



**UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES**

**TRABAJO PRÁCTICO DE EXAMEN DE GRADO O DE FIN DE CARRERA DE  
CARÁCTER COMPLEXIVO**

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

**TÍTULO**

**“MANUAL DE FUNCIONES DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE  
LA ASOCIACIÓN DE TRABAJADORES DE PAPELERA NACIONAL  
S.A”**

**Autora:** Solórzano Ibarra Fátima Isabel

**Tutor:** Ing. Echeverría Vásquez Huber Gregorio

**MILAGRO, DICIEMBRE 2016  
ECUADOR**

### DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

El autor de esta investigación declara ante el Consejo Directivo de la Facultad de Ciencias Administrativas y Comerciales de la Universidad Estatal de Milagro, que el trabajo presentado es de mi propia autoría, no contiene material escrito por otra persona, salvo el que está referenciado debidamente en el texto; parte del presente documento o en su totalidad no ha sido aceptado para el otorgamiento de cualquier otro Título o Grado de una institución nacional o extranjera.

Milagro, a los 06 días del mes de Diciembre del 2016

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'F. Solórzano', is written over a horizontal line.

Solórzano Ibarra Fátima Isabel

Ci: 0952016988

## **DEDICATORIA**

Todo mi sacrificio y esfuerzo se lo dedico a Dios por darme la sabiduría y la paciencia para seguir en el camino, a mi hijo Alvaro Israel por ser la inspiración de cada día para seguir adelante, a mis padres, abuelos, tíos, esposo, suegros por ayudarme a no decaer en mis metas y por siempre tener su mano cuando más la necesitaba.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco infinitamente a nuestro Padre Dios por la vida y por todas las bendiciones recibidas, a absolutamente toda mi familia, a cada uno de los docentes que impartieron sus clases con el afán de que prosperemos y logremos el objetivo, a mi amiga Diana con quien inicié este bello camino universitario y que hoy lo culminamos con gran éxito y satisfacción.

A la Universidad Estatal de Milagro quién nos acogió con el afecto más grande, y de donde aprendimos tantas cosas que nos ayudarán a hacer mejores personas y sobre todo excelentes profesionales.

## CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Ingeniero.

Fabrizio Guevara Viejó, MAE.

Rector de la Universidad Estatal de Milagro

Presente.

Mediante el presente documento, libre y voluntariamente procedo hacer entrega de la Cesión de Derecho de Autor del Trabajo Práctico de Examen de Grado o de Fin de Carrera de Carácter Complexivo, realizado como requisito previo para la obtención de mi Título de Tercer Nivel, cuyo tema fue "Manual de Funciones del Personal Administrativo de la Asociación de Trabajadores de Papelera Nacional S.A" y que corresponde a la Facultad de Ciencias Administrativas y Comerciales.

Milagro, 06 de diciembre de 2016

  
\_\_\_\_\_  
Solórzano Ibarra Fátima Isabel  
Cí: 0952016988

## **ABREVIATURAS**

S.A: Sociedad Anónima

ATP: Asociación de Trabajadores de Papelera Nacional S.A

PANASA: Papelera Nacional S.A

N/D: nota de debido

N/C: nota de crédito

CIA LTDA: Compañía Limitada

MdF: Manual de Funciones

# Contenido

Índice de tablas .....	i
Índice de gráficos.....	ii
Resumen .....	iii
Abstract.....	iv
Introducción.....	1
<b>Capítulo I: El problema</b>	
Planteamiento del problema .....	2
Delimitación.....	3
Objetivo General... ..	3
Objetivos Específicos.....	3
<b>Capítulo II: Marco Teórico y Metodológico</b>	
Marco Teórico y Referencial... ..	4
Marco Metodológico .....	10
Población y Muestra.....	11
Métodos y Técnicas .....	11
Resultados.....	11
<b>Capítulo III: La Propuesta</b>	
Descripción de la propuesta.....	15
Desarrollo de la propuesta.....	16
Levantamiento de información... ..	17
Verificación de actividades.....	18
Manual de Funciones ATP.....	20
Conclusiones.....	27
Recomendaciones.....	28
Bibliografía.....	29

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Población-----	11
Tabla 2: Significado del Manual de Funciones-----	11
Tabla 3: Existencia del Manual de Funciones dentro de ATP -----	12
Tabla 4: Inducción sobre Funciones-----	13
Tabla 5: Implementar Manual de Funciones ATP-----	14
Tabla 6: Actividades básicas de la ATP -----	17
Tabla 7: Verificación de Actividades-----	18



## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Significado del Manual de Funciones-----	12
Gráfico 2: Existencia del Manual de Funciones dentro de ATP -----	12
Gráfico 3: Inducción sobre Funciones-----	13
Gráfico 4: Implementar Manual de Funciones ATP-----	14
Gráfico 5: Organigrama de la ATP -----	15
Gráfico 6: Trabajadores afiliados al Comité de Empresa-----	19
Gráfico 7: Aumento de trabajadores afiliados al Comité de Empresa -----	19

## RESUMEN

Este trabajo tiene como principal objetivo el levantamiento de toda la información necesaria y oportuna de la Asociación de Trabajadores de Papelera Nacional para implantar una estructura adecuada como lo es el manual de funciones, en donde veremos la relación que existe entre las actividades programadas y el personal administrativo de la asociación, llegando así a proporcionar y facilitar el manejo de tiempo aumentando la eficiencia y eficacia en cada trabajador, lo que se ve reflejado en el mejor desempeño y así lograr el objetivo que la organización se ha plasmado.

Se realizó este proyecto para dar solución a la confusión que existía dentro de la asociación al momento de realizar sus tareas designadas que era ocasionado por la inexistencia del Manual de Funciones.

Este trabajo servirá de gran ayuda y como guía para obtener el mejor desempeño de cada uno de los colaboradores cumpliendo sus funciones de manera correcta y ordenada, dando un servicio de calidad a todos sus afiliados.

**Palabras clave:** Manual de Funciones, desempeño laboral, estructura, eficiencia, eficacia.

## **ABSTRACT**

This work takes as an aim the raising of all the necessary and opportune information of the Workers' Association of Papelera Nacional S.A To implant a structure as the manual of functions, where we will see the relation that exists between the activities you programme and the clerical staff of the association, managing to provide and facilitate this way the managing of time increasing the efficiency and efficiency in every worker, which meets reflected in the best performance and this way the aim achieving that the organization has taken form. This project was realized to give solution to the confusion that existed inside the association to the moment to realize his designated tasks that it was caused by the nonexistence of the Manual of Functions.

This work will use as great help and as guide to obtain the best performance of each one of the collaborators fulfilling his functions of a correct and tidy way, giving a quality service to all his members.

