realizar el proceso de registro de los asientos contables que se presenten en la empresa.

Apoyar la gestión que realiza el contador dentro de la empresa, para mantener la contabilidad al día.

### 4. Actitudes/Aptitudes, Destrezas/Habilidades y Valores del cargo

**Actitudes/  
Aptitudes,  
Destrezas /  
Habilidades:**

- Analítico
- Capacidad para trabajar bajo presión
- Compromiso
- Confidencialidad
- Creatividad
- Iniciativa
- Trabajo en equipo
- Saber comunicar
- Saber escuchar

**Valores:**

- Honesto
- Paciente
- Prudente
- Puntual
- Respetuoso
- Responsable

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sincero</li> </ul>
<b>5. Funciones a realizar</b>	
<b>Funciones generales:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informar oportunamente todas las novedades que se presenten al contador.</li> <li>• Apoyar los requerimientos de los demás departamento.</li> </ul>
<b>Funciones específicas:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Emisión y registro de facturas, retenciones, notas de crédito y liquidaciones de compra en sistema contable.</li> <li>• Emisión y registro de cheques por pago de sueldos, proveedores, servicios básicos y cualquier pago que se realice en la empresa.</li> <li>• Manejo y custodia de caja chica.</li> <li>• Previa coordinación con recepción realizar la entrega de dinero para la movilización del mensajero y compra de suministros de higiene y de limpieza.</li> <li>• Conciliaciones Bancarias.</li> <li>• Solicitar chequeras en las entidades bancarias.</li> <li>• Administración y control de pagos a proveedores.</li> <li>• Elaboración de Anexos Transaccionales.</li> <li>• Seguimiento de cuentas por cobrar.</li> <li>• Elaboración de informes periódicos de las principales cuentas de la empresa.</li> <li>• Archivo de documentos.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo y custodia de suministros de oficina.</li> <li>• Atender consulta e inquietudes de los clientes y proveedores sobre temas contables.</li> <li>• Cualquier otra que el Contador solicite.</li> </ul>
<b>6. Responsabilidades</b>	
<p>Mantener al día el ingreso de información contable para que el contador pueda elaborar los estados financieros.</p> <p>Realizar los desembolsos por pagos de sueldos, a proveedores, etc. De manera oportuna, de tal forma que no existan reclamos por clientes internos ni externos.</p> <p>Manejar sigilosamente la información financiera de la empresa.</p> <p>Cumplir las políticas establecidas en el reglamento interno de la empresa.</p>	
<b>7. Equipos y materiales a utilizar</b>	
<p>Laptop, impresora matricial, fotocopidora, scanner, triturador de papel, teléfono, resmas de hojas, agenda, bolígrafo, resaltador, regla, lápiz, borrador, sacapuntas, rastrilladora.</p> <p>Escritorio, silla, porta papel.</p>	
<b>8. Sueldo inicial para el cargo</b>	
<p>El Sueldo base inicial para este cargo se fija en \$ 400 mensuales más los beneficios de ley.</p>	

<b>1. Descripción del cargo</b>	
<b>Departamento:</b>	Sistemas
<b>Nombre del cargo:</b>	Jefe de Sistemas
<b>Supervisado por:</b>	Gerente General
<b>Supervisa a:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programador</li> <li>• Diseñador Gráfico</li> </ul>
<b>Se relaciona con:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente General</li> <li>• Programador</li> <li>• Diseñador Gráfico</li> </ul>
<b>Delegaciones:</b>	En el caso de ausencia por vacaciones o algún imprevisto, este cargo será reemplazado por el Programador o por la persona que el Jefe de sistemas designe.
<b>2. Perfil del cargo</b>	
<b>Estudios académicos:</b>	<p>Estudios de tercer nivel en:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingeniería en sistemas</li> <li>• Programación</li> </ul> <p>Conocimientos de programación en PHP.</p>
<b>Experiencia laboral:</b>	Mínimo 3 años como Web Máster en empresas medianas y grandes. Haberse desempeñado como jefe del área de sistemas.



<b>3. Finalidad del cargo</b>	
Supervisar el trabajo del programador y diseñador de la empresa, así como aprobar la actualización de páginas web y anuncios de los clientes.	
<b>4. Actitudes/Aptitudes, Destrezas/Habilidades y Valores del cargo</b>	
<b>Actitudes/ Aptitudes, Destrezas / Habilidades:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analítico</li> <li>• Capacidad para organizar</li> <li>• Capacidad para toma de decisiones</li> <li>• Capacidad para trabajar bajo presión</li> <li>• Compromiso</li> <li>• Confidencialidad</li> <li>• Creatividad</li> <li>• Emprendedor</li> <li>• Iniciativa</li> <li>• Saber comunicar</li> <li>• Saber delegar</li> <li>• Trabajo en equipo</li> </ul>
<b>Valores:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Honesto</li> <li>• Lealtad</li> <li>• Paciente</li> <li>• Prudente</li> <li>• Puntual</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable</li> </ul>
<b>5. Funciones a realizar</b>	
<b>Funciones generales:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisar las actividades y cumplimiento de las funciones del personal de su departamento.</li> <li>• Garantizar la funcionalidad del sistema interno de la empresa y del administrador de la Guía Telefónica.</li> </ul>
<b>Funciones específicas:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinar con el programador las visitas a los clientes que soliciten soporte técnico de sus equipos.</li> <li>• Realizar auditorías semanales al personal a su cargo.</li> <li>• Garantizar la no existencia de trabajos pendientes o visitas técnicas sin realizar.</li> <li>• Coordinar conjuntamente con la gerencia y demás jefaturas cualquier tipo de actualización o mejora del sistema interno de la empresa.</li> <li>• Aportar proactivamente con ideas que ayuden a mejorar el sistema que maneja la empresa.</li> <li>• Coordinar capacitaciones con el Jefe Administrativo cuando exista algún cambio de manejo del sistema que maneja la empresa.</li> <li>• Coordinar con las demás jefaturas el mantenimiento periódico de los diferentes equipos de computación con los que cuenta la empresa.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar todas las actividades relacionadas al cargo que el Gerente General solicite.</li> </ul>
<b>6. Responsabilidades</b>	
<p>Hacer cumplir los tiempos de entrega de los diferentes trabajos solicitados por los clientes. Garantizar el correcto funcionamiento de la página web y portal de clientes afiliados a la empresa. Cumplir y hacer cumplir las políticas establecidas en el reglamento interno de la empresa.</p>	
<b>7. Equipos y materiales a utilizar</b>	
<p>Computadora, impresora láser, fotocopiadora, scanner, triturador de papel. Escritorio, silla, archivador, agenda, bolígrafo, resaltador, regla, resmas de hojas.</p>	
<b>8. Sueldo inicial para el cargo</b>	
<p>El Sueldo base inicial para este cargo se fija en \$ 900 mensuales más los beneficios de ley.</p>	

<b>1. Descripción del cargo</b>	
<b>Departamento:</b>	Sistemas
<b>Nombre del cargo:</b>	Programador
<b>Supervisado por:</b>	Jefe de Sistemas
<b>Supervisa a:</b>	N/A
<b>Se relaciona con:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jefe de sistemas</li> <li>• Diseñador Gráfico</li> </ul>
<b>Delegaciones:</b>	En el caso de ausencias por vacaciones o algún imprevisto, este cargo será reemplazado por el Jefe de Sistemas o por la persona que el Jefe Sistemas designe.
<b>2. Perfil del cargo</b>	
<b>Estudios académicos:</b>	<p>Egresado o estudios terminados en:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingeniería en sistemas</li> <li>• Programación</li> <li>• Carreras a fines</li> </ul> <p>Conocimientos de programación en PHP.</p>
<b>Experiencia laboral:</b>	Mínimo un año como programador en empresas medianas o grandes.

3. Finalidad del cargo	
Ayudar al jefe de sistemas en los diferentes requerimientos para atender solicitudes de clientes, dar mantenimiento en el software de los equipos páginas webs de los clientes afiliados.	
4. Actitudes/Aptitudes, Destrezas/Habilidades y Valores del cargo	
<b>Actitudes/ Aptitudes, Destrezas / Habilidades:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analítico</li> <li>• Capacidad para trabajar bajo presión</li> <li>• Compromiso</li> <li>• Confidencialidad</li> <li>• Creatividad</li> <li>• Emprendedor</li> <li>• Iniciativa</li> <li>• Trabajo en equipo</li> </ul>
<b>Valores:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Honesto</li> <li>• Lealtad</li> <li>• Prudente</li> <li>• Puntual</li> <li>• Responsable</li> </ul>
5. Funciones a realizar	
<b>Funciones generales:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar mantenimiento y constante actualización a los</li> </ul>

	<p>programas que tiene la empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Programar los diseños de los anuncios para que estos puedan ser visualizados por los clientes.</li> </ul>
<p><b>Funciones específicas:</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participar en todas las reuniones que realice el jefe de sistemas.</li> <li>• Crear las aplicaciones que el gerente general solicite para la página web oficial de la empresa.</li> <li>• Asistir a los usuarios sobre temas relacionados a la utilización de los aplicativos que use la empresa.</li> <li>• Realizar pruebas a los programas antes que estos sean utilizados.</li> <li>• Documentar y respaldar todos los trabajos realizados.</li> <li>• Recolectar información de los usuarios sobre errores generados en los programas para su revisión.</li> <li>• Reportar al jefe inmediato las anomalías que se presenten en el uso de los sistemas de la empresa.</li> <li>• Realizar todas las actividades relacionadas al cargo que el jefe inmediato solicite.</li> </ul>
<p align="center"><b>6. Responsabilidades</b></p>	
<p>Cumplir con los tiempos de entrega de los diferentes trabajos solicitados por los clientes.</p>	

Utilizar el lenguaje de programación definido por la empresa.

Asistir a todos los cursos de actualización que el jefe de sistema designe.

Cumplir las políticas establecidas en el reglamento interno de la empresa.

#### **7. Equipos y materiales a utilizar**

Computadora con sistema operativo Windows 8 Profesional, escritorio, silla, bolígrafo, CD, DVD, Pendrive 16 Gb, impresora láser, fotocopidora, scanner.

#### **8. Sueldo inicial para el cargo**

El Sueldo base inicial para este cargo se fija en \$ 400 mensuales más los beneficios de ley

1. Descripción del cargo	
<b>Departamento:</b>	Sistemas
<b>Nombre del cargo:</b>	Diseñador Gráfico
<b>Supervisado por:</b>	Jefe de Sistemas
<b>Supervisa a:</b>	N/A
<b>Se relaciona con:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jefe de sistemas</li> <li>• Programador</li> <li>• Asistente de ventas</li> </ul>
<b>Delegaciones:</b>	En el caso de ausencias por vacaciones o algún imprevisto, este cargo será reemplazado por el Jefe de Sistemas o por la persona que el Jefe Sistemas designe.
2. Perfil del cargo	
<b>Estudios académicos:</b>	<p>Egresados o estudios terminados en:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño gráfico</li> <li>• Carreras a fines</li> </ul> <p>Conocimientos relacionados con:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Edición de imágenes</li> <li>• Arte y diagramación</li> <li>• Animación y Flash</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vectorización de objetos</li> <li>• Imagen visual corporativa</li> <li>• Estilos de diseños y arte</li> <li>• Teoría del color</li> </ul>
<b>Experiencia laboral:</b>	Mínimo un año como diseñador gráfico en empresas medianas o grandes y haber realizado trabajos de diseño web, diseño de anuncios, retoque de imágenes y diseño de logos.
<b>3. Finalidad del cargo</b>	
<p>Diseño de anuncios y banners. Realizar las actualizaciones a los anuncios ya publicados, según lo solicitado por los clientes.</p> <p>Manejo de la imagen corporativa interna de la empresa y en las campañas publicitarias.</p>	
<b>4. Actitudes/Aptitudes, Destrezas/Habilidades y Valores del cargo</b>	
<b>Actitudes/ Aptitudes, Destrezas / Habilidades:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad para trabajar bajo presión</li> <li>• Compromiso</li> <li>• Confidencialidad</li> <li>• Creatividad</li> <li>• Iniciativa</li> <li>• Trabajo en equipo</li> </ul>
<b>Valores:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Honesto</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lealtad</li> <li>• Puntual</li> <li>• Responsable</li> </ul>
<b>5. Funciones a realizar</b>	
<b>Funciones generales:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar en coordinación con el asistente de ventas el diseño de los diferentes artes para páginas web y anuncios de los clientes.</li> <li>• Diseño de ilustraciones, artículos y publicidad en general.</li> </ul>
<b>Funciones específicas:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño de anuncios publicitarios para clientes.</li> <li>• Diseño de web sites.</li> <li>• Realizar fotomontajes de acuerdo a los pedidos de los clientes.</li> <li>• Diseño de logos e imágenes.</li> <li>• Realizar los diseños de las actualizaciones de la página de la empresa.</li> <li>• Coordinar con los clientes la aprobación de los diseños a publicarse en la página web.</li> <li>• Llevar un registro y control de los diseños elaborados.</li> <li>• Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas.</li> <li>• Llevar un archivo de los artes realizados, ordenados por cliente.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinación con el programador para subir a la página los diseños aprobados por los clientes.</li> <li>• Actualizar la Guía Comercial bajo las políticas establecidas por el jefe de ventas.</li> <li>• Realizar todas las actividades relacionadas al cargo que el jefe inmediato solicite.</li> </ul>
<b>6. Responsabilidades</b>	
<p>Cumplir con los tiempos de entregas de los artes, y solicitudes de los clientes a fin de brindar un servicio de calidad.</p> <p>Cumplir las políticas establecidas en el reglamento interno de la empresa.</p>	
<b>7. Equipos y materiales a utilizar</b>	
<p>Computadora con sistema operativo Windows 8 Profesional, escritorio, silla, bolígrafo, CD, DVD, Pendrive 16 Gb, impresora láser, fotocopidora, scanner, cámara fotográfica, cámara filmadora.</p>	
<b>8. Sueldo inicial para el cargo</b>	
<p>El Sueldo base inicial para este cargo se fija en \$ 380 mensuales más los beneficios de ley.</p>	

