



UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES

**PROYECTO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA
EN CONTADURÍA PÚBLICA Y AUDITORÍA**

TÍTULO DEL PROYECTO

**ANÁLISIS Y DISEÑO DEL MANUAL DE FUNCIONES Y SU INCIDENCIA EN EL
ÁMBITO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DE SUPERMARKET "LA
COMPETENCIA" DEL CANTÓN NARANJITO, PROVINCIA DEL GUAYAS.**

AUTORA: PAREDES PAREDES ESTELA SILVANA

MILAGRO, SEPTIEMBRE 2013.

ECUADOR

ACEPTACIÓN DE LA TUTORA

Por la presente y en mi calidad de tutora del Proyecto de Investigación nombrado por el Consejo de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Comerciales de la Universidad Estatal de Milagro.

CERTIFICO:

Que he analizado el proyecto de Tesis de Grado con el título: **“Análisis y diseño del Manual de Funciones y su incidencia en el ámbito laboral de los empleados de Supermarket La Competencia del Cantón Naranjito, Provincia del Guayas”**, presentado por la Srta. Estela Silvana Paredes Paredes, para optar al título de Ingeniera en Contaduría Pública y Auditoría – C.P.A y acepto tuturar la estudiante, durante la etapa del desarrollo del trabajo hasta su presentación, evaluación y sustentación.

El mismo que considero debe que ser aceptado por reunir los requisitos legales y por la importancia del tema.

Milagro, 25 de Septiembre del 2013.

Eco. Evelin Arteaga Arcentales

TUTORA

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Yo Estela Silvana Paredes Paredes con cédula de identidad N°. 092849037 – 4, declaro ante el Consejo Directivo de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Comerciales de la Universidad Estatal de Milagro, que el trabajo presentado con el título de: **Análisis y Diseño del Manual de Funciones y su incidencia en el ámbito laboral de los empleados de Supermarket "La Competencia" del Cantón Naranjito, Provincia del Guayas**, es de mi propia autoría, no contiene material escrito por otra persona, salvo el que está referenciado debidamente en el texto.

Milagro, 25 de Septiembre del 2013.

ESTELA SILVANA PAREDES PAREDES

C.I: 092849037 – 4.

CERTIFICACIÓN DE LA DEFENSA

EL TRIBUNAL CALIFICADOR previo a la obtención del título de Ingeniera en Contaduría Pública y Auditoría – C.P.A otorga al presente proyecto de investigación las siguientes calificaciones:

MEMORIA CIENTÍFICA	[]
DEFENSA ORAL	[]
TOTAL	[]
EQUIVALENTE	[]

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

PROFESOR DELEGADO

PROFESOR SECRETARIO

DEDICATORIA

Este trabajo va dedicado en primer lugar a Dios quien nunca me desamparó, brindándome de este modo la fortaleza necesaria para festejar mis triunfos y afrontar mis fracasos.

A mis señores padres Félix Enrique Paredes Mejía y Alicia Estela Paredes Recalde, a mi hermano Carlos Hugo Paredes Paredes por confiar en mí y por brindarme su amor.

A mis dos angelitos que están en el cielo, que siempre fueron el motor que me motivaba a seguir Andrea Lissette y Aníbal Patricio Paredes Martínez.

A mi esposo Ángel Orozco por su apoyo incondicional y a todos mis familiares que de alguna manera fueron parte de mi vida estudiantil, los amo a todos.

Estela Silvana Paredes Paredes.

AGRADECIMIENTO

Siento una enorme gratitud con Dios por haberme bendecido con una familia tan maravillosa la cual no me llenó de lujos pero supo inculcarme buenos valores que me sirvieron en mi diario vivir.

A mis padres por haberme dado la instrucción primaria y secundaria a pesar de los malos momentos económicos por los que pasábamos, por su, amor, comprensión y apoyo incondicional en los momentos difíciles que me ha tocado vivir

A mi hermano por ser ejemplo de superación, ya que él trabajó para poder estudiar y así logró conseguir su título universitario.

A mi esposo por haber confiado en mí brindándome la oportunidad que muy pocas mujeres casadas la tienen y es estudiar.

A mi mejor amiga Melita Castro por el impulso y apoyo moral en todo momento, sus buenos consejos, por brindarme su amistad acompañada de mucha felicidad, te quiero mucho.

A la Gerente Propietaria de Supermarket LA COMPETENCIA, la distinguida Sra. Cecibel Ramos por haberme permitido hacer mis prácticas pre – profesionales y mi tema de tesis en base a su negocio, a su esposo, a mis tíos, abuelos, primos y demás familiares que me supieron ayudar en su momento.

Gracias a todos quienes forman parte de mi vida, gracias por haber sido tan buenos y pacientes conmigo siempre los llevaré presentes en mi corazón.

Estela Silvana Paredes Paredes.

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Magister

Jaime Orozco Hernández

Rector de la Universidad Estatal de Milagro

Presente.

Mediante el presente documento, libre y voluntariamente procedo a hacer entrega de la Cesión de Derecho de autor del Trabajo realizado como requisito previo para la obtención de mi Título de Tercer Nivel, cuyo tema fue “**Análisis y Diseño del Manual de Funciones y su incidencia en el ámbito laboral de los empleados de Supermarket La Competencia del Cantón Naranjito, Provincia del Guayas**” y corresponde a la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Comerciales.

Milagro, 25 de Septiembre del 2013.

ESTELA SILVANA PAREDES PAREDES

C.I: 092849037 – 4.

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I	
EL PROBLEMA	
1.1 Planteamiento del problema.....	3
1.1.1 Problematización	3
1.1.2 Delimitación del problema.....	4
1.1.3 Formulación del problema.....	5
1.1.4 Sistematización del problema.....	5
1.1.5 Determinación del problema.....	5
1.2 Objetivos	5
1.2.1 Objetivo General	5
1.2.2 Objetivos específicos.....	6
1.3 Justificación.....	6
CAPÍTULO II	
MARCO REFERENCIAL	
2.1 Marco Teórico	7
2.1.1 Antecedentes Históricos.....	7
2.1.2 Antecedentes Referenciales.....	9
2.1.3 Fundamentación.....	11
2.2 Marco Legal	23
2.3 Marco Conceptual	26
2.4 Hipótesis y Variables.....	28
2.4.1 Hipótesis General.....	28
2.4.2 Hipótesis Particulares.....	28
2.4.3 Declaración de Variables.....	29
2.4.4 Operacionalización de Variables.....	30
CAPÍTULO III	
MARCO METODOLÓGICO	
3.1 Tipo y diseño de la investigación y su perspectiva general	31
3.2 La población y la Muestra.....	32
3.2.1 Características de la población.....	32

3.2.2	Delimitación de la población.....	32
3.2.3	Proceso de selección.....	32
3.3	Métodos y Técnicas	32
3.4	Tratamiento estadístico de la información.....	33
CAPÍTULO IV		
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS		
4.1	Análisis de la Situación Actual	34
4.1.1	Encuestas	35
4.1.2	Entrevista	44
4.2	Análisis Comparativo, Evolución, Tendencia y Perspectivas.....	46
4.3	Resultados	47
4.4	Verificación de Hipótesis	49
CAPÍTULO V		
PROPUESTA		
5.1	Tema.....	50
5.2	Fundamentación.....	50
5.3	Justificación.....	54
5.4	Objetivos.....	55
5.4.1	Objetivo General de la propuesta.....	55
5.4.2	Objetivos Específicos de la propuesta.....	55
5.5	Ubicación.....	56
5.6	Factibilidad.....	58
5.6.1	Factibilidad Administrativa.....	58
5.7	Descripción de la propuesta.....	85
5.7.1	Actividades.....	96
5.7.2	Recursos y Análisis.....	97
5.7.3	Impacto.....	100
5.7.4	Cronograma.....	101
	CONCLUSIONES.....	102
	RECOMENDACIONES.....	103
	BIBLIOGRAFÍA.....	104
	LINKOGRAFÍA.....	107

ANEXOS.....	110
Anexo 1: Árbol del Problema.....	111
Anexo 2: Matriz.....	112
Anexo 3: Aceptación de la empresa.....	113
Anexo 4: Modelo de la Encuesta.....	114
Anexo 5: Modelo de la Entrevista.....	115
Anexo 6: Plagiarism Checker.....	116

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1.	
Características de las teoría X y Y.....	16
Cuadro2.	
Declaración de variables.....	29
Cuadro 3.	
Operacionalización de Variables.....	30
Cuadro 4.	
Claridad de las funciones que debe desempeñar.....	35
Cuadro 5.	
Instrucciones específicas sobre las funciones que debe desempeñar.....	36
Cuadro 6.	
Conocimiento de la jerarquía que existe en la empresa.....	37
Cuadro 7.	
Frecuencia con que las actividades asignadas son específicamente del área...	38
Cuadro 8.	
Sobrecargo de actividades laborales.....	39
Cuadro 9.	
Motivo por el cual realiza las actividades laborales encomendadas.....	40
Cuadro 10.	
Ámbito laboral en el que se desenvuelve es correcto.....	41
Cuadro 11.	
Opinión del proceso de selección de personal.....	42

Cuadro 12.	
Cumplimiento a cabalidad de las actividades asignadas.....	43
Cuadro 13.	
Opinión sobre la existencia de un instructivo.....	44
Cuadro 14.	
Verificación de Hipótesis.....	49
Cuadro 15.	
Fortalezas y Debilidades.....	59
Cuadro 16.	
Validación de las funciones del Gerente General.....	65
Cuadro 17.	
Validación de las funciones del Contador (a).....	66
Cuadro 18.	
Validación de las funciones del Gerente Financiero	67
Cuadro 19.	
Validación de las funciones del Gerente Administrativo.....	68
Cuadro 20.	
Validación de las funciones del Supervisor del Personal.....	69
Cuadro 21.	
Validación de las funciones del Cajero.....	70
Cuadro 22.	
Validación de las funciones del Bodeguero.....	71

Cuadro 23.	
Validación de las funciones del Perchador.....	72
Cuadro 24.	
Validación de las funciones del Despachador de librería.....	73
Cuadro 25.	
Comparación de las funciones del Gerente General.....	74
Cuadro 26.	
Comparación de las funciones del Gerente Financiero.....	75
Cuadro 27.	
Comparación de las funciones del Gerente Administrativo.....	76
Cuadro 28.	
Comparación de las funciones del Contador.....	77
Cuadro 29.	
Comparación de las funciones del Auxiliar Contable.....	78
Cuadro 30.	
Comparación de las funciones del Supervisor de Personal.....	79
Cuadro 31.	
Comparación de las funciones del Cajero.....	80
Cuadro 32.	
Comparación de las funciones del Bodeguero.....	81

Cuadro 33.	
Comparación de las funciones del Perchador.....	82
Cuadro 34.	
Comparación de las funciones del Despachador de librería.....	83
Cuadro 35.	
Comparación de las funciones del Personal de Limpieza.....	84
Cuadro 36.	
Manual de funciones del Gerente General.....	86
Cuadro 37.	
Manual de funciones del Jefe Administrativo y Comercial.....	87
Cuadro 38.	
Manual de funciones del Contador.....	88
Cuadro 39.	
Manual de funciones del Auxiliar Contable.....	89
Cuadro 40.	
Manual de funciones del Supervisor de Personal.....	90
Cuadro 41.	
Manual de funciones del Cajero.....	91
Cuadro 42.	
Manual de funciones del Bodeguero.....	92

Cuadro 43.	
Manual de funciones del Perchador.....	93
Cuadro 44.	
Manual de funciones del Despachador de Librería.....	94
Cuadro 45.	
Manual de funciones del Personal de Limpieza.....	95
Cuadro 46.	
Resumen de los costos para implementar la propuesta.....	99
Cuadro 47.	
Cronograma.....	101

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1.	
Claridad de las funciones que debe desempeñar.....	35
Gráfico 2.	
Instrucciones específicas sobre las funciones que debe desempeñar.....	36
Gráfico 3.	
Conocimiento de la jerarquía que existe en la empresa.....	37
Gráfico 4.	
Frecuencia con que las actividades asignadas son específicamente del área...	38
Gráfico 5.	
Sobrecargo de actividades laborales.....	39
Gráfico 6.	
Motivo por el cual realiza las actividades laborales encomendadas.....	40
Gráfico 7.	
Ámbito laboral en el que se desenvuelve es correcto.....	41
Gráfico 8.	
Opinión del proceso de selección de personal.....	42
Gráfico 9.	
Cumplimiento a cabalidad de las actividades asignadas.....	43
Gráfico 10.	
Opinión sobre la existencia de un instructivo.....	44

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	
Pirámide de las necesidades de Maslow.....	14
Figura 2.	
Las cinco partes de la organización según Mintzberg.....	18
Figura 3.	
Estructura Lineal.....	20
Figura 4.	
Estructura funcional	21
Figura 5.	
Estructura de línea Staff.....	22
Figura 6.	
Estructura Divisional.....	22
Figura 7.	
Estructura matricial.....	23
Figura 8.	
Croquis de la empresa.....	56
Figura 9.	
Ubicación de la empresa.....	57
Figura 10.	
Organigrama Actual.....	58
Figura 11.	
Organigrama de la propuesta	85

RESUMEN

El estudio de investigación y posterior análisis se realizó Supermarket “La Competencia”, ubicado en el Cantón Naranjito. Los trabajadores de este negocio realizaban toda actividad teniendo cargos diferentes; es decir, existe un desorden dentro de la organización por lo que los empleados no se pueden orientar a hacer la labor que abarca el área de trabajo a la cual pertenece cada uno. Las primeras investigaciones sobre la administración del talento humano se dieron debido a la gran importancia que éste representaba para las empresas, ya que si el personal se siente motivado y a gusto en su puesto de trabajo, es más productivo y eficiente al realizar sus labores, ayudando así al desarrollo de la entidad. El propósito del estudio es aumentar la eficiencia y eficacia de cada empleado para que colabore con el normal desarrollo de la organización.

En el marco metodológico se determinó que el universo es muy pequeño por lo que no es necesario sacar la muestra. Las encuestas fueron dirigidas a los empleados del negocio y la entrevista a la propietaria del mismo. Los datos recolectados fueron tabulados y analizados posteriormente, donde se pudo apreciar que la información otorgada a los empleados sobre las actividades que deben realizar era en forma verbal e ineficiente, lo cual incide en el ámbito laboral. La existencia de un manual de funciones que regule las actividades de cada empleado es vital en toda empresa, ya que de este modo los mismos se centrarán en realizar su trabajo con mayor interés y motivación. Los beneficiados son los trabajadores porque tendrán menos presión y tareas que realizar y la empresa ya que, aprovechará al máximo el potencial del personal. La propuesta además plantea un rediseño a la estructura organizacional debido a la necesidad que tiene en este momento la empresa.

ABSTRACT

The research study and subsequent analysis was performed Supermarket "La Competencia", located in Canton Naranjito. Workers in this business performed any activity taking different positions, this is a disorder exists within the organization so that employees can't do the work guide covering the work area to which each belongs. Early research on human talent management were very important because it represented for companies, because if staff feel motivated and comfortable in their jobs, are more productive and efficient in carrying out their work, helping to the development of the entity. The purpose of the study is to increase the efficiency and effectiveness of each employee to collaborate with the normal development of the organization.

In the methodological framework was determined that the universe is very small so it is not necessary to remove the sample. Surveys were addressed to the employees of the business and interview the owner. The collected data were tabulated and analyzed later, where it was noted that the information provided to employees about the activities to be carried out was in verbal and inefficient, which affects the workplace. The existence of a manual functions to regulate the activities of each employee is vital in any business, because in this way they will focus on making their work more interest and motivation. The beneficiaries are the workers because they will have less pressure and tasks to complete and the company as it will maximize the potential of staff. The proposal also poses a redesign of the organizational structure due to the need of the company right now.

INTRODUCCIÓN

Desde hace mucho tiempo las personas se han dado cuenta que trabajar en conjunto ayuda a las organizaciones en su funcionamiento, motivo por el cual los dueños se ven en la necesidad de contratar personal, para que de esta manera contribuya al normal desarrollo de la empresa.

En esta época a más de requerir el personal, se ha hecho necesario el delegar funciones a cada uno de ellos, con la finalidad de optimizar el trabajo y que cada empleado tenga responsabilidad sobre ello.

En Supermarket "La Competencia" ubicado en el cantón Naranjito, provincia del Guayas se observa un tenso ambiente laboral, al mismo tiempo se evidencia un claro panorama de desobediencia de los empleados subordinados, un desorden en cuanto a las funciones que debe realizar cada uno y un bajo nivel de responsabilidad en cuanto al trabajo.

El tema de delegar funciones de acuerdo a la capacidad del personal y al perfil de su cargo es importante, ya que por medio de este se podría aumentar la eficiencia del personal y consigo se mejoraría la competitividad de la empresa, ya que se brindaría una mejor atención a los clientes, además que el personal sentiría mayor agrado al realizar sus actividades.

Analizaremos las causas que ocasionan la ineficiente información detallada sobre las tareas a realizar en el ámbito laboral, mediante encuestas dirigidas a los empleados de Supermarket "La Competencia" con la finalidad de mejorar el clima organizacional.

Indagaremos las razones de la ausencia de instrucciones sobre las funciones que deben realizar cada empleado.

Debemos definir las causas por las que existe un sobrecargo de actividades.

Determinaremos el nivel de desempeño del personal en las actividades asignadas para de este modo conocer su grado de motivación al realizar sus tareas.

Indagaremos si el sistema de contratación del personal aplicado en la empresa es el más efectivo que se pueda emplear.

Por medio de la presente investigación se pretende mejorar el clima laboral del negocio y consigo aumentar el nivel de obediencia de los empleados con sus jefes inmediatos.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1. Problematización

A nivel mundial se conoce que el talento humano en una empresa es un pilar fundamental para que esta siga adelante con sus funciones, es por esto que muchas de ellas según van creciendo económicamente se ven en la necesidad de contratar mayor cantidad de personal.

En la actualidad Ecuador ha tenido una constante evolución por lo ha sido evidente la necesidad de controlar las actividades que realizan las empresas así como medir el desarrollo de cada una de ellas.

Debido al gran avance que ha tenido el Cantón Naranjito en estos últimos años se han ido incrementando los negocios de venta de víveres, mismos que contratan personal para que trabaje en ellos, evidenciando así lo necesario que es organizar designar y dirigir las funciones respectivas que debe realizar cada empleado en su puesto de trabajo.

Supermarket “La Competencia” es una tienda dedicada a la compra y venta de abastos, plásticos y útiles escolares. En este negocio se desarrollan inconvenientes uno de ellos es la ineficiente información sobre las tareas a realizar en el ámbito laboral de los empleados del mismo.

Por tal razón esto acarrea otras situaciones como son: Inadecuado desempeño de los empleados provocado por las debilitadas instrucciones sobre las funciones que deben realizar los mismos.

Otro escenario que se presenta es el poco interés del personal al trabajar debido al sobrecargo de actividades.

Además el incumplimiento de las actividades asignadas debido al bajo nivel de desempeño del personal.

Y para finalizar hay mala selección del personal ya que el sistema de contratación del mismo al parecer no es tan efectivo.

De mantenerse la situación actual, la empresa sería menos competitiva, la atención al cliente no sería la adecuada por lo que las ventas podría disminuir considerablemente, los empleados harían lo que quieren ya que nadie se responsabiliza de lo que hacen, y finalmente, el personal contratado no estará apto para realizar el trabajo de forma eficiente.

Para controlar esta situación se debe: desarrollar un listado de funciones en el cual se detalle lo que le toca hacer a cada empleado, capacitar al personal de modo que den una mejor atención al cliente, dar charlas motivacionales, además de dar a conocer a cada trabajador la importancia de su trabajo dentro de la institución, por último, capacitar al personal de tal manera que se desempeñe mejor en su área de trabajo.

1.1.2. Delimitación del problema.

Campo: Ingeniería en Contaduría Pública y Auditoría

Área: Talento Humano

Aspecto: Diseño de un Manual de Funciones

Espacio: Supermarket “La Competencia”.

Tiempo: 2010 – 2013.

1.1.3. Formulación del problema

¿En qué medida la ineficiente información detallada sobre las tareas a realizar influye el ámbito laboral de los empleados?

1.1.4. Sistematización del problema

- ¿A qué se debe las debilitadas instrucciones sobre funciones que deben realizar los empleados?
- ¿En qué medida el sobrecargo de actividades afecta la motivación de trabajar?
- ¿Cómo influye el nivel de desempeño del personal en el cumplimiento de las actividades?
- ¿Cómo mejorar el sistema de contratación del personal?

1.1.5. Determinación del problema

Análisis y Diseño del manual de funciones y su incidencia en el ámbito laboral de los empleados de Supermarket "La Competencia" del cantón Naranjito, provincia del Guayas.

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. Objetivo General

Analizar las causas que ocasionan la ineficiente información detallada sobre las tareas a realizar en el ámbito laboral, mediante encuestas dirigidas a los empleados

de Supermarket "La Competencia" con la finalidad de contribuir con planes de mejora en el clima organizacional.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Indagar las razones de la ausencia de instrucciones sobre las funciones que deben realizar cada empleado.
- Definir las causas por las que existe sobrecargo de actividades.
- Determinar el nivel de desempeño del personal en las actividades asignadas.
- Indagar sobre el sistema de contratación del personal aplicado en la empresa.

1.3. JUSTIFICACIÓN

1.3.1. Justificación de la investigación.

En muchas empresas el talento humano debe ser considerado como parte fundamental de estas y por ello prestarles mayor atención a las necesidades que estos requieren para sentirse bien en el lugar donde realizan sus tareas. El recurso humano es un cimiento de gran importancia dentro de toda organización, ya que sin este, sería imposible brindar un buen servicio a la comunidad.

Debido a que Supermarket "La Competencia", ha tenido un crecimiento considerable en los últimos años, este ha contratado mayor cantidad de empleados para que ayuden en el normal desarrollo de sus actividades. Por esta razón ha surgido la necesidad de analizar minuciosamente y delegar funciones a cada uno de sus trabajadores, para que estos tengan un claro conocimiento de lo que deben hacer en su diario vivir dentro de la empresa.

CAPÍTULO II

MARCO REFERENCIAL

2.1 MARCO TEÓRICO

2.1.1 Antecedentes Históricos

Silva Otero y Mata Grossi menciona que, a partir de la segunda guerra industrial (1870 – 1914/18) se dieron cambios tecnológicos entre los cuales aparece como tercer punto la racionalización del trabajo, también hubieron cambios socio-económicos entre los cuales se menciona: la intervención del Estado en la cuestión social, leyes laborales, seguro social, movimientos obreros como el sindicalismo y el socialismo, además del cooperativismo.¹

A pesar de haberse dado estos cambios producto de la revolución antes mencionada según Rodal y Rodríguez en 1914 no se consideraba aún la existencia de la administración de recursos humanos como una función dentro de las organizaciones, tanto así que ni siquiera fue mencionada por Fayol entre sus seis famosas funciones. Durante el período comprendido entre 1850 y 1944 específicamente en Francia y otros países europeos se dieron los primeros indicios de una reglamentación social, es por este hecho que se puede decir que en Europa se dio el nacimiento de la función de recursos humanos.²

Siguiendo con los criterios de estos autores en esta época y a pesar de existir los indicios antes citados los dueños o directivos de las organizaciones eran quienes se

¹ SILVA OTERO, Arístides, y, MATA DE GROSSI, Mariela: La llamada Revolución Industrial: Siglos XVIII Y XIX, pp. 38, 39.

² RODAL ARCINIEGA, José Luis A, y, RODRÍGUEZ BATRES, Adoración: Perspectivas de la Administración Internacional, pp. 20, 21, 22, 23, 24.

encargaban de todo lo relacionado con el personal y solo buscaban la ayuda de un contador o de los secretarios generales cuando el número de empleados contratados lo requería.

Al transcurrir el tiempo se le fue dando una mayor importancia al personal que laboraba en las empresas ya que este evolucionaba paralelamente con la organización del trabajo, según Montes Alonso y González Rodríguez.³

En América Latina, antes de la conquista española, muchos grupos indígenas habían establecido organismos que involucraban la administración de Recursos Humanos, tal es el caso que los aztecas contaban con un sistema de postas en cuanto a los mensajeros, ya que se relevaban a lo largo del camino.

Al darse esta situación se vieron en la necesidad de suministrarles agua y alimentos a los mensajeros, brindarles seguridad y la comodidad de usar calzado para poder realizar su recorrido.⁴

En Ecuador las empresas para mantenerse dentro del entorno y competir tanto nacional como internacionalmente se vieron en la necesidad de tener de aliados a sus empleados, al mismo tiempo que debe saber administrarlos, determinando y estimulando sus competencias, de modo que estos les ayuden a alcanzar los objetivos trazados por las mismas.