**Key words:** Manual of Functions, labor performance, structure, efficiency.

## INTRODUCCIÓN

En el cantón Marcelino Maridueña, provincia del Guayas está ubicada la Asociación de Trabajadores de Papelera Nacional S.A (ATP) dedicada a defender y ofrecer beneficios a cada uno de sus afiliados que son los mismos trabajadores de Papelera Nacional.

El hecho de no poseer un adecuado manual de funciones, conlleva a muchas confusiones entre los colaboradores de la misma, por lo que se convierte en un problema que debe ser tomado en cuenta por el bien de los trabajadores y de la asociación.

En lo referente al capítulo I, se identifica y por ende se plantea el problema; se delimita y se detallan los objetivos que se quieren lograr.

El capítulo II nos muestra un amplio marco teórico que nos muestra investigaciones y antecedentes referente al problema planteado, este contenido nos beneficiará al momento de formular una respuesta de la situación inicial. Además de la población y los métodos e instrumentos usados para levantar información relevante de la Asociación que es expuesto en los resultados del mismo.

Por último el capítulo III, donde planteamos nuestra propuesta del manual de funciones que será de gran ayuda para los colaboradores de la asociación.

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **1.1 Planteamiento del Problema**

La Asociación de Trabajadores de Papelera Nacional S.A (ATP) inició sus actividades el 31 de Mayo de 1994, cuya actividad principal es defender los beneficios de sus afiliados los cuales son empleados interesados especialmente en proporcionar y dar a conocer sus opiniones acerca de la situación laboral y salarial y a su vez tomar medidas establecidas en la organización.

La creación de un manual de funciones ofrece beneficios de vital importancia para las organizaciones, sin embargo existen todavía varias empresas que no poseen esta herramienta dando como resultado la disminución del rendimiento laboral y por ende existe malestar entre los empleados por no tener claro sus funciones específicas.

En la Asociación existe un manual de funciones totalmente desactualizado en donde se aprecia la descoordinación de las actividades que deben realizar los empleados de la misma.

La ausencia de descripción de cargo provoca que las funciones laborales no estén establecidas correctamente que conllevan al incumplimiento de objetivos y a su vez de a la pérdida de dinero y tiempo.

Cuando falta en la organización un Manual de Funciones no podrán acatar responsablemente las obligaciones que se les designe, originando la desorganización en los diferentes puestos de trabajo, estableciendo en la empresa demora en los procesos.

Al no beneficiarse del Manual de Funciones los colaboradores cumplen con pocas funciones por ende se dedican a realizar otras actividades que no tienen ninguna relación con sus funciones específicas y no se obtiene ningún beneficio para la asociación, además de en algunos caso tener un servicio al cliente

deficiente dando lugar a que los afiliados se quejen y en el caso más críticos se cambien al comité de empresa.

Por tal razón es de gran importancia y totalmente necesario establecer un Manual de Funciones que estipule los deberes, funciones y compromisos, que cada colaborador debe desempeñar en sus puestos de trabajo pertinentes.

### **1.1.1 Delimitación**

Ecuador, Guayas, Marcelino Maridueña.

Campo: Administrativo

Aspecto: Manual de Funciones

## **12 .Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo General**

Establecer la relación existente entre el Manual de Funciones y las responsabilidades del personal administrativo de la Asociación de Trabajadores de Papelera Nacional S.A

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Analizar la forma en la que se ejecutan las funciones y actividades dentro de la ATP.
- Determinar el desenvolvimiento laboral del personal administrativo.
- Implantar un procedimiento para solucionar el problema.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO Y METODOLÓGICO

#### 2.1 Marco Teórico y Referencial

El contenido de investigación de la tesis llamada: “El manual de organización y funciones y el rendimiento laboral del personal operativo de la empresa OLPI ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua.” Que fue realizada por Cárdena Molina Ivonne Catalina (Cárdenas Molina, 2015) desarrollada en la Universidad Técnica de Ambato, define lo siguiente:

*“La Ausencia de descripción de cargos es una de las causas principales, ya que puede producir malestar e inseguridad en el trabajador al momento de cumplir con sus responsabilidades, lo que provoca funciones laborales no establecidas debido a que el personal que trabaja en la empresa no conoce de manera eficaz sus tareas, a la vez inconformidad del cliente externo”*

*“Otro inconveniente que se produce es la capacitación insuficiente acerca del tema, al momento de la creación de la organización las autoridades que otorgan el permiso de funcionamiento deberían dar capacitaciones sobre los requisitos pertinentes y la función que cumplen estos en la organización para que lo directivos tengan en cuenta la importancia del mismo”*

**Aporte:** Ofrecerá el sustento necesario para demostrar la importancia y beneficio del Manual de Funciones en el desempeño laboral, además de servir como pauta para las administradores de la asociación.

Bohórquez concreta el Desempeño Laboral como el nivel de ejecución logrado por el trabajador en el cumplimiento de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado (Araujo & Guerra, 2007). Hace énfasis en que el desempeño de todo trabajador tiene mucho que ver con el objetivo que la empresa tiene planteada para satisfacer sus beneficios totalmente en un tiempo fijo.

En la tesis denominada “Levantamiento de Procesos en la Empresa Asistecom CIA LTDA, para desarrollar un sistema de calidad total” realizada por (Herrera, 2007) nos muestra los siguientes beneficios:

*“Para los directivos de la empresa: Constituye la posibilidad de saber detalladamente las obligaciones de cada puesto. Para los trabajadores es importante, ya que les permite realizar con mayor facilidad las labores designadas aumentando la eficiencia de cada trabajador”*

**Aporte:** Nos permite tener en claro los beneficios que ofrece plantear un manual de funciones dentro de una organización, donde se detallará las funciones a realizar por cada trabajador permitiendo a los administradores tener un control más específico con respecto a las actividades que se realizan en las distintas áreas laborales.

Según (García, Hierro, & Jiménez, 2001): *“Un buen análisis y descripción de puestos ha de recoger toda la información relativa a los puestos de la organización: el espacio físico, ambiente o entorno de trabajo, herramientas a utilizar, 25 funciones y tareas del puesto, responsabilidades, conocimientos etc.; es decir, todo lo que directamente o indirectamente influye o puede influir en el correcto desempeño de un puesto de trabajo”*.

La descripción de puestos es tan importante para la organización de la empresa y el desempeño de cada uno de sus colaboradores por lo que en este se detalla los procesos, las actividades y las responsabilidades que debe ejercer en cada área y departamento, siempre y cuando estén direccionados a un mismo objetivo.

Nos dice (Chiavenato, 1999) *“La descripción del cargo es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (por qué lo hace). Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende”*



Según estas acotaciones podemos decir que al momento de hacer la descripción de puestos, realizamos un documento en donde implementamos las funciones específicas que no serán las mismas que de plasmen en otro cargo.