<b>1. Descripción del cargo</b>	
<b>Departamento:</b>	Ventas
<b>Nombre del cargo:</b>	Jefe de Ventas
<b>Supervisado por:</b>	Gerente General
<b>Supervisa a:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asistente de ventas</li> <li>• Vendedores</li> </ul>
<b>Se relaciona con:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente General</li> <li>• Asistente de ventas</li> <li>• Vendedores</li> </ul>
<b>Delegaciones:</b>	En el caso de ausencias por vacaciones o algún imprevisto, este cargo será reemplazado por el Asistente de ventas o por la persona que el Jefe de Ventas designe.
<b>2. Perfil del cargo</b>	
<b>Estudios académicos:</b>	<p>Estudios terminados en:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Marketing y publicidad</li> <li>• Ingeniería Comercial</li> <li>• Economía</li> <li>• Carreras afines</li> </ul>

<b>Experiencia laboral:</b>	<p>Mínimo 3 años como jefe o supervisor de ventas en empresas medianas o grandes.</p> <p>Conocimiento de técnicas de ventas y motivación hacia el personal.</p>
<b>3. Finalidad del cargo</b>	
<p>Supervisar y coordinar al equipo de ventas, asignándoles cupos a cumplir a fin de alcanzar el presupuesto establecido por la gerencia general.</p>	
<b>4. Actitudes/Aptitudes, Destrezas/Habilidades y Valores del cargo</b>	
<b>Actitudes/ Aptitudes, Destrezas / Habilidades:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad para trabajar bajo presión</li> <li>• Compromiso</li> <li>• Confidencialidad</li> <li>• Creatividad</li> <li>• Emprendedor</li> <li>• Iniciativa</li> <li>• Líder</li> <li>• Saber comunicar</li> <li>• Saber delegar</li> <li>• Saber escuchar</li> <li>• Trabajo en equipo</li> </ul>
<b>Valores:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Honesto</li> <li>• Lealtad</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prudente</li> <li>• Puntual</li> <li>• Responsable</li> </ul>
<b>5. Funciones a realizar</b>	
<b>Funciones generales:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de negociaciones y canjes para la empresa, siendo así que todo producto o servicio obtenido sea para beneficio de la empresa.</li> <li>• Velar por el cumplimiento de los cupos de ventas asignados por él y por la empresa.</li> </ul>
<b>Funciones específicas:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplir y hacer cumplir la meta individual y grupal.</li> <li>• Dar seguimiento a clientes y negociaciones actuales.</li> <li>• Participar junto al departamento de diseño en el cumplimiento de la entrega de artes gráficas para los clientes.</li> <li>• Dar solución a los posibles reclamos de los clientes.</li> <li>• Impulsar la venta de nuevos y mejores productos a clientes actuales.</li> <li>• Realizar cotizaciones y enviar propuestas de los productos a los clientes.</li> <li>• Asistir puntualmente y participar en las reuniones organizadas por la gerencia.</li> <li>• Entregar a la gerencia reportes mensuales de ventas.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar auditorías a los asesores.</li> <li>• Coordinar y participar en ferias o eventos que puedan impulsar la imagen de la empresa.</li> <li>• Realizar todas las actividades relacionadas al cargo que el Gerente General solicite.</li> </ul>
<b>6. Responsabilidades</b>	
<p>Realizar la entrevista, contratación y capacitación de asesores comerciales.</p> <p>Cumplir y hacer cumplir las políticas establecidas en el reglamento interno de la empresa.</p>	
<b>7. Equipos y materiales a utilizar</b>	
<p>Laptop, impresora láser, scanner, fotocopiadora, triturador de papel, rastrilladora de mano.</p> <p>Escritorio, silla, archivador, agenda, bolígrafo, resaltador, silla.</p>	
<b>8. Sueldo inicial para el cargo</b>	
<p>El Sueldo base inicial para este cargo se fija en \$1000, más bonificaciones mensuales y los beneficios de ley.</p>	

<b>1. Descripción del cargo</b>	
<b>Departamento:</b>	Ventas
<b>Nombre del cargo:</b>	Asistente de Ventas
<b>Supervisado por:</b>	Jefe de Ventas
<b>Supervisa a:</b>	N/A
<b>Se relaciona con:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jefe de Ventas</li> <li>• Vendedores</li> <li>• Diseñador gráfico</li> </ul>
<b>Delegaciones:</b>	En el caso de ausencias por vacaciones o algún imprevisto, este cargo será reemplazado por el Jefe de Ventas o por la persona que el Jefe de Ventas designe.
<b>2. Perfil del cargo</b>	
<b>Estudios académicos:</b>	<p>Egresado o estar cursando los últimos años en:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Marketing y publicidad</li> <li>• Ingeniería Comercial</li> <li>• Economía</li> <li>• Carreras Afines</li> </ul>
<b>Experiencia laboral:</b>	Mínimo 1 año como vendedor, atención al cliente o asistente de ventas.



<b>3. Finalidad del cargo</b>	
Asistir en todos los requerimientos que tenga el Jefe de ventas o el equipo de ventas, con el fin de apoyar la gestión de ventas.	
<b>4. Actitudes/Aptitudes, Destrezas/Habilidades y Valores del cargo</b>	
<b>Actitudes/ Aptitudes, Destrezas / Habilidades:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad para trabajar bajo presión</li> <li>• Emprendedor</li> <li>• Facilidad de palabra</li> <li>• Iniciativa</li> <li>• Saber comunicar</li> <li>• Saber escuchar</li> </ul>
<b>Valores:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Honesto</li> <li>• Lealtad</li> <li>• Prudente</li> <li>• Puntual</li> <li>• Responsable</li> </ul>
<b>5. Funciones a realizar</b>	
<b>Funciones generales:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brindar un servicio postventa.</li> <li>• Facilitar la comunicación entre el departamento de ventas y el diseñador.</li> <li>• Solicitar autorizaciones en cobros con tarjeta de</li> </ul>

	<p>crédito por ventas efectuadas en la oficina.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantizar la publicación de anuncios en el tiempo establecido.</li> </ul>
<p><b>Funciones específicas:</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Receptar los contratos de ventas de los asesores comerciales.</li> <li>• Confirmar vía telefónica los datos de los clientes y la información que debe visualizarse en la guía telefónica.</li> <li>• Verificar las formas de pagos, lo cual debe quedar completamente claro a manera de evitar futuros inconvenientes.</li> <li>• Ingresar la información de los anuncios al administrador.</li> <li>• Notificar al diseñador gráfico los artes que debe realizar.</li> <li>• Organizar cobros con los clientes para proceder a enviar informe a contabilidad y se agilite la respectiva cancelación. Debe a su vez mantener informes diarios, semanales y mensuales con respecto a esta actividad.</li> <li>• Realizar llamadas a los clientes, para informar que su publicación está por vencer.</li> <li>• Notificar a los clientes su usuario y clave y la fecha de</li> </ul>

	<p>vencimiento de su contrato para que esté al tanto.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar llamadas a los actuales clientes de la empresa para que conozcan las ventajas y beneficios de los que gozan al estar afiliados.</li> <li>• Cualquier otra función que el jefe de ventas designe dentro de sus actividades como asistente de ventas.</li> </ul>
<b>6. Responsabilidades</b>	
<p>Realizar un estricto control de calidad a través de llamadas a los clientes, para validar que la información en los contratos y las ventas son reales.</p> <p>Coordinar de manera efectiva con los clientes los diferentes cobros de ventas efectuadas con algún tipo de crédito.</p> <p>Cumplir las políticas establecidas en el reglamento interno de la empresa.</p>	
<b>7. Equipos y materiales a utilizar</b>	
<p>Computadora, impresora láser, scanner, fotocopidora, triturador de papel.</p> <p>Escritorio, silla, archivador, agenda, bolígrafo, resaltador, silla.</p>	
<b>8. Sueldo inicial para el cargo</b>	
<p>El Sueldo base inicial para este cargo se fija en 370 más los beneficios de ley.</p>	

<b>1. Descripción del cargo</b>	
<b>Departamento:</b>	Ventas
<b>Nombre del cargo:</b>	Vendedor
<b>Supervisado por:</b>	Jefe de Ventas
<b>Supervisa a:</b>	N/A
<b>Se relaciona con:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jefe de Ventas</li> <li>• Asistente de Ventas</li> </ul>
<b>Delegaciones:</b>	En el caso de ausencias por vacaciones o algún imprevisto, este cargo será reemplazado por otro vendedor o por la persona que el Jefe de Ventas designe.
<b>2. Perfil del cargo</b>	
<b>Estudios académicos:</b>	<p>Egresados o estar cursando los últimos años universitarios en carreras como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Marketing y Publicidad</li> <li>• Ingeniería Comercial</li> <li>• Economía</li> <li>• Carreras afines</li> </ul>
<b>Experiencia laboral:</b>	Mínimo 2 años como vendedor Jr. o vendedor corporativo.

<b>3. Finalidad del cargo</b>	
<p>Generar flujos de ingresos para la empresa a través de ventas responsables y lograr una fidelidad del cliente con la empresa.</p>	
<b>4. Actitudes/Aptitudes, Destrezas/Habilidades y Valores del cargo</b>	
<p><b>Actitudes/ Aptitudes, Destrezas / Habilidades:</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad para trabajar bajo presión</li> <li>• Compromiso</li> <li>• Confidencialidad</li> <li>• Creatividad</li> <li>• Iniciativa</li> <li>• Líder</li> <li>• Saber comunicar</li> <li>• Saber escuchar</li> <li>• Trabajo en equipo</li> </ul>
<p><b>Valores:</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Honesto</li> <li>• Lealtad</li> <li>• Prudente</li> <li>• Puntual</li> <li>• Responsable</li> </ul>
<b>5. Funciones a realizar</b>	
<p><b>Funciones</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar a conocer los diferentes productos y servicios que</li> </ul>

<b>generales:</b>	<p>ofrece la empresa generando una buena imagen de esta hacia los posibles clientes.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cubrir las citas con clientes que el jefe de ventas designe.</li> <li>• Generar flujos de ingresos a la empresa a través de las ventas.</li> </ul>
<b>Funciones específicas:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplir con la cuota de ventas asignada por el jefe de ventas.</li> <li>• Prospección de nuevos clientes.</li> <li>• Ingreso de visitas diarias al administrador de ventas.</li> <li>• Asistir puntualmente y participar de las funciones de ventas.</li> <li>• Participar de las evaluaciones de clínicas de ventas y servicios.</li> <li>• Regularizar las ventas que no hayan realizado sus pagos dentro del tiempo convenido.</li> <li>• Notificar al jefe de ventas de manera oportuna cualquier novedad presentada en el mercado por la competencia.</li> <li>• Guardar escrupulosamente la información relacionada a los clientes.</li> <li>• Realizar todas las actividades relacionadas al cargo que el Jefe de Ventas solicite.</li> </ul>
<b>6. Responsabilidades</b>	

Llevar hacia los clientes una buena imagen de la empresa, actuando en todo momento con responsabilidad honestidad y respeto.

Dar a conocer a los clientes los servicios que la empresa ofrece a fin de lograr que estos se afilien y se mantengan en la empresa.

Cumplir las políticas establecidas en el reglamento interno de la empresa.

#### **7. Equipos y materiales a utilizar**

Computadora, impresora láser, rastrilladora, escritorio, silla, archivador, agenda, bolígrafo, resaltador, teléfono.

#### **8. Sueldo inicial para el cargo**

El sueldo inicial para este cargo es de \$ 380 más los beneficios de ley

### **4.4.3. Propuesta de políticas salariales para Guianet S.A.**

#### **4.4.3.1. Objetivo**

Diseñar un conjunto de políticas y lineamientos para una adecuada y justa administración de los sueldos, basada en la equidad para trabajadores, la oferta del mercado y en el cumplimiento de las diferentes normativas legales que se encuentran vigentes para el sector laboral.

#### **4.4.3.2. Alcance**

El presente diseño de un manual de políticas salariales aplica para todos los colaboradores que trabajan en la empresa Guianet S.A.

#### **4.4.3.3. Políticas**

##### **Políticas generales**

- Con el diseño de esta política salarial se establece que los trabajadores que estén recibiendo como remuneración un valor inferior al propuesto en el manual de funciones, tendrán derecho a que la regularización de su sueldo sea el mismo valor establecido en dicho manual.
- La revisión de los sueldos se debe realizar en el mes de febrero, a menos que exista alguna otra disposición por parte de la gerencia.
- Para el proceso de revisión de los sueldos, se deben considerar a las personas que hayan ingresado a la empresa hasta el 30 de Marzo del año anterior.
- Los colaboradores serán evaluados con una ponderación que va desde 0 hasta 5.
- Para este proceso de revisión general de sueldos se deben considerar a las personas que tengan una calificación superior o igual a 3/5 en la medición del desempeño.



- Todo colaborador que ofrece sus servicios por más de 1 año en la empresa Guianet S.A., y que cumpla con los requisitos establecidos para cada cargo y una calificación superior a 3/5, puede ser considerado para ser promocionado o ascendido dentro de la empresa.
- La negociación del sueldo se realizará de manera individual con el Jefe Administrativo quien a su vez realizará los diferentes informes a la gerencia.
- En el proceso de promociones o ascensos, sin importar la fecha en que estos se hayan dado, el incremento del sueldo aplicará a partir del siguiente mes del año en curso, considerándose este primer mes como un proceso de capacitación para los ascendidos.
- El incremento máximo por promoción o ascenso en cada proceso puede ser hasta del 20% del sueldo básico actual del colaborador. En caso de que el incremento sea mayor al establecido, este se aplicará únicamente para cargos de jefaturas, en el cual se establecerá el sueldo que contempla el manual de funciones, o por autorización directa de la gerencia.
- Para el proceso de revisión de sueldos en caso que el colaborador solicite incremento de sueldo, se considerará la evaluación de desempeño, y el incremento será máximo de hasta 3 puntos por encima de la inflación del año anterior.
- En caso de existir solicitudes de anticipos de sueldos, estas deberán ser canalizadas a través del jefe administrativo, teniendo como porcentaje límite del anticipo el 40% del sueldo que percibe el colaborador. Esta política aplicará también para el décimo tercero y cuarto sueldo, los cuales se podrán efectuar 1 mes antes de la fecha de pago establecida por la ley.
- Los colaboradores podrán solicitar anticipos cada 2 meses.

### **Políticas específicas**

Es responsabilidad del Jefe Administrativo o Contador garantizar que el sueldo para cada colaborador esté basado con los siguientes parámetros:

- Asegurar que exista equidad interna y competitividad externa, para lo cual se establecerán rangos de salarios entre los diferentes cargos de la empresa, de tal manera que estos no sean inferiores al salario mínimo vital o a los salarios mínimos sectoriales.
- Los sueldos de niveles de asistentes, por ningún motivo podrán ser superiores a los de jefaturas.