El hecho es que desde hace muchos años esto ha ido cambiando y tomando el espacio que se le debe dar dentro de las empresas por lo que cada vez se hace necesario el crear un manual donde se describan las funciones que cada trabajador ha de realizar en su labor diaria.

³ MONTES ALONSO, Ma. Jesús, y, GONZÁLEZ RODRIGUEZ, Pablo: *Selección de personal: La búsqueda del candidato adecuado*, p. 2.

⁴ MEXMETALLICA: *Antecedentes Históricos Recursos Humanos*, <http://clubensayos.com/Historia/Antecedentes-Hist%C3%B3ricos-Recursos-Humanos/148529.html>, extraído el 8 de abril del 2013.

2.1.2 Antecedentes Referenciales

Según el tema Manual de Funciones en el Área de Recursos Humanos para Base Extreme en el año 2011 – 2012, de la Universidad Tecnológica Israel, Cuenca, Melida Cristina Tacuri Guerra expuso:

El presente trabajo permitió diseñar un manual de funciones para la empresa Base Extreme, con la finalidad de entregar un instructivo práctico que permita desarrollar las funciones de cada puesto de trabajo con mayor responsabilidad y mejorando el desempeño.

Ante la situación planteada surge la necesidad de proporcionar a Base Extreme, un Manual de Funciones que le facilite reclutar y seleccionar los candidatos con las competencias requeridas para una adecuada adaptación e identificación de cada trabajador así como a que desarrollen su potencial para beneficio personal y empresarial.

La elaboración del Manual de funciones fue desarrollado luego de la evaluación y diagnóstico de la situación empresarial, así como de la evaluación interna de las áreas por las cuales está conformada la empresa, para detectar el problema se utilizó la técnica de la observación esto tomó algunos días de esta forma se pudo determinar con mayor precisión la causa del problema, las debilidades y fortalezas tanto empresariales como departamentales fueron reflejadas mediante un análisis FODA individual por departamento para luego complementarlo con el análisis general empresarial proponiendo de igual forma las opciones de mejora a las debilidades y fortalecimiento de las mismas.

Para concluir con el trabajo se realizó el Manual de Funciones de acuerdo a las necesidades empresariales.⁵

⁵ TACURI GUERRA, Melina Cristina: *Manual de Funciones en el Área de Recursos Humanos para Base Extreme en el año 2011 – 2012*, Tesis de grado para optar al título de Administrador de empresas, Facultad de Administración de Empresas, Universidad Tecnológica Israel, Cuenca, 2011, pp. 55, 56.

De acuerdo al tema La estructura organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de la empresa TECNIMAQ de la ciudad de Pelileo en el año 2010, de la Universidad Técnica de Ambato, su autora Elina Enrri Belduma Cuenca dijo:

Debido al crecimiento que ha tenido la empresa TECNIMAQ, las responsabilidades laborales son más grandes, la estructura organizacional necesita estar bien definida para el buen progreso de las actividades de la empresa.

El desarrollo del presente trabajo constituye el diseño de la estructura organizacional, manual de funciones, procesos, de la empresa, con el fin de facilitar el conocimiento de las funciones a los trabajadores.

Desde el punto de vista estructural y sirviendo de guía hacia sus empleados, para que conozcan el funcionamiento de la empresa a la cual pertenecen, fomentando la responsabilidad y la calidad de los servicios prestados para que hagan de esta una empresa competitiva y poder competir con empresas internacionales.

Es así, que las actividades del cargo comprenden asignar el total de funciones y el empleados tenga el control del trabajo encomendado y lo realice con eficiencia y eficacia, cada empleado debe cumplir y responder a las exigencias de su función o cargo.

La estructura organizacional es indispensable dentro de toda empresa para el cumplimiento de las actividades y así conseguir los objetivos y metas planteadas por las empresas.⁶

Conforme al tema Diseño de un Manual de Funciones en base al organigrama funcional para la Empresa de Balanceados Fideicomiso Mercantil Grasa UNICOL que facilite la reubicación del personal de acuerdo a sus aptitudes, de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, elaborado por Héctor Hugo Mancero Escobar:

El presente trabajo permitió diseñar un manual de funciones para la empresa de Balanceados Fideicomiso Grasas UNICOL, con la finalidad de dotarlo de

⁶ BELDUMA CUENCA, ElinaEnrri: *La estructura organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de la empresa TECNIMAQ de la ciudad de Pelileo en el año 2010*, pp 97, 98, 99.

un manual técnico y práctico que facilite la reubicación del personal de acuerdo a las aptitudes deseadas por la empresa.

Ante la situación planteada surge la necesidad de proporcionar a la empresa, dicho manual.

Mediante esta investigación se trata de dotar una herramienta técnica y moderna, de fácil manejo para la administración con el fin de tomar decisiones en el momento de la reubicación del personal de la organización, logrando así los objetivos planteados dentro de la empresa.

También ayudará a ejecutar las actividades de selección, a más de ello realizar análisis del nivel de satisfacción laboral de los empleados y trabajadores, lo cual contribuirá a alcanzar las aspiraciones y necesidades del personal.

De acuerdo al manual de funciones se deben establecer claramente el grado de responsabilidad y autoridad de cada colaborador de esta forma se evitará conflictos que entorpezcan el desarrollo de las actividades en el trabajo.

La aplicación del manual les permitirá ubicar a los empleados y trabajadores de acuerdo a la preparación académica más no al tiempo de trabajo en la empresa, esto ayudará a disminuir el grado de insatisfacción por parte de todos los que trabajan en la empresa y de esa forma obtendrán su máximo desempeño.⁷

2.1.3 Fundamentación

Administración de Recursos Humanos

Existen distintos modelos de administración de recursos humanos entre ellos tenemos:

- **Modelo Taylorista**

Taylor busca mejorar la producción e incrementar la productividad, basado en un método organizativo fundamentado en el estudio científico y el control del trabajo,

⁷ MANCERO ESCOBAR, Héctor Hugo: *Diseño de un Manual de Funciones en base al organigrama funcional para la Empresa de Balanceados Fideicomiso Mercantil Grasa UNICOL que facilite la reubicación del personal de acuerdo a sus aptitudes*, pp. 146,147.

es por esto que en su sistema se da instrucciones al trabajador sobre lo que debe hacer y la manera como debe hacerlo.⁸

Según María Luisa Estévez, Taylor en una de sus teorías sobre las tareas, plantea que la empresa moderna debe asignarle el trabajo, la tarea, por escrito al trabajador, además de especificarle el tiempo, los métodos requeridos para el trabajo y los medios por los cuales debe efectuarlo.⁹

Taylor alrededor de sus estudios logró darse cuenta que la actitud de los empleados en cuanto a contribuir con el desarrollo de la empresa iba a mejorar si se le otorgaban bonificaciones, ya que si un trabajador gana dinero adicional a su sueldo, debido a que se esforzó y produjo de acuerdo a su máxima capacidad, entonces los demás colaboradores intentarían hacer lo mismo para obtener su incentivo, y esto ayudaría a aumentar la productividad de la organización.

- **Modelo de las relaciones humanas**

Elton Mayo junto a sus colaboradores desarrolló la teoría de las relaciones humanas, conocida también como escuela humanista de la administración.

Con esta teoría se dio paso al lado humano de cada trabajador, se trata de hacerles entender que su comodidad es esencial para que ellos desarrollen sus capacidades y destrezas en sus puestos, así mismo se trata de originar un ambiente de amistad y sin presiones.

Se logró identificar que los trabajadores producían más, si les daba la libertad de conversar entre ellos mientras estaban realizando sus labores. Se alcanzó a disminuir el temor de los empleados frente a la presencia de sus jefes inmediatos, ya que entre ambos se creó un clima de confianza.

⁸ GIL TOVAR, Hernando: *El taylorismo sigue vivo*, <http://www.gerencie.com/el-taylorismo-sigue-vivo.html>, extraído el 8 de Abril del 2013.

⁹ ESTÉVEZ, María Luisa: *Antecedentes Históricos de la Administración de Recursos Humano*, <http://www.lainformacion.com.do/noticias/mirador/24687/antecedentes-historicos-de-la-administracion-de-recursos-humanos>, extraído el 8 de abril del 2013.

Además se consiguió que nazca en ellos el compañerismo y el don de poder trabajar en grupo, esto se reflejó en la actitud de cada empleado por ayudar a sus colegas, cuando estos se sentían demasiado cansados, los demás aceleraban su ritmo de trabajo.

Para la teoría de las relaciones humanas, los individuos, son motivados, principalmente, por la necesidad, de ciertos reconocimientos, de una positiva aprobación social y de que su participación sea tomada en cuenta en las actividades del grupo al que pertenece en el cual convive. De allí el concepto de “hombre social”.¹⁰

Según esta teoría los incentivos dinerarios no son los que realmente motivan al empleado, sino el orgullo de pertenecer a la organización y de sentirse parte de ella. A esto se le conoce como el efecto de Hawthorne.

- **Modelo de los recursos humanos**

Considera que la satisfacción en el trabajo tiene gran influencia en el buen funcionamiento de la organización, motivo por el cual en este caso se dice que la empresa debe tener en cuenta los incentivos o motivadores de personal y aplicarlos a sus políticas de gestión de recursos humanos. Dentro de este modelo se destacan:

- **El modelo de la pirámide de la necesidades de Abraham Maslow**

Según este autor las necesidades humanas se encuentran ordenadas y organizadas de forma jerárquica, de modo que sólo se sentirá una necesidad superior cuando la inferior ha sido satisfecha.

¹⁰ BLANCO BLANCO, Alexis E: *Teoría de las relaciones Humanas de Elton Mayo*, <http://calidadysupervision.blogspot.com/2009/08/origenes-de-la-teoria-de-las-relaciones.html>, extraído el 8 de abril del 2013.



Figura. 1: Pirámide de las necesidades de Maslow.

Libro: Profundamente Humanos (Deeply Humans) de Rafael Prada.

➤ **Teoría de los factores de Frederick Herzberg.**

Este autor considera que existen dos tipos de factores que explican la motivación de los trabajadores en la empresa: **factores motivadores**, relacionados con el contenido del trabajo (nivel de responsabilidad, posibilidades de promoción, el logro, etc.) y **factores de higiene**, relacionados con el contexto del trabajo (salario, condiciones laborales, etc.).¹¹

• **El modelo de la organización que aprende**

Continuando con el criterio de Montes y González, esta teoría supone un nuevo paradigma de los recursos humanos en el que el capital humano genera valor añadido a la empresa. El trabajo en equipo permite el desarrollo personal, fomenta el intercambio de opiniones e ideas y mejora las relaciones entre compañeros. Las tareas son completas y tienen sentido, ya que se conjuga el

¹¹ MONTES ALONSO, Ma. Jesús, y, GONZÁLEZ RODRIGUEZ, Pablo: *Selección de personal: La búsqueda del candidato adecuado*, pp. 5,6,7.

hacer con el pensar, todo esto se traduce en una mayor satisfacción de los empleados.

Dentro de esta se destacan características tales como: orientación al cliente (atender sus necesidades) estilo participativo, (se valora la intervención del individuo), desarrollo de las habilidades personales (se trata de situar a los empleados en un lugar correcto y de acuerdo a sus características) y, finalmente, uso de nuevas tecnologías (tanto para comunicación con los empleados como para la ampliación de sus conocimientos).

En base a las teorías antes mencionadas se puede decir que los empleados son considerados como una pieza esencial dentro de toda organización por lo que, debemos darle mayor importancia a su bienestar dentro de la misma, es por esto que día a día se hace más indispensable el delegar funciones específicas y concretas a cada uno para que de esta manera no sientan que todo el trabajo lo realizan ellos.

DEPARTAMENTALIZACIÓN

Henri Fayol desarrolló la teoría de departamentalización, en la cual destacó la importancia que representa el director de la organización, separando la parte administrativa de las operaciones empresariales. Al organizar la empresa todo directivo debe tener en cuenta la racionalización del trabajo y el estudio planificado. De aquí parte la distinción de las fases de la organización que son: planificar, organizar, ordenar, coordinar y controlar.

TEORÍA X y Y DE MCGREGOR.

McGregor sostiene que “toda decisión administrativa tiene consecuencias en el comportamiento de los individuos. La administración bien llevada depende no sólo un poco, sino bastante de la capacidad para predecir y controlar el comportamiento humano”.

Teoría X

Concibe al ser humano como individualista, cómodo, que no le gusta trabajar, evita asumir responsabilidades, la mayoría prefiere ser orientado por otros individuos, tiene una escasa capacidad creativa para resolver inconvenientes dentro de la organización, no tiene ambiciones. Por tales motivos el administrador debe emplear técnicas de coacción y componentes externos que limiten el mal comportamiento de los empleados.

Teoría Y

Es contraria a la X, ya que ve a la persona como un ser activo que se esfuerza por mejorar, que es capaz de dirigirse solo y es creativo en el trabajo siempre y cuando esté motivado. En este caso el administrador debe tratar de propagar el potencial de los individuos.

Cuadro 1. Características de las teoría X y Y.

TEORÍA X	TEORÍA Y
<ul style="list-style-type: none">• Centrada en la producción• Autocrática• Control externo	<ul style="list-style-type: none">• Centrada en el empleado• Democrática• Control interno
Papel del administrador	
Supervisión estrecha, con comportamiento directivo.	Supervisión laxa, con comportamiento de apoyo.
Enfoque principal	
Se hace hincapié en el control, la coacción y la sanción.	Se hace hincapié en el crecimiento, la autonomía y la recompensa.
Naturaleza humana	
Las personas son prejuiciosas, carecen de ambición, necesitan ser conducidas y tienen poco grado de motivación	A las personas, por naturaleza, les gusta trabajar, quieren hacer su mejor esfuerzo y son motivadas por su autocontrol y desarrollo personales.

Fuente: Reinaldo Da Silva.¹²

¹² DA SILVA, Reinaldo O.: *Teorías de la administración*, p. 255.

TEORÍA Z DE OUCHI

Considera que la persona no es individualista, sino que realiza su trabajo participando comunitariamente, por lo que se necesita cultivar las relaciones afectivas desarrolladas en cada ser humano.

ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS

Según Manuel Peña Baztán, se puede considerar la estructura de una organización como la distribución organizada de las partes de un todo, orientada a una finalidad funcional o práctica.

En este proceso organizativo, el primer paso a dar es el de enlistar y determinar las actividades que sean necesarias para alcanzar una meta propuesta. Ordenar dichas actividades, distribuyendo los recursos precisos (personas y medios materiales), es lo que se puede llamar estructura de la empresa, de este modo se puede resolver situaciones como: definición de funciones, distribución de responsabilidades y atribución de autoridad.

Para la consecución de los objetivos, cada área o departamento debe contar con una estructura organizativa adaptada a sus necesidades y en concordancia a los objetivos de la empresa, para esto deberá estar determinado por características que condicionen su forma.

De acuerdo con Miquel Porret Gelabert, la organización está compuesta por los siguientes elementos:

- a) Funciones, decisiones y tareas específicas.
- b) Unidades o centros que realizan lo anterior pero de forma diferenciada (identificándose como departamentos, secciones, servicios, etc.).

- c) Relaciones formales e informales que conectan y comunican en función del rol que cada uno de los miembros (personas o grupos) les corresponde.¹³

Para entenderlo se presenta a continuación lo que descubrió gráficamente, el famoso teórico de la organización Henry Mintzberg.

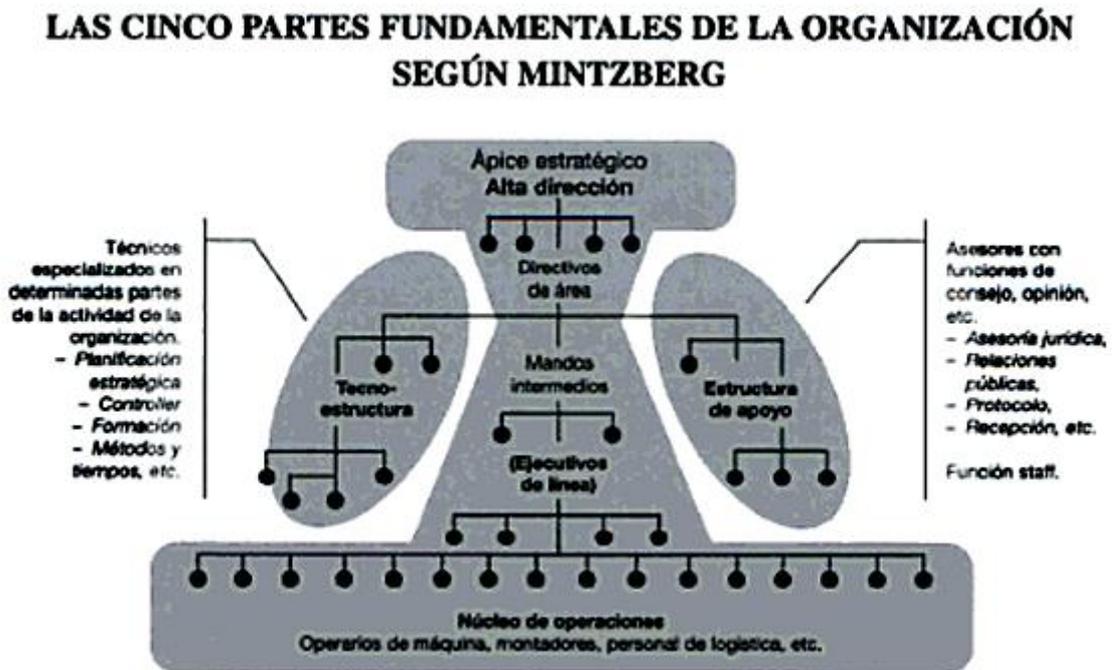


Figura 2. Las cinco partes de la organización según Mintzberg.

Núcleo de operaciones

Es lo que comúnmente se conoce como nivel operativo, está integrado por el personal que se dedica a la elaboración del producto o servicio, incluyendo los vendedores de los mismos.

Directivos Intermedios

Comprende el nivel intermedio de la gerencia, aquí se encuentran inmersos los jefes departamentales, supervisores, mayordomos, etc. En este rango el personal está

¹³ PORRET GELABERT, Miquel: *Recursos Humanos Dirigir y gestionar personas en las organizaciones*, p. 35.

provisto de autoridad formal y tiene responsabilidad sobre el denominado núcleo de operaciones.

Alta Dirección

Mintzberg llamó a esa función “ápice estratégico”. Este está conformado por las personas encargadas de cumplir con la misión y satisfacción de los propietarios de las organizaciones que dirigen, acatando las normas legales correspondientes, su responsabilidad es en forma general; es decir, son responsables de todo aquello que suceda dentro de la empresa.

La Tecnoestructura

Comprende los analistas, especialistas o expertos en diferentes actividades funcionales. Están encargados de diseñar el funcionamiento, planificar estrategias, controlar al detalle y prever resultados.

Mintzberg los definió como “analistas de control” cuya misión es básicamente normalizar el trabajo de los demás.

La estructura de apoyo

Este rango engloba al personal que se lo conoce como asesores, son los que brindan la ayuda en cuanto a conocimiento sobre situaciones que se presentan en la empresa, permitiendo de esta manera una fácil y acertada toma de decisiones de parte del personal que pertenece a la alta dirección. En este caso no existe responsabilidad debido a la función que ellos realizan dentro de la empresa. Estos pueden ser parte interna de ella, como pueden pertenecer a la parte externa.

TIPOS DE ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS

Estructura Lineal

Llamada también militar o fayolista. Es la más antigua y simple que se conoce, en esta cada unidad tiene su jefe único, el cual dirige y controla las actividades de todas las personas que están por debajo de su nivel jerárquico, en base a las órdenes que éste recibe de sus superiores inmediatos, formando de esta manera la denominada cadena de mando.

Sus ventajas son:

- Simplicidad
- Delegación clara y concreta de la autoridad
- Facilidad para mantener la disciplina en los subordinados ya que, cada empleados conoce sus funciones y responsabilidades.

Desventaja:

- Exceso de rigidez lo que dificulta la capacidad de adaptación de cada empleado a los cambios.

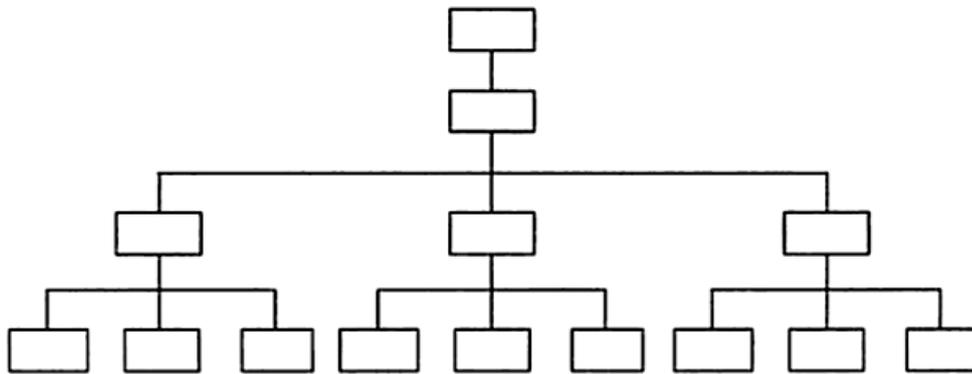


Figura 3. Estructura Lineal

Estructura funcional

Conocida como taylorista, en este tipo de estructura las actividades son agrupadas de acuerdo a la función que realizan dentro de la organización, es el esquema utilizado en la división de departamentos.

Ventaja: El personal termina especializado en el trabajo asignado a su área o departamento, aumentando su rendimiento y calidad laboral.

Desventaja: La línea de mando resulta difusa y ambigua.

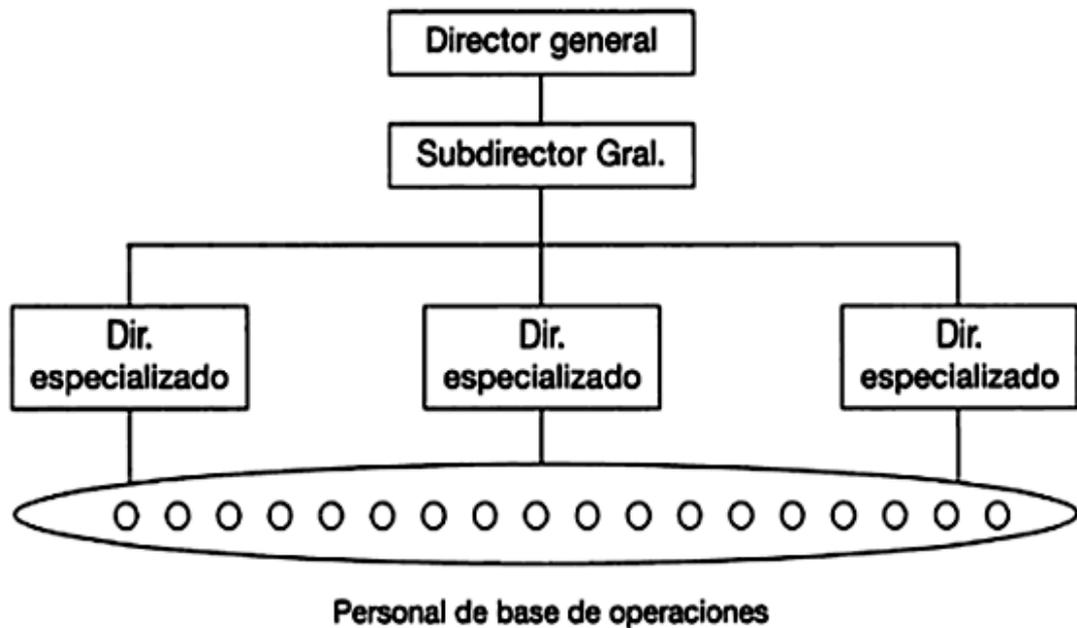


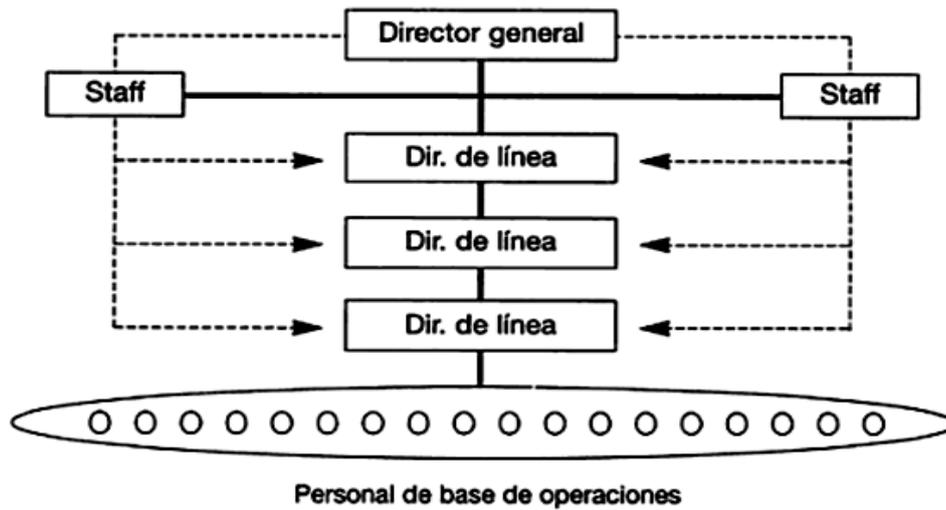
Figura 4. Estructura funcional.