Varias teorías no dicen que un puesto de trabajo es el mecanismo básico de las empresas. Cuando nos referimos al área de trabajo, estamos diciendo que existen varios puestos. Entonces si los diseños y funciones de puestos se han realizado de modo correcto, nos permiten ver con facilidad el objetivo que tiene la organización.

(Fernández-Ríos, 1995) Nos explica que el *“análisis y descripción de puestos de trabajo es la herramienta básica y primordial de la gestión y dirección de recursos humanos y también de la gestión y dirección empresarial, sin importar cuales sean los fines de la empresa, el número de miembros que la constituyen o su cualificación, ni el nivel de sofisticación tecnológica”*.

Con el análisis de puestos de trabajo definimos al proceso en donde el puesto se descompone en las tareas que se deben realizar y a su vez permite identificar si existe algún requerimiento adicional concerniente al trabajo y entorno al puesto que se le designó.

Para la descripción de los puestos laborales no enfocamos en la exhibición precisa, estructurada, organizada y a su vez ordenada. Es el resultado de lo que fue anteriormente el análisis del puesto de trabajo; ésta puede ser presentada como una narración o en formatos preestablecidos según las normas a las que deben estar sujetas. (Hermida, 1976)

El autor (Lusthaus, 2002) nos explica que *“la capacidad de una organización de estructurarse para adaptarse a condiciones internas y externas cambiantes es importante para aumentar al máximo el desempeño organizacional. A diferencia de otras capacidades, la estructuración y reestructuración de una organización no sucede formalmente de manera constante, pero siempre hay adaptaciones de la estructura. Por estructura organizacional se entiende la capacidad de una organización de dividir el trabajo y asignar funciones y responsabilidades a personas y grupos de la organización”*:

Entendemos que toda empresa debe estar totalmente organizada para que pueda enfrentarse a los diversos cambios que nos trae el trabajo cotidiano, y que para esto es importante la estructura organizacional en donde detallamos las actividades y funciones que tendrán que realizar las personas encargadas.

El manual de funciones está estrechamente relacionado con el desenvolvimiento o desempeño laboral, varios autores destacan lo siguiente:

(Noe, 2005) Nos dice *“la gestión del desempeño consiste en todos los procesos organizacionales determinan que tan bien se desempeñan los empleados, los equipos y toda la organización”*.

Somos conscientes que para un desempeño laboral excelente debemos tener bien planteado las estructuras organizacionales para el respectivo control y el claro funcionamiento de las actividades empresariales.

Todas las actividades relacionadas con el ambiente de trabajo deben ser motivadas para que se efectúen de forma correcta, como nos menciona (Robbins, 1998) *“cuando termine el análisis funcional, estaremos listos para implementar una estrategia para fortalecer los comportamientos del desempeño deseable y debilite los indeseables”*:

Según (Pernía & Carrera, 2014), nos relata la forma en que están vinculados las competencias y el desempeño laboral, que es un punto importante para incrementar la competitividad del personal y de la empresa.

El comportamiento que tienen las personas cuando realizan sus actividades laborales, dependen mucho del clima laboral en el que se manejan para desarrollarlas, por lo que este debe ser motivador para que no existan ningún tipo de problema para realizarlas. (Marchant)

En lo referente a la estructura organizacional (Lusthaus, 2002) acota que *“la capacidad de una organización de estructurarse y reestructurarse para adaptarse a condiciones internas y externas cambiantes para aumentar al máximo el desempeño organizacional”*.

El autor (Hernandez Orozco) nos relata sobre la estructura de organización que posee una empresa es su estructura formal en donde se detallan los cargos, funciones y los distintos niveles de jerarquía.

(Hitt, Black, & Porter, 2006) *“La estructura organizacional suma de las formas en las cuales una organización divide sus labores en distintas actividades y luego las coordina.”*

*“La estructura organizacional de una organización, significa primordialmente las entidades jerarcas de subordinación dentro de los entes que colaboran y contribuyen a servir a un objetivo común”.* (Financiera, s.f.)

En el portal web (MANUAL DE FUNCIONES, s.f.) Nos indica los varios beneficios que tiene el obtener un manual de funciones siendo estos: orientación, facilita la ubicación, delimita funciones y responsabilidades, define cargos, relaciones jerárquicas.

Para (SENA, s.f.) *“Constituye el documento que posibilita el funcionamiento institucional y en particular de los procedimientos de selección de personal, de movilidad en la planta, de las prestaciones sociales, de la inducción, de la capacitación, del bienestar social de los empleos de planta, así mismo facilita la evaluación del desempeño laboral entre otros, explicando de esta manera la planta de empleos de la entidad”.*

Según (SEYISO, s.f.) *“El Manual de Funciones, es un documento formal que las empresas elaboran para plasmar parte de la forma de la organización que han adoptado, y que sirve como guía para todo el personal. Es muy importante para las organizaciones contar con el Manual de Funciones ya que contiene esencialmente la estructura organizacional, comúnmente llamada Organigrama, y la descripción de las funciones de todos los puestos en la empresa. También se suele incluir en la descripción de cada puesto el perfil y los indicadores de evaluación”.*

Entonces cuando nos referimos al desarrollo organizacional como un método que nos permite perfeccionar procesos y comprender procesos de gran importancia

para las empresas, teniendo así un plan de contingencia para enfrentar los problemas que se avecinan. (Faria, 1983).

Todas las partes de la empresas están totalmente relacionadas con los sistemas de autoridad o jerarquía, que conlleva a un trabajo multifuncional de las personas que laboran dentro de estas y para esto las funciones deben de estar claramente establecidas para su correcto desarrollo. (Estructuras organizativas, 2007)

## 2.2 Marco Metodológico

En este trabajo escrito fue necesario aplicar un enfoque cualitativo para poder elaborar un análisis más detallado del Manual Funciones y a su vez el desempeño que poseen los colaboradores de la ATP.

Aplicando métodos como entrevistas y la observación directa para conseguir información de las causas y efectos de la problemática.

## 2.3 Población y Muestra

Población Finita

**Tabla 1: Población**

<b>Departamento</b>	<b>Población</b>
Administrativos	7 (siete)

Elaborado por: Fátima Isabel Solórzano Ibarra

## 2.4 Métodos y Técnicas

**Encuesta:** Dirigida al personal de la ATP.

**Instrumento:** Consta de una entrevista a cada colaborador de la ATP, para conocer sobre las funciones y cargos que poseen actualmente y así se facilite el proceso de obtener información.

Utilizamos el método deductivo debido a que es una investigación basada en relacionar lo que se ha planteado mediante la observación directa a partir de una norma general.