### **Calificación anual del desempeño**

- El proceso de calificación anual para los colaboradores inicia desde el mes de enero y finalizará en el mes de diciembre del mismo año.
- Los resultados de las calificaciones correspondientes a la evaluación anual se dará a conocer a los trabajadores en la primera quincena del mes de Marzo, esto es, una vez realizada la revisión general de sueldos.
- Los encargados de evaluar y calificar el desempeño de los colaboradores serán el Gerente General para los jefes departamentales y a su vez los jefes departamentales evaluarán y calificarán a sus subordinados.
- Para la calificación anual de desempeño el gerente y los jefes departamentales evaluarán el correcto cumplimiento de las funciones y responsabilidades establecidas en el respectivo manual de cada cargo. Se considerará para la evaluación el nivel de aporte y compromiso que tenga el colaborador con el departamento y la empresa.

Finalmente se considerará dentro de la evaluación el uso adecuado de los suministros y materiales asignados a cada puesto de trabajo.

- Es responsabilidad del Jefe Administrativo o Contador, asegurar que la información de la calificación anual de desempeño sea apegada a la realidad, para que se realice un adecuado proceso en el establecimiento de los nuevos sueldos.
- ***El colaborador con mayor calificación en la evaluación de desempeño de cada departamento recibirá un bono correspondiente a un sueldo básico vigente, el cual será acreditado en el rol en dos partes, en el mes de Abril y Octubre.***
- Es responsabilidad del Jefe Administrativo o Contador, garantizar que en el proceso de establecimiento de sueldos se cumpla con el presupuesto asignado para cada año.

**Para el proceso de incremento de sueldos por promoción, solicitud o ascensos.**

**Es responsabilidad del Jefe Administrativo o Contador:**

- Analizar las calificaciones anuales de desempeño, recibir y realizar las respectivas propuestas de incrementos salariales.
- Ejecutar el informe de incremento salarial del colaborador promocionado, ascendido luego de realizado el análisis de la calificación anual de desempeño.
- Elaborar la hoja de comunicación del incremento de sueldo para el colaborador promocionado.
- Reportar y notificar al asistente contable el archivo de los incrementos salariales para la respectiva actualización en el sistema contable de la empresa y del IESS, para en el siguiente mes realizar el pago del nuevo sueldo.
- Es responsabilidad de las diferentes jefaturas realizar la comunicación y entrega de hojas de incremento de sueldos a los colaboradores que apliquen.

#### **4.4.3.4. Revisión general de sueldos**

##### **Jefe administrativo o contador**

- Valida los nuevos sueldos con los vigentes en el mercado y tablas sectoriales publicadas por el MRL.
- Realiza un informe y envía este a la gerencia.

##### **Gerencia**

- Recibe la información salarial entregada por el Jefe Administrativo o Contador.
- Revisa los estudios realizados, sueldos en el mercado y tablas sectoriales.

##### **En caso de requerir ajustes**

Solicita al Jefe Administrativo o Contador realizar los ajustes de sueldos en los diferentes cargos y que se rectifique el informe respectivo y se elabore un nuevo informe para ser enviado a la gerencia.

##### **En caso de no requerir ajustes**

El gerente solicita al Jefe Administrativo o Contador, generar los rangos salariales en base a la información salarial interna y las de mercado, las cuales determinarán el mínimo, el promedio y el máximo del salario en cada uno de los cargos.

##### **Jefe Administrativo o Contador**

- Prepara la propuesta de incrementos considerando la tabla de parámetros.
- Presenta la propuesta a la Gerencia o accionistas para que revise los diferentes escenarios y se apruebe el incremento.

##### **Gerente o Accionistas**

- Revisa y analiza la propuesta de incremento salarial.
- Se aprueba la propuesta del incremento salarial.

- Convoca a reunión al Jefe Administrativo o Contador y se presenta los nuevos sueldos.

#### **Jefe Administrativo o Contador**

- Presenta su conformidad con los nuevos sueldos

#### **Contador o Asistente Contable**

- Actualiza información de incrementos salariales en el sistema contable y el IESS.
- Imprime comunicaciones de incrementos salariales y entregan a los jefes departamentales.

#### **Jefes departamentales**

- Reciben comunicaciones de incrementos de sueldos.
- Distribuyen las comunicaciones de incrementos de sueldos a los colaboradores.
- Se da por finalizado el proceso de comunicación de incremento salarial.
- Se finaliza el proceso de revisión general de sueldos.

#### **Riesgos:**

Modificación del documento original.

Que la información de los sueldos o de los incrementos de sueldos de los colaboradores sea difundida a terceros.

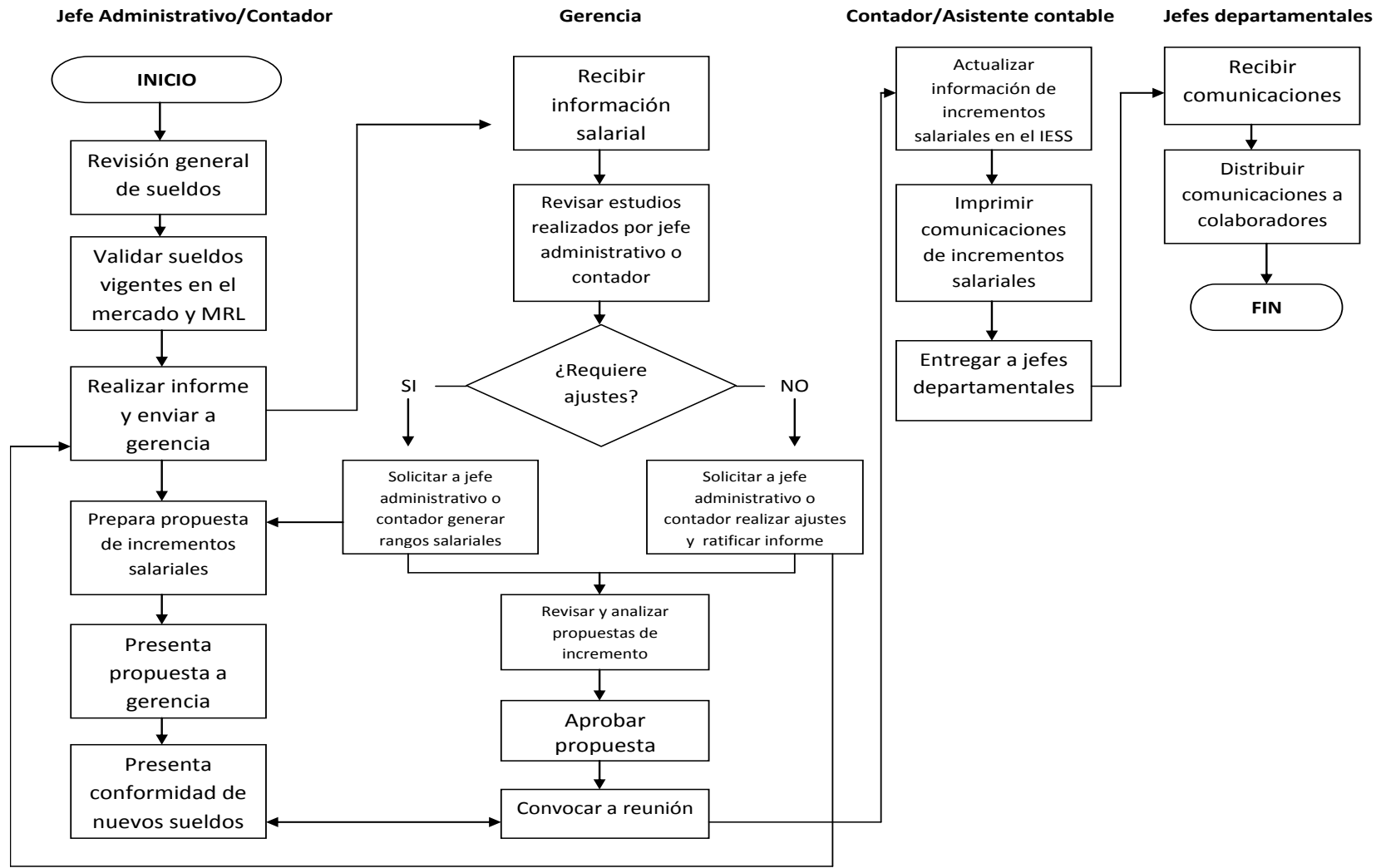
Que no se comunique oportunamente la información a los colaboradores.

#### **Controles a aplicarse**

Todo el proceso es verificado y aprobado por el Gerente o Accionistas.

La revisión de sueldos es efectuada por cada cargo y dependiendo de la calificación anual de desempeño. Rangos de sueldos establecidos en base a los del mercado, sueldos internos y tablas sectoriales.

## Diagrama de revisión general de sueldos



### Tabla de rango de sueldos propuesta para la empresa Guianet S.A.

Dentro de la propuesta presentada por los autores se establece el rango de sueldos para la empresa Guianet S.A., el cual está basado en la proyección de sueldo básico para el año 2014, en el cual se consideró una tasa de incremento del 8.90%. Al establecer estos rangos se busca regularizar el sueldo de varios empleados que se encontraban percibiendo un sueldo por debajo de los salarios mínimos establecidos en el manual de funciones. A partir de las bases de sueldos establecidas en el siguiente cuadro se ha considerado como porcentaje de incremento máximo el 20% estipulado en la política salarial, lo cual se ha tomado como referencia para establecer el sueldo máximo para cada cargo.

**Cuadro 12:** Rango de sueldos para el año 2014

Cargos	Sueldo minimo propuesto manual de funciones	Sueldo Máximo	Sueldo actual	Proyección de sueldos propuestos 2014	Regularizaci ón sueldos 2014
Gerente General	\$ 1.500,00	\$ 2.400,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ -
Mensajero	\$ 330,00	\$ 432,00	\$ 330,00	\$ 360,00	\$ 30,00
Asistente Contable	\$ 400,00	\$ 660,00	\$ 550,00	\$ 550,00	\$ -
Diseñador	\$ 380,00	\$ 456,00	\$ 330,00	\$ 380,00	\$ 50,00
Vendedor	\$ 380,00	\$ 480,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ -
Jefe Administrativo	\$ 950,00	\$ 1.140,00	\$ 800,00	\$ 950,00	\$ 150,00
Conserje	\$ 330,00	\$ 432,00	\$ 330,00	\$ 360,00	\$ 30,00
Jefe de Sistemas	\$ 900,00	\$ 1.680,00	\$ 1.400,00	\$ 1.400,00	\$ -
Jefe de Ventas	\$ 1.000,00	\$ 1.440,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ -
Recepcionista	\$ 375,00	\$ 450,00	\$ 330,00	\$ 375,00	\$ 45,00
Contador	\$ 800,00	\$ 960,00	\$ 500,00	\$ 800,00	\$ 300,00
Programador	\$ 400,00	\$ 480,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ -
Asistente de ventas	\$ 370,00	\$ 444,00	\$ 330,00	\$ 370,00	\$ 40,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 8.115,00</b>	<b>\$ 11.454,00</b>	<b>\$ 8.900,00</b>	<b>\$ 9.545,00</b>	<b>\$ 645,00</b>

**Elaborado por:** Los autores (2013)

#### 4.5. Condiciones de trabajo

Al ser Guianet S.A., una empresa dedica a la venta de anuncios publicitarios por internet, las condiciones para llevar a cabo esta actividad son en un edificio con varios departamentos, donde en cada oficina los trabajadores cuentan con aire acondicionado,

equipos de computación de última tecnología, suministros de oficina, acceso a un dispensador de agua y baño para damas y caballeros. La empresa también cuenta con área de comedor con acceso a microondas donde los colaboradores pueden calentar sus alimentos en la hora de almuerzo. A su vez la empresa cuenta con todos los permisos legales y de funcionamiento como botiquín, letreros de salida de emergencia, luces de emergencia, extintores y cámaras de seguridad, con el fin de garantizar la seguridad en el trabajo del personal de la empresa.

#### 4.6. Costo de la propuesta

La propuesta presentada para la empresa Guianet S.A., tiene un costo de diseño valorado en \$3283,00 y al momento de querer ser socializada e implementada se estima un costo aproximada de \$227,30.

**Cuadro 13:** Detalle de costos de la propuesta

<b>Detalle</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Valor total</b>
Inscripción al seminario	2	\$ 60,00	\$ 120,00
Módulos del seminario	2	\$ 1.250,00	\$ 2.500,00
Especies Valoradas	30	\$ 2,00	\$ 60,00
Cuadernos	2	\$ 1,50	\$ 3,00
Bolígrafos	4	\$ 0,25	\$ 1,00
Pendrive	1	\$ 9,00	\$ 9,00
Impresiones	5	\$ 30,00	\$ 150,00
Empastado de Proyecto	5	\$ 10,00	\$ 50,00
CD	5	\$ 1,00	\$ 5,00
Soporte Bibliográfico		\$ 85,00	\$ 85,00
Gastos varios		\$ 300,00	\$ 300,00
<b>Total costo realización de proyecto</b>			<b>\$ 3.283,00</b>

**Elaborado por:** Los autores (2013)



**Cuadro 14:** Detalle de costos en la implementación de la propuesta

<b>Costos de socialización</b>	<b>Unidades</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Valor Total</b>
Impresión de tríptico	22	\$ 0,30	\$ 6,60
Break	22	\$ 1,00	\$ 22,00
Almuerzo	22	\$ 2,50	\$ 55,00
Impresión de manual para trabajadores	1	\$ 8,90	\$ 8,90
Impresión de política salarial	22	\$ 0,60	\$ 13,20
Impresión de misión, visión y valores	5	\$ 2,00	\$ 10,00
Impresión de la estructura organizacional	1	\$ 1,00	\$ 1,00
Impresión de hojas de evaluación	21	\$ 0,10	\$ 2,10
Carpetas	22	\$ 0,15	\$ 3,30
Bolígrafos	22	\$ 0,20	\$ 4,40
Tachuelas	1 caja	\$ 0,80	\$ 0,80
Corchógrafos	5	\$ 20,00	\$ 100,00
<b>Total costo socialización</b>			<b>\$ 227,30</b>

**Elaborado por:** Los autores (2013)

Con el diseño de esta propuesta los autores pronostican que al mejorar el desempeño de los trabajadores de la empresa Guianet S.A., sus ventas se incrementarán en un 10% para el año 2014. A su vez se estima que ciertos rubros de los gastos como consumo telefónico, uso de suministros de oficina y movilización se disminuyan en un 5%, esto debido al mayor control que existiría por parte de los jefes departamentales.