Estructura de Línea Staff

En esta se toma como base la estructura lineal, y se le añade los especialistas, quienes son parte de la línea staff, mismos que son asesores de la línea o sirven como apoyo.

Ventaja: Mayor certeza en la toma de decisiones por parte de los directivos a los cuales asesoran los especialistas.

Desventaja: Se crean conflictos entre la línea staff y los asesorados debido a las atribuciones que cada uno debe tomar frente a alguna situación en particular.



*Las líneas gruesas significan la conexión entre los puestos staff y la línea de mando.
Las líneas discontinuas significan la función staff dirigida directamente a los directores que asesoran.*

Figura 5. Estructura de línea Staff.

Estructura Divisional

Se fracciona una función en unidades administrativas reducidas, permitiendo disminuir los inconvenientes que aparecen cuando una organización crece en tamaño, diversidad y dispersión. La división puede ser por producto, por zona geográfica, por grupo de clientes, etc.

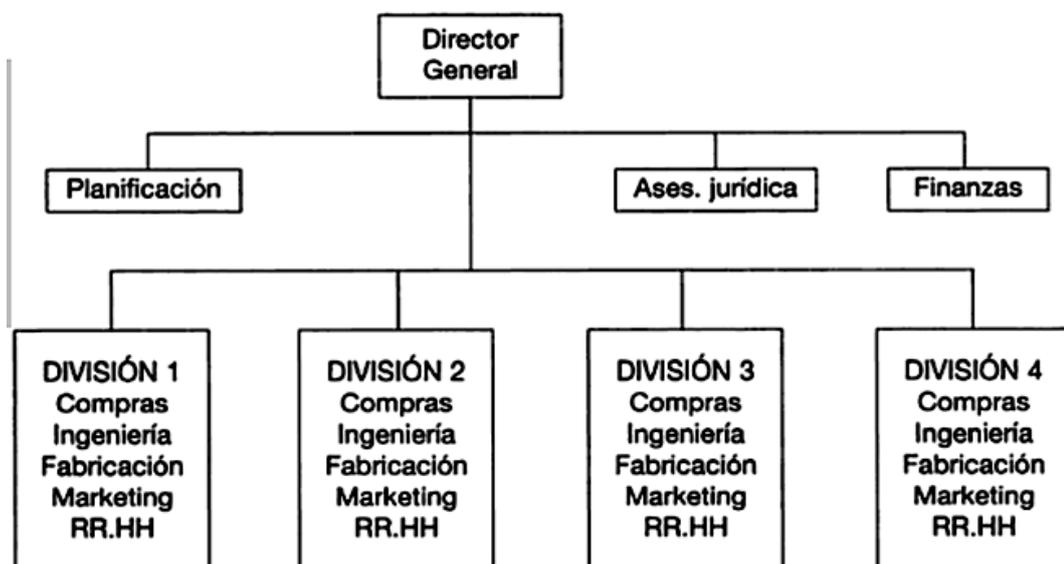


Figura 6. Estructura Divisional.

Estructura Matricial

Este es característico de organizaciones muy desarrolladas que trabajan por proyectos. Aquí cada puesto debe rendir cuenta a dos jefes, al de división y al de zona o área funcional que sea en relación al puesto.



Figura 7. Estructura matricial.

2.2 MARCO LEGAL

Para analizar un manual de funciones a ser utilizado en una empresa debemos basarnos Código del Trabajo.

Art. 44.- Prohibiciones al empleador.- Prohíbese al empleador:

- Imponer multas que no se hallaren previstas en el respectivo reglamento interno, legalmente aprobado;
- Retener más del diez por ciento (10%) de la remuneración por concepto de multas;
- Exigir al trabajador que compre sus artículos de consumo en tiendas o lugares determinados;

- d) Exigir o aceptar del trabajador dinero o especies como gratificación para que se le admita en el trabajo, o por cualquier motivo;
- e) Cobrar al trabajador interés, sea cual fuere, por las cantidades que le anticipe por cuenta de remuneración;
- f) Obligar al trabajador, por cualquier medio, a retirarse de la asociación a que pertenezca o a que vote por determinada candidatura;
- g) Imponer colectas o suscripciones entre los trabajadores;
- h) Hacer propaganda política o religiosa entre los trabajadores;
- i) Sancionar al trabajador con la suspensión del trabajo;
- j) Inferir o conculcar el derecho al libre desenvolvimiento de las actividades estrictamente sindicales de la respectiva organización de trabajadores;
- k) Obstaculizar, por cualquier medio, las visitas o inspecciones de las autoridades del trabajo a los establecimientos o centros de trabajo, y la revisión de la documentación referente a los trabajadores que dichas autoridades practicaren; y,
- l) Recibir en trabajos o empleos a ciudadanos remisos que no hayan arreglado su situación militar. El empleador que violare esta prohibición, será sancionado con multa que se impondrá de conformidad con lo previsto en la Ley de Servicio Militar Obligatorio, en cada caso.

En caso de reincidencia, se duplicarán dichas multas.

Art. 45 obligaciones del trabajador.- Son obligaciones del trabajador:

- a) Ejecutar el trabajo en los términos del contrato, con la intensidad, cuidado y esmero apropiados, en forma, tiempo y lugar;
- b) Restituir al empleador los materiales no usados y conservar en buen estado los instrumentos y útiles de trabajo, no siendo responsable por el deterioro que origine el uso normal, ni el proveniente de mala calidad o defectos a construcción;
- c) Trabajar, en casos de peligro o siniestro inminentes, por un tiempo mayor que el señalado para la jornada máxima y aún en los días de descanso, cuando peligras los intereses de sus compañeros o del empleador. En estos casos tendrá derecho al aumento de remuneración de acuerdo con la ley;

- d) Observar buena conducta durante el trabajo;
- e) Cumplir las disposiciones del reglamento interno expedido en forma legal;
- f) Dar aviso al empleador cuando por causa justa faltare al trabajo;
- g) Comunicar al empleador o a su representante de daños materiales que amenacen la vida o los intereses de empleados o trabajadores;
- h) Guardar escrupulosamente los secretos técnicos, comerciales o de fabricación de los productos a cuya elaboración concurra, directa o indirectamente, o de los que él tenga conocimiento por razón del trabajo que ejecuta;
- i) Sujetarse a las medidas preventivas e higiénicas que impongan las autoridades; y,
- j) Las demás establecidas en este código.

Art. 46.- Prohibiciones al trabajador.- Es prohibido al trabajador:

- a) Poner en peligro su propia seguridad, la de sus compañeros de trabajo o la de otras personas, así como de la de los establecimientos, talleres y lugares de trabajo.
- b) Tomar de la fábrica, taller, empresa o establecimiento, sin permiso del empleador, útiles de trabajo, materia prima o artículos elaborados;
- c) Presentarse al trabajo en estado de embriaguez o bajo la acción de estupefacientes;
- d) Portar armas durante las horas de trabajo, a no ser con permiso de la autoridad respectiva;
- e) Hacer colectas en el lugar de trabajo durante las horas de labor, salvo permiso del empleador;
- f) Usar útiles y herramientas suministrados por el empleador en objetos distintos del trabajo a que están destinados;
- g) Hacer competencia al empleador en la elaboración o fabricación de los artículos de la empresa;
- h) Suspender el trabajo, salvo el caso de huelga; e,
- i) Abandonar el trabajo sin causa legal.

Art. 47.- De la jornada máxima.- La jornada máxima de trabajo será de ocho horas diarias, de manera que no exceda de cuarenta horas semanales, salvo disposición de la ley en contrario.

Art. 50.- Límite de jornada y descanso forzosos.- Las jornadas de trabajo obligatorio no pueden exceder de cinco en la semana, o sea de cuarenta horas hebdomadarias.

Los días sábados y domingos serán de descanso forzoso y, si en razón de las circunstancias, no pudiere interrumpirse el trabajo en tales días, se designará otro tiempo igual de la semana para el descanso, mediante acuerdo entre empleador y trabajadores.

También deberá estar pendiente de la reformas 2012 al Código del Trabajo, Acuerdo ministerial nro-0215 salario básico unificado 2013 y a la Ley de Seguridad Social.¹⁴

2.3 MARCO CONCEPTUAL

Administración.-Para Robbins y Coulter, la administración es la "coordinación de las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas".¹⁵

Ambiguo (a)-Que puede entenderse de varios modos o admitir distintas interpretaciones.¹⁶

Autoridad.-Hace referencia a una potestad que logra alguien, a un líder legítimo y a alguien que obtiene poderes o facultades sobre un grupo de personas. Por lo

¹⁴ Ecuador Legal Online: *Derechos & Obligaciones del trabajador y empleador*, <http://www.ecuadorlegalonline.com/laboral/codigo-de-trabajo/>.

¹⁵ ROBBINS, Stephen, y COULTER, Mary: *Administración*, pp. 7 y 9.

¹⁶ WORDREFERENCE: *Ambigua*, <http://www.wordreference.com/definicion/ambigua>, extraído el 26 de junio del 2013.

general, permite nombrar a quienes gobiernan un país o región y tienen, por imposición o voluntad popular, voz de mando.¹⁷

Coacción.-Violencia física, psíquica o moral para obligar a una persona a decir o hacer algo contra su voluntad.¹⁸

Departamento de Recursos Humanos.- Es aquel que dirige, organiza, coordina, retribuye y estudia las actividades de los trabajadores de una empresa.¹⁹

Difuso (a).- Que es poco claro, exacto o concreto.²⁰

Dispersión.-Separación, esparcimiento o extensión de un conjunto o de algo que está unido.²¹

Empresa.-Como afirma J.M Fernández Pirla: “la empresa es ante todo la unidad económica de producción. Su función es crear o aumentar la utilidad de los bienes, en orden a satisfacer las necesidades y fines humanos”.²²

Individualismo.-Tendencia de una persona a obrar según su propia voluntad, sin contar con la opinión de los demás individuos que pertenecen al mismo grupo y sin atender a las normas de comportamiento que regulan sus relaciones.²³

Jerarquía.- Jerarquía es un orden de elementos de acuerdo a su valor. Se trata de la gradación de personas, animales u objetos según criterios de clase, tipología, categoría u otro tópico que permita desarrollar un sistema de clasificación.²⁴

¹⁷ DEFINICIONES: *Definición de autoridad*, <http://definicion.de/autoridad/>, extraído el 9 de abril del 2013.

¹⁸ WORDREFERENCE: *Coacción*, <http://www.wordreference.com/definicion/coacci%C3%B3n>, extraído el 26 de junio del 2013.

¹⁹ LACALLE SALMERÓN, Guillermo: *Operaciones administrativas de recursos humanos*, p.11.

²⁰ THE FREE DICTIONARY por Farlex: *Difuso*, <http://es.thefreedictionary.com/difusa>, extraído el 26 de junio del 2013.

²¹ THE FREE DICTIONARY por Farlex: *Dispersión*, <http://es.thefreedictionary.com/dispersi%C3%B3n>, extraído el 26 de junio del 2013.

²² LINDÓN CAMPILLO, José Jesús: *Conceptos básicos de economía*, p.120.

²³ THE FREE DICTIONARY por Farlex: *Individualismo*, <http://es.thefreedictionary.com/individualismo>, extraído el 26 de junio del 2013.

²⁴ DEFINICION D.: *Definición de Jerarquía*, <http://definicion.de/jerarquia/>, extraído el 9 de abril del 2013.

Productividad.- Es una medida de la eficiencia económica que resulta de la relación entre los recursos utilizados y la cantidad de productos o servicios elaborados.²⁵

Rigidez.-Resulta ser aquella imposibilidad que alguien o algo presentan a la hora de tener que torcerse o doblarse.²⁶

Zona geográfica.-Extensión de terreno cuyos límites están determinados por razones administrativas, políticas, etc.²⁷

2.4 HIPÓTESIS Y VARIABLES

2.4.1 Hipótesis General

La información detallada sobre las tareas a realizar influye en el ámbito laboral.

2.4.2 Hipótesis Particulares

H1: La ausencia de instrucciones sobre las funciones que deben realizar los empleados influye en el desempeño de los mismos.

H2: El sobrecargo de actividades provoca poco interés del personal al trabajar.

H3: El nivel de desempeño del personal influye en el cumplimiento de las actividades.

H4: El sistema de contratación del personal aplicado incide en la selección del mismo.

²⁵ RODRÍGUEZ COMBELLER, Carlos: *El Nuevo Escenario: La Cultura de Calidad y Productividad en Las Empresas*, p. 22.

²⁶ DEFINICIÓNABC: *Definición de rigidez*, <http://www.definicionabc.com/general/rigidez.php>, extraído el 3 de julio del 2013.

²⁷ WORDREFERENCE: *Zona geográfica*, <http://www.wordreference.com/definicion/zona%20geografica>, extraído el 26 de junio del 2013.

2.4.3 Declaración de Variables

Cuadro 2. Declaración de variables.

COMPONENTES	VARIABLES
La información detallada sobre las tareas a realizar influye en el ámbito laboral.	Información Detallada
	Ámbito laboral.
La ausencia de instrucciones sobre las funciones que deben realizar los empleados influye en el desempeño de los mismos.	Ausencia de instrucciones.
	Desempeño laboral.
El sobrecargo de actividades provoca poco interés del personal al trabajar.	Sobrecargo de actividades
	Interés del personal.
El nivel de desempeño del personal influye en el cumplimiento de las actividades.	Nivel de desempeño.
	Cumplimiento.
El sistema de contratación del personal incide en la selección del mismo.	Sistema de contratación
	Selección del personal

Elaborado por: Estela Silvana Paredes Paredes.

2.4.4 Operacionalización de Variables

Cuadro 3.Operacionalización de Variables.

VARIABLES	CONCEPTO	INDICADORES	INSTRUMENTO MEDICIÓN
Información Detallada	Detalle de las tareas que deben realizar	Cantidad de veces que ha faltado la información detallada.	Encuestas
Ámbito laboral.	Entorno en el que se encuentran los trabajadores en la empresa.	Cantidad de veces que se ha visto afectado el ámbito laboral.	Encuestas
Ausencia de instrucciones.	No existen disposiciones claras de lo que cada quien debe hacer.	Nivel de cumplimiento laboral.	Encuestas
Desempeño laboral.	Resultado del desenvolvimiento de los empleados en sus puestos.	Historial de sanciones.	Encuestas
Sobrecargo de actividades.	Exceso de trabajo.	Nivel de cumplimiento laboral.	Encuestas
Interés del personal.	Atención prestada.	Nivel de cumplimiento laboral.	Encuestas
Nivel de desempeño.	Escala en la que se encuentra el trabajador dependiendo de su eficiencia y eficacia laboral.	Nivel de cumplimiento laboral.	Encuestas
Cumplimiento.	Conseguir lo propuesto por la empresa.	Historial de sanciones.	Encuestas
Sistema de contratación.	Proceso a seguir para la contratación de personal.	Perfil laboral.	Encuestas y Entrevista
Selección del personal.	Escoger la persona adecuada para el puesto.	Perfil laboral.	Entrevista y Entrevista

Elaborado por: Estela Silvana Paredes Paredes.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN Y SU PERSPECTIVA GENERAL

Según su finalidad: la investigación es aplicada porque se utilizan los conocimientos en la práctica, para luego aplicarlos y esto sirve de provecho para la sociedad (Empleados).

Según su objetivo gnoseológico: la investigación es correlacionada ya que el propósito es medir el grado de incidencia entre las variables tanto dependiente como independiente pertenecientes al problema.

Según su contexto: es de campo porque las encuestas y entrevistas van dirigidas expresamente a las personas inmersas en la problemática con la finalidad de obtener sus opiniones y luego llegar a una conclusión.

Según el control de las variables: la investigación es no experimental porque se van a observar las causa tal y como son, para posteriormente analizarlas.

Según la orientación temporal: es histórica ya que se pretende recolectar, evaluar y verificar situaciones que permitan obtener conclusiones, a menudo derivadas de hipótesis.

Además de aquello esta es cualitativa porque, se recolectara información y es cuantitativa debido a que se cuantificarán los datos obtenidos en las entrevistas y encuestas realizadas.

3.2 LA POBLACIÓN Y LA MUESTRA

3.2.1 Características de la población

La población a encuestar en esta pequeña empresa es de 15 trabajadores, de los cuales 5 son mujeres y los otros 10 son hombres, 4 personas que pertenecen al personal administrativo, de mismos 2 pertenecen a la Alta gerencia y dos a nivel intermedio de gerencia, de los 11 restantes 3 hombres y una mujer son cajeros, 2 son bodegueros, una mujer está en librería, los otros 4 restantes se dedican a perchar y a veces a empacar la mercadería vendida a los clientes.

3.2.2 Delimitación de la población

La población son los empleados de Supermarket “La Competencia” del año 2013, debido a que se sabe con exactitud el número de empleados, se puede establecer que la población es finita. Nuestra población es no probabilística ya que, las encuestas y entrevistas a realizar, se aplicarán al total de la población.

3.2.3 Proceso de selección

Será por sujetos tipos ya que se va a encuestar a todo el personal que labora en el negocio.

3.3 LOS MÉTODOS Y LAS TÉCNICAS

Se utiliza el método inductivo – deductivo ya que, se trata de recopilar información para luego analizarla y dar veracidad a nuestra propuesta.

También se utilizarán métodos empíricos complementarios como la encuesta y entrevista para la recopilación de la información.

3.4 EL TRATAMIENTO ESTADÍSTICO DE LA INFORMACIÓN

La herramienta a utilizar es Microsoft Excel, en donde ingresaremos los datos obtenidos mediante las técnicas anteriormente mencionadas, y posteriormente realizar los respectivos gráficos estadísticos correspondientes.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Supermarket “La Competencia” es un negocio que va evolucionando de acuerdo a las necesidades de sus clientes, ya sean estos mayoristas o minoristas. Este ha ido incrementando el número de empleados para ofrecer un mejor servicio a la comunidad de Naranjito.

Actualmente goza de una economía estable debido a la buena administración financiera, pero en cuanto al ambiente laboral que se logra percibir dentro de este, se cree que no es el adecuado, a esto se le suma la poca importancia que le han dado al talento humano que forma parte de esta gran empresa.

Es por tal razón se ha tomado en consideración realizar encuestas a los empleados con la finalidad de obtener la información necesaria para definir las causas reales por las que el personal no se desempeña como debería hacerlo y de esta manera determinar con veracidad las hipótesis planteadas inicialmente.

4.1.1 ENCUESTAS

Cuadro 4. Claridad de las funciones que debe desempeñar.

TERNATIVAS	TABULACIÓN	PORCENTAJES
Si	2	15%
No	11	85%
TOTAL	13	100%

Elaborado por: Estela Silvana Paredes Paredes.

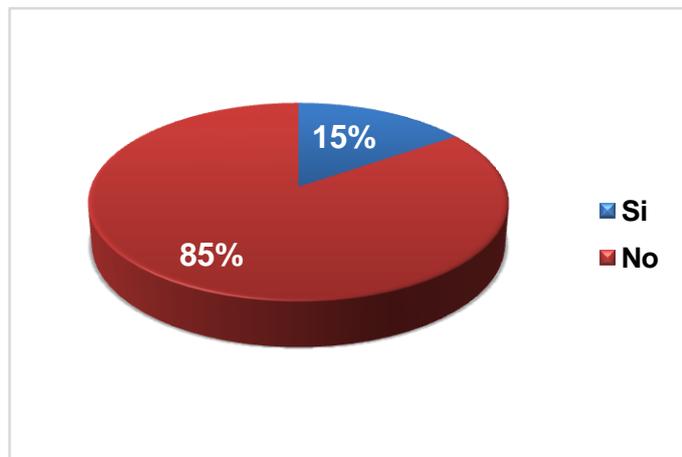


Gráfico 1. Claridad de las funciones que debe desempeñar.

Como se puede apreciar el 85% de los empleados de esta empresa concordaron en que no conocen con claridad las funciones que deben realizar y solo un 15% que en cifras absolutas son 2 personas si tienen conocimiento de aquello, por lo que se evidencia una gran necesidad de hacerles saber lo que deben realizar cada uno de ellos, y de esta manera los empleados puedan desempeñarse mejor en sus lugares de trabajo.

Cuadro 5.Instrucciones específicas sobre las funciones que debe desempeñar.

ALTERNATIVAS	TABULACIÓN	PORCENTAJES
Específicas	1	8%
Poco Específicas	12	92%
Nada Específicas	0	0%
TOTAL	13	100%

Elaborado por: Estela Silvana Paredes Paredes.

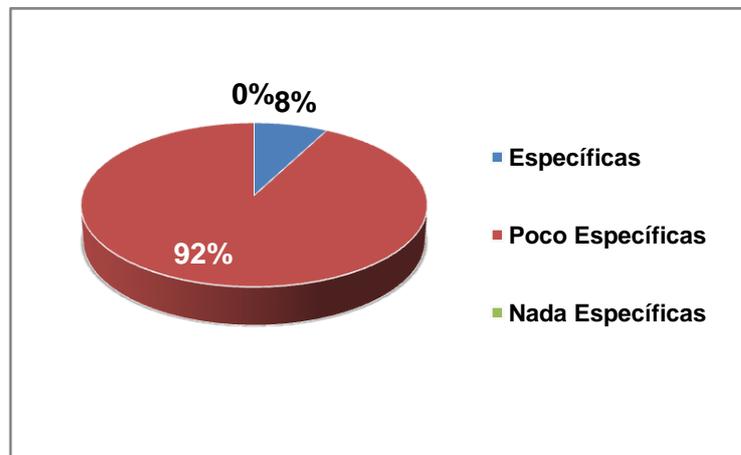


Gráfico 2.Instrucciones específicas sobre las funciones que debe desempeñar.

En este caso se logró constatar que la mayoría de los empleados (92%) creen que las instrucciones que se les da al momento de ser contratados son poco específicas, lo que da a entender que no son dadas de la mejor manera o que la forma en que las dan no es la más adecuada, motivo por el cual existe incertidumbre en cuanto a lo que deben hacer cada uno.

Cuadro 6. Conocimiento de la jerarquía que existe en la empresa.

ALTERNATIVAS	TABULACIÓN	PORCENTAJES
Si	2	15%
No	3	23%
Brevemente	8	62%
TOTAL	13	100%

Elaborado por: Estela Silvana Paredes Paredes.

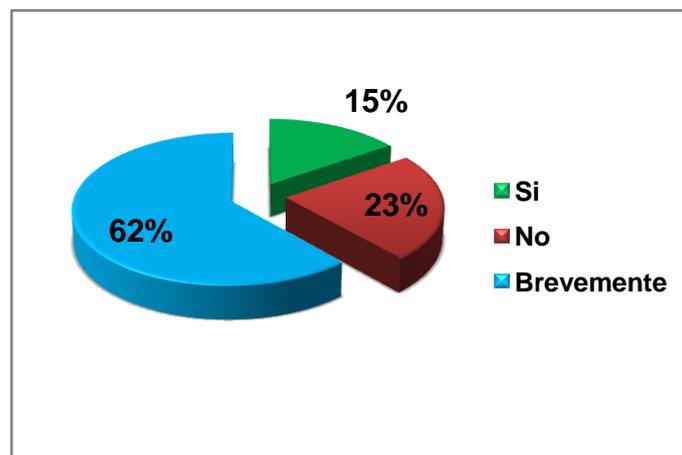


Gráfico 3. Desconocimiento de la jerarquía que existe en la empresa.

En cuanto a la jerarquía que existe en la empresa un 62% supo responder que la conocen brevemente, un 23% no sabe de ella y un 15% si la conoces, lo que da a entender que no todo en personal tiene un amplio y debido conocimiento sobre este tema, esto se debe a la escasa difusión de información sobre la estructura organizacional, además de la poca importancia que le brindan a la misma dentro de la empresa.

Cuadro 7. Frecuencia con que las actividades asignadas son específicamente de su área

ALTERNATIVAS	TABULACIÓN	PORCENTAJES
Siempre	0	0%
Casi Siempre	6	46%
Pocas Veces	6	46%
Nunca	1	8%
TOTAL	13	100%

Elaborado por: Estela Silvana Paredes Paredes.