## 2.5 Resultados

### 1.- ¿Sabe qué es un Manual de Funciones y para qué sirve?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	5	29%
NO	2	71%

Tabla 2: Significado del Manual de Funciones



Gráfico 1: ¿Qué es y para qué sirve manual de funciones?

**Interpretación:** el 71% de los trabajadores tienen conocimientos básicos de lo que es un manual de funciones y de los beneficios que trae la aplicación del mismo, el restante saben sus funciones pero no conocen del manual como documento.

**2.- ¿Existe un Manual de Funciones dentro de la Asociación?**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	29%
NO	5	71%

Tabla 3: Existencia del Manual de Funciones dentro de la ATP

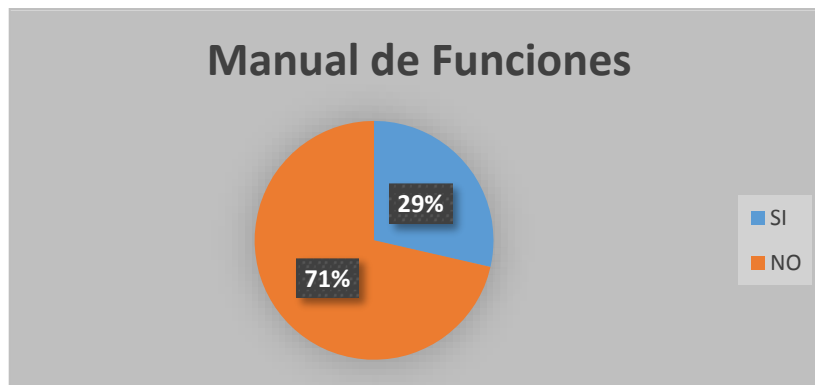


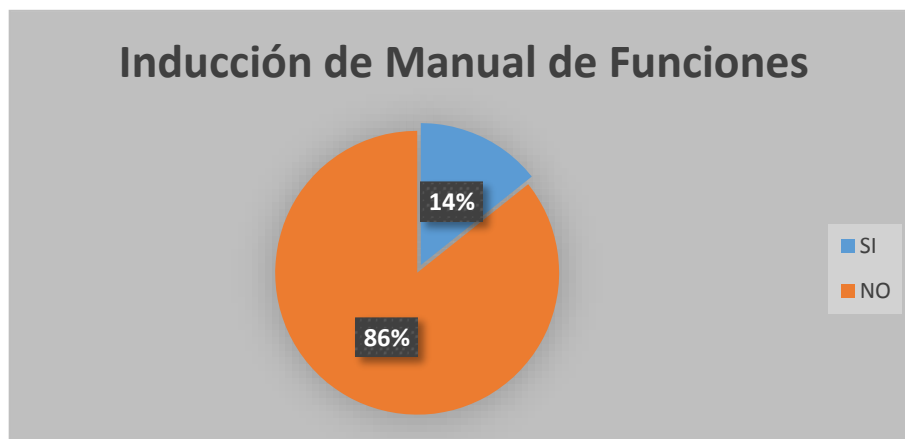
Gráfico 2: Existencia del Manual de Funciones dentro de la ATP

**Interpretación:** La mayoría de trabajadores de la ATP, no cuenta con un manual de funciones actualizado, por lo que existe confusión al momento de ejecutar las actividades.

**3.-Cuando ingresó a la Asociación, ¿se le mostró un documento en donde se detallaban sus funciones específicas?**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	1	14%
NO	6	86%

Tabla 4: Inducción sobre funciones



Gráfica 3: Inducción del Manual de Funciones

**Interpretación:** Existe una inducción verbal al momento de ingresar a laborar, por lo que obvian la presentación del documento del Manual de Funciones.

**4.- ¿Cree usted la implementación de un Manual de funciones mejorará el conocimiento de las actividades de los empleados de la ATP?**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	7	100%
NO	0	0%

Tabla 5: Implementar un manual en la ATP

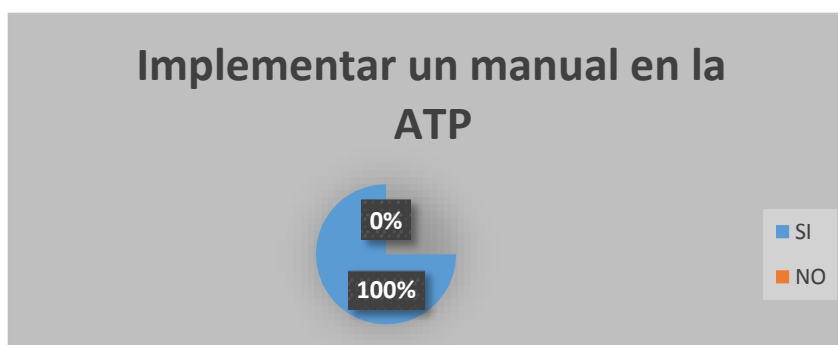


Gráfico 4: Implementar un manual en la ATP

**Interpretación:** Absolutamente todo el personal administrativo está consiente que la implementación del manual de funciones mejoraría el conocimiento de sus funciones en su totalidad

**Análisis General de Resultados:** Se puede percibir que en la ATP no existe una documentación sobre el Manual de Funciones, además que al momento de ingresar un empleado se hace la descripción de funciones de manera verbal y sin un formato específico. Los colaboradores de la ATP estaría totalmente de acuerdo con la implementación de un Manual de Funciones debido a que mejoraría el control y les permitirá conocer sus funciones específicas o a su vez actualizarlas según el caso.



## **CAPÍTULO III**

### **LA PROPUESTA**

#### **3.1 Descripción de la Propuesta**

El tema del presente escrito es “Manual de Funciones Administrativas de la Asociación de Trabajadores de Papelera Nacional”.

Los beneficiarios de este Manual de Funciones será el personal administrativo de la ATP.