Con estas variaciones en los ingresos y gastos de la empresa, se espera que la utilidad de incremento para los siguientes años.

## **CONCLUSIONES**

Luego de haber realizado el trabajo de investigación dentro de la empresa Guianet S.A. con el apoyo de la Gerencia y los colaboradores, se pueden definir las siguientes conclusiones:

Dentro de la empresa Guianet S.A. existe una falta de organización y comunicación por parte de la gerencia hacia los colaboradores, puesto que se pudo determinar que la empresa contaba con una misión y visión, sin embargo las mismas no habían sido socializadas a los colaboradores ni actualizadas desde que ésta se fundó.

La empresa no cuenta con una estructura organizacional debidamente graficada y difundida hacia los trabajadores, por lo cual se está generando desorientación entre los colaboradores al tener uno o varios jefes a los que reportan su trabajo. Al no tener un organigrama establecido dentro de la empresa se generan retrasos en los trabajos de cada departamento, los cuales afectan directamente en el servicio que la empresa brinda a sus clientes.

No contar con un manual de funciones y responsabilidades dentro de cada cargo establecido en la empresa, genera falta de conocimiento por parte de los trabajadores de las actividades generales y específicas que debían realizar en su puesto de trabajo, generándose así conflictos internos y en ocasiones un mal clima laboral, debido a que los trabajadores se les solicitaba realizar varias actividades a la vez.

Existe un nivel de insatisfacción en el personal que labora dentro de la empresa debido a que no se encuentran establecidas políticas salariales que motiven a los colaboradores y les permitan tener un incentivo por el correcto desempeño en su trabajo. Se pudo observar que personas que recién ingresan a laborar a la empresa o que tienen menos tiempo trabajando para la misma perciben un sueldo igual o mayor a los que tienen más años dentro de la empresa, siendo evidente la falta de congruencia en el establecimiento de sueldos para cada cargo.

La empresa actualmente no cuenta con herramientas que permitan medir el desempeño de sus colaboradores, por lo que no se puede motivar a las personas que aportan en el cumplimiento de los objetivos de la empresa y tomar acciones correctivas hacia quienes no aportan al crecimiento de la misma.

## **RECOMENDACIONES**

Después de haber realizado el análisis de la situación que actualmente tiene la empresa Guianet S.A. se recomienda:

La revisión y aprobación de la misión, visión, objetivos y valores para la empresa propuesto en el presente proyecto de investigación, para que posterior a esto sean correctamente socializados hacia los nuevos y actuales colaboradores, así como a directivos de la empresa, a fin de lograr encaminar a todo el personal hacia el cumplimiento de los objetivos de Guianet S.A., de igual forma se recomienda realizar un proceso de inducción al personal nuevo que ingrese a la empresa y hacer la entrega del correspondiente manual de funciones.

Una vez establecida la misión, visión, objetivos y valores para la empresa, se recomienda la aprobación e implementación de la estructura organizacional propuesta con el fin de lograr una correcta administración y delegación de trabajo en cada uno de los departamentos que existen actualmente, de esta forma se eliminarán los conflictos entre jefaturas.

También se recomienda la aprobación e implementación del manual de funciones propuesto para cada uno de los puestos dentro de la empresa a fin de mejorar los procesos administrativos y lograr que los colaboradores conozcan sus funciones, responsabilidades y actividades a realizar, así como el perfil que deben tener los aspirantes a estos cargos, para llevar a cabo una correcta selección de personal. Este manual de funciones también permitirá realizar los procesos de una manera transparente

lo cual generará confianza entre los colaboradores, cliente y proveedores de Guianet S.A. A su vez se recomienda la revisión y actualización periódica de los manuales a fin de que estos se adapten a los nuevos requerimientos que se puedan presentar en el futuro, y así contar con un capital humano comprometido con la organización, todo esto con una constante supervisión por parte de los jefes departamentales sobre el correcto uso y aplicación de los manuales de funciones.

Se recomienda la revisión, aprobación e implementación de la política salarial propuesta para la empresa Guianet S.A. con el fin de crear un sistema de remuneración justo y equitativo que motive a los trabajadores a cumplir con las funciones y responsabilidades propuestas para cada cargo, para generar mejor desempeño laboral y un mayor crecimiento para la empresa. A su vez se recomienda a la gerencia implementar el modelo de evaluación de desempeño propuesto para medir a los colaboradores en base a sus funciones y responsabilidades.

Finalmente se busca concientizar al personal sobre la importancia de cumplir con lo indicado en los manuales de funciones y la relevancia que tiene para la empresa contar con un personal satisfecha y motivado dentro de cada puesto de trabajo.

# ANEXOS

**Anexo 1:** Carta de autorización de la empresa Guianet S.A. para realizar el proyecto de investigación.



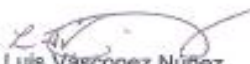
Guayaquil, 27 de junio de 2013

Señores:  
Universidad Laica  
Vicente Rocafuerte de Guayaquil  
Facultad de Ciencias Administrativas  
Ciudad

De mis consideraciones:

Yo, Ing. Luis Fernando Váscquez Núñez, Gerente General y Representante Legal de la compañía Guianet S.A. con ruc # 0992524489001, autorizo a la señorita Stefania Monserrate Centeno Piguave con cédula de ciudadanía # 0926585928 y al sr. Rafael Cristian Sandoya López con cédula de ciudadanía # 0930462080, egresados de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, el desarrollar su Proyecto de Investigación sobre el "Diseño de una adecuada estructura organizacional y manual de políticas y procedimientos que disminuyan los costos y gastos de la empresa Guianet S.A., dedicada a la venta de anuncios publicitarios en internet"

Atentamente

  
Ing. Luis Váscquez Núñez  
Gerente General  
Guianet S.A.

**GUIANET S. A.**

Guayaquil: Av. Plaza Dañín 1004 y Magdalena Cabezas. PBX: 6007380  
Quito: Pasaje Galdoz 144 y Yanez Pinzón . PBX: 6012651

w w w . g u i a t e l e f o n i c a . c o m . e c

## Anexo 2: Carta de solicitud de validación del proyecto de investigación.

---

Guayaquil, 27 de noviembre de 2013

Sr. Ing.  
Luis Vásconez Núñez  
Gerente General  
Guianet S.A.  
Ciudad

De mis consideraciones:

Como parte fundamental de los requisitos para sustentar el proyecto de investigación en la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, se requiere que los estudiantes obtengan la validación de expertos que puedan dejar asentado que el trabajo es viable y que contribuirá como medida de solución para los diversos problemas que se presentan en las empresas.

Considerando su experiencia en lo que respecta a la administración y dirección de personal, agradeceríamos nos ayude con la revisión de nuestro proyecto de investigación y nos otorgue a la vez sus recomendaciones que nos encaminen a mejorar y a fortalecer nuestros conocimientos respecto al "Diseño de un manual de funciones y políticas salariales para la empresa Guianet S.A.",

Agradecemos de antemano su gentil ayuda.



---

Stefanía Centeno Piguave  
Estudiante Egresada  
Facultad de Ciencias Administrativas



---

Rafael Sandoya López  
Estudiante Egresado  
Facultad de Ciencias Administrativas

Adj.: Borrador del proyecto de investigación.



**Anexo 3: Carta de validación del proyecto de investigación.**



Guayaquil, 29 de noviembre del 2013

Señores  
Stefanía Centeno Piguave  
Rafael Sandoya López  
Estudiantes Egresados  
Universidad Laica  
Vicente Rocafuerte De Guayaquil  
Ciudad

De mis consideraciones:

De acuerdo a lo solicitado por ustedes con relación a la validación del proyecto de investigación "Diseño de un manual de funciones y políticas salariales para la empresa Guianet S.A.", que han elaborado previo a la obtención del título de Ingenieros Comerciales en la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, doy manifiesto:

De acuerdo con la revisión realizada, considero que el proyecto presentado por ustedes es válido debido a que corresponde a una necesidad real de la empresa y en muchas otras organizaciones pequeñas, brindando con el desarrollo de este proyecto un gran aporte a la institución que represento.

Atentamente

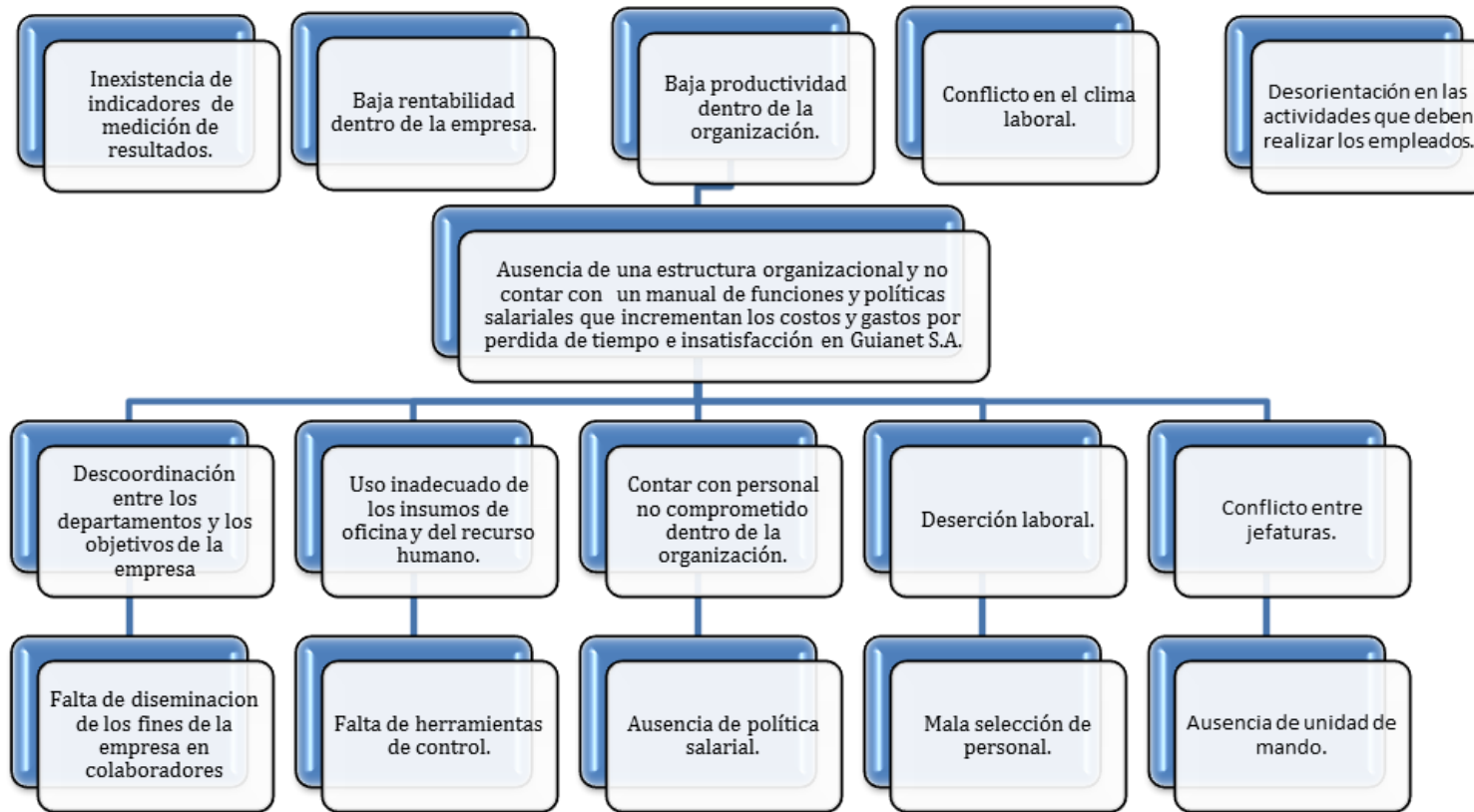
  
Ing. Luis Vásconez Núñez  
Gerente General  
Guianet S.A.

GUIANET S. A.

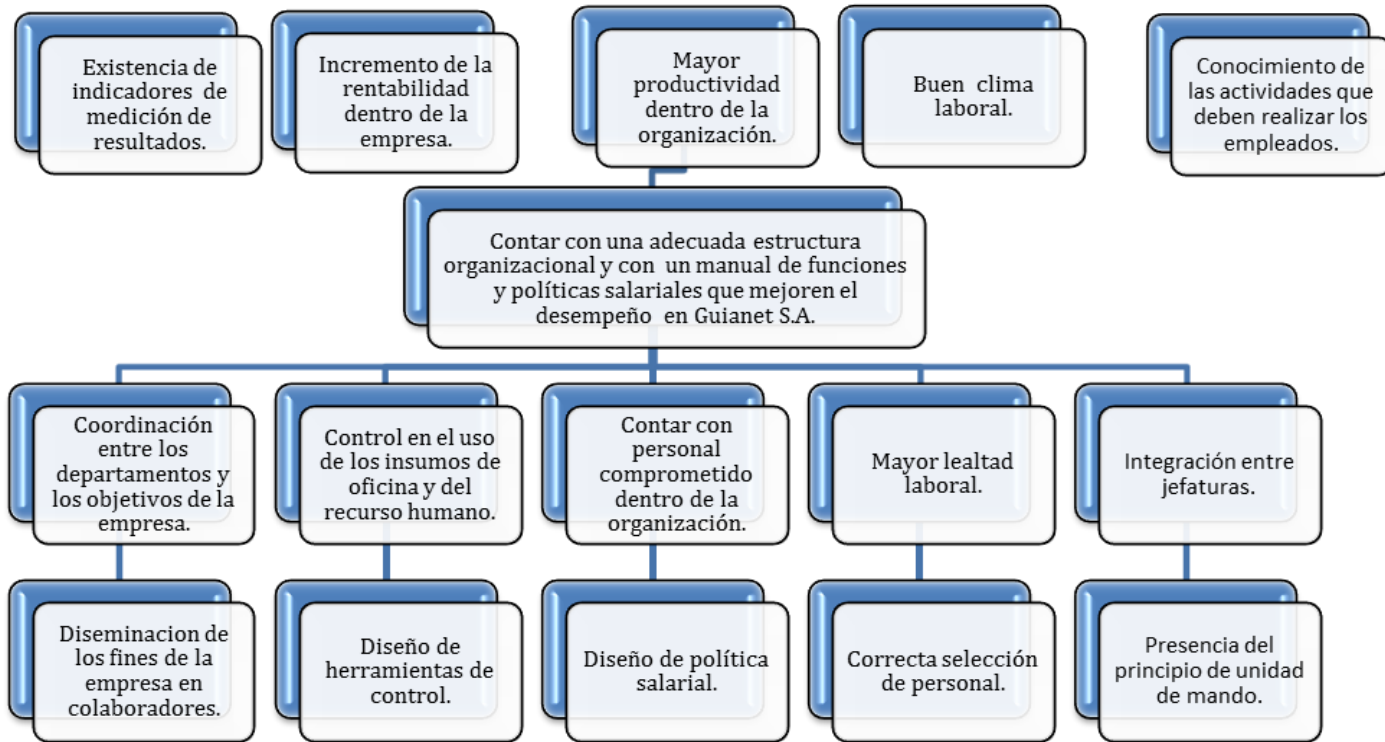
Guayaquil: Av. Plaza Dañín 1004 y Magdalena Cabezas. PBX: 6007380  
Quito: Pasaje Galdoz 144 y Yanez Pinzón, PBX: 6012651

w w w . g u i a t e l e f o n i c a . c o m . e c

**Anexo 4:** Árbol de problemas.



**Anexo 5: Árbol de soluciones**



**Anexo 6:** Entrevista realizada al Gerente General de Guianet S.A.



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ENTREVISTA AL GERENTE GENERAL DE GUIANET S.A.**

**1. ¿Tiene la empresa Guianet S.A. establecida y socializada una misión, visión, objetivos y valores?**

**Sí. ¿De qué forma?**

**No. ¿Por qué?**

Bien, en efecto cuando se iniciaron las actividades de la empresa hace ya varios años pues se estableció una misión y visión con el propósito de hacerlo llegar a los colaboradores, lamentablemente como toda empresa nueva lo que buscábamos era darnos a conocer en el mercado y se descuidó un poco esta parte, pero sí creo que con tantos cambios que se están presentando hoy en día, sería oportuno hacer una reestructuración de los mismos. Y bueno con respecto a los objetivos, en ese aspecto sí considero que tenemos que trabajar con la parte administrativa porque no se encuentra debidamente establecidos. La parte de los valores es otro punto en el que aún tenemos que trabajar.