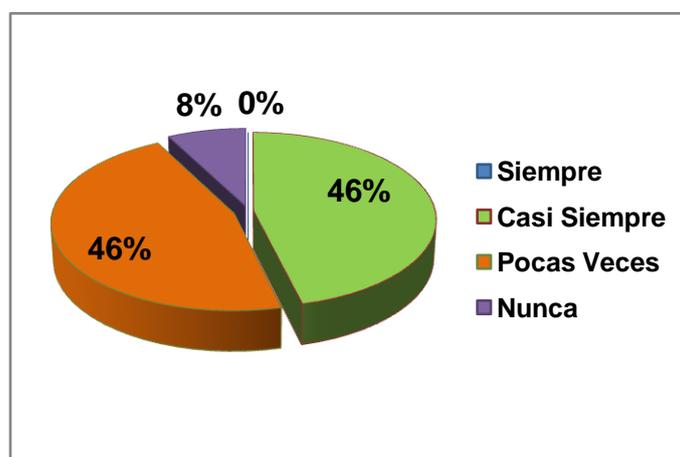


Gráfico 4. Frecuencia con que las actividades asignadas son específicamente de su área

Sobre la frecuencia con la que las actividades asignadas son específicamente de su área se puede apreciar que un 46% (6 personas) dijo que casi siempre, otro 46% que muy pocas veces y un 8% (1 persona) que nunca, esto indica que las actividades que realizan, muchas veces no están acorde con el cargo que ellos tienen, lo que provoca en los empleados desinterés al realizar actividades que no les corresponde hacer a ellos y por consiguiente lo hacen mal, representando así para la empresa un retraso en lugar de ser un adelanto.

Cuadro 8. Sobrecargo de actividades laborales.

ALTERNATIVAS	TABULACIÓN	PORCENTAJES
Si	10	77%
No	0	0%
Probablemente	3	23%
TOTAL	13	100%

Elaborado por: Estela Silvana Paredes Paredes.

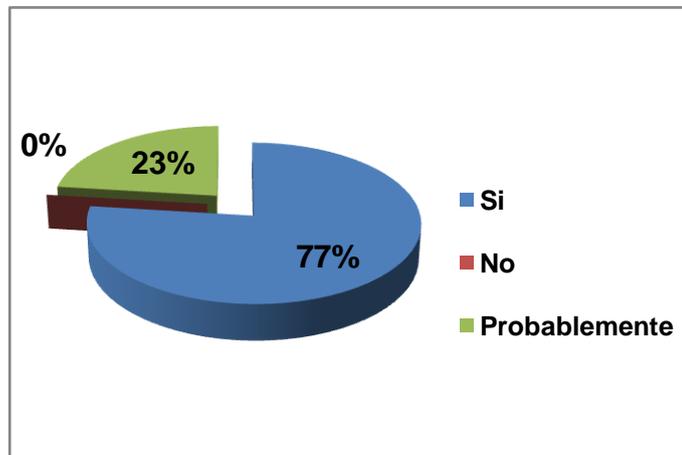


Gráfico 5. Sobrecargo de actividades laborales.

En lo concerniente al sobrecargo de actividades un 77% (10 personas) de ellos opina que sí existe esta situación dentro de la empresa, razón por la cual el personal se siente desmotivado, realizan las tareas encomendadas con poco interés, y terminan demasiado agotados tanto física como emocionalmente debido a la intensa labor de trabajo.

Cuadro 9. Motivo por el cual realiza las actividades laborales encomendadas.

ALTERNATIVAS	TABULACIÓN	PORCENTAJES
Por motivación	1	8%
Por Compromiso	7	54%
Por obligación	5	38%
TOTAL	13	100%

Elaborado por: Estela Silvana Paredes Paredes.

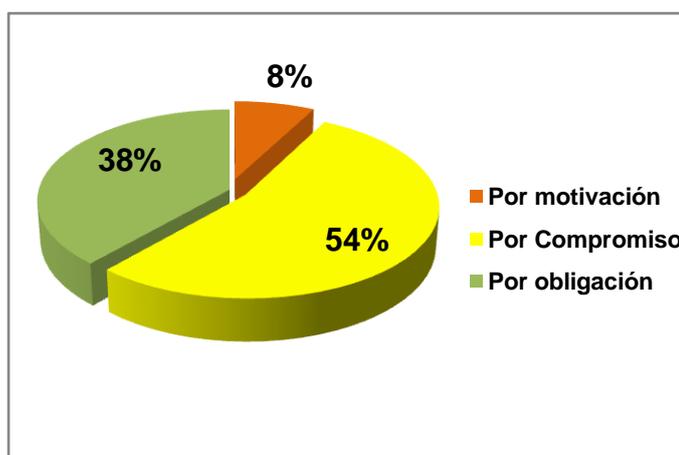


Gráfico 6. Motivo por el cual realiza las actividades laborales encomendadas.

En este caso se logra apreciar que el personal casi en su totalidad realiza sus actividades por compromiso (54%) y por obligación (38%) y lo más idóneo es que lo hiciera por motivación, para que de este modo lo realice de forma eficaz y eficiente para el bienestar de la empresa, el posterior desarrollo y cumplimiento de los objetivos de la misma, además de contribuir con el aumento de la competitividad de esta.

Cuadro 10. Ámbito laboral en el que se desenvuelve es correcto.

ATERNATIVAS	TABULACIÓN	PORCENTUALES
Si	5	38%
No	8	62%
TOTAL	13	100%

Elaborado por: Estela Silvana Paredes Paredes.

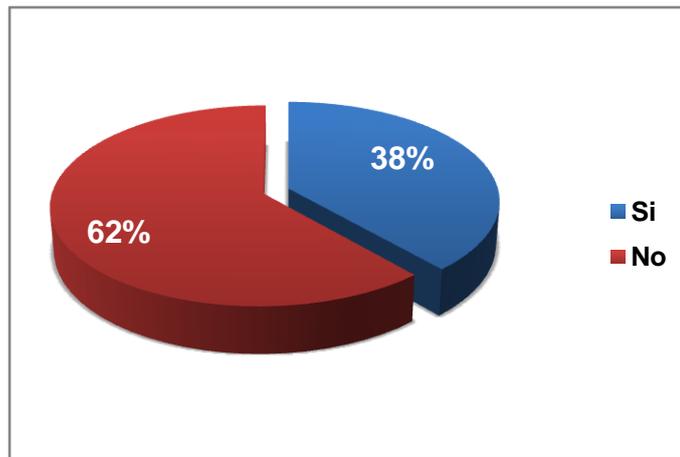


Gráfico 7. Ámbito laboral en el que se desenvuelve es correcto.

Según la representación gráfica se puede decir que en esta empresa el personal siente que el ámbito laboral que existe dentro de ella no es el adecuado ya que, la información que ellos conocen sobre lo que deben hacer es poca y ningún empleado siente la particularidad de saber si lo que hace mal va a repercutir de forma directa sobre él o alguno de sus compañeros de trabajo, sea por cualquiera de las dos opciones que fuere, esto ocasiona un grave conflicto entre los empleados, porque a nadie le simpatiza la idea que le llamen la atención por culpa de otra persona.

Cuadro 11. Opinión del proceso de selección de personal.

ALTERNATIVAS	TABULACIÓN	PORCENTUALES
Satisfactorio	0	0%
Poco satisfactorio	13	100%
No es el adecuado	0	0%
TOTAL	13	100%

Elaborado por: Estela Silvana Paredes Paredes.

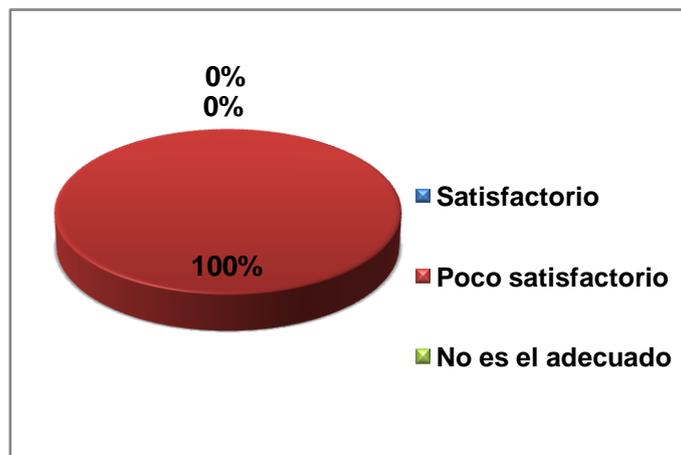


Gráfico 8. Opinión del proceso de selección de personal.

A cerca del proceso de selección los empleados en su totalidad creen que este es poco satisfactorio, lo que revela que no están de acuerdo con la forma en la que son contratados, según lo percibido esto se debe a que sus estudios muchas de las veces no son tomados en cuenta para la obtención de un mejor puesto de trabajo, en diversas ocasiones se ha dado la situación en la cual el personal es llamado a ser parte de la empresa solo por tener mejores referencias personales o de trabajo.

Cuadro 12. Cumplimiento a cabalidad de las actividades asignadas.

ALTERNATIVAS	TABULACIÓN	PORCENTUALES
Si	2	15%
No	7	54%
Probablemente	4	31%
TOTAL	13	100%

Elaborado por: Estela Silvana Paredes Paredes

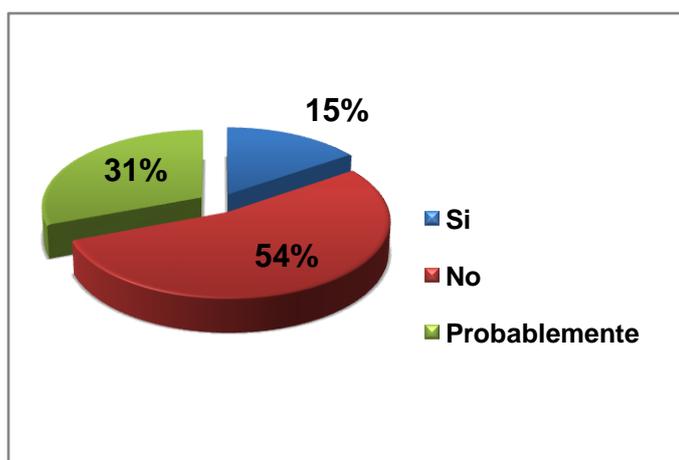


Gráfico 9. Cumplimiento a cabalidad de las actividades asignadas.

Al preguntarles sobre el cumplimiento de las actividades que les son asignadas se puede observar que un 15% (2 personas) piensan y opinan que si lo hacen, el 54% (7 personas) de ellos dice que no y el 31% (4 personas) está indeciso del sí o el no, este alto porcentaje de respuesta en la opción del no, denota una circunstancia de desobediencia o bajo nivel de desempeño, pero se debe tener en cuenta que muchos de ellos respondieron que existe un sobrecargo de actividades, y este debe ser el motivo principal de su incumplimiento en cuanto a las tareas asignadas..

Cuadro 13. Opinión sobre la existencia de un instructivo.

ALTERNATIVAS	TABULACIÓN	PORCENTUALES
Si	10	54%
No	0	0%
Probablemente	3	31%
TOTAL	13	100%

Elaborado por: Estela Silvana Paredes Paredes.

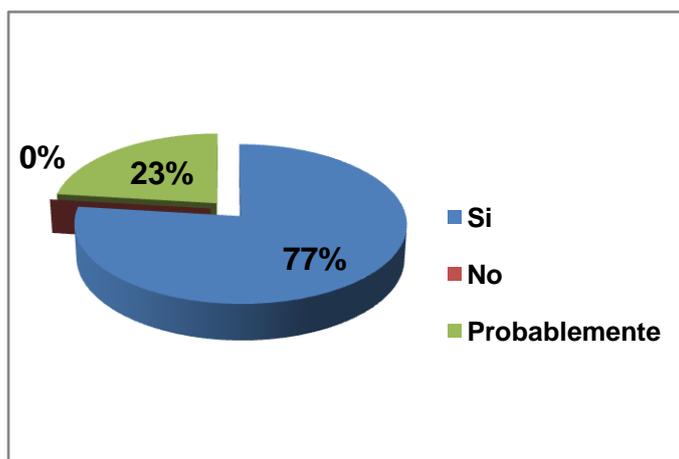


Gráfico 10. Opinión sobre la existencia de un instructivo.

Finalmente se puede apreciar que un 77% (10 personas) están de acuerdo con la existencia de un instructivo donde se detalle por escrito las actividades que cada uno de ellos debe realizar a lo largo de su estadía laboral en la empresa, de esta manera se evita la evasión de responsabilidades, la desobediencia, se recupera la motivación, el interés del personal para hacer las tareas se lograría incluso, aprovechar el talento y la destreza de cada empleado en su puesto de trabajo, mejorando de este modo el desempeño diario del mismo.

4.1.2 ENTREVISTA

Según lo expuesto por la propietaria del negocio acerca del proceso a seguir para la selección del personal, se logra apreciar que se hace un llamamiento mediante anuncios (carteles) que son colocados en los exteriores de la empresa, de modo que

los interesados envíen sus hojas de vida para posteriormente ser llamados a la entrevista, el orden por el cual van siendo citados es según como hayan ido entregando su carpeta.

Con respecto a la existencia de una persona que específicamente se encargue de seleccionar las nuevas contrataciones del talento humano acotó que sí, siendo la administradora la responsable de realizar este trabajo, aunque en ciertas ocasiones es la misma propietaria quien lo hace, dando a entender que no solo una persona hace esta labor, esta situación tiende a dar malos entendidos entre los empleados, ya que ellos piensan que existe cierto favoritismo con algunos de sus compañeros por el simple motivo de haber sido contratados por la dueña de la empresa.

En cuanto a la explicación sobre las actividades que deben realizar los nuevos empleados, estas son dadas verbalmente por la administradora, la gran anomalía detectada es que las instrucciones no son dadas en un mismo día, sino que, se las van dando conforme pasa el tiempo y según las necesidades que se presente dentro de la empresa, es por tal motivo que muchas de estas no están acorde con el área de trabajo de cada uno o resultan ser demasiado pesadas, ya que son bastantes actividades que se les asigna.

Sobre la calificación que le da a su personal debido al desempeño que se observa, esta es de categoría media, porque la actitud que algunas veces se ha podido notar en ellos al momento de encomendarles cierta tarea, no es la apropiada, ya que la realizan mal o simplemente no la hacen, demostrando de esta manera desobediencia y falta de respeto hacia la persona que les establece hacerla.

La propietaria supo decir que si está de acuerdo con implementar el manual de funciones en su negocio, siempre y cuando no le resulte costos, para de esta manera delegar por escrito las funciones y responsabilidades en relación al cargo otorgado a cada empleado, además que existiría claridad en cuanto a lo que deben realizar dentro de su horario de trabajo, sin dejar de lado la incómoda situación que representa estarles diciendo a cada momento que es lo que debe hacer.

4.2 ANÁLISIS COMPARATIVO, EVOLUCIÓN, TENDENCIA Y PERSPECTIVAS

En la actualidad y desde hace mucho tiempo atrás en las empresas sean estas grandes, medianas o pequeñas, se ha visto la importancia que representa el talento humano para éstas, es por esta razón que, se trata de delegar funciones a cada uno de ellos para de este modo no sobrecargar actividades y responsabilidades a un cierto número de empleados.

El manual de funciones detalla las tareas y responsabilidades de acuerdo al cargo que ocupa cada empleado, de esta manera rige el trabajo del empleado dentro de la organización. Se puede observar un ambiente más ordenado en una empresa donde existe dicho manual, al contrario de la que no tiene uno, ya que en ella se nota un inadecuado comportamiento de parte de los empleados en el instante en el cual le asignan cierta actividad de manera verbal que muchas de las veces resulta informal. Supermarket “La competencia” en el cantón Naranjito, se ha convertido en uno de los negocios con mayor cantidad de clientes tanto mayoristas como minoristas razón por la cual, los propietarios del mismo decidieron contratar empleados quienes los ayuden a continuar su trayectoria comercial.

Este negocio se formó hace aproximadamente 25 años, siendo una tienda de víveres únicamente; luego se presentó la necesidad de expandirse debido al gran volumen de ventas registrado durante los 15 primeros años, el establecimiento se trasladó a un local más amplio y de propiedad de los mismos dueños, al mismo tiempo momento que fue indispensable la contratación de 6 empleados para que trabajen en él.

Ahora cuenta con 13 empleados estables y 8 que trabajan durante la temporada escolar porque a más de vender víveres también comercializan artículos de librería, llevan contabilidad y hacen las declaraciones de impuestos correspondientes.

Durante todo este tiempo el negocio se ha mantenido con el método de comunicarles verbalmente a sus empleados las actividades que deben realizar sean

éstas acorde con el cargo y área de cada uno o no, es por tal motivo que se vive un ambiente laboral un poco pesado en ciertas ocasiones.

Se pretende mejorar esta situación otorgando un instructivo a cada trabajador que forma parte de la empresa en el cual se describa en forma clara las funciones y responsabilidades que van a tener dentro de esta, de modo que cada quien haga lo suyo y en conjunto se logre cumplir con los objetivos trazados, ofreciendo una óptima atención, además de atraer mayor cantidad de clientes al negocio.

Al aplicar el manual de funciones se reduce y distribuye las funciones a realizar, esto motivaría a los empleados a hacer lo que les toca pero de una manera eficiente, mostrando una actitud de satisfacción al realizar su labor.

4.3 RESULTADOS

Al culminar y obtener los resultados estadísticos de la investigación realizada mediante encuestas, se logró revelar la problemática existente en Supermarket “La Competencia”, misma que consiste en la poca información que se les da a los empleados acerca de las actividades que deben realizar, la falta de un manual de funciones que rija sus funciones y responsabilidades dependiendo del cargo que desempeñan y las necesidades de la empresa.

Se pudo constatar el poco conocimiento del personal en lo que respecta a la estructura organizacional del negocio, el malestar de muchos de ellos, originado por el exceso de actividades, además porque no van acorde al cargo que ellos tienen, razón por la cual existe desmotivación al momento de trabajar, es decir que, realizan sus labores por obligación, disminuyendo de esta manera su nivel de desempeño e incumpliendo con las tareas encomendadas por los superiores.

Las instrucciones sobre las tareas que deben hacer, se las dan verbalmente, motivo por el cual muchos de ellos no tienen tan claro este escenario, y no saben específicamente cuáles son sus funciones a más de desconocer sus

responsabilidades en cuanto al trabajo que realizan, esto genera en cierta forma incertidumbre en cada uno de ellos, a más del desorden y la indisciplina.

Otra situación que resulta un poco incómoda para ellos es la manera en la que son contratados, ya que en algunas de las ocasiones sus estudios no son tomados en cuenta para ostentar un mejor cargo en esta empresa. Delegar por escrito las funciones y responsabilidades de acuerdo al cargo que desempeñan es una buena alternativa tanto para los empleados, porque conocen y les queda más claro lo que deben hacer, como para los propietarios del negocio, ya que no tendrían que estar comunicándoles siempre las funciones.

4.4 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

Cuadro 14. Verificación de Hipótesis

HIPÓTESIS	VERIFICACIÓN
La información detallada sobre las tareas a realizar influye en el ámbito laboral.	De acuerdo con las preguntas #1, 3 y 7 la mayoría de los empleados dio a conocer que la información que les dan en la empresa es ineficiente y que tiene influencia en el ámbito laboral.
La ausencia de instrucciones sobre las funciones que deben realizar los empleados influye en el desempeño de los mismos.	Con las preguntas #2 y 4 se logra comprobar que las instrucciones no son dadas en el lugar y momento oportuno influyendo de este modo en el desempeño diario en la empresa.
El sobrecargo de actividades provoca poco interés del personal al trabajar.	En las preguntas # 5 y 6 se aprecia que existe un sobrecargo de actividades y que por tal motivo los empleados realizan su trabajo por obligación que por motivación, es decir que hay poco interés de parte de ellos.
El nivel de desempeño del personal influye en el cumplimiento de las actividades.	De conformidad con la pregunta 9 se llega a la conclusión que el nivel de desempeño del personal tiene mucha influencia en el cumplimiento de las actividades.
El sistema de contratación del personal incide en la selección del mismo.	En este punto la pregunta 8 indica que el sistema de contratación tiene incidencia en la selección del personal ya que en este no se toma en cuenta el nivel de instrucción educativa.

Elaborado por: Estela Silvana Paredes Paredes.

CAPÍTULO V

PROPUESTA

5.1 TEMA

Diseño organizacional y planteamiento de un manual de funciones para Supermarket “La Competencia”.

5.2 FUNDAMENTACIÓN

Ambiente laboral o clima laboral.- El clima laboral es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el "saber hacer" del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno.²⁸

Área de trabajo.- Es el sitio físico o virtual donde se efectúan tareas.²⁹

División del trabajo.- Fragmentación o descomposición de una actividad productiva en sus tareas más elementales y su reparto entre diferentes personas, según su fuerza física, habilidad y conocimientos. El aumento de la producción que se deriva de la puesta en práctica del principio de la división del trabajo se debe, según Adam Smith, a tres causas principales:

- Aumenta la habilidad y destreza de los trabajadores;
- Ahorra la pérdida de tiempo de pasar de una tarea a otra;

²⁸ SOYENTREPRENEUR.COM: *Factores esenciales para crear un buen clima laboral*, <http://www.soyentrepreneur.com/factores-esenciales-para-crear-un-buen-clima-laboral.html>, extraído el 18 de junio del 2013.

²⁹ DECONCEPTOS.COM: *Concepto de área*, <http://deconceptos.com/general/area>, extraído el 18 de junio del 2013.

- Facilita la invención y el uso de grandes máquinas que abrevian considerablemente el trabajo y le permiten a un hombre realizar la labor de muchos.³⁰

Eficacia.- Según Idalberto Chiavenato, la eficacia "es una medida del logro de resultados".

Para Koontz y Weihrich, la **eficacia** es "el cumplimiento de objetivos".

Según Robbins y Coulter, eficacia se define como "hacer las cosas correctas", es decir; las actividades de trabajo con las que la organización alcanza sus objetivos.

Para Reinaldo O. Da Silva, la eficacia "está relacionada con el logro de los objetivos/resultados propuestos, es decir con la realización de actividades que permitan alcanzar las metas establecidas. La eficacia es la medida en que alcanzamos el objetivo o resultado".

Simón Andrade, define la eficacia de la siguiente manera: "actuación para cumplir los objetivos previstos. Es la manifestación administrativa de la eficiencia, por lo cual también se conoce como eficiencia directiva".³¹

Eficiencia.-Según Idalberto Chiavenato, eficiencia "significa utilización correcta de los recursos (medios de producción) disponibles. Puede definirse mediante la ecuación $E=P/R$, donde P son los productos resultantes y R los recursos utilizados".

Para Koontz y Weihrich, la eficiencia es "el logro de las metas con la menor cantidad de recursos".

Según Robbins y Coulter, la eficiencia consiste en "obtener los mayores resultados con la mínima inversión".

³⁰ ECONOMÍA 48: *La Gran Enciclopedia de la Economía*, <http://www.economia48.com/spa/d/division-del-trabajo/division-del-trabajo.htm>, extraído el 3 de Julio del 2013.

³¹ PROMONEGOCIOS.NET: *Definición de eficacia*, <http://www.promonegocios.net/administracion/definicion-eficacia.html>, extraído el 3 de julio del 2013.

Para Reinaldo O. Da Silva, la eficiencia significa "operar de modo que los recursos sean utilizados de forma más adecuada"³²

Evaluación del desempeño del personal.-Es un proceso sistemático y periódico que sirve para estimar cuantitativa y cualitativamente el grado de eficacia y eficiencia de las personas en el desempeño de sus puestos de trabajo, mostrándoles sus puntos fuertes y débiles con el fin de ayudarles a mejorar. Lo que pretende la evaluación es identificar los aspectos que necesitan ser mejorados para establecer planes de formación, reforzar sus técnicas de trabajo y gestionar el desarrollo profesional de sus trabajadores.³³

FODA.- Es una herramienta sencilla que le permite analizar la situación actual de un negocio y obtener conclusiones que le ayuden a ser mejor en el futuro. Implica que reconozca los elementos internos y externos que afectan positiva y negativamente al cumplimiento de las metas en su empresa.³⁴

Jerarquía.- Es un orden de elementos de acuerdo a su valor. Se trata de la gradación de personas, animales u objetos según criterios de clase, tipología, categoría u otro tópico que permita desarrollar un sistema de clasificación.³⁵

Manual de funciones.- Es un instrumento de apoyo para organizar, distribuir actividades y definir claramente las funciones de cada puesto, asimismo, la forma en que las mismas deberán ser ejecutadas para lograr los objetivos y metas propuestas de la institución en un período determinado.³⁶

³² PROMONEGOCIOS.NET: *Definición de eficiencia*, <http://www.promonegocios.net/administracion/definicion-eficiencia.html>, extraído el 3 de julio del 2013.