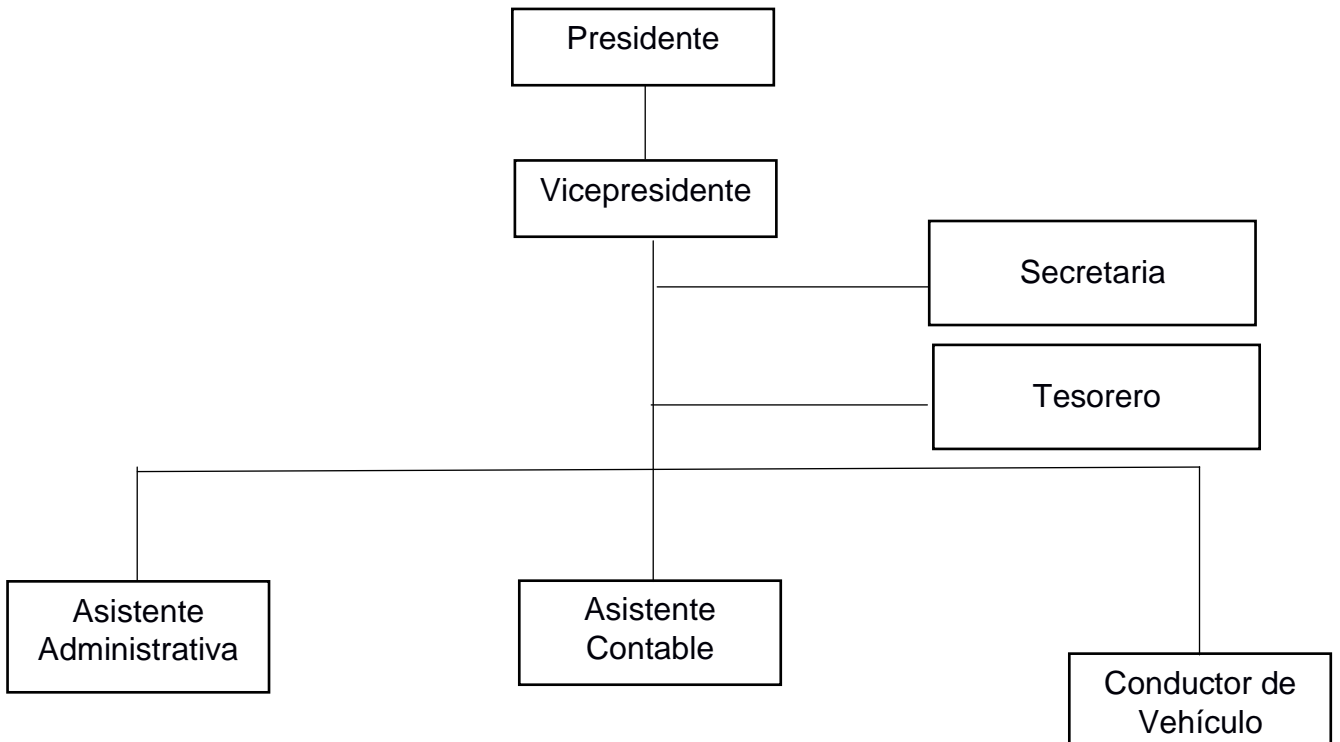
Luego de analizar cada una de las respuestas emitidas por los trabajadores de la ATP, llegué a la conclusión que al no tener detallado sus funciones dentro de un manual, existe un desconocimiento acerca de sus funciones específicas lo que causa en algunos momentos confusión en el momento de empezar a laborar y en algunas ocasiones causando molestia a los afiliados que se acercan a la ATP para solicitar algún beneficio.

El Director de la Asociación de Trabajadores de Papelera Nacional S.A recibirá el Manual de Funciones, quien será el encargado de controlar el desempeño y a su vez el cumplimiento de las labores dispuestas en función del tiempo, de tal modo que ofrezca el más alto beneficio a todos los trabajadores de la empresa, favoreciendo al desarrollo y crecimiento de la asociación.

#### **3.1.1 DESARROLLO DE LA PROPUESTA**

El trabajo titulado “Manual de Funciones Administrativas para la Asociación de Trabajadores de Papelera Nacional S.A, tiene como beneficiarios a los trabajadores de la misma, teniendo un tiempo estimado para la ejecución de un mes.

## ORGANIGRAMA DE LA ATP



Fuente: Personal Administrativo ATP  
Autor: ATP

Gráfico 5: Organigrama ATP

- 1) Presidente
- 2) Vicepresidente
- 3) Secretaria
- 4) Tesorero
- 5) Asistente Administrativa
- 6) Asistente Contable
- 7) Conductor de Vehículo

## LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN ANÁLISIS

ACTIVIDADES	Presidente	Vicepresidente	Secretaria	Tesorero	Asistente Administrativa	Asistente Contable	Conductor
Representar legalmente a la organización	X						
Convocar a sesiones y/o asamblea general	X						
Dar el visto bueno a los pagos	X						
Firmar cuentas bancarias	X			X			
Representar al presidente en caso de ausencia temporal o definitiva		X					
Supervisar el manejo de finanzas	X	X					
Supervisar comisiones de trabajo	X	X					
Firmar comunicaciones y/o actas	X		X				
Control de asistencias			X				
Libro de actas			X				
Certificar actas			X				
Supervisar recaudación de cuotas				X			
Cuidar la contabilidad				X			
Emitir pagos autorizados	X			X			
Informar sobre el estado financiero				X			
Firmar y endosar cheques	X			X			
Lleva el control presupuestario del gasto y disponibilidad de la partida de viáticos.							
Registro y control de transacciones						X	
Elaborar informes financieros						X	
Conciliación bancaria						X	
Auxiliar en labores contables al cuerpo de contadores de la empresa							
Caja chica						X	
Receptar solicitudes de socios					X	X	
Elaborar informes de todo ámbito					X		
Descontar consumos de afiliados					X		
Atención al cliente					X		
Revisar diariamente las medidas de los tanques de consumo interno de gasolina y diesel para incluir la información en el sistema y confeccionar un informe mensual al respecto.							
Conducir vehículos							X
Tener y portar los papeles en regla							X
Mantener el carro con combustible							X
Entrega reporte de kilometraje							X
Transportar a los trabajadores							X

Tabla 6: Actividades básicas de la ATP

## Verificación de Actividades

<b>CARGOS</b>	<b>NOVEDADES</b>
<b>Presidente</b>	Cumple con los parámetros establecidos
<b>Vicepresidente</b>	Cumple con los parámetros establecidos
<b>Secretaria</b>	Cumple con los parámetros establecidos
<b>Tesorero</b>	Cumple con los parámetros establecidos
<b>Asistente Administrativa</b>	Según la lista planteada que son actividades principales que deben cumplir encontramos dos que no se aplican para nadie, y se las pondrá como función administrativa porque ella deberá llevar el registro de los desembolsos para posteriormente elaborar un informe y sea otorgado a la asistente contable
<b>Asistente Contable</b>	Cuando contadores externos prestan sus servicios con respecto a la asociación en algunas ocasiones necesitan de un auxiliar, la asistente contable puede colaborar.
<b>Conductor de Vehículo</b>	Entrega de reporte por kilometraje, se lo hace pero se lo entrega a garita de la empresa (PANASA) cuando debe ser entregado a la ATP a la asistente administrativa para el informe respectivo.

Tabla N° 7: Verificación de cumplimiento de actividades

El problema principal de no contar con un manual de funciones es la confusión al momento de ejercer las actividades, provocando un servicio al cliente deficiente dando lugar a que los afiliados se sientan insatisfechos y en el caso más crítico se cambien al comité de empresa, lo que no es favorable para la asociación.