**2. ¿Están claramente definidos los niveles de autoridad y responsabilidad en cada uno de los puestos de trabajo, con un organigrama debidamente documentado y graficado?**

Si, la empresa actualmente cuenta con niveles de autoridad, dentro de cada departamento existe una persona que es la encargada de dirigir a sus subordinados, sin embargo esta estructura no la tenemos documentada ni graficada, si pienso que sería muy oportuno trabajar en esa parte, porque considero que la mejor manera de poder dirigir a un grupo de personas es tener claramente definidos estos niveles.

**3. ¿Considera que se generaría algún conflicto dentro de la empresa al no contar con una jerarquía empresarial?**

**Sí. ¿Por qué?**

**No. ¿Por qué?**

Por supuesto, como le decía en un lugar ya sea la familia o el trabajo, si no se establece, sino se define un nivel de autoridad o jerarquía, simplemente no existiría control, las personas no sabrían hacia quien dirigirse y tal vez todos podrían venir hacia mí para que les ayude en sus actividades diarias, cuando esa actividad la pueden resolver sus jefes inmediatos.

**4. ¿Actualiza la empresa Guianet S.A. la evaluación sobre el perfil y competencias de sus colaboradores?**

**Sí. ¿Cada qué tiempo, quién y cómo?**

**No. ¿Por qué?**

Bueno en realidad la mayor parte de los trabajadores que están actualmente tienen varios años trabajando para la organización, cuando ingresaron a laborar se les realizó las entrevistas previas, se les hizo el análisis correspondiente para saber si estaban aptos para el cargo a ocupar, pero realmente no existe un proceso con el cual se realice esa evaluación constantemente, sin embargo si pienso y considero que sería oportuno

realizarla ya que como le indico hay muchos trabajadores que tienen años dentro de la empresa y sí sería beneficioso para nosotros saber actualmente su perfil y competencias.

**5. ¿Cuál es el proceso para contratar personal nuevo para la empresa?**

Cuando se presente una vacante siempre empezamos publicando un anuncio y lo hacemos a través de Multritabajos.com, se convocan a varias personas a una entrevista, se hace el análisis respectivo de su perfil, de sus conocimientos, de su experiencia y posterior a eso pues se selecciona a la persona que se considera más oportuna. Luego ingreso a la empresa y se le dan las indicaciones necesarias.

**6. ¿Cuándo contratan personal nuevo para la empresa, se les entrega por escrito las funciones que deben realizar?**

Bueno, no lo estamos manejando actualmente de esa forma, cuando alguien nuevo ingresa es porque alguien está por salir y procuramos que sea esa misma persona la que le dé las indicaciones de cómo debe realizar su trabajo, lo que si le proporcionamos por escrito es el manual de políticas internas que tiene la empresa. Considero que en esta parte si debemos trabajar un poco más, pues sería más oportuno que cada trabajador tenga por escrito qué es lo que debe de hacer y sobre todo cómo debe hacerlo para que no existan mayores inconvenientes a futuro.

**7. ¿Qué oportunidades de crecimiento profesional le ofrece la empresa Guianet S.A. a sus colaboradores?**

Tenemos un convenio con la Cámara de Comercio de Guayaquil, y constantemente estamos brindando a nuestros colaboradores charlas y capacitaciones relacionadas con

su departamento, también les damos toda la libertad de que puedan estudiar carreras universitarias, ya que el horario de trabajo se los permite y siempre estamos abiertos a escuchar los requerimientos que estos tengan a fin de ayudarlos en su crecimiento profesional.

**8. ¿De qué forma piensa Ud. que influiría en el desempeño de los trabajadores el diseño de un manual de funciones y políticas salariales dentro de la empresa Guianet S.A.?**

**¿Por qué?**

Como gerente general de la empresa pienso que sería muy oportuno diseñar este manual, así tendré la seguridad de que cada área y departamento conoce claramente lo que debe de hacer, cómo lo debe de hacer y a quién debe reportarlo. Al final del día puedo yo hacer una evaluación basándome en este manual para saber si están o no desarrollando sus actividades de manera adecuada. Y pues el diseño de una política salarial también considero que es oportuna, pero también pienso que la misma debe ser muy bien analizada y ajustada a lo que la empresa está produciendo para no generar ningún tipo de falsas expectativas en los trabajadores.

**9. ¿Actualmente cuenta con un manual de funciones en ejecución? ¿En qué consiste?**

**No. (¿Qué aspectos considera que deberían ir?)**

No, actualmente no tenemos un manual que contemple por escrito las funciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo, y si considero que en esa parte debemos mejorar como empresa... y pues qué debe ir? Considero que para empezar un manual de funciones debe definir claramente el nombre del cargo que ocupa dentro de la empresa,

debe establecer las funciones que debe realizar, a quién debe reportar esas funciones, quienes son las personas que están a su cargo, cuál es su nivel de autoridad y responsabilidad y también pienso que sería importante que se define la con qué otros cargos dentro de la empresa tiene relación su puesto de trabajo.

**10. ¿Aprobaría y difundiría un Manual de Funciones y Políticas Salariales dentro de la empresa Guianet S.A.?**

Por supuesto, estoy muy de acuerdo en que se diseñen estas dos herramientas y estoy seguro que si se diera la circunstancia de poder difundirlo con todo los colaboradores, no solo se generaría un beneficio para ellos sino para la empresa en general.



## Anexo 7: Ficha de descripción de puestos

### FICHA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.

#### CUESTIONARIO PARA DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS

Nombre: \_\_\_\_\_ Nombre del cargo: \_\_\_\_\_

Departamento: \_\_\_\_\_ Superior Inmediato: \_\_\_\_\_

1. **Resumen de las labores:** escriba con sus propias palabras lo que usted hace: \_\_\_\_\_

2. **Calificaciones profesionales:** relacione los conocimientos que utiliza en el trabajo:

3. **Equipos:** relacione las máquinas o instrumentos (calculadora, computador, motor) que forman

4. **Responsabilidades:** relacione sus responsabilidades en orden descendente de importancia y el porcentaje de tiempo que les dedica por mes:

5. **Contactos:** haga una lista de los contactos con otros departamentos o empresas. Defina los deberes y responsabilidades en estos contactos internos o externos.

6. **Supervisión ejercida:** ¿Su cargo exige supervisión de personas?

Si ( ) No ( ). Si la respuesta es Sí, relacione en seguida los cargos bajo su supervisión directa:

7. **Supervisión recibida:** ¿Con qué frecuencia recibe la supervisión de su superior?

( ) Frecuentemente ( ) A veces ( ) Raras veces ( ) Nunca

8. **Decisiones:** Explique las decisiones que usted toma en el desempeño de su cargo.

9. **Condiciones de trabajo:** describa las condiciones en que usted trabaja; por ejemplo, ruidos, temperaturas altas o bajas, trabajo externo, condiciones desagradables:

10. **Requisitos exigidos por el cargo:** indique los requisitos mínimos necesarios para desempeñar el cargo:

Escolaridad: \_\_\_\_\_ Experiencia: \_\_\_\_\_

Conocimientos específicos: \_\_\_\_\_ Habilidades: \_\_\_\_\_

11. **Información adicional:** describa en seguida toda la información adicional no incluida en los ítemes

anteriores: \_\_\_\_\_

**Anexo 8:** Formato de encuesta realizada a los trabajadores de la empresa Guianet S.A.



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**ENCUESTA A LOS TRABAJADORES DE GUIANET S.A.**

La presente encuesta tiene como finalidad recabar información que permita diseñar la estructura organizacional y el manual de funciones de la empresa Guianet S.A., Proyecto de Investigación, previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial, por lo que se solicita de su amable colaboración a fin de contestar lo más honestamente posible. De antemano muchas gracias.

**Fecha:**

**Departamento:**

Gerencia  Administración  Contabilidad  Sistemas  Ventas

**Puesto:**

Gerente General	<input type="checkbox"/>	Jefe Administrativo	<input type="checkbox"/>	Recepcionista	<input type="checkbox"/>
Mensajero	<input type="checkbox"/>	Conserje	<input type="checkbox"/>	Contador	<input type="checkbox"/>
Asistente Contable	<input type="checkbox"/>	Gerente de Sistemas	<input type="checkbox"/>	Programador	<input type="checkbox"/>
Diseñador	<input type="checkbox"/>	Gerente de Ventas	<input type="checkbox"/>	Asistente de ventas	<input type="checkbox"/>
Vendedor	<input type="checkbox"/>				

**Nivel de educación:**

Primaria  Secundaria  Universitario  Cuarto Nivel

**Años de antigüedad en la empresa:**

0 – 11 meses  1 – 3 años  4 años en adelante

**Por favor marcar con una (X) solo una respuesta en cada pregunta.**

1. ¿Conoce Ud. si la empresa Guianet S.A. tiene por escrito una misión, visión, objetivos y valores?

SI  NO

2. ¿Sabe Ud. cuáles son los niveles de autoridad y responsabilidad en cada uno de los puestos de trabajo?

SI  NO

3. Las actividades que realiza son reportadas a:

Gerente General	<input type="checkbox"/>	Jefe Administrativo	<input type="checkbox"/>	Recepcionista	<input type="checkbox"/>
Mensajero	<input type="checkbox"/>	Conserje	<input type="checkbox"/>	Contador	<input type="checkbox"/>
Asistente Contable	<input type="checkbox"/>	Gerente de Sistemas	<input type="checkbox"/>	Programador	<input type="checkbox"/>
Diseñador	<input type="checkbox"/>	Gerente de Ventas	<input type="checkbox"/>	Asistente de ventas	<input type="checkbox"/>
Vendedor	<input type="checkbox"/>				

Puede seleccionar varias alternativas.

4. ¿Cree Ud. que se generaría algún conflicto dentro de la empresa al no contar con niveles de autoridad debidamente establecidos?

SI  NO

Si su respuesta es sí, mencione que tipo de conflictos: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

5. ¿La empresa Guianet S.A. le ha realizado algún estudio sobre su perfil y competencia dentro de su puesto de trabajo?

SI  NO

6. ¿Cuándo ingresó a laborar a la empresa, se le entregó por escrito las funciones que debía realizar?

SI  NO

7. ¿La empresa Guianet S.A. le ofrece oportunidades de crecimiento profesional en el área en el que desempeña?

SI  NO

¿Qué oportunidades? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

8. Entre las siguientes opciones, seleccione el rango del sueldo que actualmente percibe en su puesto de trabajo.

318 – 348  349 – 378  379 – 408  409 – 438   
439 – 700  701 – 1000  1000 en adelante

9. ¿Conoce Ud. sobre una política salarial que tenga establecida la empresa Guianet S.A. hacia sus trabajadores?

SI  NO

10. ¿De qué forma influiría en Ud. el diseño de un manual de funciones y políticas salariales dentro de la empresa Guianet S.A.?

11. ¿Estaría Ud. de acuerdo con la implementación y socialización de un Manual de Funciones y Políticas Salariales dentro de la empresa Guianet S.A.?