³³ AGORASOCIAL: *Qué es y para qué sirve la evaluación del desempeño*, http://www.agorasocial.com/infos/que_es_evaluacion.pdf, extraído el 3 de julio del 2013.

³⁴ SCRIBD.: *FODA*, <http://es.scribd.com/doc/59398153/FODA-concepto>, extraído el 3 de julio del 2013.

³⁵ DEFINICION D.: *Definición de Jerarquía*, <http://definicion.de/jerarquia/>, extraído el 9 de abril del 2013.

³⁶ SCRIB: *Manual de Funciones*, <http://es.scribd.com/doc/41407327/Manual-de-Funciones>, extraído el 18 de junio del 2013.

Nivel de desempeño o desempeño laboral.-Según Chiavenato el desempeño laboral es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados; éste constituye la estrategia individual para lograr los objetivos.³⁷

Organigrama.-Para Terri un organigrama es un cuadro sintético que indica los aspectos importantes de una estructura de organización, incluyendo las principales funciones, sus relaciones, los canales de supervisión y la autoridad relativa de cada empleado encargado de su función respectiva.

Melinkoff señala que la finalidad de un organigrama se fundamenta en la condición de reflejar hasta donde sea posible la organización con sus verdaderas implicaciones y relaciones, además de sus estratos jerárquicos.

Cuando las líneas son verticales indican que existe una autoridad formal de los niveles jerárquicos superiores a los inferiores. Cuando se desplazan en sentido horizontal señalan que existe especialización y correlación. Cuando las líneas verticales caen directamente sobre la parte media del recuadro, indican "mando sobre". Cuando la línea horizontal está colocada lateralmente indica una relación de apoyo (la cual está colocada al lado de la unidad principal). Las líneas no continuas formadas por puntos (...) o segmentos se utilizan para expresar relaciones de coordinación entre las diversas unidades administrativas de la organización.

Las líneas verticales y horizontales que terminan en una punta de flecha, indican continuidad de la organización, esto quiere decir que existen más unidades semejantes que no están expresadas dentro de la estructura.

Para representar alguna relación muy especial o específica se utiliza la línea quebrada con zigzagueos.

Para Benjamín Franklin: Un organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas o unidades administrativas, en las que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen.³⁸

³⁷ Revista de Ciencias Sociales: *El desempeño Laboral*,
<http://revistas.luz.edu.ve/index.php/rccs/article/viewFile/11700/11332>, extraído el 18 de junio del 2013.

Perfil del cargo.-En él se establecen las condiciones y requisitos mínimos que requiere el puesto de trabajo así como sus funciones específicas.³⁹

Productividad.- Es una medida de la eficiencia económica que resulta de la relación entre los recursos utilizados y la cantidad de productos o servicios elaborados.⁴⁰

5.3 JUSTIFICACIÓN

En el proceso de desarrollo de los negocios se presentan diversas situaciones que suelen ser necesarias de aplicar en los mismos. Una de ellas es delegar funciones específicas y responsabilidades a los empleados, además de tener un organigrama estructural que permita el fácil entendimiento de la jerarquía de la empresa.

Estas dos alternativas servirán para mantener el orden y la disciplina dentro del ámbito laboral, a más de proveer de información vital para el buen funcionamiento de la empresa. Al otorgar funciones a cada miembro de la misma, se lograría mejorar el nivel de desempeño de éstos, ya que las tareas que deben realizar estarán enmarcadas dentro de su área de trabajo.

Las empresas que poseen esta clase de instrumentos que contribuyen con la administración del talento humano, son más productivas en el mercado, debido a la organización que éste les brinda.

Es por esto que la propuesta de diseñar un organigrama y plantear un manual de funciones para Supermarket “La Competencia” será fundamental y provechoso para este, ya que, le permitirá distribuir el trabajo de forma efectiva, de modo que cada empleado se desempeñe eficiente, eficaz y productivamente, contribuyendo así de

³⁸ EL PRISMA: *Organigramas – Estructura Organizacional*, http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/organigramas/, extraído el 18 de junio del 2013.

³⁹ GESTIÓN HUMANA.COM: *Descubra al candidato apropiado*, <http://www.gestionhumana.com/gh4/BancoConocimiento/S/seleccionporcompetencias111/seleccionporcompetencias111.asp>, extraído el 3 de julio del 2013.

⁴⁰ RODRÍGUEZ COMBELLER, Carlos: *El Nuevo Escenario: La Cultura de Calidad y Productividad en Las Empresas*, p. 22.

forma positiva al mejoramiento del ambiente laboral de la empresa. La aplicación de este manual contribuirá al desarrollo del negocio.

5.4 OBJETIVOS

5.4.1 Objetivo General de la propuesta

Diseñar una estructura organizacional y un manual de funciones en Supermarket “La Competencia” a través de un estudio analítico interno de las necesidades profesionales de las diferentes áreas, con la finalidad de mejorar el nivel de desempeño y productividad del personal.

5.4.2 Objetivos Específicos de la propuesta

- Definir el perfil del cargo de cada empleado mediante un análisis técnico administrativo con el fin de delegar responsabilidades al personal.
- Indagar la jerarquía existente en la empresa para diseñar un organigrama estructural de la misma.
- Plantear estrategias motivacionales dirigida al equipo de trabajo de la empresa con la finalidad de mejorar el entorno laboral.
- Elaborar un instructivo de las funciones mediante la selección de tareas con el propósito de definir la labor de cada empleado en la empresa.

5.5 UBICACIÓN

La propuesta será realizada desarrollada en Supermarket “La Competencia” en área laboral, para mantener el orden y la disciplina adecuada dentro del negocio ubicado en el cantón Naranjito, provincia del Guayas en la avenida 9 de octubre entre 5 de octubre y avenida Quito.

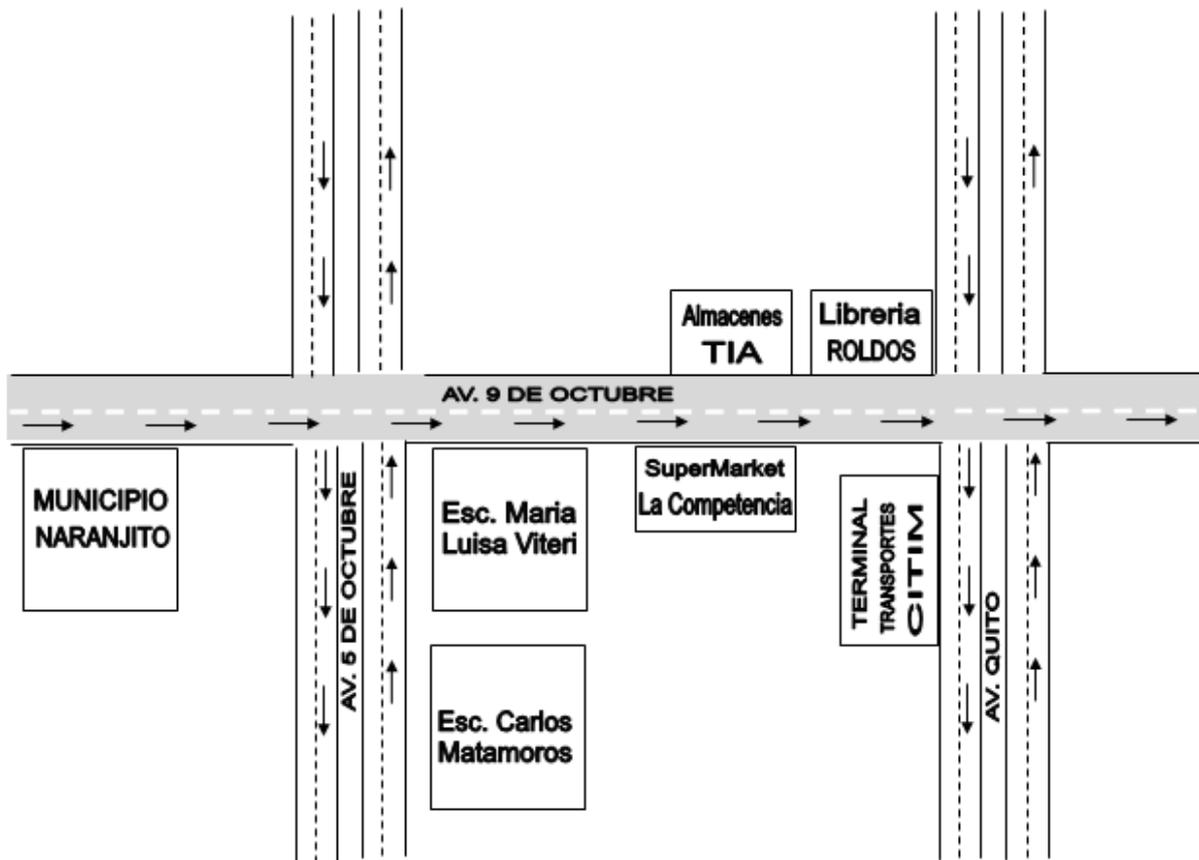


Figura 8. Croquis de la empresa.

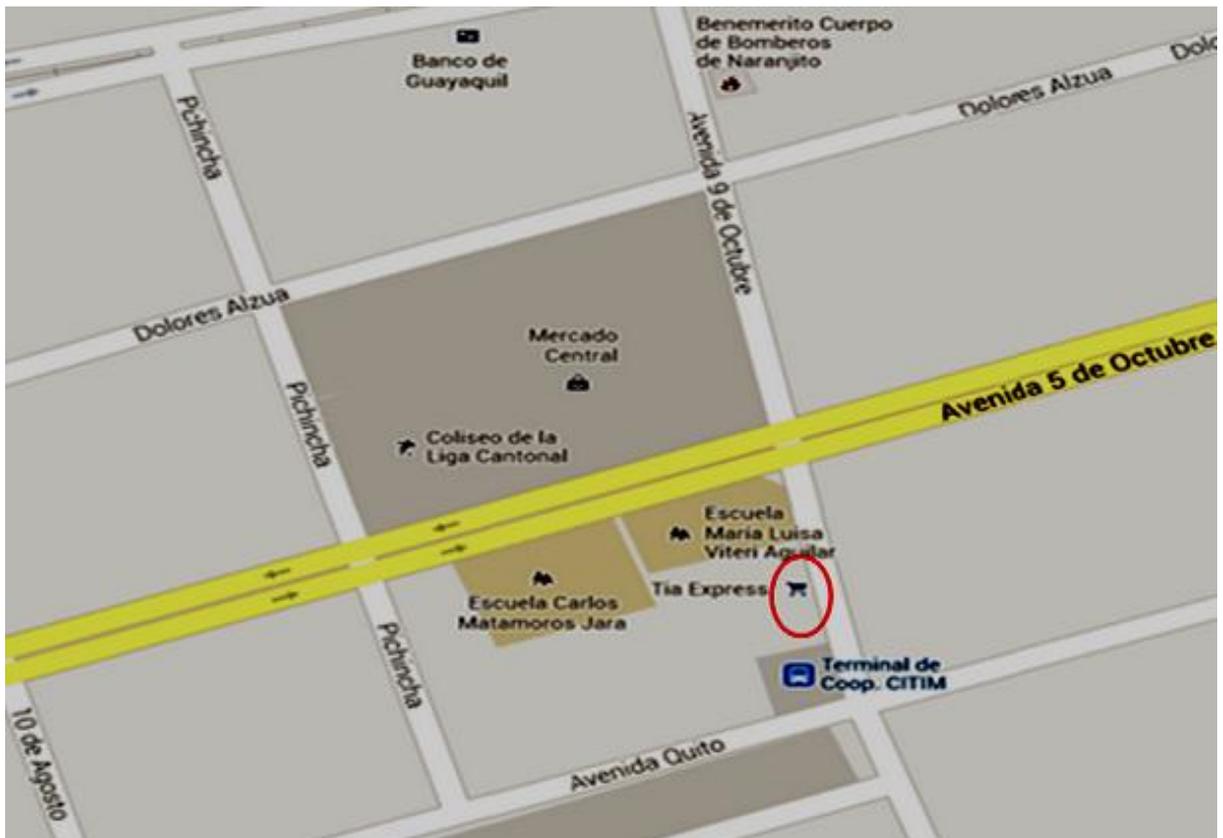


Figura 9. Ubicación de la empresa.

5.6 FACTIBILIDAD

5.6.1 Factibilidad Administrativa

ORGANIZACIÓN ACTUAL



Figura 10. Organigrama Actual.

El organigrama visualizado es en forma vertical, esta es la jerarquía existente en la empresa, misma que es un poco confusa, ya que el Gerente Financiero en este caso sería el jefe inmediato superior del Gerente Administrativo, situación que no debería ser así, ya que ambos son Gerentes departamentales o de áreas, por lo tanto deberían estar en la misma línea de mando y reportarse ante el gerente general. Otro aspecto que se puede observar es la ubicación de la contadora, ésta se encuentra como asesoría; es decir, ella no permanece dentro de la empresa sino que, solo presta sus servicios profesionales cuando la gerencia así lo requiere.

ANÁLISIS DE LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA EMPRESA.

Fortalezas:

F1: Posee local propio para el funcionamiento del negocio.

F2: Empresa reconocida por ofrecer productos a bajo costo.

F3: Posee personal con experiencia

F4: Posee personal con gran capacidad intelectual.

F5: Tiene todos los permisos requeridos por la ley para su funcionamiento.

Debilidades:

D1: Ausencia de manual de funciones.

D2: No existe motivación en el personal que labora.

D3: No existe un contador que permanezca en la empresa.

D4: No existe una cuenta corporativa donde depositar los recursos financieros de la empresa.

D5: No existe una estructura organizacional clara y definida.

D6: Excesivo cambio de ubicación en cuanto a los productos.

Cuadro 15. Fortalezas y Debilidades

		DEBILIDADES					
		D1	D2	D3	D4	D5	D6
FORTALEZAS	F1						
	F2						
	F3			X			
	F4		X				
	F5						

Elaborado por: Estela Silvana Paredes Paredes.

ESTRATEGIAS

F3 – D3: Conservar el personal antiguo e instruirlo constantemente con el propósito de aprovechar su desempeño laboral, además de mantener en la empresa al contador a tiempo completo.

F4 – D2: Planificar estrategias de motivación como:

- Días de integración familiar.
- Incentivos económicos.

- Inspirar confianza a los empleados para que comuniquen a sus superiores la existencia de algún problema en particular que le impida desarrollarse con normalidad en el trabajo.

De esta manera se estimulará al personal con el fin de que estos apliquen su capacidad intelectual al momento de realizar sus tareas además de poner mayor atención a los cambios que se realicen en la empresa.

ACTIVIDADES REALIZADAS ACTUALMENTE

❖ **Cargo:** Gerente General

- ✓ Cobrar las facturas de la mercadería vendida.
- ✓ Realizar pedidos de mercadería.
- ✓ Realizar el pago a los proveedores
- ✓ Conceder créditos a los clientes.
- ✓ Revisar la conciliación bancaria.
- ✓ Negociar precios y promociones con los proveedores.
- ✓ Recibir mercadería (ocasionalmente)
- ✓ Establecer el porcentaje de ganancias.
- ✓ Dar órdenes al resto del personal.
- ✓ Tomar decisiones.

❖ **Cargo:** Contador (a)

- ✓ Asesorar al Gerente General en materia contable
- ✓ Formularios de declaraciones al S.R.I.
- ✓ Elabora el rol de pagos.
- ✓ Verifica si las facturas de compra han sido correctamente ingresadas.
- ✓ Elabora las liquidaciones a empleados que dejan de laborar en la empresa.

❖ **Cargo:** Gerente Financiero

- ✓ Cobrar las facturas de la mercadería vendida.
- ✓ Realizar pedidos de mercadería. (ocasionalmente)
- ✓ Conceder crédito a los clientes.
- ✓ Negociar precios y promociones con los proveedores.
- ✓ Dar órdenes al resto del personal.

❖ **Cargo:** Gerente Administrativo

- ✓ Llevar el control de las cuentas bancarias.
- ✓ Realizar la conciliación bancaria.
- ✓ Recibir mercadería.
- ✓ Revisar la mercadería vendida al por mayor.
- ✓ Revisar la caducidad de la mercadería.
- ✓ Cuadrar inventarios.
- ✓ Ingresar facturas de compra en el sistema.
- ✓ Realizar transferencias de mercadería.
- ✓ Ordenar la salida de mercadería de la bodega.
- ✓ Realizar el listado de los productos que se deben comprar.
- ✓ Realizar cotizaciones.
- ✓ Realizar pedidos de mercadería. (ocasionalmente)
- ✓ Realizar depósitos por pago a proveedores.
- ✓ Contratar personal.
- ✓ Instruir al personal contratado.
- ✓ Imprimir códigos de barra.
- ✓ Realizar retenciones.
- ✓ Facturar mercadería vendida. (ocasionalmente)
- ✓ Actualizar precios de la mercadería en el sistema.
- ✓ Crear, modificar o eliminar productos en el sistema.
- ✓ Dar órdenes al personal con rango inferior.

❖ **Cargo:** Supervisor de personal

- ✓ Mantener el orden y la disciplina dentro de la empresa.
- ✓ Reportar al gerente administrativo cualquier anomalía existente en el comportamiento del personal.
- ✓ Realizar inventarios físicos.
- ✓ Recibir mercadería.
- ✓ Facturar mercadería vendida. (ocasionalmente)
- ✓ Revisar si todos los productos vendidos han sido facturados.
- ✓ Realizar transferencias de mercadería.
- ✓ Ordenar la salida de mercadería de la bodega.
- ✓ Colocar mercadería en las perchas.
- ✓ Imprimir códigos de barra.
- ✓ Ingresar facturas de compra en el sistema.
- ✓ Realizar los cierres de caja a través del sistema.
- ✓ Realizar retenciones.

❖ **Cargo:** Cajero

- ✓ Facturar mercadería vendida.
- ✓ Dar de baja del inventario a la mercadería vendida sin factura.
- ✓ Empacar la mercadería vendida.
- ✓ Abastecer de mercadería las perchas que están alrededor de las cajas.
- ✓ Bajar mercadería de la bodega. (ocasionalmente)
- ✓ Mantener limpio el espacio donde trabaja.(caja)
- ✓ Embarcar la mercadería vendida al por mayor.
- ✓ Solicitar verbalmente el stock de mercadería.
- ✓ Despachar mercadería donde el acceso para los clientes esta brevemente restringido.
- ✓ Facturar mercadería vendida al por mayor y entregarla posteriormente al bodeguero para que la despache.

❖ **Cargo:** Bodeguero

- ✓ Bajar la mercadería al almacén.
- ✓ Despachar listas de clientes mayoristas.
- ✓ Embarcar la mercadería vendida al por mayor.
- ✓ Pesar el producto que se vende por libras.
- ✓ Empacar la mercadería vendida.
- ✓ Desembarcar la mercadería comprada.
- ✓ Acomodar la mercadería en la bodega.
- ✓ Facturar mercadería vendida. (ocasionalmente)
- ✓ Mantener limpia y ordenada la bodega.

❖ **Cargo:** Perchador

- ✓ Colocar el producto en la perchas.
- ✓ Mantener limpias las perchas y el piso de todo el negocio.
- ✓ Verificar la caducidad de la mercadería.
- ✓ Colocar códigos de barra en los productos que no tienen.
- ✓ Colocar la mercadería de refrigeración en la cámara de frío.
- ✓ Comunicar al supervisor del personal o gerente administrativo la falta de mercadería para perchar.
- ✓ Empacar mercadería.
- ✓ Facturar mercadería vendida. (ocasionalmente)
- ✓ Orientar a los clientes donde se encuentra ubicado cierto producto.
- ✓ Actualizar los precios colocados en las perchas.
- ✓ Comunicar inmediatamente al supervisor del personal o gerente administrativo cualquier anomalía existente en los productos.
- ✓ Despachar mercadería de librería. (ocasionalmente)

❖ **Cargo:** Despachadores en Librería

- ✓ Despachar mercadería de librería.
- ✓ Colocar la mercadería de librería en las perchas.
- ✓ Colocar códigos de barra en los productos que no tienen.
- ✓ Facturar mercadería vendida perteneciente a librería.

- ✓ Dar de baja del inventario a la mercadería vendida sin factura. (librería)
- ✓ Facturar mercadería vendida en el negocio. (ocasionalmente)
- ✓ Mantener limpio el espacio donde trabaja. (librería)
- ✓ Comunicar inmediatamente al supervisor del personal o gerente administrativo cualquier anomalía existente en los productos
- ✓ Orientar a los clientes donde se encuentra ubicado cierto producto.
- ✓ Comunicar al supervisor del personal o gerente administrativo la falta de mercadería para perchar.

VALIDACIÓN DE LAS FUNCIONES SEGÚN LOS CARGOS DE LA PROPUESTA.

Cuadro 16. Validación de las funciones del Gerente General.

FUNCIONES	VALIDACIÓN DE FUNCIONES
Cobrar las facturas de la mercadería vendida.	X
Realizar pedidos de mercadería.	X
Realizar el pago a los proveedores	X
Conceder créditos a los clientes.	X
Revisar la conciliación bancaria.	X
Negociar precios y promociones con los proveedores.	X
Recibir mercadería (ocasionalmente)	X
Establecer el porcentaje de ganancias.	✓
Dar órdenes al resto del personal.	X
Tomar decisiones.	✓

Elaborado por: Estela Silvana Paredes Paredes.

X = Funciones que se suprimen en la propuesta.

✓ = Funciones propuestas.

Cuadro 17. Validación de las funciones del Contador (a).

FUNCIONES	VALIDACIÓN DE FUNCIONES
Asesorar al Gerente General en materia contable.	✓
Formularios de declaraciones al S.R.I.	x
Elabora el rol de pagos.	x
Verifica si las facturas de compra han sido correctamente ingresadas.	x
Realizar las liquidaciones del personal despedido.	x

Elaborado por: Estela Silvana Paredes Paredes.

x = Funciones que se suprimen en la propuesta.

✓ = Funciones propuestas.

El contador en el organigrama de la empresa esta como línea staff. Es de asesoría y por lo tanto no tiene el espacio y las funciones que debe realizar dentro de la empresa.

Cuadro 18. Validación de las funciones del Gerente Financiero.

FUNCIONES	VALIDACIÓN DE FUNCIONES
Cobrar las facturas de la mercadería vendida.	X
Realizar pedidos de mercadería.	X
Conceder créditos a los clientes.	X
Negociar precios y promociones con los proveedores.	X
Dar órdenes al resto del personal.	X

Elaborado por: Estela Silvana Paredes Paredes.

X = Funciones que se suprimen en la propuesta.

✓ = Funciones propuestas.

El cargo se suprime en la propuesta, es por tal razón que se refleja en este cuadro la eliminación de todas sus funciones.

Cuadro 19. Validación de las funciones del Gerente Administrativo.

FUNCIONES	VALIDACIÓN DE FUNCIONES
Llevar el control de las cuentas bancarias.	X
Realizar la conciliación bancaria.	X
Recibir mercadería.	✓
Revisar la mercadería vendida al por mayor.	✓
Revisar la caducidad de la mercadería.	X
Cuadrar inventarios.	X
Ingresar facturas de compra en el sistema.	X
Realizar transferencias de mercadería.	X
Ordenar la salida de mercadería de la bodega.	✓
Realizar el listado de los productos que se deben comprar.	✓
Realizar cotizaciones.	✓
Realizar pedidos de mercadería.	✓
Realizar depósitos por pago a proveedores.	X
Contratar personal.	✓
Instruir al personal contratado.	X
Imprimir códigos de barra.	X
Realizar retenciones.	X
Facturar mercadería vendida. (ocasionalmente)	X
Actualizar precios de la mercadería en el sistema.	X
Crear, modificar o eliminar productos en el sistema.	X
Dar órdenes al personal con rango inferior.	X

Elaborado por: Estela Silvana Paredes Paredes.

X = Funciones que se suprimen en la propuesta.

✓ = Funciones propuestas.

Este cargo cambia de nombre y en la propuesta se lo conocerá como Jefe Administrativo y Comercial.

Cuadro 20. Validación de las funciones del Supervisor del Personal.