A continuación veremos reflejado las consecuencias del problema con respecto a los afiliados insatisfechos que se desvincularon de la asociación para ser parte del Comité de Empresa de trabajadores de Papelera Nacional.

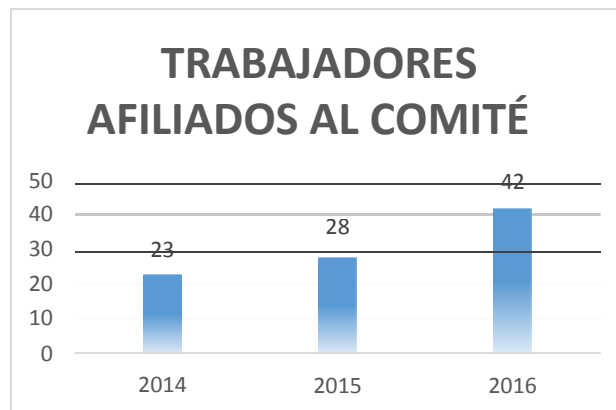


Gráfico 6: Trabajadores afiliados al Comité de Empresa

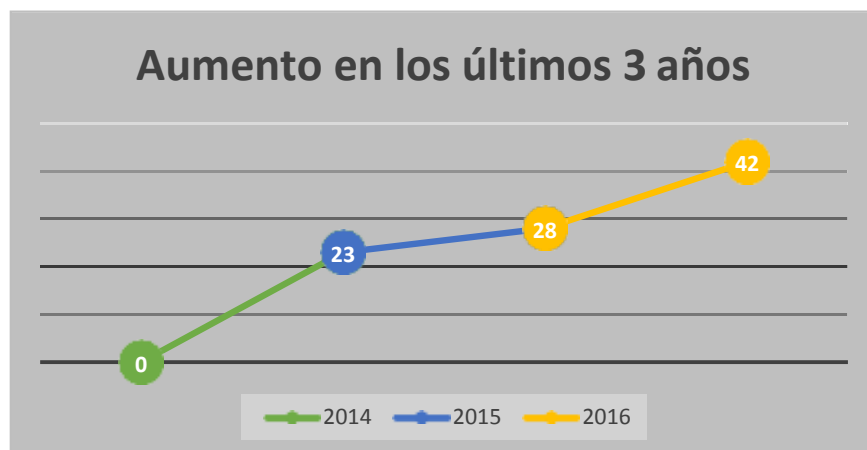





Gráfico 7: Aumento de Trabajadores afiliados al Comité de Empresa


<b>Manual de Funciones</b>		
<b>Asociación de Trabajadores de Papelera Nacional</b>		
<b>Cargo:</b> Presidente	<b>Objetivo del cargo:</b> Ejercer la representación legal de la ATP.	
<b>PERFIL DEL CARGO</b>		
<b>Requisito</b>	<b>Descripción</b>	<b>Método de Verificación</b>
Educación	Ingeniero en Administración de Empresas y/o Comercial	Diplomas o Certificados
Experiencia	Mínimo 3 años en cargos relacionados con administración	Referencias Laborales o Certificados de Trabajo.
Características de Personalidad	Liderazgo, compromiso, trabajo en equipo, productividad, responsabilidad	Pruebas Psicológicas, Entrevistas
<b>Funciones Específicas</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Convocar a sesiones del Consejo de Administración; dirigir la misma y preparar la orden del día.</li> <li>✓ Convocar a Asamblea General de conformidad con lo establecido en estatutos y dirigir la misma.</li> <li>✓ Controlar el trabajo de las comisiones, secretario y tesorero.</li> <li>✓ Asesorarse en las obligaciones legales que representan el manejo de la asociación.</li> <li>✓ Poner el visto bueno a todas las planillas que deben ser pagadas por el tesorero.</li> <li>✓ Registrar conjuntamente con el tesorero las firmas de cuentas bancarias. Firmar, girar, endosar cancelar cheques.</li> <li>✓ Participar en las comisiones que estime convenientes.</li> <li>✓ Dirigir y gestionar el buen manejo del capital de la asociación.</li> <li>✓ Reunirse y crear convenios con personas e instituciones afines que permitan crecer o afianzar a la ATP.</li> <li>✓ Supervisar el trabajo y desempeño de las personas que administran los bienes de la asociación.</li> </ul>		


Manual de Funciones		
Asociación de Trabajadores de Papelera Nacional		
<b>Cargo:</b> Vicepresidente	<b>Objetivo del cargo:</b> Representar judicial y extrajudicialmente a la ATP en ausencia temporal o definitiva del presidente.	
PERFIL DEL CARGO		
Requisito	Descripción	Método de Verificación
Educación	Ingeniero o Licenciado en Administración de Empresas y/o Comercial	Diplomas o Certificados
Experiencia	Mínimo 2 años en cargos relacionados con administración	Referencias Laborales o Certificados de Trabajo.
Características de Personalidad	Orden Compromiso Trabajo en Equipo Disciplina Honradez Responsabilidad	Pruebas Psicológicas, Entrevistas
Funciones Específicas		
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Acompañar al presidente en todas las reclamaciones legales.</li> <li>✓ Supervisar el manejo de las finanzas de la ATP.</li> <li>✓ Supervisar el manejo de las comisiones.</li> <li>✓ Supervisar el trabajo y desempeño de las personas que administran los bienes de la asociación.</li> <li>✓ Estar presente en las Asambleas, aportando con ideas innovadoras para el desarrollo de la organización.</li> <li>✓ Firmar cheques de valor superior a \$10.000 junto con el presidente y tesorero</li> </ul>		


<b>Manual de Funciones</b> <b>Asociación de Trabajadores de Papelera Nacional</b>		
<b>Cargo:</b> Secretaria	<b>Objetivo del cargo:</b> Llevar al día el libro de actas de la asociación, haciendo reseña fiel de las sesiones de la Asamblea General y del Consejo de la Administración.	


