



# **UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO**

**UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES**

**PROYECTO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO  
DE INGENIERÍA, MENCIÓN EN CONTADURÍA PÚBLICA Y AUDITORIA**

## **TÍTULO:**

**EL MANUAL DE FUNCIONES Y SU INCIDENCIA EN EL SISTEMA  
ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESASISTEMAS Y SERVICIOS ERAZO C.A**

## **AUTORAS:**

**Emilia Stefania Figueroa Paredes**

**Leonela Consuelo Fischer Reyes**

## **Tutor:**

**Dr. Walter Loor Briones**

**Milagro, Julio Del 2012.**

**ECUADOR**

## **CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de Tutor de la carrera de Ingeniería en contaduría pública y auditoría en el nivel pre-grado, nombrada por las Autoridades de la Universidad Estatal de Milagro, para dirigir el presente proyecto de grado.

Por la presente hago constar que he analizado el proyecto de grado presentado por las egresadas Emilia Stefanía Figueroa Paredes y Leonela Consuelo Fischer Reyes, para optar por el título de Ingenieros en Contaduría Pública y Auditoría y que acepto tutoriar a los estudiantes, durante la etapa del desarrollo del trabajo hasta su presentación, evaluación y sustentación.

Milagro, 31 de Julio del 2012

---

**Dr. Walter Loor Briones**



## DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Los autores de esta investigación, declaramos ante el Consejo Directivo de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Comerciales de la Universidad Estatal de Milagro, que el trabajo presentado es de nuestra propia autoría, no contiene material escrito por otra persona, salvo el que está referenciado debidamente en el texto; parte del presente documento en su totalidad no ha sido presentado para el otorgamiento de cualquier otro Título o grado de una institución nacional o extranjera.

Milagro, julio del 2012

---

Emilia Stefanía Figueroa Paredes

C.I #:0926302944

---

Leonela Consuelo Fischer Reyes

C.I # 0926849886



**UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO**

**UNIDAD ACADÉMICA DE EDUCACIÓN CONTINUA Y**

**SEMIPRESENCIAL**

EL TRIBUNAL EXAMINADOR previo a la obtención del título de INGENIERAS EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES, MENCIÓN: INGENIERIA EN CONTADURIA PUBLICA Y AUDITORIA, otorga al presente PROYECTO DE INVESTIGACIÓN las siguientes calificaciones:

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

---

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

---

PROFESOR DELEGADO

---

PROFESOR DELEGADO

## DEDICATORIA

A Dios y mi fe que de manera muy especial ya que me ha dado la fortaleza para llegar a alcanzar este tan deseado título, haciendo a un lado todos los obstáculos que el destino puso en mi camino, para alcanzar uno de mis metas propuestas.

A mi amado e inolvidable papá, gracias por guiarme y protegerme desde el cielo, tu presencia cada día crece más en mi alma, a ti te debo lo que soy .A ti, insuperable, preciosa, bella y amorosa mamá, por darme tu cariño, paciencia, apoyo, consejos y, por sobre todo, valor para seguir adelante.

A mis queridos hermanos y a mi querido esposo que estuviste cuando más te necesite que me distes valor para salir adelante. A todas las personas que de alguna u otra manera han contribuido en la realización de esta etapa de mi vida y que la pongo como referente de lucha desmedida por la búsqueda de la superación.

***Stefania Figueroa***

Como todo ser noble y lleno de sentimientos y uno de ellos la “Gratitud”, me es un honor poder decirle a la Universidad Estatal de Milagro que me siento la mujer más feliz por haberme acogido en sus aulas, por sus enseñanzas, por cada uno de mis maestros que hoy y siempre formaran parte importante en mi vida, porque ellos supieron formarme como profesional para servirle a mi Patria, no me queda más que decir Gracias UNEMI gracias, siempre estarás en mi corazón.

A la empresa Sistemas y Servicios Erazo C.A que nos brindó todo el apoyo para que este trabajo se realice de principio a fin y sea una herramienta útil para la misma.