SI  NO

***La encuesta ha finalizado, muchas gracias por su participación.***

**Anexo 9:** Tabulación para establecer validez de la hipótesis.

PARA SI

PREGUNTAS	Fo	Fe	Fo-Fe	(Fo-Fe) <sup>2</sup>	(Fo-Fe) <sup>2</sup> /Fe
2. ¿Sabe Ud. cuáles son los niveles de autoridad y responsabilidad en cada uno de los puestos de trabajo?	16	9,57	6,43	41,33	4,32
4. ¿Cree Ud. que se generaría algún conflicto dentro de la empresa al no contar con niveles de autoridad debidamente establecidos?	18	9,57	8,43	71,04	7,42
5. ¿La empresa Guianet S.A. le ha realizado algún estudio sobre su perfil y competencia dentro de su puesto de trabajo?	4	9,57	-5,57	31,04	3,24
6. ¿Cuándo ingresó a laborar a la empresa, se le entregó por escrito las funciones que debía realizar?	1	9,57	-8,57	73,47	7,68
7. ¿La empresa Guianet S.A. le ofrece oportunidades de crecimiento profesional en el área en la que se desempeña?	7	9,57	-2,57	6,61	0,69
8.¿Conoce Ud. sobre una política salarial que tenga establecida la empresa Guianet S.A. hacia sus trabajadores?	1	9,57	-8,57	73,47	7,68
11. ¿Estaría Ud. De acuerdo con la implementación y socialización de un manual de funciones y políticas salariales dentro de la empresa Guianet S.A.?	20	9,57	10,43	108,76	11,36
<b>TOTAL</b>	<b>67</b>	<b>67</b>	<b>0,00</b>	<b>405,71</b>	<b>42,39</b>

PARA NO

PREGUNTAS	Fo	Fe	Fo-Fe	(Fo-Fe) <sup>2</sup>	(Fo-Fe) <sup>2</sup> /Fe
2. ¿Sabe Ud. cuáles son los niveles de autoridad y responsabilidad en cada uno de los puestos de trabajo?	5	11,43	-6,43	41,33	3,62
4. ¿Cree Ud. que se generaría algún conflicto dentro de la empresa al no contar con niveles de autoridad debidamente establecidos?	3	11,43	-8,43	71,04	6,22
5. ¿La empresa Guianet S.A. le ha realizado algún estudio sobre su perfil y competencia dentro de su puesto de trabajo?	17	11,43	5,57	31,04	2,72
6. ¿Cuándo ingresó a laborar a la empresa, se le entregó por escrito las funciones que debía realizar?	20	11,43	8,57	73,47	6,43
7. ¿La empresa Guianet S.A. le ofrece oportunidades de crecimiento profesional en el área en la que se desempeña?	14	11,43	2,57	6,61	0,58
8.¿Conoce Ud. sobre una política salarial que tenga establecida la empresa Guianet S.A. hacia sus trabajadores?	20	11,43	8,57	73,47	6,43
11. ¿Estaría Ud. De acuerdo con la implementación y socialización de un manual de funciones y políticas salariales dentro de la empresa Guianet S.A.?	1	11,43	-10,43	108,76	9,52
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>80</b>	<b>0,00</b>	<b>405,71</b>	<b>35,50</b>

Anexo 10: Matriz FODA de la empresa Guianet S.A.

## **MATRIZ FODA**

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Pioneros en servicio integral de información y publicidad a través de internet.</li> <li>* Equipo gerencial con experiencia previa en la industria.</li> <li>* Tecnología de punta.</li> <li>* Excelente atención a los clientes que se comunican a la empresa.</li> <li>* Facilidades de pago a los clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Falta de posicionamiento y reconocimiento en el mercado por ser una empresa pequeña.</li> <li>* No contar con el capital suficiente para acceder a la nueva tecnología existente en el mercado.</li> <li>* Personal poco motivado por falta de incentivos salariales.</li> <li>* Pérdida de tiempo por falta de manual de funciones.</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>F.O.</b>	<b>D.O.</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Mercado insatisfecho existente.</li> <li>* Posibilidad de expansión a nivel nacional.</li> <li>* Creciente tendencia de uso de la tecnología en la población.</li> <li>* Constante crecimiento de número de empresas en la ciudad de Guayaquil.</li> <li>* Acceso rápido a la oferta, mano de obra disponible.</li> <li>* Empresas que necesitan estar afiliadas a una guía telefónica para poder obtener certificaciones.</li> <li>* Financiamiento y apoyo gubernamental a pequeñas empresas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Aplicar estrategias de publicidad con canje para minimizar costos.</li> <li>* Dar a los clientes la oportunidad de poder elegir el modelo de sus diseños y así ofrecer un servicio diferenciado.</li> <li>* Otorgar a los vendedores herramientas como folletos y carpetas, con la información que se va a mostrar al cliente.</li> <li>* Aplicar alianzas estratégicas que permitan a través de los anunciantes ofrecer descuentos y promociones.</li> <li>* Hacer uso de la tecnología para brindar mayores opciones de publicidad en nuestra página.</li> <li>* Poner en práctica la experiencia de la gerencia para incursionar en nuevas ciudades.</li> <li>* Innovar constantemente las formas de realizar convenios con otras empresas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Aprovechar los financiamientos del gobierno a las pequeñas empresas.</li> <li>* Ampliar la publicidad para lograr un mayor posicionamiento.</li> <li>* Dar las indicaciones necesarias para mantener un buen ambiente laboral.</li> <li>* Implementar un sistema de contabilización de visitas por anuncio.</li> <li>* Implementar de un manual de funciones dentro de la empresa.</li> <li>* Diseñar políticas salariales para comprometer y motivar a los colaboradores.</li> </ul>
<b>AMENAZAS</b>	<b>F.A.</b>	<b>D.A.</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Desarrollo de servicios adicionales por parte de la competencia.</li> <li>* Obsolescencia de los equipos tecnológicos debido al rápido avance de la tecnología.</li> <li>* Incremento de las redes sociales que les permiten a las compañías publicitarse de forma gratuita.</li> <li>* Entorno cambiante en aspectos como leyes laborales.</li> <li>* Competidores potenciales con antigüedad o posicionamiento en el mercado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Aplicar la experiencia de la gerencia para sobrellevar el entorno cambiante.</li> <li>* Renovar constantemente los equipos tecnológicos para brindar un mejor servicio.</li> <li>* Contactar excelentes proveedores que no tengan fallas en la prestación de servicios de internet.</li> <li>* Priorizar la publicidad de los clientes que más anuncios tengan contratados, como banners, diseños adicionales, etc.</li> <li>* Estar al día con la información de los nuevos servicios que ofrezca la competencia.</li> <li>* Utilizar la tecnología y nuevas formas de comunicación vía internet para mantener informados a los clientes de las diferentes promociones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Hacer uso del capital para reservar los dominios necesarios.</li> <li>* Implementar constantemente estrategias que permitan ofrecer nuevas promociones.</li> <li>* Ofrecer un servicio diferenciado a través de aplicaciones móviles.</li> <li>* Innovar constantemente la página web para lograr un mayor posicionamiento y ganar mayor mercado frente a la competencia.</li> <li>* Contar con una provisión para investigación y desarrollo.</li> <li>* Fidelizar a los clientes enviando tarjetas de felicitación en épocas especiales.</li> <li>* Ofrecer un servicio post venta.</li> </ul>

**Anexo 11:** Formulario para evaluación de desempeño.

FORMULARIO PARA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO							
<b>I. DATOS</b>							
Fecha de evaluación:							
<b>Del Evaluado</b>			<b>Del Supervisor</b>				
Apellidos:			Apellidos:				
Nombres:			Nombres:				
Cargo o Puesto:			Cargo o Puesto:				
<b>II. DESEMPEÑO EN BASE A OBJETIVOS</b>							
Marque en la casilla con una "X" el <b>Grado de Consecución</b> siendo:							
5	Supera las expectativas	100% a más de cumplimiento					
4	Cumple las expectativas	76 a 100% de cumplimiento					
3	Cumple la mayoría de las expectativas	51 a 75% de cumplimiento					
2	Cumple parcialmente las expectativas	26 a 50% de cumplimiento					
1	No cumple las expectativas	0 a 25% de cumplimiento					
Marque sólo con una "X" en un solo recuadro del área amarilla, por cada ítem evaluado							
<b>Objetivos Propuestos por Jefes y Gerentes</b>			<b>Grado de Consecución</b>				
			1	2	3	4	5
	1						
	2						
	3						
	<b>Sub Total</b>	0	0	0	0	0	
	<b>TOTAL</b>	%					
<b>III. DESEMPEÑO EN BASE A COMPETENCIAS</b>							
Ver cuadro inferior							
Marque en la casilla con una "X" el <b>Grado de Consecución</b> siendo:							
5	Supera las expectativas	100% a más de cumplimiento					
4	Cumple las expectativas	76 a 100% de cumplimiento					
3	Cumple la mayoría de las expectativas	51 a 75% de cumplimiento					
2	Cumple parcialmente las expectativas	26 a 50% de cumplimiento					
1	No cumple las expectativas	0 a 25% de cumplimiento					

Marque sólo con una "X" en un solo recuadro del área amarilla, por cada ítem evaluado							
Competencias			Grado de Consecución				
			1	2	3	4	5
<b>Genéricas</b>							
1	Innovación y Creatividad: Generar ideas imaginativas y desarrollarlas para construir con ellas soluciones a problemas en el trabajo.						
2	Sentido de Urgencia: Percibir la urgencia real de determinadas tareas y actuar de manera consecuente para alcanzar su realización en plazos muy breves de tiempo						
3	Orientación a Resultados: Dirigir las acciones para lograr los resultados esperados cumpliendo los compromisos adquiridos.						
<b>Específicas</b>							
4	Trabajo en equipo: Capacidad de trabajar con otras personas para lograr metas en común.						
5	Planificación y Organización: Determinar eficazmente las metas y prioridades ,los plazos y los recursos requeridos para alcanzarlas						
6	Habilidades de comunicación: Expresar ideas y opiniones de manera clara y comprensible.						
<b>Sub Total</b>		0	0	0	0	0	
<b>TOTAL</b>		%					
Puntaje máximo							
<b>Puntaje en base a Objetivos</b>		150					
<b>Puntaje en base a Competencias</b>		150					
<b>PUNTAJE TOTAL OBTENIDO</b>		300					
<b>IV. OBSERVACIONES Y COMENTARIOS</b>							
¿Considera que necesita de alguna capacitación especial para tener un mejor desempeño en su trabajo?							
<b>SI</b>							
<b>No</b>							
Si su respuesta es <b>SI</b> , coméntenos brevemente lo que necesita							
<b>Fortalezas</b>				<b>Oportunidades de Mejora</b>			
<b>Si tiene alguna observación y/o comentario final, no dude en comunicarlo en las siguientes líneas...</b>							
Jefe directo / Evaluador				Firma			



**Anexo 12:** Estado de resultados de la empresa Guianet S.A. al 2013.

**ESTADO DE RESULTADOS  
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013  
GUIANET S.A.**

<b>4</b>	<b>RESULTADOS ACREEDORES</b>		<b>(199.717,31)</b>
<b>41</b>	<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>	<b>(199.717,31)</b>	
<b>49</b>	<b>INGRESOS NO OPERACIONALES</b>	-	
<b>5</b>	<b>RESULTADOS DEUDORES</b>		<b>196.394,90</b>
<b>511</b>	<b>DE PERSONAL</b>	<b>169.925,94</b>	
51101	SUELDOS Y SALARIOS	106800	
51103	COMISIONES EMPLEADOS	26528,72	
51104	DECIMO TERCER SUELDO	11110,73	
51105	DECIMO CUARTO SUELDO	2472,12	
51106	VACACIONES	5555,36	
51107	FONDOS DE RESERVA	1992,86	
51109	APORTE PATRONAL, IECE Y SECAP	14866,15	
51111	CAPACITACION EMPLEADOS		
51113	BONIFICACIONES EMPLEADOS		
51121	BONIFICACIONES POR DESAHUCIO	600	
<b>512</b>	<b>DE OFICINA</b>	<b>21.233,75</b>	
<b>513</b>	<b>FINANCIEROS</b>	<b>5.235,21</b>	
	<b>RESULTADOS UTILIDADES/ PERDIDAS A DICIEMBRE-13</b>		<b>(3.322,41)</b>
	<b>15 % PARTICIPACIÓN COLABORADORES</b>	<b>(498,36)</b>	
	<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO</b>	<b>(2.824,05)</b>	
	<b>22% IMPUESTO A LA RENTA</b>	<b>(621,29)</b>	
	<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>(2.202,76)</b>

\_\_\_\_\_  
FIRMA GERENTE

\_\_\_\_\_  
FIRMA CONTADOR

**Anexo 13:** Estado de resultados proyectado al año 2014.

**ESTADO DE RESULTADOS  
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014  
GUIANET S.A.**

<b>4</b>	<b>RESULTADOS ACREEDORES</b>		<b>(219.689,03)</b>
<b>41</b>	<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>	<b>(219.689,03)</b>	
<b>49</b>	<b>INGRESOS NO OPERACIONALES</b>	-	
<b>5</b>	<b>RESULTADOS DEUDORES</b>		<b>211.708,36</b>
<b>511</b>	<b>DE PERSONAL</b>	<b>185.117,27</b>	
51101	SUELDOS Y SALARIOS	115020	
51103	COMISIONES EMPLEADOS	18493,17	
51104	DECIMO TERCER SUELDO	11232,1	
51105	DECIMO CUARTO SUELDO	6996	
51106	VACACIONES	5616,05	
51107	FONDOS DE RESERVA	11232,1	
51109	APORTE PATRONAL, IECE Y SECAP	15028,55	
51111	CAPACITACION EMPLEADOS	227,3	
51113	BONIFICACIONES EMPLEADOS	1272	
51121	BONIFICACIONES POR DESAHUCIO		
<b>512</b>	<b>DE OFICINA</b>	<b>20.924,63</b>	
<b>513</b>	<b>FINANCIEROS</b>	<b>5.666,46</b>	
	<b>RESULTADOS UTILIDADES/ PERDIDAS A DICIEMBRE-14</b>		<b>(7.980,67)</b>
	<b>15 % PARTICIPACIÓN COLABORADORES</b>	<b>(1.197,10)</b>	
	<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO</b>	<b>(6.783,57)</b>	
	<b>22% IMPUESTO A LA RENTA</b>	<b>(1.492,39)</b>	
	<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>(5.291,18)</b>