<b>PERFIL DEL CARGO</b>		
<b>Requisito</b>	<b>Descripción</b>	<b>Método de Verificación</b>
Educación	Ingeniero o Licenciado en Administración de Empresas/Bachiller en Secretariado	Diplomas o Certificados
Experiencia	Mínimo 2 años en cargos relacionados	Referencias Laborales o Certificados de Trabajo.
Características de Personalidad	Orden Disciplina Responsabilidad Confidencialidad Lealtad	Pruebas Psicológicas, Entrevistas
<b>Funciones Específicas</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Firmar conjuntamente con el presidente las comunicaciones cuando sea requerido.</li> <li>✓ Establecer quorum de sesiones y asambleas llevando el control de asistentes.</li> <li>✓ Certificar con su firma las actas de las sesiones y asamblea.</li> <li>✓ Supervisar el archivo de la asamblea debidamente organizado.</li> <li>✓ Presentar al consejo administrativo o asamblea general para su aprobación.</li> <li>✓ Entregar archivos o bienes de la asociación.</li> </ul>		



<b>Manual de Funciones</b> <b>Asociación de Trabajadores de Papelera Nacional</b>		
<b>Cargo:</b> Tesorero	<b>Objetivo del cargo:</b> Cuidar que la contabilidad se lleve regularmente y con la debida corrección.	
<b>PERFIL DEL CARGO</b>		
<b>Requisito</b>	<b>Descripción</b>	<b>Método de Verificación</b>
Educación	Ingeniero en Contaduría Pública y Auditoría	Diplomas o Certificados
Experiencia	Mínimo 4 años en cargos afines	Referencias Laborales o Certificados de Trabajo.
Características de Personalidad	Responsabilidad Confidencialidad Lealtad Honradez Compromiso	Pruebas Psicológicas, Entrevistas
<b>Funciones Específicas</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Manejar los fondos de la ATP, los cuales se mantendrán en las cuentas bancarias a nombre de la misma.</li> <li>✓ Supervisar la recaudación de cuotas y demás valores.</li> <li>✓ Emitir conjuntamente con el presidente los pagos autorizados por la asamblea general o el presidente.</li> <li>✓ Tener en orden y al día los libros y documentos que estén a su cargo.</li> </ul>		

<b>Manual de Funciones</b> <b>Asociación de Trabajadores de Papelera Nacional</b>		
<b>Cargo:</b> Asistente Administrativa	<b>Objetivo del cargo:</b> Atención a los socios, recepción de solicitudes de préstamo, bono vacacional, créditos comerciales, equipos celulares, planes telefónicos y otros servicios.	
<b>PERFIL DEL CARGO</b>		
<b>Requisito</b>	<b>Descripción</b>	<b>Método de Verificación</b>
Educación	Ingeniero/Licenciado en Administración de Empresas y/o Comercial	Diplomas o Certificados
Experiencia	Mínimo 3 años en cargos afines	Referencias Laborales o Certificados de Trabajo.
Características de Personalidad	Responsabilidad Confidencialidad Trabajo en equipo Compromiso Profesionalismo Orden	Pruebas Psicológicas, Entrevistas
<b>Funciones Específicas</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ingreso y control de datos de los descuentos de los socios.</li> <li>✓ Ingresar al Sistema de Nomina Oasys para los descuentos al personal PANASA.</li> <li>✓ Registro de movimiento de cancelación, ingreso y actualización en el sistema aplicativo ATP.</li> <li>✓ Recibir solicitudes de visita y agendarlas.</li> <li>✓ Coordinar visita de los proveedores para exhibición de servicios y productos.</li> <li>✓ Recoger firma de cheques, entregar a socios y proveedores.</li> <li>✓ Mantener la cartelera actualizada.</li> <li>✓ Llevar el control del presupuesto para viáticos.</li> <li>✓ Revisar diariamente las medidas del gasto de gasolina y emitir un informe mensual al respecto.</li> </ul>		

<b>Manual de Funciones</b> <b>Asociación de Trabajadores de Papelera Nacional</b>		
<b>Cargo:</b> Asistente Contable	<b>Objetivo del cargo:</b> Elaboración de la conciliación bancaria mensual, registro de N/C y N/D bancarias, control de valores registrados en el banco.	
<b>PERFIL DEL CARGO</b>		
<b>Requisito</b>	<b>Descripción</b>	<b>Método de Verificación</b>
Educación	Ingeniero / Licenciado en Contaduría Pública y Auditoría	Diplomas o Certificados
Experiencia	Mínimo 3 años en cargos afines	Referencias Laborales o Certificados de Trabajo.
Características de Personalidad	Responsabilidad Confidencialidad Compromiso Profesionalismo Honestidad Orden	Pruebas Psicológicas, Entrevistas
<b>Funciones Específicas</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Registro y control de transacciones en el módulo contable.</li> <li>✓ Elaboración de reportes, informe y estado financieros mensuales.</li> <li>✓ Análisis mensual de cuentas contables.</li> <li>✓ Ingreso y control de valores facturados y registrados para descontar a los socios, conciliando con el reporte administrativo.</li> <li>✓ Recepción, registro y contabilización de facturas de proveedores.</li> <li>✓ Elaboración de cuadro de control de facturas con sus retenciones y descuentos.</li> <li>✓ Elaboración de cheques y comprobantes de pago en general.</li> <li>✓ Preparación de reporte de declaración mensual de impuestos.</li> <li>✓ Descarga y revisión de planillas del IESS.</li> <li>✓ Manejo y Control de Caja Chica.</li> </ul>		

<b>Manual de Funciones</b> <b>Asociación de Trabajadores de Papelera Nacional</b>		
<b>Cargo:</b> Conductor de Vehículo	<b>Objetivo del cargo:</b> Transportar a los trabajadores hacia los cantones vecinos siendo estos Milagro y Naranjito en las jornadas laborales.	
<b>PERFIL DEL CARGO</b>		
<b>Requisito</b>	<b>Descripción</b>	<b>Método de Verificación</b>
Educación	Licencia Tipo C y/o Tipo E	Certificado de Aprobación del curso de conducción y Licencia de Conducir
Experiencia	Mínimo 3 años conduciendo vehículos medianos y grandes.	Referencias Laborales o Certificados de Trabajo.
Características de Personalidad	Responsabilidad Compromiso Puntualidad Honestidad Orden	Pruebas Psicológicas, Entrevistas
<b>Funciones Específicas</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Tener en regla los papeles relacionado al vehículo que conduce.</li> <li>✓ Portar en todo momento los documentos que certifican que está capacitado para la función de conducir el vehículo.</li> <li>✓ Reportar a la asistente administrativa el kilometraje que tiene cada vez que llega a la asociación.</li> <li>✓ Asegurar el combustible y el estado del carro antes de salir al recorrido.</li> </ul>		

## **CONCLUSIONES**

Como resultado de la investigación realizada podemos deducir que el personal está de acuerdo con la aplicación de un manual de funciones documentado para que facilite el trabajo y el control de las funciones que debe ejercer cada colaborador.

Así mismo en el caso que sea una reestructuración de puestos o de funciones, será de mayor beneficio porque tienen las estructuras organizacionales principales que se necesitan para un mejor desenvolvimiento del personal que a su vez conlleva al desarrollo de la Asociación

En la Asociación de Trabajadores de Papelera Nacional, no existía un manual de funciones documentado debido a que solo se dictaban las funciones de forma verbal o a través de un escrito, pero que no era formalizado ni tenía un formato específico para el mismo.