Al Dr. Walter Loor, tutor de nuestra tesis, quien nos apoyó y colaboró con su profesionalismo para que nuestro trabajo se realice con éxito.

***Leonela Fischer***

## **AGRADECIMIENTO**

Gracias a Dios por cambiarme la vida y hacerme una mejor persona. Por qué todo lo que es nacido de Dios vence al mundo; y esta es la victoria que vence al mundo, nuestra fe. **1 Juan 5:4**

Al Doc. Walter Loor nuestro Tutor por su enseñanza y paciencia que demostró en cada una de nuestras tutorías, sin sus instrucciones no hubiéramos logrado hacer posible la culminación de la investigación.

A nuestros compañeros que de una u otra manera estuvieron apoyándome en todo momento y a las personas que contribuyeron con su apoyo incondicional les agradecemos por ayudarnos a levantar cada vez que tuvimos una caída con su amistad y lealtad. Da al sabio, y será más sabio: Enseña al justo, y acrecerá su saber. **Proverbios9:9**

**AUTORES:**

**Stefania Figueroa**

El trabajo realizado fruto de muchos esfuerzos pero al fin logrado se lo dedico a mi Dios principalmente, ya que sin su voluntad nada es posible. A mi madre Consuelo Reyes Mora quien con su esfuerzo diario supo apoyarme e incentivar me para ser una persona de bien, a mi padre Cesar Fischer Litardo porque me demostró que él podía ser un mejor padre y hoy es lo que siempre quisimos, a mi esposo el Ing. Com. Xavier Hidalgo Reina quien me acompañó durante toda mi carrera, siempre muy atento de que me forme como profesional de lo cual me siento muy orgullosa, a cada uno de mis hermanos, y a mi querida cuñada que es como una hermana más y mis amigas, les dedico este trabajo a cada uno de ustedes, y estoy segura que estarán conmigo por siempre para compartir mis triunfos y alegrías.

**Leonela Fischer**



## **CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR**

Señor.

Lic. Jaime Orozco Hernández, MSc.

**RECTOR DE LA UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO.**

Presente.

Mediante el presente documento, libre y voluntariamente procedemos a hacer entrega de la Cesión de Derecho del Autor del Trabajo realizado como requisito previo para la obtención del Título de Tercer Nivel, cuyo tema fue “El manual de funciones y su Incidencia en el sistema organizacional de la empresa Sistemas Y Servicios Erazo C.A” que corresponde a la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Contables.

Milagro, julio del 2012

---

EMILIA STEFANIA FIGUEROA PAREDES

C.I #: 0926302944

---

LEONELA FISCHER RE

C.I # 0926302910

**“EL MANUAL DE FUNCIONES Y SU INCIDENCIA EN EL SISTEMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA SISTEMAS Y SERVICIOS ERAZO C.A”**

**Autores:**

Emilia Stefania Figueroa Paredes

Leonela Consuelo Fischer Reyes

**RESUMEN**

La administración del personal es hoy en día un elemento prioritario dentro de cada empresa puesto que de su buen uso depende en gran parte el óptimo funcionamiento del sistema organizacional y su rápida aceptación a las condiciones cambiantes del medio en que es rodeado.

Por esta razón la empresa Sistemas y Servicios Erazo C.A, busca un mejoramiento en sus departamentos, espera incorporar un Manual de Funciones con el fin de optimizar aspectos de su capital humano, convirtiéndose en una instrumento elemental para el futuro de la empresa. Dejando de lado todos aquellos inconvenientes que se suscitaban por no conocer el grado de sus responsabilidades como es y debería ser en toda empresa que crece cada día

Por medio del manual de funciones se perfeccionara los recursos y se propone una opción organizacional para mejorar el desempeño.