\_\_\_\_\_  
FIRMA GERENTE

\_\_\_\_\_  
FIRMA CONTADOR

## Anexo 14: Estado del arte.

Libros							
Autor	Título	Idea	Metodología	Conclusiones	Año	Bibliografía	ISBN
Fred R. David	Concepto de administración estratégica. Décimo cuarta edición.	Ofrecer un enfoque efectivo para desarrollar un plan estratégico claro y captar la complejidad del entorno de los negocios presentando las técnicas y conceptos más modernos sobre el tema.	Método científico	Las organizaciones deben reemplazar el enfoque reactivo por el proactivo en su industria y deben esforzarse por influir, anticiparse y causar los acontecimientos en vez de solo responder a ellos.	2013	Biblioteca Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil.	
Fred R. David	Concepto de administración estratégica. Décimo cuarta edición.	En una organización los administradores y empleados deben comprender el negocio, deben sentirse parte de la empresa.	Método científico	La participación de los miembros de la organización en el diseño de una estrategia logra que estos se comprometan y ayuden a la empresa a triunfar.	2013	Biblioteca Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil	
Thompson Strickland	Administración estratégica. Décimo tercera edición.	Crear una cultura operativa que apoye la estrategia.	Método científico	Un adecuado ambiente de trabajo y un espíritu de compañerismo organizacional logran el éxito en las organizaciones.	2003	Biblioteca Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil	
Luis Puchol	Dirección y gestión de Recursos humanos.	Dar guías sobre la correcta administración del personal en las empresas, tomando en cuenta la formación, la compensación y evaluación del desempeño de los trabajadores.	Inductiva - Deductiva	Este texto nos ayuda a entender la importancia de una correcta administración del RRHH, no solo asignando las funciones de manera correcta, sino haciendo que el recurso se sienta comprometido a través de la formación y recompensas para ellos.	2007	<a href="http://books.google.com.ec/books?id=sieDkwLO6C&amp;printsec=frontcover&amp;dq=libro+sobre+plan+estrategico,+manual+de+funciones+y+politica+salarial&amp;hl=es&amp;sa=X&amp;ei=NrLiUcnTEPK34APYyYDIDg&amp;ved=0CCsQ6AEwADgK#v=onepage&amp;q&amp;f=false">http://books.google.com.ec/books?id=sieDkwLO6C&amp;printsec=frontcover&amp;dq=libro+sobre+plan+estrategico,+manual+de+funciones+y+politica+salarial&amp;hl=es&amp;sa=X&amp;ei=NrLiUcnTEPK34APYyYDIDg&amp;ved=0CCsQ6AEwADgK#v=onepage&amp;q&amp;f=false</a>	9788479788315
Joaquín Rodríguez Valencia	Cómo elaborar y usar los manuales administrativos.	El texto habla de manera general sobre la elaboración de los diferentes manuales de políticas y procedimientos, y de su importancia dentro de las organizaciones	Inductiva	El libro es muy interesante, puesto que habla sobre cada tipo de manual que se puede desarrollar, da una guía de su elaboración y de cómo éste documento influye en la comunicación de las empresas.	2002	<a href="http://books.google.com.ec/books?id=LE8fC8-TOPoC&amp;printsec=frontcover&amp;dq=como+elaborar+un+manual+de+funciones&amp;hl=es&amp;sa=X&amp;ei=G7jiUjC-AIG74AOir4HYCA&amp;ved=0CDYQ6AEwAg">http://books.google.com.ec/books?id=LE8fC8-TOPoC&amp;printsec=frontcover&amp;dq=como+elaborar+un+manual+de+funciones&amp;hl=es&amp;sa=X&amp;ei=G7jiUjC-AIG74AOir4HYCA&amp;ved=0CDYQ6AEwAg</a>	9706861742
Andrés Fernández Romero	Dirección y planificación estratégicas en las empresas y organizaciones.	El autor da las directrices de la elaboración de un plan estratégico, así como la importancia que tiene este para conseguir los fines de los directivos.	Método científico	Este libro aporta de manera significativa a la investigación ya que nos da los lineamientos para la elaboración del plan estratégico y las diversas actividades que intervienen en este proceso.	2004	<a href="http://books.google.com.ec/books?id=10xG4vFVHn8C&amp;pg=PA211&amp;dq=como+elaborar+un+manual+de+funciones&amp;hl=es&amp;sa=X&amp;ei=subviUc_UEZiH4OI5oGQDw&amp;ved=0CD8Q6AEwBDIWAQ#v=onepage&amp;q=como%20elaborar%20un%20manual%20de%20funciones&amp;f=false">http://books.google.com.ec/books?id=10xG4vFVHn8C&amp;pg=PA211&amp;dq=como+elaborar+un+manual+de+funciones&amp;hl=es&amp;sa=X&amp;ei=subviUc_UEZiH4OI5oGQDw&amp;ved=0CD8Q6AEwBDIWAQ#v=onepage&amp;q=como%20elaborar%20un%20manual%20de%20funciones&amp;f=false</a>	8479786256
José I. Urquijo y Josué Bonilla	La remuneración del trabajo.	La idea básica del libro nos indica que el sueldo o salario debe estar formado por varios componentes que influyen en la determinación de éstos, así mismo nos indica que esta debe ir acorde a las leyes laborales de cada país.	Método científico	La determinación de sueldos y salarios en las organizaciones son uno de los puntos más importantes dentro de la gestión administrativa, así mismo, el saber cómo diseñarlos para cada cargo que existe en la organización, pues este es uno de los componentes que motivan al personal.	2008	<a href="http://books.google.com.ec/books?id=m7ZKTMtYz8C&amp;pg=PA52&amp;dq=p%C3%B2liticas+salariales&amp;hl=es&amp;sa=X&amp;ei=7cPiUdv7JfP64AOZs0DAAg&amp;ved=0CD4Q6AEwAw#v=onepage&amp;q=p%C3%B2liticas%20salariales&amp;f=false">http://books.google.com.ec/books?id=m7ZKTMtYz8C&amp;pg=PA52&amp;dq=p%C3%B2liticas+salariales&amp;hl=es&amp;sa=X&amp;ei=7cPiUdv7JfP64AOZs0DAAg&amp;ved=0CD4Q6AEwAw#v=onepage&amp;q=p%C3%B2liticas%20salariales&amp;f=false</a>	9789802445424
Idalberto Chiavenato	Administración de Recursos Humanos, el capital humano de las organizaciones.	El ambiente competitivo de los negocios exige una administración eficaz de los recursos humanos. La estructura, la tecnología, los recursos financieros y materiales son aspectos físicos e inertes que requieren ser administrados de manera inteligente por las personas que conforman la organización, a diferencia del recurso humano que es mucho más complejo y posee capacidad de pensamiento	Método científico	La correcta administración del personal debe darse no solo con el incentivo monetario, también se deben considerar factores como la capacitación, el correcto reclutamiento y selección que se efectúa en las empresas, el velar por la calidad de vida que se está ofreciendo a los colaboradores, para de esta forma lograr el desarrollo personal y de la organización.	2007	<a href="http://www.chiavenato.com/publicacoes/administracion-de-recursos-humanos-el-capital-humano-de-las-organizaciones-715.html">http://www.chiavenato.com/publicacoes/administracion-de-recursos-humanos-el-capital-humano-de-las-organizaciones-715.html</a>	9701061046
Martin Álvarez Torres	Manual de planeación estratégica.	El plan estratégico permite desarrollar las actividades de las empresas de una manera exitosa frente a sus competidores y permite crecer de forma ordenada, esto no aplica solo para grandes corporaciones, es algo errado pensar eso, puesto que toda empresa debe tener previsto lo que va a realizar en un futuro.	Método científico	La planeación estratégica es muy importante para todas las empresas, sin importar su tamaño o ubicación, es de esta planeación que se pueden evitar amenazas y minimizar riesgos en el mercado, con una adecuada planeación estratégica la empresa podrá delinear las rutas que debe seguir para cumplir con sus objetivos.	2006	<a href="http://books.google.com.ec/books?id=NKbFooXrmyQC&amp;printsec=frontcover&amp;dq=manuales+de+politicas+y+procedimientos&amp;hl=es&amp;sa=X&amp;ei=FDiUbCDDIS4APx7YH4Cw&amp;ved=0CFUQ6AEwCQ#v=onepage&amp;q=manuales%20de%20politicas%20y%20procedimientos&amp;f=false">http://books.google.com.ec/books?id=NKbFooXrmyQC&amp;printsec=frontcover&amp;dq=manuales+de+politicas+y+procedimientos&amp;hl=es&amp;sa=X&amp;ei=FDiUbCDDIS4APx7YH4Cw&amp;ved=0CFUQ6AEwCQ#v=onepage&amp;q=manuales%20de%20politicas%20y%20procedimientos&amp;f=false</a>	9683815243

Matha Alicia Alles	Desempeño por competencias: Evaluación de 360°	Habla de cómo alinear las prácticas de RRHH a la estrategia de los negocios, a través de la gestión por competencias, la cual agrega valor a la estructura de la empresa.	Método científico	Es muy importante la adopción de la medición del desempeño en las organizaciones, pues es así como la empresa puede minimizar el riesgo al fracaso y lograr sus objetivos a mediano y largo plazo.	2002	<a href="http://books.google.com.ec/books?id=HYGSeoWISbYC&amp;printsec=frontcover&amp;dq=evaluacion+y+medicion+del+desempe%C3%B1o&amp;hl=es&amp;sa=X&amp;ei=2ejlUa3oNZXF4APr6oGoCA&amp;ved=0CDQQ6AEwAA#v=onepage&amp;q=evaluacion%20y%20medicion%20del%20desempe%C3%B1o&amp;f=false">http://books.google.com.ec/books?id=HYGSeoWISbYC&amp;printsec=frontcover&amp;dq=evaluacion+y+medicion+del+desempe%C3%B1o&amp;hl=es&amp;sa=X&amp;ei=2ejlUa3oNZXF4APr6oGoCA&amp;ved=0CDQQ6AEwAA#v=onepage&amp;q=evaluacion%20y%20medicion%20del%20desempe%C3%B1o&amp;f=false</a>	9789506413789
George Bohlander y Scott Snell	Administración de Recursos Humanos.	Muestra como las organizaciones pueden lograr una ventaja competitiva a través del recurso humano, aplicando una combinación de motivantes a su personal.	Método científico	Cada vez es más importante mantener al recurso humano debidamente capacitado y motivado dentro de las organizaciones, para de esta manera lograr una ventaja competitiva que diferencie a las empresas de los competidores.	2007	<a href="http://books.google.com.ec/books?id=m0vFJyc8MAC&amp;pg=PA364&amp;dq=evaluacion+y+medicion+del+desempe%C3%B1o&amp;hl=es&amp;sa=X&amp;ei=_erlUfaMfOn4APkjlGoAQ&amp;ved=0CFAQ6AEwBQ#v=onepage&amp;q&amp;f=false">http://books.google.com.ec/books?id=m0vFJyc8MAC&amp;pg=PA364&amp;dq=evaluacion+y+medicion+del+desempe%C3%B1o&amp;hl=es&amp;sa=X&amp;ei=_erlUfaMfOn4APkjlGoAQ&amp;ved=0CFAQ6AEwBQ#v=onepage&amp;q&amp;f=false</a>	9789706867124
John Arnold, Ray Randall	Psicología del trabajo. Comportamiento humano en el ámbito laboral. Quinta edición.	La idea global del libro es dar a conocer los conceptos importantes sobre el comportamiento de los individuos dentro de la organización y muestra varias técnicas útiles para la elaboración del diseño de los puestos de trabajo.	Método inductivo	El correcto diseño de puestos de trabajo influye de manera directa en el comportamiento y desempeño de los trabajadores dentro de las organizaciones.	2012	Biblioteca Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil	9786073214780 // 9786073214797
Gary Dessler, Ricardo Varela	Administración de Recursos Humanos . Enfoque Latinoamericano. Quinta Edición.	Trata sobre la importancia de definir normas y reglas claras sobre los cargos dentro de una empresa y presenta varias formas de mantener al personal comprometido con sus funciones dentro de la organización.	Método inductivo	Contar con normas y reglamentos definidos dentro de las organizaciones permite a lo trabajadores realizar sus actividades de forma más eficiente.	2011	Biblioteca Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil	9786073202497// 9786073202503
Enrique B. Franklin, Mario Krieger.	Comportamiento organizacional. Enfoque para Latinoamérica.	Nos indica que para comprender el comportamiento organizacional la clave es la propia empresa, ya que es aquí donde las personas interactúan y realizan sus tareas.	Método científico	Una de las claves para mantener comprometido a los trabajadores es generar un buen ambiente laboral, ya que es dentro de la empresa donde los colaboradores pasan la mayor parte del tiempo.	2011	Biblioteca Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil	9786073202367/ 9786073202374
Idalberto Chiavenato	Gestión del talento humano. El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones.	Muestra como deben diseñarse los cargos dentro de las organizaciones y varias técnicas para elaborar manuales de funciones y definir políticas salariales en las empresas.	Método científico	El adecuado diseño de manual de funciones y políticas salariales permite a los trabajadores sentirse más comprometidos con su puesto de trabajo.	2002	Biblioteca Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil	9584102885
John W. Hunt	La dirección de personal en la empresa. Guía sobre el comportamiento en las organizaciones.	La idea del libro es explicar cual es el comportamiento de los individuos dentro de las organizaciones, muestra que deben hacer los gerentes para mantener motivado al equipo de trabajo y cuales son los principales conflictos que se pueden presentar en las organizaciones por parte del recurso humano.	Método inductivo	Establecer políticas o normas que motiven a los colaboradores es muy importante dentro de las empresas, pues de ellos depende el éxito o fracaso de toda organización.	1994	Biblioteca Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil	007707677X// 8448101367
James A.F. Stoner, Daniel R. Gilbert Jr., R. Edward Freeman.	Administración. Sexta edición.	La idea del libro es resaltar los diferentes conceptos sobre administración, relacionando la importancia que esos tienen con el personal de las empresas. También muestra conceptos sobre visión, misión y como definir los objetivos en una empresa.	Método científico	Definir la misión, visión, objetivos y valores dentro de la empresa permite alcanzar los objetivos y metas planteados.	1996	<a href="http://books.google.com.ec/books?id=g_nweMjueSkC&amp;printsec=frontcover&amp;hl=es&amp;source=gbs_ge_summary_r&amp;cad=0#v=onepage&amp;q&amp;f=false">http://books.google.com.ec/books?id=g_nweMjueSkC&amp;printsec=frontcover&amp;hl=es&amp;source=gbs_ge_summary_r&amp;cad=0#v=onepage&amp;q&amp;f=false</a>	131087479
Arthur A. Thomson, Jr.	Administración estratégica. Décimo tercera edición.	La idea del libro es establecer los conceptos básicos de qué es la administración estratégica, su importancia, quienes desarrollan esas estrategias dentro de las empresas y la importancia hoy en día que las empresas cuenten con un plan estratégico para mantenerse en un mercado competitivo.	Método científico	Los gerentes deben diseñar en conjunto con los colaboradores el plan estratégico para la empresa, de esta forma podrán desarrollar sus actividades de manera correcta.	2004	Biblioteca Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil	9701040554