Los colaboradores que recién ingresan a la asociación tienden a confundirse en ciertos casos por la inexistencia de manual de funciones, lo que conlleva a que el servicio hacia los afiliados sea deficiente.

## **RECOMENDACIONES**

Con el manual de funciones implementado desarrollar la relación entre el personal administrativo y las funciones detalladas en el mismo, dando así

Controlar y analizar la forma en que se realizan las actividades en caso que se requiera realizar una reestructuración del manual.

Que exista motivación al personal para que cumplan con las funciones detalladas siendo eficiente y eficaces, desarrollando de esta manera un desarrollo tanto profesional y personalmente y a su vez beneficia a la asociación.

## Bibliografía

- Araujo, M. C., & Guerra, M. L. (2007). *INTELIGENCIA EMOCIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR PÚBLICAS*. Obtenido de <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/view/534/1288>
- Cárdenas Molina, I. (2015). Obtenido de <http://repo.uta.edu.ec/bitstream/123456789/13034/1/FCHE-PSIC-119.pdf>
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. En I. Chiavenato. *Estructuras organizativas*. (2007). Editorial Vértice.
- Faria, F. A. (1983). *Desarrollo organizacional: enfoque integral*. Editorial Limusa.
- Fernández-Ríos, M. (1995). *ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO*. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO.
- Financiera, E. (s.f.). *Enciclopedia Financiera*. Obtenido de <http://www.encyclopediainanciera.com/organizaciondeempresas/estructura-organizacional.htm>
- García, M., Hierro, E., & Jiménez, J. J. (2001). Selección de personal: sistema integrado. En *Selección de personal: sistema integrado* (pág. 77). ESIC Editorial.
- Hermida, J. A. (1976). *Teoría de la estructura organizacional*. El Coloquio.
- Hernandez Orozco, C. (s.f.). *Análisis Administrativo. Técnicas Y Métodos*. EUNED.
- Herrera, C. (2007). *Escuela Politécnica Nacional*. Obtenido de <http://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/467/1/CD-0838.pdf>
- Hitt, M., Black, J., & Porter, L. (2006). *Administración*. Pearson Educación.
- Lusthaus, C. (2002). *Evaluación organizacional: marco para mejorar el desempeño*. IDRC.
- Lusthaus, C. (2002). *Evaluación organizacional: marco para mejorar el desempeño*. IDRC.
- MANUAL DE FUNCIONES*. (s.f.). Obtenido de [http://www.casadeculturapiedadelsol.gov.co/?page\\_id=4892](http://www.casadeculturapiedadelsol.gov.co/?page_id=4892)
- Marchant, L. (s.f.). *Actualizaciones para el Desarrollo Organizacional*. Juan Carlos Martínez Coll.
- Noe, R. M. (2005). *Administración de recursos humanos*. Pearson Educación.
- Pernía, K., & Carrera, M. (2014). *Correlación entre las competencias y el desempeño laboral*. EAE.
- Robbins, S. P. (1998). *Fundamentos de comportamiento organizacional*. Pearson Educación.

SENA. (s.f.). *Manual de funciones*. Obtenido de <http://www.sena.edu.co/acerca-del-sena/quienes-somos/Paginas/Manual-de-Funciones.aspx>

SEYSO, G. H. (s.f.). *SEYSO, Gestión Humana*. Obtenido de <http://seysogh.webnode.com.co/portafolio-de-servicios/manual-de-funciones/>



**Anexos**



**ANALISIS DE PUESTOS**

*Cargo:* \_\_\_\_\_ *Ref:* \_\_\_\_\_

*Nombre del Titular:* \_\_\_\_\_ *Tlf:* \_\_\_\_\_

*Funciones y Tareas:* \_\_\_\_\_

*No:* \_\_\_\_\_ *Tiempo:* \_\_\_\_\_ *Imp.* \_\_\_\_\_

---

**¿QUE HACE?** .....

.....

.....

.....

.....

.....

---

**¿COMO LO HACE?** .....

.....

.....

.....

.....

.....

---

**¿PARA QUE LO HACE?** .....

.....

.....

.....

.....

.....

---

**¿QUE IMPLICA?** .....

.....

.....

.....

.....

.....



## ANALISIS DE PUESTOS

Cargo: \_\_\_\_\_ Ref: \_\_\_\_\_

Nombre del Titular: \_\_\_\_\_ Tlf: \_\_\_\_\_

Funciones y Tareas: \_\_\_\_\_

No: \_\_\_\_\_ Tiempo: \_\_\_\_\_ Imp. \_\_\_\_\_

### 1.- ¿Sabe que es un Manual de Funciones y para qué sirve?

SI

NO

### 2.- ¿Existe un Manual de Funciones dentro de la Asociación?

SI

NO

### 3.- Cuando ingreso a la Asociación, ¿se le mostró un documento en donde se detallaban sus funciones específicas?

SI

NO

### 4.- ¿Cree usted la implementación de un Manual de funciones mejorara el conocimiento de las actividades de los empleados de la ATP?

SI

NO

Marcelino Maridueña, 17 de noviembre de 2016

Universidad Estatal de Milagro  
Presente

Me dirijo a Uds., en la oportunidad de aceptar a la estudiante **Fátima Isabel Solórzano Ibarra** con C.I **095201698-8**, estudiante de la **Universidad Estatal de Milagro** en la especialidad de **Ingeniería Comercial**, para realizar su trabajo final de carrera denominado "Manual de Funciones de la Asociación de Trabajadores de Papelera Nacional (ATP)", para lo cual se ha decidido que pueda visitar nuestras instalaciones para obtener información que le permitan completar su Proyecto de Grado.

Sin más a que hacer referencia.

Atentamente,

A handwritten signature in blue ink, consisting of several overlapping loops and lines, representing the name Johnny Roha.

Ing. Johnny Roha  
Presidente de la ATP

## Urkund Analysis Result

**Analysed Document:**  
**Submitted:** TRABAJO FINAL EX COMP.docx (D24191471)  
**Submitted By:** 2016-12-09 00:38:00  
**Significance:** solorzanofatima26@hotmail.com  
6 %

### Sources included in the report:

<http://repo.uta.edu.ec/bitstream/123456789/13034/1/FCHE-PSIC-119.pdf>  
<http://www.encyclopediainfinanciera.com/organizaciondeempresas/estructura-organizacional.htm>  
<http://www.sena.edu.co/acerca-del-sena/quienes-somos/Paginas/Manual-de-Funciones.aspx>  
<http://seysogh.webnode.com.co/portafolio-de-servicios/manual-de-funciones/>

### Instances where selected sources appear:

8