FUNCIONES	VALIDACIÓN DE FUNCIONES
Mantener el orden y la disciplina dentro de la empresa.	✓
Reportar al gerente administrativo cualquier anomalía existente en el comportamiento del personal.	✓
Realizar inventarios físicos.	x
Recibir mercadería.	x
Facturar mercadería vendida. (ocasionalmente)	x
Revisar si todos los productos vendidos han sido facturados.	x
Realizar transferencias de mercadería.	x
Ordenar la salida de mercadería de la bodega.	x
Colocar mercadería en las perchas.	x
Imprimir códigos de barra.	x
Ingresar facturas de compra en el sistema.	x
Realizar los cierres de caja a través del sistema.	x
Realizar retenciones.	x

Elaborado por: Estela Silvana Paredes Paredes.

x = Funciones que se suprimen en la propuesta.

✓ = Funciones propuestas.

Cuadro 21. Validación de las funciones del Cajero.

FUNCIONES	VALIDACIÓN DE FUNCIONES
Facturar mercadería vendida.	x
Dar de baja del inventario a la mercadería vendida sin factura.	✓
Empacar la mercadería vendida.	✓
Abastecer de mercadería las perchas que están alrededor de las cajas.	x
Bajar mercadería de la bodega. (ocasionalmente)	x
Mantener limpio el espacio donde trabaja.(caja)	x
Embarcar la mercadería vendida al por mayor.	x
Solicitar verbalmente el stock de mercadería.	x
Despachar mercadería donde el acceso para los clientes esta brevemente restringido.	✓
Facturar mercadería vendida al por mayor y entregarla posteriormente al bodeguero para que la despache.	✓

Elaborado por: Estela Silvana Paredes Paredes.

x = Funciones que se suprimen en la propuesta.

✓ = Funciones propuestas.

Cuadro 22. Validación de las funciones del Bodeguero.

FUNCIONES	VALIDACIÓN DE FUNCIONES
Bajar la mercadería al almacén.	✓
Despachar listas de clientes mayoristas.	✓
Embarcar la mercadería vendida al por mayor.	✓
Pesar el producto que se vende por libras.	x
Empacar la mercadería vendida.	x
Desembarcar la mercadería comprada.	✓
Acomodar la mercadería en la bodega.	✓
Facturar mercadería vendida. (ocasionalmente)	x
Mantener limpia y ordenada la bodega.	✓

Elaborado por: Estela Silvana Paredes Paredes.

x = Funciones que se suprimen en la propuesta.

✓ = Funciones propuestas.

Cuadro 23. Validación de las funciones del Perchador.

FUNCIONES	VALIDACIÓN DE FUNCIONES
Colocar el producto en la perchas.	✓
Mantener limpias las perchas y el piso de todo el negocio.	x
Verificar la caducidad de la mercadería.	
Colocar códigos de barra en los productos que no tienen.	✓
Colocar la mercadería de refrigeración en la cámara de frío.	✓
Comunicar al supervisor del personal o gerente administrativo la falta de mercadería para perchar.	✓
Empacar mercadería.	✓
Facturar mercadería vendida. (ocasionalmente)	x
Orientar a los clientes donde se encuentra ubicado cierto producto.	✓
Actualizar los precios colocados en las perchas.	✓
Comunicar inmediatamente al supervisor del personal o gerente administrativo cualquier anomalía existente en los productos.	✓
Despachar mercadería de librería. (ocasionalmente)	x

Elaborado por: Estela Silvana Paredes Paredes.

x = Funciones que se suprimen en la propuesta.

✓ = Funciones propuestas.

Cuadro 24. Validación de las funciones del Despachador de librería.

FUNCIONES	VALIDACIÓN DE FUNCIONES
Despachar mercadería de librería.	✓
Colocar la mercadería de librería en las perchas.	✓
Colocar códigos de barra en los productos que no tienen.	✓
Facturar mercadería vendida perteneciente a librería.	✓
Dar de baja del inventario a la mercadería vendida sin factura. (librería)	✓
Facturar mercadería vendida en el negocio. (ocasionalmente)	x
Mantener limpio el espacio donde trabaja. (librería)	x
Comunicar inmediatamente al supervisor del personal o gerente administrativo cualquier anomalía existente en los productos	✓
Orientar a los clientes donde se encuentra ubicado cierto producto.	x
Comunicar al supervisor del personal o gerente administrativo la falta de mercadería para perchar.	✓

Elaborado por: Estela Silvana Paredes Paredes.

x = Funciones que se suprimen en la propuesta.

✓ = Funciones propuestas.

COMPARACIÓN DE LO ACTUAL CON LA PROPUESTA

Cuadro 25. Comparación de las funciones del Gerente General.

FUNCIONES	AHORA	DESPUÉS
Cobrar las facturas de la mercadería vendida.	X	
Realizar pedidos de mercadería.	X	
Realizar el pago a los proveedores	X	
Conceder créditos a los clientes.	X	
Revisar la conciliación bancaria.	X	
Negociar precios y promociones con los proveedores.	X	
Recibir mercadería (ocasionalmente)	X	
Dar órdenes al resto del personal.	X	
Establecer el porcentaje de ganancias.	X	X
Tomar decisiones.	X	X
Revisarlos estados financieros		X
Representar legalmente a la empresa		X
Autorizar los montos de compras.		X
Examinar periódicamente el sistema contable aplicado en la empresa.		X
Autorizar las transferencias bancarias por pago de sueldos		X
Autorizar y firmar los cheques por pagos a proveedores y trabajadores.		X
Aprobar la adquisición y contratación de bienes o servicios.		X
Aprobar el rol de vacaciones anuales del personal.		X
Revisar la conciliación bancaria elaborada por el Contador.		X

Elaborado por: Estela Silvana Paredes Paredes

- Funciones que cumplen ahora.
- Funciones que se mantienen.
- Funciones nuevas.

En este cargo solo se necesitó delegarle funciones de su competencia, suprimiendo las actividades que le pertenece hacer a otra persona.

Cuadro 26. Comparación de las funciones del Gerente Financiero.

FUNCIONES	AHORA	DESPUÉS
Cobrar las facturas de la mercadería vendida.	X	
Realizar pedidos de mercadería.	X	
Conceder créditos a los clientes.	X	
Negociar precios y promociones con los proveedores.	X	
Dar órdenes al resto del personal.	X	

Elaborado por: Estela Silvana Paredes Paredes

-  Funciones que cumplen ahora.
-  Funciones que se mantienen.
-  Funciones nuevas.

Este puesto según la propuesta se elimina, ya que como podemos observar efectúa las mismas funciones que el gerente general, además de tener pocas actividades a realizar, motivo por el cual se evidencia la poca relevancia del cargo dentro de esta empresa. Un Gerente Financiero es aquel que se encarga de temas financieros; es decir, que tengan que ver con el manejo del efectivo y sus equivalentes.

Cuadro 27. Comparación de las funciones del Gerente Administrativo.

FUNCIONES	AHORA	DESPUÉS
Llevar el control de las cuentas bancarias.	X	
Realizar la conciliación bancaria.	X	
Revisar la caducidad de la mercadería.	X	
Cuadrar inventarios.	X	
Ingresar facturas de compra en el sistema.	X	
Realizar transferencias de mercadería.	X	
Realizar depósitos por pago a proveedores.	X	
Instruir al personal contratado.	X	
Imprimir códigos de barra.	X	
Realizar retenciones.	X	
Facturar mercadería vendida. (ocasionalmente)	X	
Actualizar precios de la mercadería en el sistema.	X	
Crear, modificar o eliminar productos en el sistema.	X	
Dar órdenes al personal con rango inferior.	X	
Recibir mercadería.	X	X
Revisar la mercadería vendida al por mayor.	X	X
Ordenar la salida de mercadería de la bodega.	X	X
Realizar el listado de los productos que se deben comprar.	X	X
Realizar cotizaciones.	X	X
Contratar personal.	X	X
Realizar pedidos de mercadería.	X	X
Negociar precios y promociones con los proveedores		X
Conceder créditos a clientes		X
Realizar depósitos del efectivo producto de las ventas		X
Revisar si todos los productos vendidos están siendo facturados.		X
Dirigir y controlar la publicidad y promociones de la mercadería.		X

Elaborado por: Estela Silvana Paredes Paredes

- Funciones que cumplen ahora.
- Funciones que se mantienen.
- Funciones nuevas.

A este cargo se le modificó el nombre debido a las funciones que debe realizar, este se llamará Jefe Administrativo y Comercial en el manual y organigrama de la propuesta.

Cuadro 28. Comparación de las funciones del Contador.

FUNCIONES	AHORA	DESPUÉS
Formularios de declaraciones al S.R.I.	x	
Elabora el rol de pagos.	x	
Verifica si las facturas de compra han sido correctamente ingresadas.	x	
Realizar las liquidaciones del personal despedido.	x	
Elaborar los Estados Financieros.		x
Verificar el registro contable realizado por la auxiliar		x
Ingresar facturas de compra en el sistema		x
Autorizar la impresión de códigos de barra.		x
Ingresar las retenciones realizadas en el sistema contable.		x
Actualizar precios de la mercadería en el sistema		x
Crear, modificar o eliminar productos en el sistema		x
Verificar el stock de mercadería en el sistema.		x
Realizar transferencias de mercadería en el sistema.		x
Cuadrar los inventarios en el sistema.		x
Ingresar en el sistema toda la información contable otorgada por la auxiliar contable.		x
Realizar los cierres de caja a través del sistema.		x
Presentar las declaraciones tributarias realizadas por el auxiliar contable.		x
Asesorar al Gerente General en materia contable.	x	x

Elaborado por: Estela Silvana Paredes Paredes

- Funciones que cumplen ahora.
- Funciones que se mantienen.
- Funciones nuevas.

Este cargo según la estructura de la organización actual se lo presenta como asesoría es por tal motivo que tiene mayor cantidad de funciones en la propuesta, debido a que en el organigrama planteado el contador es parte de la empresa y deja de ser solo un asesor.

Cuadro 29. Comparación de las funciones del Auxiliar Contable.

FUNCIONES	AHORA	DESPUÉS
Realizar la conciliación bancaria.		X
Llevar el control de la cuenta bancaria.		X
Imprimir códigos de barra.		X
Realizar retenciones.		X
Revisar la caducidad de la mercadería.		X
Realizar inventarios físicos.		X
Preparar las declaraciones tributarias. (Formularios de declaraciones al S.R.I.)		X
Realizar el rol de pagos.		X
Llevar el control de asistencia de los empleados.		X
Realizar las liquidaciones del personal despedido.		X
Revisar y comparar los pagos a proveedores con las facturas de compras.		X
Archivar todos los documentos contables.		X

Elaborado por: Estela Silvana Paredes Paredes

-  Funciones que cumplen ahora.
-  Funciones que se mantienen.
-  Funciones nuevas.

En la propuesta este cargo fue sugerido incrementar dentro de la organización debido al trabajo existente dentro de la misma, es por esto que en el no se han encontrado funciones que cumple ahora y mucho menos las que se mantienen.

Cuadro 30. Comparación de las funciones del Supervisor de Personal.

FUNCIONES	AHORA	DESPUÉS
Realizar inventarios físicos.	X	
Recibir mercadería.	X	
Facturar mercadería vendida. (ocasionalmente)	X	
Revisar si todos los productos vendidos han sido facturados.	X	
Realizar transferencias de mercadería.	X	
Ordenar la salida de mercadería de la bodega.	X	
Colocar mercadería en las perchas.	X	
Imprimir códigos de barra.	X	
Ingresar facturas de compra en el sistema.	X	
Realizar los cierres de caja a través del sistema.	X	
Realizar retenciones.	X	
Mantener el orden y la disciplina dentro de la empresa.	X	X
Reportar al gerente administrativo cualquier anomalía existente en el comportamiento del personal.	X	X
Instruir al personal contratado.		X
Evaluar el desempeño de los trabajadores.		X
Velar por el buen estado y limpieza del negocio.		X
Controlar el horario de ingreso y salida de los empleados.		X
Cumplir y hacer cumplir las políticas establecidas en la empresa.		X

Elaborado por: Estela Silvana Paredes Paredes

- Funciones que cumplen ahora.
- Funciones que se mantienen.
- Funciones nuevas.

El Supervisor de personal según la comparación solo realizará dos funciones de las que hace normalmente dentro de la empresa, las demás han sido propuestas al momento de realizar el manual y distribuirle las tareas de acuerdo al cargo.

Cuadro 31. Comparación de las funciones del Cajero

FUNCIONES	AHORA	DESPUÉS
Facturar mercadería vendida.	x	
Abastecer de mercadería las perchas que están alrededor de las cajas.	x	
Bajar mercadería de la bodega. (ocasionalmente)	x	
Mantener limpio el espacio donde trabaja.(caja)	x	
Embarcar la mercadería vendida al por mayor.	x	
Solicitar verbalmente el stock de mercadería.	x	
Dar de baja del inventario a la mercadería vendida sin factura.	x	x
Empacar la mercadería vendida.	x	x
Despachar mercadería donde el acceso para los clientes esta brevemente restringido.	x	x
Facturar mercadería vendida al por mayor y entregarla posteriormente al bodeguero para que la despache.	x	x
Ser amable y amistoso con el cliente.		x
Cobrar la mercadería vendida		x
Reportar cualquier novedad existente en cuanto al stock de mercadería en el sistema.		x
Entregar al finalizar la jornada de trabajo el dinero producto de las ventas del día junto con el fondo entregado al inicio de las actividades		x

Elaborado por: Estela Silvana Paredes Paredes

- Funciones que cumplen ahora.
- Funciones que se mantienen.
- Funciones nuevas.

Claramente se logra apreciar que las actividades realizadas no corresponden a su área de trabajo, además de tener exceso de funciones y no ejercer la actividad que todo cajero debe realizar que es la de cobrar la mercadería vendida.

Cuadro 32. Comparación de las funciones del Bodeguero.

FUNCIONES	AHORA	DESPUÉS
Pesar el producto que se vende por libras.	X	
Empacar la mercadería vendida.	X	
Facturar mercadería vendida. (ocasionalmente)	X	
Bajar la mercadería al almacén.	X	X
Despachar listas de clientes mayoristas.	X	X
Embarcar la mercadería vendida al por mayor.	X	X
Desembarcar la mercadería comprada.	X	X
Acomodar la mercadería en la bodega.	X	X
Mantener limpia y ordenada la bodega.	X	X

Elaborado por: Estela Silvana Paredes Paredes

-  Funciones que cumplen ahora.
-  Funciones que se mantienen.
-  Funciones nuevas.

En este caso notamos que las funciones del bodeguero están bien otorgadas, aunque tiene funciones que no le compete hacer, ya que su área de labores no se lo permite. No se aprecia sobrecargo de actividades.

Cuadro 33. Comparación de las funciones del Perchador.

FUNCIONES	AHORA	DESPUÉS
Mantener limpias las perchas y el piso de todo el negocio.	x	
Facturar mercadería vendida. (ocasionalmente)	x	
Despachar mercadería de librería. (ocasionalmente)	x	
Colocar el producto en la perchas.	x	x
Verificar la caducidad de la mercadería.	x	x
Colocar códigos de barra en los productos que no tienen.	x	x
Colocar la mercadería de refrigeración en la cámara de frío.	x	x
Comunicar al supervisor del personal o gerente administrativo la falta de mercadería para perchar.	x	x
Empacar mercadería.	x	x
Orientar a los clientes donde se encuentra ubicado cierto producto.	x	x
Actualizar los precios colocados en las perchas.	x	x
Comunicar inmediatamente al supervisor del personal o gerente administrativo cualquier anomalía existente en los productos.	x	x
Pesar el producto que se vende por libras.		x

Elaborado por: Estela Silvana Paredes Paredes

- Funciones que cumplen ahora.
- Funciones que se mantienen.
- Funciones nuevas.

En este caso la mayoría de las funciones están acorde con el cargo, cabe destacar que ciertas actividades que realizan en la actualidad solo fueron modificadas en la gramática, es por esto que se las sombrea con amarillo para demostrar la coincidencia de lo actual con la propuesta.

Cuadro 34. Comparación de las funciones del Despachador de librería.

FUNCIONES	AHORA	DESPUÉS
Facturar mercadería vendida en el negocio. (ocasionalmente)	x	
Orientar a los clientes donde se encuentra ubicado cierto producto.	x	
Mantener limpio el espacio donde trabaja. (librería)	x	
Despachar mercadería de librería.	x	x
Colocar la mercadería de librería en las perchas.	x	x
Colocar códigos de barra en los productos que no tienen.	x	x
Facturar mercadería vendida perteneciente a librería.	x	x
Dar de baja del inventario a la mercadería vendida sin factura. (librería)	x	x
Comunicar inmediatamente al supervisor del personal o gerente administrativo cualquier anomalía existente en los productos	x	x
Comunicar al supervisor del personal o gerente administrativo la falta de mercadería para perchar.	x	x
Cobrar mercadería vendida perteneciente a librería.		x

Elaborado por: Estela Silvana Paredes Paredes

-  Funciones que cumplen ahora.
-  Funciones que se mantienen.
-  Funciones nuevas.

En este cargo fue necesario omitir ciertas actividades que no van en función del mismo, no está demás mencionar que hay funciones en las cuales aparece el nombre de un cargo que en el organigrama de la propuesta fue modificado.

Cuadro 35. Comparación de las funciones del Personal de Limpieza.

FUNCIONES	AHORA	DESPUÉS
Facturar mercadería vendida.		X
Dar de baja del inventario a la mercadería vendida sin factura.		X
Empacar la mercadería vendida.		X

Elaborado por: Estela Silvana Paredes Paredes

-  Funciones que cumplen ahora.
-  Funciones que se mantienen.
-  Funciones nuevas.

Este cargo se crea en la propuesta debido a la necesidad de contar con una persona que se encargue de la limpieza y aseo del negocio, sin perturbar al resto del personal y sus actividades.

5.7 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA

Este proyecto se lo realiza con la finalidad de aumentar la productividad de los empleados, mejorando el desempeño y clima laboral existente en la empresa, de modo que se contribuya favorablemente al desarrollo del negocio, logrando así mantenerlo en el mercado según las exigencias que se presenten en adelante.

ORGANIGRAMA DE LA PROPUESTA



Figura 11. Organigrama de la propuesta.

Elaborado por: Estela Silvana Paredes Paredes.

MANUAL DE FUNCIONES DE LA PROPUESTA

Cuadro 36. Manual de funciones del Gerente General.

CARGO: Gerente General	
REQUISITOS	
Sexo:	Indistinto
Edad:	De 30 años en adelante.
Formación:	Título en Ingeniería Comercial, Economía, Administración de empresas y demás carreras a fines.
Experiencias:	3 A 5 años.
Conocimientos y/o Habilidades:	Manejo de equipos de cómputo y conocimiento en paquete de Microsoft office, liderazgo, trabajo en equipo.
Jefe Inmediato:	Ninguno
Supervisa a:	Jefe Administrativo y Comercial, Contador.
FUNCIONES DEL CARGO	
❖ Revisarlos estados financieros	
❖ Representar legalmente a la empresa	
❖ Tomar decisiones	
❖ Autorizar los montos de compras.	
❖ Examinar periódicamente el sistema contable aplicado en la empresa.	
❖ Autorizar las transferencias bancarias por pago de sueldos	
❖ Autorizar y firmar los cheques por pagos a proveedores y trabajadores	
❖ Aprobar la adquisición y contratación de bienes o servicios.	
❖ Aprobar el rol de vacaciones anuales del personal.	
❖ Establecer el porcentaje de ganancia.	
❖ Revisar la conciliación bancaria elaborada por el Contador.	

Elaborado por: Estela Silvana Paredes Paredes.

Cuadro 37. Manual de funciones del Jefe Administrativo y Comercial.

CARGO: Jefe Administrativo y Comercial	
REQUISITOS	
Sexo:	Indistinto
Edad:	De 28 años en adelante.
Formación:	Título en Ingeniería Comercial, Economía, C.P.A.
Experiencias:	De 1 a 2 años.
Conocimientos y/o Habilidades:	Manejo de equipos de cómputo y conocimiento en paquete de Microsoft office, trabajo en equipo.
Jefe Inmediato:	Gerente General.
Supervisa a:	Supervisor de Personal
FUNCIONES DEL CARGO	
❖ Realizar pedidos y cotizaciones de mercadería	
❖ Recibir mercadería.	
❖ Revisar la mercadería vendida al por mayor	
❖ Ordenar la salida de mercadería de la bodega	
❖ Contratar personal	
❖ Realizar una lista de los productos a ser comprados.	
❖ Negociar precios y promociones con los proveedores	
❖ Conceder crédito a los clientes.	
❖ Realizar depósitos del efectivo producto de las ventas en la cuenta bancaria.	
❖ Verificar si todos los productos vendidos están siendo facturados.	
❖ Dirigir y controlar la publicidad y promociones de la mercadería.	

Elaborado por: Estela Silvana Paredes Paredes.

Cuadro 38. Manual de funciones del Contador.

CARGO: Contador	
REQUISITOS	
Sexo:	Indistinto
Edad:	De 30 años en adelante.
Formación:	Título en C.P.A, Ingeniería C.PA.
Experiencias:	De 3 año en adelante.
Conocimientos y/o Habilidades:	Manejo de equipos de cómputo y conocimiento en paquete de Microsoft office, sistemas contables (DOBRA).
Jefe Inmediato:	Gerente General
Supervisa a:	Auxiliar Contable.
FUNCIONES DEL CARGO	
❖ Elaborar los Estados Financieros.	
❖ Verificar el registro contable realizado por la auxiliar	
❖ Ingresar facturas de compra en el sistema	
❖ Autorizar la impresión de códigos de barra.	
❖ Ingresar las retenciones realizadas en el sistema contable.	
❖ Actualizar precios de la mercadería en el sistema	
❖ Crear, modificar o eliminar productos en el sistema	
❖ Verificar el stock de mercadería en el sistema.	
❖ Realizar transferencias de mercadería en el sistema.	
❖ Cuadrar los inventarios en el sistema.	
❖ Ingresar en el sistema toda la información contable otorgada por la auxiliar contable.	
❖ Realizar los cierres de caja a través del sistema.	
❖ Presentar las declaraciones tributarias realizadas por el auxiliar contable.	
❖ Asesorar al Gerente General en materia contable.	

Elaborado por: Estela Silvana Paredes Paredes.

Cuadro 39. Manual de funciones del Auxiliar Contable.

CARGO: Auxiliar Contable	
REQUISITOS	
Sexo:	Indistinto
Edad:	De 25 años en adelante.
Formación:	Título en C.P.A, Ingeniería C.PA.
Experiencias:	De 1 año en adelante.
Conocimientos y/o Habilidades:	Manejo de equipos de cómputo y conocimiento en paquete de Microsoft office, Agudeza visual y auditiva, Agilidad manual.
Jefe Inmediato:	Contador.
Supervisa a:	Ninguno.
FUNCIONES DEL CARGO	
❖ Realizar la conciliación bancaria.	
❖ Llevar el control de la cuenta bancaria.	
❖ Imprimir códigos de barra.	
❖ Realizar retenciones.	
❖ Revisar la caducidad de la mercadería.	
❖ Realizar inventarios físicos.	
❖ Preparar las declaraciones tributarias.	
❖ Realizar el rol de pagos.	
❖ Llevar el control de asistencia de los empleados.	
❖ Realizar las liquidaciones del personal despedido.	
❖ Revisar y comparar los pagos a proveedores con las facturas de compras.	
❖ Archivar todos los documentos contables.	

Elaborado por: Estela Silvana Paredes Paredes.

Cuadro 40. Manual de funciones del Supervisor de Personal.

CARGO: Supervisor de Personal	
REQUISITOS	
Sexo:	Indistinto
Edad:	De 25 años en adelante.
Formación:	Título en Ingeniería Comercial – Recursos Humanos.
Experiencias:	De 1 año en adelante.
Conocimientos y/o Habilidades:	Motivación al personal, liderazgo, trabajo en equipo.
Jefe Inmediato:	Jefe Administrativo y Comercial
Supervisa a:	Cajeros, Bodegueros, Perchadores, Despachadores de librería, Personal de limpieza.
FUNCIONES DEL CARGO	
❖ Mantener el orden y la disciplina dentro de la empresa.	
❖ Reportar al Jefe Administrativo y Comercial cualquier anomalía existente en el comportamiento del personal.	
❖ Instruir al personal contratado.	
❖ Evaluar el desempeño de los trabajadores.	
❖ Velar por el buen estado y limpieza del negocio.	
❖ Controlar el horario de ingreso y salida de los empleados.	
❖ Cumplir y hacer cumplir las políticas establecidas en la empresa.	

Elaborado por: Estela Silvana Paredes Paredes.

Cuadro 41. Manual de funciones del Cajero.