Esta herramienta le ofrecerá al personal de la empresa tener un conocimiento claro y preciso de cada una de sus tareas responsabilidades y obligaciones, permitiéndole así a los diferentes departamentos que integran la empresa, el progreso de una ordenada elección del personal que pertenezca a los perfiles requeridos para desempeñar cada puesto de trabajo en particular, sirviendo así como un punto de partida para iniciar el cambio y organización

**Palabras claves:** Sistema Organizacional, Manual de funciones Perfil requerido, Conocimiento claro y preciso



**“EL MANUAL DE FUNCIONES Y SU INCIDENCIA EN EL SISTEMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA SISTEMAS Y SERVICIOS ERAZO C.A”**

**Autores:**

Emilia Stefania Figueroa Paredes

Leonela Consuelo Fischer Reyes

**ABSTRACT**

The administration of the personnel is nowadays a priority element inside each business since of its good use depends to a large extent the optimum operation of the company and its fast acceptance to the changing conditions of the middle in which is surrounded.

By this reason the business Systems and Services Erazo C.TO, search an improvement in its departments, wait to incorporate a Manual of Functions in order to optimizing aspects of its human capital, being becoming an instrument elementary for the future of the business. Leaving sideways all those objections that stirred up itself for know not the degree of its responsibilities as is and should be in every business that each day grows

Through the manual of functions was perfected the resources and an option is proposed organizacional to improve the performance.

This tool will offer to the personnel of the business to have a precise and clear knowledge of each one of their tasks responsibilities and obligations, permitting him thus to the different departments that integrate the business, the progress of an ordinate election of the personnel that belong to the profiles required to perform each job particularly, serving as well as a starting point for initiate the change and organization

**Keywords:** System Organizacional, required Profile functions Manual, precise and clear Knowledge

## ÍNDICE GENERAL

### A.- PAGINAS PRELIMINARES

Carátula.....	i
Constancia de aceptación del tutor.....	ii
Declaración de autoría de la investigación.....	iii
Aceptación de la defensa.....	iv
Dedicatoria.....	v
Agradecimiento.....	v
i	
Cesión de derechos del autor a la UNEMI.....	vii
Índice general.....	viii
Índice de cuadros.....	xii
Índice de gráficos.....	xiv
Resumen.....	xvi

### B. TEXTO

INTRODUCCIÓN .....	1
CAPITULO I.....	3
EL PROBLEMA .....	3
1.1  PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.1.1  Problematización .....	3

1.1.2 Delimitación del problema .....	5
1.1.3 Formulación del problema .....	5
1.1.4 Sistematización del problema .....	5
1.1.5 Determinación del tema .....	5
1.2. OBJETIVOS .....	6
1.2.1.- Objetivo General de la Investigación .....	6
1.3 JUSTIFICACIÓN .....	6
<b>CAPITULO II .....</b>	<b>8</b>
<b>MARCO REFERENCIAL .....</b>	<b>8</b>
2.1 MARCO TEÓRICO .....	8
2.1.1 Antecedentes históricos .....	8
2.1.2 Antecedentes referenciales .....	9
2.2 MARCO LEGAL .....	31
2.3 MARCO CONCEPTUAL .....	33
2.4 HIPOTESIS Y VARIABLES.....	35
2.4.1 Hipótesis General .....	35
2.4.2 Hipótesis Particulares .....	35
2.4.3 Declaración de Variables .....	36
2.4.4 Operacionalización de las Variables.....	37
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>39</b>
<b>MARCO METODOLÓGICO.....</b>	<b>39</b>
3.1 TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN Y SU PERSPECTIVA GENERAL .....	39
3.2 LA POBLACIÓN Y LA MUESTRA.....	40
3.2.1 Características de la población .....	40
3.2.2 Delimitación de la población .....	41
3.2.3 Tipo de muestra .....	41