Proyectos de Investigación						
Autor	Título	Idea	Metodología	Conclusiones	Año	Bibliografía
Belduma Cuenca Elina	La estructura organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de la empresa TECNIMAQ de la ciudad de Pelileo en el año 2010.	Diseñar un manual de funciones y procedimientos que facilite el conocimiento de las actividades que deben realizar los trabajadores.	Método científico	Un manual de funciones influye positivamente en la productividad de la empresa ya que los empleados trabajaran de forma más eficiente elevando su rendimiento laboral.	2010	<a href="http://repo.uta.edu.ec/bitstream/handle/123456789/1553/146%20Ing.pdf?...1">http://repo.uta.edu.ec/bitstream/handle/123456789/1553/146%20Ing.pdf?...1</a>
Lcdo. Rodrigo Morales Medina	Manual de funciones y procedimientos para la biblioteca de la escuela politécnica del ejército sede Latacunga.	Diseñar un manual de funciones y procedimientos que involucre al personal directamente con la empresa e identifique la forma en que deben actuar en el tratamiento de los materiales.	Método científico	Con el diseño de este manual se intenta normar y regular las acciones emprendidas en la empresa para crear un entorno de trabajo eficiente que permita satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos.	2011	<a href="http://repo.uta.edu.ec/bitstream/handle/123456789/3852/Esp_BD_1334.pdf?sequence=1">http://repo.uta.edu.ec/bitstream/handle/123456789/3852/Esp_BD_1334.pdf?sequence=1</a>
Mirian Solis Cazar	La política salarial y su influencia en el incentivo laboral de los trabajadores en la empresa Cazar Constructora.	Diseñar una política salarial que motive a los trabajadores de la empresa Cazar Constructora y tengan conocimiento de sus beneficios como empleados.	Método científico	Contar con una política salarial ayudará a la empresa a cumplir sus objetivos planteados evitando pérdidas económicas por un trabajo desmotivador.	2012	<a href="http://repo.uta.edu.ec/bitstream/handle/123456789/2924/687%20ING.pdf?sequence=1">http://repo.uta.edu.ec/bitstream/handle/123456789/2924/687%20ING.pdf?sequence=1</a>
Carlos Manzabanda Bayas	El manual de organización y funciones y su incidencia en el talento humano de la empresa Lady Rose de Ambato	Diseñar un manual de organización y funciones en la empresa Lady Rose que permita eficiencia en los trabajos de cada colaborador.	Modalidad de investigación	Con este diseño de podrá lograr una mayor eficiencia y cubrir los vacíos detectados dentro de la organización.	2010	<a href="http://repo.uta.edu.ec/bitstream/handle/123456789/1483/214%20Ing.pdf?sequence=1">http://repo.uta.edu.ec/bitstream/handle/123456789/1483/214%20Ing.pdf?sequence=1</a>
Daysi Crespo Pizarro, Doris Torres Llivicura	La administración de recursos humanos y su influencia en la estructura organizacional.	Relacionar las políticas salariales y los planes administrativos para retribuir al personal en un periodo de tiempo determinado según evaluaciones de desempeño.	Método científico	Una política salarial es el conjunto de principios y directrices que reflejan la orientación y la filosofía de la organización sobre la remuneración de los empleados.	2009	Biblioteca Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil
María Escobar Vivar, Johana Pisco Terán.	Plan estratégico para la compañía Trans Express S.A.	Implementar un plan estratégico en la empresa, con el fin de mejorar la administración y calidad de servicio, ampliando la cantidad de rutas y opciones disponibles.	Método científico	Con definiciones claras de hacia dónde quiere dirigirse la empresa en un periodo determinado, se podrá tener mejores resultados y una mayor rentabilidad.	2010	Biblioteca Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil
Andrés Agudelo Gaviria, Paula Castañeda Tabares y Laura Rojas Salazar	Diseño del manual de procesos, procedimientos y funciones para la descripción de cargos en la distribuidora C.I. Coffee Inn en la ciudad de Pereira (Risaralda)	La empresa actualmente no tiene claramente definidas las funciones de cada cargo, no cuenta con elementos de medición y de evaluación, por eso la idea de diseñar este manual.	Método científico	En una organización no solo es suficiente el diseño de una correcta política salarial, sino también una correcta inducción para que los colaboradores sepan interpretar de forma correcta dichas políticas.	2009	<a href="http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/11059/2214/1/658306A282.pdf">http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/11059/2214/1/658306A282.pdf</a>
Carlos Aguilar Guevara	Diseño de un sistema de valoración de cargos por competencia y establecimiento de una propuesta de estructura salarial para Falcon Farms de Ecuador S.A.	Muestra el diseño de un plan de incentivos para los trabajadores de la empresa Farms de Ecuador S.A.	Método inductivo	Para una correcta aplicación de la estructura salarial, se deben establecer presupuestos para cada departamento de la organización.	2008	<a href="http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/6631/1/35601_1.pdf">http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/6631/1/35601_1.pdf</a>
Alejandro Castillo Florez	Análisis de cargos y manual de funciones en una empresa manufacturera.	Debido al momento que vive el Ecuador y a un mundo altamente tecnificado, las empresas se ven obligadas a rediseñar su estructura interna, con el fin de optimizar procesos.	Inductivo - Analítico.	En efecto el momento en el que vive el país y el mundo influye directamente en la estructura que mantienen las organizaciones, ya que dependiendo de ésta se encuentran condicionadas diversas actividades que realizan las personas.	2007	<a href="http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/11059/1211/TG658306C352a.pdf">http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/11059/1211/TG658306C352a.pdf</a>

Tesis						
Autor	Título	Idea	Metodología	Conclusiones	Año	Bibliografía
Ximena Toledo Mora	Diseño de un manual de políticas y procedimientos para el área de Recursos Humanos de la empresa "Mimético Publicidad Compañía de Responsabilidad Limitada en la ciudad de Quito.	Diseño de un manual de funciones y procedimientos que le permita a los empleados visualizar de forma clara y precisa los pasos que debe dar para la ejecución de sus tareas diarias.	Método científico	La falta de un control interno del personal está generando falencias y retrasos en la productividad.	2010	<a href="http://repositorio.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/3937/1/658X4767.pdf">http://repositorio.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/3937/1/658X4767.pdf</a>
Imbaquingo Guerrero Mónica Pazmiño Guanotoa Ivonne	Planificación estratégica de la caja de ahorro y crédito Semillitas de Pillaro para el desarrollo socioeconómico con identidad de género.	Diseñar un plan estratégico dentro de la institución como herramienta para establecer e impulsar formas de desarrollo y crecimiento socioeconómico.	Método analítico descriptivo	Con el diseño de un plan estratégico se direccionará de mejor manera los propósitos de la empresa.	2008	<a href="http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/421/1/T-UCE-0005-64.pdf">http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/421/1/T-UCE-0005-64.pdf</a>
Ing. Fanny Cabezas-Klaere Ing. Jorge Cedeño Arcentales	Creación de un plan de gestión del talento humano para el departamento de recursos humanos de la Eléctrica de Guayaquil.	Diseño de un plan de gestión de talento humano ya que las organizaciones dependen de las personas para funcionar y lograr sus objetivos y estas entregan parte de su tiempo y esfuerzo por lo tanto las organizaciones deben contar con políticas salariales que motiven el desempeño de los colaboradores.	Metodología exploratorio descriptivo	La falta de una motivación para el personal de las organizaciones crea un clima laboral inestable que perjudica el desarrollo de la empresa.	2012	<a href="http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/123456789/416">http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/123456789/416</a>
Silvia Rivera Iza	Diseño del plan estratégico a través del cuadro de mando integral de la empresa Proaji Cia. Ltda.	Diseño de un plan estratégico con el fin de contar con un mecanismo que le permita a la empresa lograr un mejor desempeño.	Metodología científica	Que la empresa cuente con un adecuado plan estratégico le va a permitir mejorar la competitividad en el mercado.	2012	<a href="http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/960/1/T-UCE-0005-151.pdf">http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/960/1/T-UCE-0005-151.pdf</a>

Artículos						
Autor	Título	Idea	Metodología	Conclusiones	Año	Bibliografía
Franklin Rios Ramos	Importancia del plan estratégico	Toda empresa debe contar con un plan estratégico que ayude a los líderes a plasmar la dirección que le quieren dar a la empresa.		Una planeación estratégica definida generará sinergias a todo el personal para la obtención de sus objetivos y ayudará a que cada trabajador sepa hacia donde se quiere ir.	2001	<a href="http://blog.pucp.edu.pe/item/83913/importancia-del-plan-estrategico">http://blog.pucp.edu.pe/item/83913/importancia-del-plan-estrategico</a>
Asociación de diseñadores gráficos de Colombia	Preparación de un plan estratégico	Una idea puede ser buena pero no lo será lo suficiente sino se diseña un plan de acción.		Contar con un plan de acción genera una noción clara y mucho más específica de hacia donde se quiere llegar y como se llegará hasta allá.	2009	<a href="http://www.adgcolombia.org/archivo/articulos/preparacion-de-un-plan-estrategico">http://www.adgcolombia.org/archivo/articulos/preparacion-de-un-plan-estrategico</a>
Gabriel Patizi	Un vistazo a la comunicación estratégica	Las organizaciones que buscan éxito deben investigar, definir la situación, diseñar un conjunto de estrategias, ejecutar y evaluar.		Contar con un adecuado plan estratégico solo se lo podrá determinar a través de la evaluación.	2012	<a href="http://reflexionescomunicacionales.wordpress.com/2012/03/16/comunicacion_estrategica/">http://reflexionescomunicacionales.wordpress.com/2012/03/16/comunicacion_estrategica/</a>
Franklin Rios Ramos	La importancia de manual de organización y funciones	El manual de organizaciones y funciones es un documento formal que describe las funciones y el perfil de cada puesto.		El uso interno de un MOF minimiza los conflictos de áreas, marca responsabilidades, divide el trabajo y fomenta el orden.	2012	<a href="http://blog.pucp.edu.pe/item/95532/la-importancia-del-manual-de-organizacion-y-funciones">http://blog.pucp.edu.pe/item/95532/la-importancia-del-manual-de-organizacion-y-funciones</a>
Rebeca Diaz	Políticas Salariales	Las empresas públicas y privadas deben contar con una política salarial que beneficie a los colaboradores.		El mal hábito de la explotación laboral, debe ser motivo de seguimiento por parte del Ministerio de Relaciones Laborales a través de las Inspectorías de Trabajo.	2012	<a href="http://www.lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1101318495/-1/Pol%C3%ADticas_salariales.html">http://www.lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1101318495/-1/Pol%C3%ADticas_salariales.html</a>

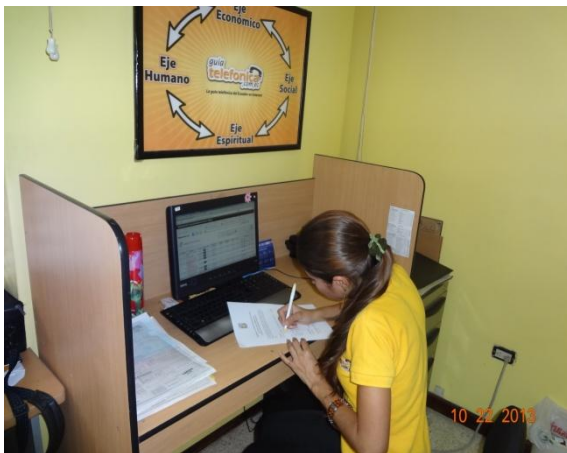
Revistas						
Autor	Título	Idea	Metodología	Conclusiones	Año	Bibliografía
Beatriz Soto	Política Salarial.	La política salarial es la política institucional de la empresa por medio de la cual se van a determinar todos los salarios de la empresa.		Contar con una política salarial hace que los empleados no se sientan desamparados y se involucren más con su puesto de trabajo.	2011	<a href="http://www.gestion.org/grrhh/politica-salarial/los-componentes-de-la-politica-salarial/">http://www.gestion.org/grrhh/politica-salarial/los-componentes-de-la-politica-salarial/</a>
Raul Martín Lagomarsino	Capital y Humano.	Un diagnóstico completo de un sistema retributivo no puede limitarse a aspectos internos a la organización, sino que debe contemplar el entorno en el cual esta se inserta.		Cuando una empresa no diseña una correcta política salarial se verá enfrentada a diversos conflictos y falta de satisfacción por parte del personal.	2009	<a href="http://www.portafolio.co/opinion/blogs/capital-y-humano/disenio-de-politicas-salariales-temas-considerar">http://www.portafolio.co/opinion/blogs/capital-y-humano/disenio-de-politicas-salariales-temas-considerar</a>

**Anexo 15:** Fotografías de evidencia.

Entrevista al Gerente General de Guianet S.A.



Encuestas realizadas a los trabajadores.





Reunión para análisis FODA y Validación de la propuesta.



## **Bibliografía**

Álvarez, M. (2006): Manuales de políticas y procedimientos. México: Panorama Editorial S.A. ISBN: 9683805809

Álvarez, M. (2006). *Manual de planeación estratégica*. México. Panorama Editorial S.A. ISBN 9683815243

Arnold, J; Randall, R. (2012). *Psicología del trabajo. Comportamiento humano en el ámbito laboral quinta edición*. México. Pearson Educación. ISBN 978-607-32-1478-0

Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano. El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. Colombia. Mc Graw Hill. ISBN 9701061046

Dessler, G; Varela, R. (2011). *Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano*. México. Pearson Educacion. ISBN 978-607-32-0249

Díaz, R. (2012): *Políticas Salariales*. Ecuador: Diario La Hora.

Fernández, A. (2004). *Dirección y planificación estratégica en las empresas y organizaciones*. España: Ediciones Díaz de Santos S.A. ISBN 8479786256

Franklin, E; Krieger, M. (2011). *Comportamiento organizacional. Enfoque para Latinoamérica*. México. Pearson Educación. ISBN 978-607-32-0236.

Fred R. David, (2013). *Concepto de administración estratégica*. (14 ed.). México: Pearson Educación. ISBN13: 9786073215763

Gamboa Cordones T., Guerra Mejía M. (2012). *Diseño de plan estratégico para el taller mecánico Automotriz Servicentro de la ciudad de Quito*. Ecuador: Facultad de Economía. Universidad Central del Ecuador. Tesis.

Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Administración. Décima edición*. México. Pearson Educación.

Rodríguez, J. (2007): *Administración moderna de personal*. (7 ed.). México: Editorial Thomson. ISBN-13: 9789706864765

Sampieri, R., Fernández, C. y Baptista, P., (1997). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw - Hill Interamericana de México, S.A. ISBN 968-422-931-3/3456789012

Solís, M. (2012). *La política salarial y su influencia en el incentivo laboral de los trabajadores en la empresa Cazar Constructora*. Ecuador: Facultad de Ciencias Administrativas. Universidad Técnica de Ambato. Trabajo de investigación.

Thompson, A. Jr. (2004). *Administración estratégica. Décimo tercera edición*. México: Pearson Educación. ISBN 970-10-4055-4

[www.elemprendedor.ec/guia-telefonica-las-primeras-paginas-amarillas-online-de-ecuador/](http://www.elemprendedor.ec/guia-telefonica-las-primeras-paginas-amarillas-online-de-ecuador/)