CARGO: Cajero	
REQUISITOS	
Sexo:	Indistinto
Edad:	De 18 años en adelante
Formación:	Bachiller de preferencia contable e informático.
Experiencias:	Ninguna
Conocimientos y/o Habilidades:	Manejo de equipos de cómputo.
Jefe Inmediato:	Supervisor de personal
Supervisa a:	Ninguno
FUNCIONES DEL CARGO	
❖ Ser amable y amistoso con el cliente.	
❖ Facturar y cobrar la mercadería vendida.	
❖ Dar de baja del inventario los productos vendidos sin factura.	
❖ Empacar la mercadería vendida al por menor.	
❖ Facturar mercadería vendida al por mayor y entregarla posteriormente al bodeguero para que la despache.	
❖ Reportar cualquier novedad existente en cuanto al stock de mercadería en el sistema.	
❖ Entregar al finalizar la jornada de trabajo el dinero producto de las ventas del día junto con el fondo entregado al inicio de las actividades.	
❖ Despachar mercadería donde el acceso para los clientes esta brevemente restringido. (Productos que están alrededor de las cajas)	

Elaborado por: Estela Silvana Paredes Paredes.

Cuadro 42. Manual de funciones del Bodeguero.

CARGO: Bodeguero	
REQUISITOS	
Sexo:	Masculino
Edad:	De 18 años en adelante.
Formación:	Bachiller en cualquier especialidad, o cualquier tipo de formación artesanal.
Experiencias:	Ninguna
Conocimientos y/o Habilidades:	Despachar mercadería.
Jefe Inmediato:	Supervisor de Personal
Supervisa a:	Ninguno.
FUNCIONES DEL CARGO	
❖ Bajar la mercadería al almacén con la correspondiente orden de transferencia.	
❖ Despachar listas de clientes mayoristas.	
❖ Embarcar la mercadería vendida al por mayor.	
❖ Desembarcar la mercadería comprada.	
❖ Acomodar la mercadería en la bodega.	
❖ Mantener limpia y ordenada la bodega.	

Elaborado por: Estela Silvana Paredes Paredes.

Cuadro 43. Manual de funciones del Perchador.

CARGO: Perchador	
REQUISITOS	
Sexo:	Indistinto
Edad:	De 18 años en adelante.
Formación:	Bachiller en cualquier especialidad, o cualquier tipo de formación artesanal.
Experiencias:	Ninguna.
Conocimientos y/o Habilidades:	Ninguno.
Jefe Inmediato:	Supervisor de Personal
Supervisa a:	Ninguno.
FUNCIONES DEL CARGO	
❖ Colocar el producto en la perchas	
❖ Verificar la caducidad de la mercadería	
❖ Pesar el producto que se vende por libras	
❖ Colocar códigos de barra en los productos que no tienen	
❖ Colocar la mercadería de refrigeración en la cámara de frío	
❖ Comunicar al supervisor del personal o jefe administrativo y comercial la falta de mercadería para perchar	
❖ Empacar mercadería vendida en caso que haya gran cantidad de clientes en las cajas.	
❖ Ayudar a los clientes a encontrar artículos específicos o responder preguntas sobre los descuentos o promociones actuales.	
❖ Actualizar los precios colocados en las perchas	
❖ Comunicar inmediatamente al supervisor del personal cualquier anomalía existente en los productos.	

Elaborado por: Estela Silvana Paredes Paredes.

Cuadro 44. Manual de funciones del Despachador de Librería.

CARGO: Despachador de Librería	
REQUISITOS	
Sexo:	Femenino
Edad:	De 18 años en adelante.
Formación:	Bachiller en cualquier especialidad, o cualquier tipo de formación artesanal.
Experiencias:	Ninguna.
Conocimientos y/o Habilidades:	Ninguno.
Jefe Inmediato:	Supervisor de Personal
Supervisa a:	Ninguno.
FUNCIONES DEL CARGO	
❖ Despachar mercadería de librería	
❖ Colocar la mercadería de librería en las perchas	
❖ Colocar códigos de barra en la mercadería que no tiene (librería)	
❖ Facturar y cobrar mercadería vendida perteneciente a librería	
❖ Dar de baja del inventario a la mercadería vendida sin factura. (librería)	
❖ Comunicar inmediatamente al supervisor del personal o jefe administrativo y comercial cualquier anomalía existente en la mercadería.	
❖ Comunicar al supervisor del personal o jefe administrativo y comercial la falta de mercadería para perchar.	

Elaborado por: Estela Silvana Paredes Paredes.

Cuadro 45. Manual de funciones del Personal de Limpieza.

CARGO: Personal de Limpieza	
REQUISITOS	
Sexo:	Indistinto
Edad:	De 18 años en adelante.
Formación:	Bachiller en cualquier especialidad, o cualquier tipo de formación artesanal.
Experiencias:	Ninguna.
Conocimientos y/o Habilidades:	Ninguno.
Jefe Inmediato:	Supervisor de Personal
Supervisa a:	Ninguno.
FUNCIONES DEL CARGO	
❖ Mantener limpio todo el negocio incluyendo las perchas de la tienda y de librería.	
❖ Comunicar a su jefe inmediato la falta de implementos de limpieza.	
❖ Custodiar los materiales e implementos que utiliza en su lugar de trabajo.	

Elaborado por: Estela Silvana Paredes Paredes.

5.7.1 Actividades

- ❖ Presentación del proyecto

Esto implica mostrar y explicar el proyecto a la autoridad máxima de la empresa para la cual fue creado el manual y la estructura organizativa, para de este modo darle a conocer los beneficios que tendrá a futuro la empresa si adopta la propuesta.

- ❖ Socialización y aprobación de la propuesta.

En esta actividad involucramos al personal administrativo para presentarles la propuesta recalcando la regulación y distribución del trabajo según el área en el que se desempeñe cada empleado, de modo que lleguen a un acuerdo aprobando de esta manera la implementación de la propuesta.

- ❖ Comunicar a los empleados la existencia del manual de funciones y el organigrama.

Una vez que todo el personal administrativo tenga la información necesaria sobre el proyecto y este se encuentre aprobado se realizará una reunión con el resto de empleados donde se les dará a conocer la importancia del manual de funciones dentro de una empresa, además de explicarles los beneficios que tienen ellos al acogerse a este, ya que se les distribuyó el trabajo de acuerdo al área a la cual pertenecen, reduciendo de esta manera la duplicidad de funciones.

- ❖ Elaboración y entrega del documento técnico de un manual a cada empleado dependiendo del cargo que éste desempeña.

Esto implica otorgar el instructivo a la empresa y la distribución del mismo a cada colaborador para que pongan en marcha el proyecto acogiéndose a las indicaciones expresas en el mismo.

- ❖ Verificar el cumplimiento de las funciones establecidas a cada empleado en el manual otorgado.

Esto engloba dar seguimiento para ver si se está acatando a cabalidad lo expuesto en el instructivo, y de este modo se pueda revisar cuales son las posibles falencias en cuanto al cumplimiento de las actividades asignadas.

- ❖ Analizar con el Gerente General el cambio experimentado en la empresa luego de la implementación de la propuesta.

Esto implica reunirse con el gerente para exponer nuestros criterios sobre el cambio que representa para la empresa el haber acogido el manual de funciones, darle a conocer los resultados obtenidos a partir de la implementación del proyecto.

5.7.2 Recursos y Análisis Financiero.

Cabe mencionar que esta propuesta no necesita una evaluación monetaria de los beneficios para la empresa sino de una evaluación de los eventos que ocurran al aplicar el manual de funciones y la estructura organizacional con sus cargos añadidos. Debido a que el tema realizado se orienta a una auditoría administrativa realizada en este negocio se puede decir que el análisis es más cualitativo que cuantitativo, motivo por el cual no se ven reflejados los beneficios en los estados financieros de la organización, es por esto que no se los ha incluido en este punto del trabajo.

COSTOS DE LA PROPUESTA

✚ Presentación del proyecto	
1) Impresión del proyecto.	\$ 20,00
2) Copia del proyecto.	\$ 5,00
3) Honorarios Profesionales.	\$500,00
4) Viáticos.	<u>\$ 15,00</u>
	TOTAL \$540,00

✚ Socialización y aprobación de la propuesta.

1) Alquiler de proyector y demás equipos.	\$ 15,00
2) Información digital en CD.	\$ 5,00
3) Almuerzos para el personal administrativo.	<u>\$ 40,00</u>
TOTAL	\$ 60,00

✚ Comunicar a los empleados la existencia del manual de funciones y el organigrama.

1) Alquiler de equipos.	\$ 15,00
2) Material de apuntes para los empleados	\$ 15,00
3) Refrigerios.	\$ 20,00
4) Viáticos.	<u>\$ 15,00</u>
TOTAL	\$ 65,00

✚ Elaboración y entrega del documento técnico de un manual a cada empleado dependiendo del cargo que éste desempeña.

1) Elaboración del manual.	\$200,00
2) Viáticos.	<u>\$ 20,00</u>
TOTAL	\$220,00

✚ Verificar el cumplimiento de las funciones establecidas a cada empleado en el manual otorgado.

1) Honorarios profesionales.	\$500,00
2) Viáticos	<u>\$ 80,00</u>
TOTAL	\$580,00

✚ Analizar con el Gerente General el cambio experimentado en la empresa luego de la implementación de la propuesta.

1) Viáticos	\$ 20,00
2) Almuerzos	\$ 10,00
3) Honorarios profesionales.	\$500,00
4) Material a ser analizado.	<u>\$ 10,00</u>
TOTAL	\$540,00

RESUMEN DE LOS COSTOS

Cuadro 46. Resumen de los costos para implementar la propuesta.

ACTIVIDADES	VALOR
Presentación del proyecto	\$540,00
Socialización y aprobación de la propuesta.	\$ 60,00
Comunicar a los empleados la existencia del manual de funciones y el organigrama.	\$ 65,00
Elaboración y entrega del documento técnico de un manual a cada empleado dependiendo del cargo que éste desempeña.	\$220,00
Verificar el cumplimiento de las funciones establecidas a cada empleado en el manual otorgado.	\$580,00
Analizar con el Gerente General el cambio experimentado en la empresa luego de la implementación de la propuesta.	\$540,00
TOTAL	\$2.005,00

Elaborado por: Estela Silvana Paredes Paredes.

ANÁLISIS DE COSTOS CUALITATIVOS PARA LA EMPRESA.

- Adaptabilidad de los empleados al instructivo.
- Asimilación del personal administrativo en cuanto a la redistribución de funciones.
- Contratación de un auxiliar contable.
- Adecuación de la oficina del contador.
- Contratación de un consultor externo

BENEFICIOS PARA LA EMPRESA:

- ❖ Se logrará cumplir los objetivos trazados por la empresa de forma eficiente.
- ❖ Se disminuirá los malos entendidos existentes en cuanto a las funciones que debe realizar cada colaborador dentro del negocio.
- ❖ Al definir las funciones de cada empleado, este podrá interactuar con mayor conocimiento de su labor, desempeñándose mejor en su puesto de trabajo.
- ❖ Se podrá identificar rápidamente el incumplimiento de cada empleado.
- ❖ Se tendrá mayor control a los trabajadores a la vez que se podrá evaluar su nivel de eficiencia y eficacia en el cargo que este tenga.
- ❖ Existirá una mejor organización en la empresa, donde se brindará un mejor servicio a la clientela.

5.7.3 Impacto

Con la aplicación de la propuesta la empresa obtendrá beneficios tales como:

- ✓ El personal laborará de forma ordenada y de acuerdo a las funciones establecidas en el manual, incrementando de este modo su interés al realizar su trabajo debido a la correcta distribución de las tareas dependiendo del cargo que tenga cada uno.
- ✓ Aumento de la eficiencia y eficacia laboral ya que, cada empleado se encargará de realizar sus funciones de la mejor manera y en el momento oportuno.

- ✓ Brindar mejor atención al cliente, con la nueva apariencia laboral convirtiéndose de este modo en una amenaza fuerte para la competencia existente en el cantón.

5.7.4 Cronograma

Cuadro 47.Cronograma.

Nº.	ACTIVIDAD	MESES			
		Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
1	Presentación del proyecto				
2	Socialización y aprobación de la propuesta.				
3	Comunicar a los empleados la existencia del manual de funciones y el organigrama.				
4	Elaboración y entrega del documento técnico de un manual a cada empleado dependiendo del cargo que éste desempeña.				
5	Verificar el cumplimiento de las funciones establecidas a cada empleado en el manual otorgado.				
6	Analizar con el Gerente General el cambio experimentado en la empresa luego de la implementación de la propuesta.				

Elaborado por: Estela Silvana Paredes Paredes

CONCLUSIONES

1. La poca difusión de la información referente a las tareas a realizar dentro de la empresa son las acciones que provocan un ambiente laboral muy estresante tanto para empleados como para los jefes.
2. Las debilitadas instrucciones a realizar dentro del ámbito laboral se deben a la inexistencia de un instructivo que especifique por escrito las funciones que cada empleado debe desempeñar en su lugar de trabajo, pues las indicaciones dadas verbalmente en muchas ocasiones se prestan a mal interpretaciones.
3. La falta de segregación de funciones en la empresa es la causante del desorden laboral y exceso de trabajo a los colaboradores, pues provoca incomodidad en los mismos afectando de esta manera su grado de interés y motivación al realizar sus tareas.
4. El nivel de desempeño del personal es deficiente debido al exceso de funciones, influyendo de este modo en el cumplimiento de las tareas asignadas, pues si se otorga demasiado trabajo, los trabajadores no realizarán todas las actividades y en el caso que cumplan con la orden, no lo harán de forma adecuada.
5. Los mecanismos de selección del personal aplicados permiten mejorar el sistema de contratación, de modo que se logre incluir empleados con actitudes y aptitudes acorde al cargo a desempeñar.

RECOMENDACIONES

1. Ampliar la difusión referente a las tareas que deben realizar dentro de la empresa para mejorar el ambiente laboral.
2. Implementar el manual de funciones y reestructurar el organigrama existente para brindar mayor información sobre el cargo del empleado y la jerarquía de la empresa.
3. Delegar adecuadamente funciones y responsabilidades a los empleados para de esta manera regular las tareas, incrementando así el grado de interés y motivación de los colaboradores hacia el trabajo.
4. Realizar evaluaciones de desempeño para verificar el cumplimiento de las funciones encomendadas a los empleados.
5. Establecer mecanismos de selección de personal tales como: pruebas que permitan determinar la actitud y aptitud de cada postulante al cargo, además de evaluar su conocimiento en cuanto al área donde vaya a desempeñarse, y así mejorar el proceso de contratación.

BIBLIOGRAFÍA

SILVA OTERO, Aristides, y, MATA DE GROSSI, Mariela: *La llamada Revolución Industrial: Siglos XVIII Y XIX*, Editorial Texto, Montalbán – La Vega /Caracas, Primera Edición, 2005.

RODAL ARCINIEGA, José Luis A, y, RODRÍGUEZ BATRES, Adoración: *Perspectivas de la Administración Internacional*, International Thomson Editores, México, 2005.

MONTES ALONSO, Ma. Jesús, y, GONZÁLEZ RODRIGUEZ, Pablo: *Selección de personal: La búsqueda del candidato adecuado*, Ideas propias Editorial, Vigo, Primera Edición, 2006.

DA SILVA, Reinaldo O.: *Teorías de la administración*, Thomson Eitorial.

PORRET GELABERT, Miquel: *Recursos Humanos Dirigir y gestionar personas en las organizaciones*, ESIC Editorial, Madrid, Segunda Edición, 2007.

ROBBINS, Stephen, y COULTER, Mary: *Administración*, Pearson Educación, 2005.

LACALLE SALMERÓN, Guillermo: *Operaciones administrativas de recursos humanos*, Editex.

LINDÓN CAMPILLO, José Jesús: *Conceptos básicos de economía*, Servicio de publicaciones, Valencia.

RODRÍGUEZ COMBELLER, Carlos: *El Nuevo Escenario: La Cultura de Calidad y Productividad en Las Empresas*, México, 1999.

LUTHANS, Fred y GARCÍA ÁLVAREZ, Eva María: *Comportamiento Organizacional*, Mc Graw Hill (2007).

MONDY, R. Wayne y NOE, Robert M.: *Administración de Recursos Humanos*, Pearson Educación, México, Novena Edición, 2005.

ROBBINS, Stephen P.: *Fundamentos de Administración*, Pearson Educación, México, Sexta Edición, 2009.

IVANCEVICH, John M.: *Administración de Recursos Humanos*, McGraw – Hill Interamericana Editores, México, Novena Edición, 2004.

LONGENECKER, Justin G., MOORE, Carlos W. y PETTY J. William: *Administración de pequeñas empresas. Un enfoque emprendedor*, Thomson Editores, México, Undécima Edición, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto: *Gestión del Talento Humano*, McGraw Hill Interamericana Editores, México, Tercera Edición, 2009.

MONDY, R. Wayne: *Administración de Recursos Humanos*, Pearson Educación, México, Decimoprimera Edición, 2010.

DONNELLY, James H., GIBSON, James L. e IVANCEVICH, John M.: *Fundamentos de Dirección de Personal y Administración de empresas*.

DESSLER, Gary: *Administración de Personal*, Pearson Educación, México, Octava Edición, 2001.

DAVIS, Keith y NEWSTROM, John W.: *Comportamiento Humano en el trabajo*, McGraw Hill Interamericana Editores, México, Duodécima Edición, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto: *Administración de Recursos Humanos. El Capital humano de las Organizaciones*, McGraw Hill Interamericana Editores, México, Novena Edición, 2011.

WERTHER, William B.: *Administración de Personal y Recursos Humanos*, McGraw Hill Interamericana Editores, México, Quinta Edición, 2000.

DOLAN L., Simón, CABRERA VALLE, Ramón, JACKSON, Susan E. y SCHULER, Randall S.: *Gestión de los Recursos Humanos*, McGraw Hill Interamericana Editores, México, Tercera Edición, 2007.

DESSLER, Gary: *Administración Recursos Humanos*, Pearson Educación, México, Decimoprimera Edición, 2009.

BOHLANDER, George y SNELL, Scott: *Administración de Recursos Humanos*, Cengage, México, Catorceava Edición, 2012.

TACURI GUERRA, Melina Cristina: *Manual de Funciones en el Área de Recursos Humanos para Base Extreme en el año 2011 – 2012*, Tesis de grado para optar al título de Administrador de empresas, Facultad de Administración de Empresas, Universidad Tecnológica Israel, Cuenca, 2011.

BELDUMA CUENCA, Elina Enri: *La estructura organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de la empresa TECNIMAQ de la ciudad de Pelileo en el año 2010*, Tesis de grado para optar al título de Ingeniera en Marketing y Gestión de Negocios, Facultad de Ciencias Administrativas, Universidad Técnica de Ambato, Ambato, 2010.

MANCERO ESCOBAR, Héctor Hugo: *Diseño de un Manual de Funciones en base al organigrama funcional para la Empresa de Balanceados Fideicomiso Mercantil Grasa UNICOL que facilite la reubicación del personal de acuerdo a sus aptitudes*, Tesis de grado para optar por el título de Ingeniero Comercial, Escuela Ingeniería en Marketing y Comercial, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Riobamba, 2011.

LINKOGRAFÍA

Ecuador Legal Online: *Derechos & Obligaciones del trabajador y empleador*, <http://www.ecuadorlegalonline.com/laboral/codigo-de-trabajo/>, extraído el 9 de abril del 2013.

MEXMETALLICA: *Antecedentes Históricos Recursos Humanos*, <http://clubensayos.com/Historia/Antecedentes-Hist%C3%B3ricos-Recursos-Humanos/148529.html>, extraído el 9 de abril del 2013.

GIL TOVAR, Hernando: *El taylorismo sigue vivo*, <http://www.gerencie.com/el-taylorismo-sigue-vivo.html>, extraído el 8 de Abril del 2013.

ESTÉVEZ, María Luisa: *Antecedentes Históricos de la Administración de Recursos Humano*, <http://www.lainformacion.com.do/noticias/mirador/24687/antecedentes-historicos-de-la-administracion-de-recursos-humanos>, extraído el 8 de abril del 2013.

BLANCO BLANCO, Alexis E: *Teoría de las relaciones Humanas de Eltón Mayo*, <http://calidadysupervision.blogspot.com/2009/08/origenes-de-la-teoria-de-las-relaciones.html>, extraído el 8 de abril del 2013.

WORDREFERENCE: *Ambigua*, <http://www.wordreference.com/definicion/ambigua>, extraído el 26 de junio del 2013.

DEFINICIONES: *Definición de autoridad*, <http://definicion.de/autoridad/>, extraído el 9 de abril del 2013.

WORDREFERENCE: *Coacción*, <http://www.wordreference.com/definicion/coacci%C3%B3n>, extraído el 26 de junio del 2013.

THE FREE DICTIONARY por Farlex: *Difuso*, <http://es.thefreedictionary.com/difusa>, extraído el 26 de junio del 2013.

THE FREE DICTIONARY por Farlex: *Dispersión*, <http://es.thefreedictionary.com/dispersi%C3%B3n>, extraído el 26 de junio del 2013.

THE FREE DICTIONARY por Farlex: *Individualismo*, <http://es.thefreedictionary.com/individualismo>, extraído el 26 de junio del 2013.

DEFINICION D.: *Definición de Jerarquía*, <http://definicion.de/jerarquia/>, extraído el 9 de abril del 2013.

DEFINICIÓNABC: *Definición de rigidez*, <http://www.definicionabc.com/general/rigidez.php>, extraído el 3 de julio del 2013.

WORDREFERENCE: *Zona geográfica*, <http://www.wordreference.com/definicion/zona%20geografica>, extraído el 26 de junio del 2013.

SOYENTREPRENEUR.COM: *Factores esenciales para crear un buen clima laboral*, <http://www.soyentrepreneur.com/factores-esenciales-para-crear-un-buen-clima-laboral.html>, extraído el 18 de junio del 2013.

DECONCEPTOS.COM: *Concepto de área*, <http://deconceptos.com/general/area>, extraído el 18 de junio del 2013.

ECONOMÍA 48: *La Gran Enciclopedia de la Economía*, <http://www.economia48.com/spa/d/division-del-trabajo/division-del-trabajo.htm>, extraído el 3 de Julio del 2013.

PROMONEGOCIOS.NET: *Definición de eficacia*, <http://www.promonegocios.net/administracion/definicion-eficacia.html>, extraído el 3 de julio del 2013.

PROMONEGOCIOS.NET: *Definición de eficiencia*, <http://www.promonegocios.net/administracion/definicion-eficiencia.html>, extraído el 3 de julio del 2013.

AGORASOCIAL: *Qué es y para qué sirve la evaluación del desempeño*, http://www.agorasocial.com/infos/que_es_evaluacion.pdf, extraído el 3 de julio del 2013.

SCRIBD.: *FODA*, <http://es.scribd.com/doc/59398153/FODA-concepto>, extraído el 3 de julio del 2013.

DEFINICION D.: *Definición de Jerarquía*, <http://definicion.de/jerarquia/>, extraído el 9 de abril del 2013.

SCRIB: *Manual de Funciones*, <http://es.scribd.com/doc/41407327/Manual-de-Funciones>, extraído el 18 de junio del 2013.

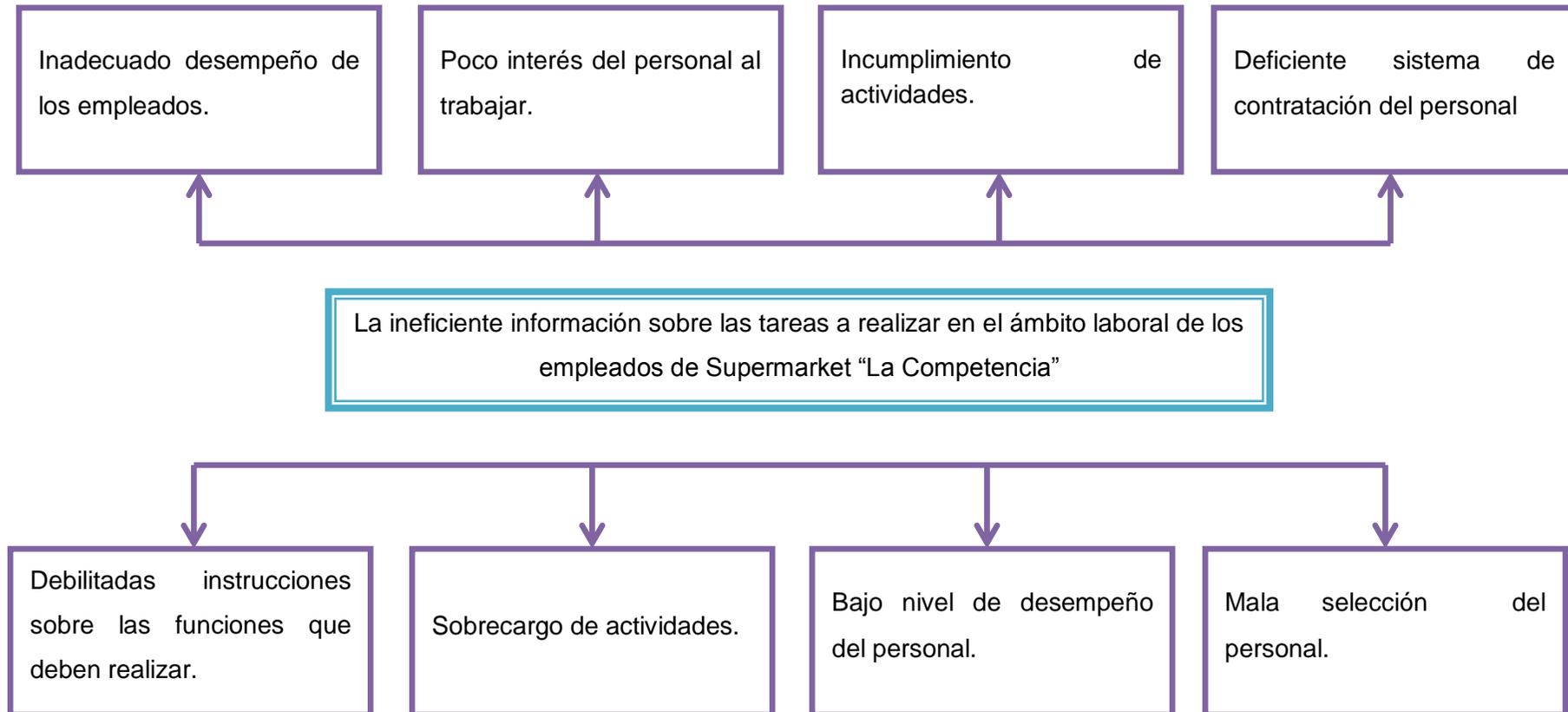
Revista de Ciencias Sociales: *El desempeño Laboral*, <http://revistas.luz.edu.ve/index.php/rcs/article/viewFile/11700/11332>, extraído el 18 de junio del 2013.

EL PRISMA: *Organigramas – Estructura Organizacional*, http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/organigramas/, extraído el 18 de junio del 2013.

GESTIÓN HUMANA.COM: *Descubra al candidato apropiado*, <http://www.gestionhumana.com/gh4/BancoConocimiento/S/seleccionporcompetencias111/seleccionporcompetencias111.asp>, extraído el 3 de julio del 2013.

ANEXOS

ANEXO 1: ÁRBOL DEL PROBLEMA



ANEXO 2: MATRIZ

TEMA: Análisis y Diseño del manual de funciones y su incidencia en el ámbito laboral de los empleados de Supermarket "La Competencia" del cantón Naranjito, provincia del Guayas.

X1	X2	PROBLEMA	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	CAUSAS	EFECTOS	SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS PARTICULAR
Ineficiente información	Ámbito Laboral	Ineficiente información sobre las tareas a realizar en el ámbito laboral de los empleados de Supermarket "La Competencia".	¿En qué medida la ineficiente información detallada sobre las tareas a realizar influye el ámbito laboral de los empleados?	Análisis de las causas que ocasionan la ineficiente información detallada sobre las tareas a realizar en el ámbito laboral, mediante encuestas dirigidas a los empleados de Supermarket "La Competencia" con la finalidad de contribuir con planes de mejora en el clima organizacional.	La información detallada sobre las tareas a realizar influye en el ámbito laboral.	Debilitadas instrucciones sobre las funciones que deben realizarse.	Inadecuado desempeño de los empleados.	¿A qué se debe las debilitadas instrucciones sobre funciones que deben realizar los empleados?	Indagar las razones de la ausencia de instrucciones sobre las funciones que deben realizar cada empleado.	La ausencia de instrucciones sobre las funciones que deben realizar los empleados influye en el desempeño de los mismos.
						Sobrecarga de actividades.	Poco interés del personal al trabajar.	¿En qué medida el sobrecarga de actividades afecta la motivación de trabajar?	Definir las causas por las que existe sobrecarga de actividades.	El sobrecarga de actividades provoca poco interés del personal al trabajar.
						Bajo nivel de desempeño del personal.	Incumplimiento de actividades.	¿Cómo influye el nivel de desempeño del personal en el cumplimiento de las actividades?	Determinar el nivel de desempeño del personal en las actividades asignadas.	El nivel de desempeño del personal influye en el cumplimiento de las actividades.
						Deficiente sistema de contratación del personal.	Mala selección del personal.	¿Cómo mejorar el sistema de contratación del personal?	Indagar sobre el sistema de contratación del personal aplicado en la empresa.	El sistema de contratación del personal incide en la selección del mismo.

ANEXO 3: ACEPTACIÓN DE LA EMPRESA



Señores
Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Comerciales
UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO
Milagro

De mis consideraciones

Por medio de la presente yo, **CECIBEL AZUCENA RAMOS SUAREZ**, con cédula de identidad **0909079121** y en calidad de Propietaria de SUPER MARKET "LA COMPETENCIA", autorizo y apruebo a la Srta. Estela Silvana Paredes Paredes a realizar el Tema de su Tesis en base a mi negocio.

Sin otro particular.

Saludos Cordiales



Dirección: 9 de Octubre Y Av. Quito
Naranjito - Ecuador



ANEXO 4: MODELO DE LA ENCUESTA

Esta encuesta es realizada con la finalidad de saber cuán importante es delegar funciones a los empleados mediante un manual establecido y diseñado acorde a las necesidades de la empresa.

1. ¿Conoce usted con claridad las funciones que debe desempeñar en su puesto de trabajo?
Si No
2. ¿Al ser contratado le fue dado instrucciones específicas sobre las funciones que debe desempeñar dentro de la empresa?
Específicas Poco Específicas Nada Específicas
3. ¿Sabe cuál es la jerarquía que existe en la empresa para la cual trabaja?
Si No Brevemente
4. ¿Con qué frecuencia las actividades asignadas son específicamente de su área?
Siempre Casi Siempre Pocas Veces Nunca
5. ¿Considera usted que existe sobrecarga de actividades laborales dentro de la empresa?
Si No Probablemente
6. ¿Las actividades laborales encomendadas por la empresa las realiza?
Por motivación Por Compromiso Por obligación
7. ¿Cree usted que el ámbito laboral en el que se desenvuelve es el correcto?
Si No
8. ¿Que opina del proceso de selección de personal?
Satisfactorio Poco satisfactorio No es el adecuado
9. ¿Cree usted que cumple a cabalidad con las actividades asignadas?
Si No Probablemente
10. ¿Estaría de acuerdo con la existencia de un instructivo donde se detalle por escrito las funciones que cada uno de ustedes debe realizar de acuerdo a su área de trabajo?
Si No Probablemente



ANEXO 5: MODELO DE LA ENTREVISTA

ENTREVISTA

A La Gerente Propietaria
Sra. Cecibel Ramos.

- 1. ¿Cuál es el proceso a seguir para seleccionar el personal?**
- 2. ¿Existe una persona que específicamente se encargue de seleccionar al personal a ser contratado?**
- 3. ¿Al contratar nuevo personal, cómo se les hace saber lo que deben hacer en su puesto de trabajo?**
- 4. ¿Cómo califica usted el desempeño de su personal?**
- 5. ¿Estaría dispuesta a aplicar el manual de funciones para de esta manera otorgarles a cada empleado por escrito las funciones y responsabilidades que tienen al ingresar a la empresa de la cual usted es propietaria?**

ANEXO 6: PLAGIARISM CHECKER

RESUMEN

¡NUEVO! mejorada detección de plagio y más precisa [Leer más](#)

The Plagiarism Checker

El detector de plagio ha analizado los siguientes segmentos de texto, y no encontró ningún caso de plagio:

El texto que se está analizando	Resultado
Estudio de Investigación y Análisis posterior si realizó Supermercado La	Bueno
Trabajadores de Este Negocio realizaban Toda Actividad teniendo C...	Bueno
Primeras Investigaciones Sobre la Administración del Talento Human...	Bueno
Propósito del Estudio es Aumentar la Eficiencia y Eficacia de	Bueno
Beneficiados hijo los Trabajadores PORQUE tendran Menos Presión ...	Bueno
propuesta ademas plantaron sin rediseño a la Estructura organizacio...	Bueno
Datos recolectados were tabulados y analizados posteriormente. Don...	Bueno
Existencia de la ONU Manual de Funciones Que Regule las Actividades	Bueno

Resultados : No se sospecha de plagio

[Retroceder](#)

© 2002-2010 by / DBA Brian Klug - [Contacto](#)

Ayuda Burbuja

INTRODUCCIÓN

¡NUEVO! mejorada detección de plagio y más precisa [Leer más](#)

The Plagiarism Checker

El detector de plagio ha analizado los siguientes segmentos de texto, y no encontró ningún caso de plagio:

El texto que se está analizando	Resultado
Medio de la Presente Investigación si pretende mejorar el clima	Bueno
Indagaremos si el Sistema de contratación del personal Aplicado en	Bueno
Supermercado La Competencia UBICADO en el Cantón Naranjito, Pr...	Bueno
Delegar Funciones de Acuerdo a la Capacidad del personal y	Bueno
Analizaremos las Causas Que ocasionan la ineficiente Información de...	Bueno
Indagaremos las Razones de la Ausencia de Instrucciones Sobre las	Bueno
Debemos Definir las Causas Por las Que EXISTE sin sobrecargo	Bueno
Determinaremos el Nivel de Desempeño del personal en las Activida...	Bueno

Resultados : No se sospecha de plagio

[Retroceder](#)

© 2002-2010 by / DBA Brian Klug - [Contacto](#)

Ayuda Burbuja

CAPÍTULO I

¡NUEVO! [mejorada detección de plagio y más precisa. Leer más.](#)

The Plagiarism Checker

El detector de plagio ha analizado los siguientes segmentos de texto, y no encontró ningún caso de plagio:

El texto que se está analizando	Resultado
Medida la ineficiente información detallada Sobre las Tareas a realizar	Bueno
Indagar las Razones de la Ausencia de Instrucciones Sobre las	Bueno
debilitadas instrucciones Sobre Funciones Que Deben realizar los Emp...	Bueno
Analizar las Causas Que ocasionan la ineficiente Información detallad...	Bueno
Negocio si desarrollan inconvenientes uno de Ellos es la ineficiente	Bueno
Razón ESTO acarrea Otras Situaciones Como hijo: Inadecuado Dese...	Bueno
Razón, ha surgido la necesidad de analizar minuciosamente y Delegar	Bueno
Ademas el Incumplimiento de las Actividades asignadas debido al Bajo	Bueno

Resultados : No se sospecha de plagio

[Retroceder](#)

© 2002-2010 by / DBA Brian Klug - [Contacto](#)

CAPITULO II

NEW! [Upgraded and more accurate plagiarism detection. Learn more.](#)

The Plagiarism Checker

To investigate possible plagiarism, click on any of the "possible plagiarism" links in the table below. You will be referred to the source material for you to make an informed decision about the content of your student's paper.

NOTE: You should also find the text in question in your student's paper to see if the text under suspicion is a quotation. (The [premium version](#) automatically ignores most quoted text.)

Text being analyzed	Result
acuerdo al tema La estructura organizacional y su incidencia en	OK
situación planteada surge la necesidad de proporcionar a Base Extre...	OK
actividades del cargo comprenden asignar el total de funciones y	Possible Plagiarism
aplicación del manual les permitirá ubicara los empleados y trabajado...	OK
estructura organizacional es indispensable dentro de toda empresa p...	Possible Plagiarism
desarrollo del presente trabajo constituye el diseño de la estructura	Possible Plagiarism
darse esta situación se vieron en la necesidad de suministrarles	OK
situación planteada surge la necesidad de proporcionar a la empresa,	OK

Results: Unknown - investigate with links above

[Go Back](#)

FUNDAMENTACIÓN

NEW! [Upgraded](#) and more accurate plagiarism detection. [Learn more.](#)

The Plagiarism Checker

The plagiarism detector has analyzed the following text segments, and did not find any instances of plagiarism:

Text being analyzed	Result
existe responsabilidad debido a la función que ellos realizan dentro	OK
administrador debe tratar de propagar el potencial de los individuos	OK
Libro: Profundamente Humanos (Deeply Humans) de Rafael Prada	OK
fracciona una función en unidades administrativas reducidas, permite...	OK
McGregor sostiene que toda decisión administrativa tiene consecuen...	OK
Comprende los analistas, especialistas o expertos en diferentes activ...	OK
Ordenar dichas actividades, distribuyendo los recursos precisos (per...	OK
característico de organizaciones muy desarrolladas que trabajan por ...	OK

Results: No plagiarism suspected

[Go Back](#)

© 2002-2010 by/DBA Brian Klug - [Contact](#)

Help Bubble

MARCO LEGAL

NEW! [Upgraded](#) and more accurate plagiarism detection. [Learn more.](#)

The Plagiarism Checker

To investigate possible plagiarism, click on any of the "possible plagiarism" links in the table below. You will be referred to the source material for you to make an informed decision about the content of your student's paper.

NOTE: You should also find the text in question in your student's paper to see if the text under suspicion is a quotation. (The [premium version](#) automatically ignores most quoted text.)

Text being analyzed	Result
Obstaculizar, por cualquier medio, las visitas o inspecciones de las	Possible Plagiarism
Cumplir las disposiciones del reglamento interno expedido en forma l...	Possible Plagiarism
Inferir o conculcar el derecho al libre desenvolvimiento de las	Possible Plagiarism
empleador que violare esta prohibición, será sancionado con multa que	Possible Plagiarism
títulos y herramientas suministrados por el empleador en objetos distin...	Possible Plagiarism
Comunicar al empleador o a su representante de daños materiales	OK
Sujetarse a las medidas preventivas e higiénicas que impongan las	OK
Guardar escrupulosamente los secretos técnicos, comerciales o de fa...	OK

Results: *Possibly* plagiarized - use links above to check

[Go Back](#)

Help Bubble

MARCO CONCEPTUAL

Facebook x The Plagiarism Checker x
www.dustball.com/cs/plagiarism.checker/

NEW! [Upgraded](#) and more accurate plagiarism detection. [Learn more.](#)

The Plagiarism Checker

To investigate possible plagiarism, click on any of the "possible plagiarism" links in the table below. You will be referred to the source material for you to make an informed decision about the content of your student's paper.

NOTE: You should also find the text in question in your student's paper to see if the text under suspicion is a quotation. (The [premium version](#) automatically ignores most quoted text.)

Text being analyzed	Result
ausencia de instrucciones sobre las funciones que deben realizar los	OK
puede entenderse de varios modos o admitir distintas interpretaciones	Possible Plagiarism
Extensión de terreno cuyos límites están determinados por razones a ...	Possible Plagiarism
sobrecarga de actividades provoca poco interés del personal al trabajar	OK
nivel de desempeño del personal influye en el cumplimiento de	OK
aquel que dirige, organiza, coordina, retribuye y estudia las actividades	OK
Separación, esparcimiento o extensión de un conjunto o de algo	OK
Resulta ser aquella imposibilidad que alguien o algo presentan a	OK

Results: Unknown - investigate with links above

[Go Back](#)

Help Bubble

The Plagiarism Che... RESUMEN - Microso... Tesis (Silvana) - Mic... Escritorio ES 11:15

CAPITULO III

Facebook x El Checker plagio x *DISEÑO DE LA INVESTIG... x
www.dustball.com/cs/plagiarism.checker/

Esta página se ha traducido del [inglés](#) al [español](#). [Mostrar original](#) Configuración

¡NUEVO! [mejorada](#) detección de plagio y más precisa. [Leer más.](#)

The Plagiarism Checker

El detector de plagio ha analizado los siguientes segmentos de texto, y no encontró ningún caso de plagio:

El texto que se está analizando	Resultado
Segun do finalidad: la Investigación Aplicada es PORQUE SE utilizan	Bueno
Segun do Objetivo gnoseológico: la Investigación es correlacional ya ...	Bueno
Also si utilizarán Métodos empiricos Complementarios Como La Enc...	Bueno
Nuestra Población es no probabilística ya Que, las Encuestas y	Bueno
utiliza el Método inductivo - deductivo ya Que, Se Trata	Bueno
Ademas de aquéllo this es cualitativa PORQUE, si recolectara Inform...	Bueno
Población a encuestar en this Pequeña Empresa es de 15	Bueno
Población hijo de los Empleados de Supermercado La Competencia ...	Bueno

Resultados : No se sospecha de plagio

[Retroceder](#)

Ayuda Burbuja

© 2002-2010 by / DBA Brian Klug - [Contacto](#)

El Checker plagio - ... RESUMEN - Microso... Tesis (Silvana) - Mic... Escritorio ES 11:18

CAPITULO IV

Facebook x El Checker plagio x 'DISEÑO DE LA INVESTITO' x

www.dustball.com/cs/plagiarism.checker/

Esta página se ha traducido del inglés al español. Mostrar original Configuración

¡NUEVO! mejorada detección de plagio y más precisa. Leer más.

The Plagiarism Checker

El detector de plagio ha analizado los siguientes segmentos de texto, y no encontró ningún caso de plagio:

El texto que se está analizando	Resultado
Supermercado La Competencia Es Un Negocio Que va Evolucionand...	Bueno
incrementando el Número de empeados párr ofrecer ONU Mejor Ser...	Bueno
ACTUALMENTE Goza De Una Economía Estable debido a la buena	Bueno
Razón sí ha Tomado en consideracion realizar Encuestas a los	Bueno

Resultados : No se sospecha de plagio

[Retroceder](#)

© 2002-2010 by / DBA Brian Klug - [Contacto](#)

Ayuda Burbuja

El Checker plagio - ... RESUMEN - Microso... Tesis (Silvana) - Mic... Escritorio ES 11:22

Facebook x The Plagiarism Checker x 'DISEÑO DE LA INVESTITO' x

www.dustball.com/cs/plagiarism.checker/

NEW! Upgraded and more accurate plagiarism detection. Learn more.

The Plagiarism Checker

The plagiarism detector has analyzed the following text segments, and did not find any instances of plagiarism:

Text being analyzed	Result
negocio se formó hace aproximadamente 25 años, siendo una tienda	OK
instrucciones sobre las tareas que deben hacer, se las dan	OK
manual de funciones detalla las tareas y responsabilidades de acuerdo	OK
constatar el poco conocimiento del personal en lo que respecta	OK
concerniente al sobrecargo de actividades un 77% (10 personas) de	OK
pretende mejorar esta situación otorgando un instructivo a cada trabaj...	OK
preguntarles sobre el cumplimiento de las actividades que les son	OK
Delegar por escrito las funciones y responsabilidades se acuerdo al	OK

Results: No plagiarism suspected

[Go Back](#)

© 2002-2010 by/DBA Brian Klug - [Contact](#)

Help Bubble

The Plagiarism Che... RESUMEN - Microso... Tesis (Silvana) - Mic... Documento2 - Micr... Escritorio ES 11:33

CAPITULO V

¡NUEVO! [mejorada detección de plagio y más precisa. Leer más.](#)

The Plagiarism Checker

El detector de plagio ha analizado los siguientes segmentos de texto, y no encontró ningún caso de plagio:

El texto que se está analizando	Resultado
Diseño organizacional y planteamiento de la ONU Manual de Funcion...	Bueno
De Cuando la línea horizontal no está colocada lateralmente indica Un...	Bueno
Instrumento de Apoyo párr una organizadora, Distribuir Actividades y ...	Bueno
Relacionado con el Saber Hacer del directivo, con los comportamientos	Bueno
Segun Chiavenato El Desempeño laboral es el COMPORTAMIENTO ...	Bueno
Plantear Estrategias motivacionales Dirigida al Equipo de Trabajo de la	Bueno
Ellas es Delegar Funciones Especificas y responsabilites a los Emple...	Bueno
propuesta Sera realizada desarrollada en Supermercado La Compet...	Bueno

Resultados : No se sospecha de plagio

[Retroceder](#)

Ayuda Burbuja

© 2002-2010 by / DBA Brian Klug - [Contacto](#)

NEW! [Upgraded and more accurate plagiarism detection. Learn more.](#)

The Plagiarism Checker

The plagiarism detector has analyzed the following text segments, and did not find any instances of plagiarism:

Text being analyzed	Result
Reportar al gerente administrativo cualquier anomalia existente en el ...	OK
inventario a la mercadería vendida sin factura	OK
Abastecer de mercadería las perchas que están alrededor de las	OK
Despachar mercadería donde el acceso para los clientes esta breve...	OK
Facturar mercadería vendida al por mayor y entregarla posteriormente al	OK

Results: No plagiarism suspected

[Go Back](#)

Help Bubble

© 2002-2010 by/DBA Brian Klug - [Contact](#)

NEW! [Upgraded and more accurate plagiarism detection. Learn more.](#)

The Plagiarism Checker

The plagiarism detector has analyzed the following text segments, and did not find any instances of plagiarism:

Text being analyzed	Result
Comunicar al supervisor del personal o gerente administrativo la falta	OK
Comunicar inmediatamente al supervisor del personal cualquier anom...	OK
Comunicar inmediatamente al supervisor del personal o gerente admi...	OK
Facturar mercadería vendida al por mayor y entregarla posteriormente al	OK
Presentar las declaraciones tributarias realizadas por el auxiliar conta...	OK
Reportar al Jefe Administrativo y Comercial cualquier anomalía existe...	OK
Supervisa a: Cajeros, Bodegueros, Perchadores, Despachadores de...	OK
Comunicar al supervisor del personal o gerente administrativo la falta	OK

Results: No plagiarism suspected

[Go Back](#)

© 2002-2010 by/DBA Brian Klug - [Contact](#)

Help Bubble

NEW! [Upgraded and more accurate plagiarism detection. Learn more.](#)

The Plagiarism Checker

The plagiarism detector has analyzed the following text segments, and did not find any instances of plagiarism:

Text being analyzed	Result
Analizar con el Gerente General el cambio experimentado en la	OK
Posee personal con experiencia y gran capacidad intelectual	OK
Abrir una cuenta bancaria exclusivamente para el manejo de los	OK
existe una cuenta corporativa donde depositar los recursos financiero...	OK
Verificar el cumplimiento de las funciones establecidas a cada emple...	OK
Renovar las promociones y publicitarla en los medios de comunicación	OK
Mantener el personal antiguo e instruirlo constantemente con el propó...	OK
Mantendremos un mejor control de las existencias en la empresa	OK

Results: No plagiarism suspected

[Go Back](#)

© 2002-2010 by/DBA Brian Klug - [Contact](#)

Help Bubble

Facebook The Plagiarism Checker DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN www.dustball.com/cs/plagiarism.checker/

NEW! [Upgraded](#) and more accurate plagiarism detection. [Learn more.](#)

The Plagiarism Checker

The plagiarism detector has analyzed the following text segments, and did not find any instances of plagiarism:

Text being analyzed	Result
acuerdo con los resultados obtenidos en el proceso investigativo reali...	OK
Actualizar constantemente y de acuerdo a las necesidades del negocio	OK
falta de información sobre la importancia del manual de funciones	OK
Contratar el personal de acuerdo con el perfil establecido en	OK
otorga demasiado trabajo al empleado no se está aprovechando su	OK
seguimiento al cumplimiento de las funciones establecidas en el manual	OK
conocer al personal cualquier modificación realizada al manual, para ...	OK
Implementar el manual de funciones y reestructurar el organigrama ext...	OK

Results: No plagiarism suspected

[Go Back](#)

© 2002-2010 by/DBA Brian Klug - [Contact](#)

Help Bubble

The Plagiarism Che... RESUMEN - Microso... Tesis (Silvana) - Mic... Escritorio ES 11:45

CORRECCIONES

The Plagiarism Checker www.dustball.com/cs/plagiarism.checker/

NEW! [Upgraded](#) and more accurate plagiarism detection. [Learn more.](#)

The Plagiarism Checker

The plagiarism detector has analyzed the following text segments, and did not find any instances of plagiarism:

Text being analyzed	Result
Comunicar al supervisor del personal o gerente administrativo la falta	OK
Comunicar inmediatamente al supervisor del personal o gerente admi...	OK
Reportar al gerente administrativo cualquier anomalía existente en el ...	OK
Comunicar inmediatamente al supervisor del personal o gerente admi...	OK
existe una estructura organizacional clara y definida	OK
Conservar el personal antiguo e instruirlo constantemente con el prop...	OK
Facturar mercadería vendida al por mayor y entregarla posteriormen...	OK
Comunicar al supervisor del personal o gerente administrativo la falta	OK

Results: No plagiarism suspected

[Go Back](#)

© 2002-2010 by/DBA Brian Klug - [Contact](#)

Help Bubble

Inicio ANGELCOR... Mis docume... 2 Microsof... The Plagiari... ES 18:16