3.2.4 Tamaño de la muestra .....	41
3.2.5 Proceso de selección .....	41
<b>3.3 LOS MÉTODOS Y LAS TÉCNICAS.....</b>	<b>42</b>
3.3.1 Métodos teóricos .....	42
3.3.2 Métodos empíricos: .....	43
3.3.3 Técnicas e instrumentos.....	43
<b>3.4 PROCESAMIENTO ESTADÍSTICO DE LA INFORMACIÓN .....</b>	<b>43</b>
<b>CAPÍTULO IV.....</b>	<b>45</b>
<b>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS .....</b>	<b>45</b>
4.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL .....	45
4.2 ANÁLISIS COMPARATIVO, EVOLUCIÓN, TENDENCIA Y PERSPECTIVAS .....	57
4.3 RESULTADOS .....	58
4.4 VERIFICACION DE HIPOTESIS .....	59
<b>CAPITULO V.....</b>	<b>62</b>
<b>PROPUESTA.....</b>	<b>62</b>
5.1 TEMA.....	62
5.2 JUSTIFICACIÓN .....	62
5.3 FUNDAMENTACIÓN.....	63
5.4 OBJETIVOS.....	65
5.5 UBICACIÓN .....	67
5.6 ETUDIO FACTIBILIDAD .....	68
5.7 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA.....	68
5.7.1 Actividades.....	68
5.7.2 Recursos, análisis financiero .....	90
5.7.3 Impacto .....	91
5.7.4 Cronograma .....	93

<b>5.7.5 Lineamiento para evaluar la propuesta .....</b>	<b>94</b>
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>94</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>95</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>97</b>
<b>ANEXO .....</b>	<b>100</b>

## INDICE DE CUADRO

<b>Cuadro 1.</b> Operacionalización de las variables con sus indicadores.....	<b>37</b>
<b>Cuadro 2.-</b> Incidencia en la despreocupación de los directivos en el rol que usted está desempeñando.....	<b>45</b>
<b>Cuadro 3.</b> Encuesta orientada a conocer la opinión de los trabajadores de la empresa sobre el grado de información que poseen con respecto a los sistemas organizacionales.....	<b>48</b>
<b>Cuadro 4</b> Encuesta dirigida a conocer la opinión de las personas sobre el resultado que se obtiene al momento en que los directivos delegan los compromisos a cada trabajador de la empresa.....	<b>49</b>
<b>Cuadro 5.</b> Encuesta dirigida a conocer si las disposiciones que se delegan sin respaldo afectan el rendimiento laboral.....	<b>50</b>
<b>Cuadro 6.</b> Encuesta dirigida a conocer si se cumplen con las normas internas.....	<b>51</b>
<b>Cuadro 7.</b> Encuesta dirigida a conocer si existe relación participativa entre cada uno de los integrantes de la empresa.....	<b>52</b>
<b>Cuadro 8.</b> Encuesta dirigida a conocer si el rendimiento laboral llena las expectativas del empleador .....	<b>53</b>
<b>Cuadro 9.</b> Encuesta dirigida a conocer si la empresa debe regirse mediante un manual de funciones. ....	<b>54</b>
<b>Cuadro 10.</b> Encuesta dirigida a conocer las relaciones personales de las personas dentro de la organización .....	<b>55</b>
<b>Cuadro 11.</b> Encuesta dirigida a conocer si el talento humano de la empresa está de acuerdo a colaborar en la elaboración y diseño de la del manual...	<b>56</b>
<b>Cuadro 12</b> verificaciones de hipótesis.....	<b>59</b>

<b>Cuadro 13</b> misión de la empresa.....	70
<b>Cuadro 14.</b> Visión foda de Sistemas y Servicios Erazo C.A.....	70
<b>Cuadro 15.</b> Manual de funciones del gerente general.....	74
<b>Cuadro 16.</b> Manual de funciones del contador.....	76
<b>Cuadro 17.</b> Manual de funciones jefe de bodega .....	77
<b>Cuadro 18.</b> Manual de funciones del jefe del departamento técnico.....	79
<b>Cuadro 19.</b> Manual de funciones auxiliar del departamento técnico .....	80
<b>Cuadro 20.</b> Manual de funciones...asistente de cobranza.....	81
<b>Cuadro 21.</b> Manual de funciones del jefe del departamento de cobranza.....	82
<b>Cuadro 22.</b> Manual de funciones del asistente de cobranza.....	84
<b>Cuadro 23.</b> Manual de funciones del auxiliar de cobranza .....	86
<b>Cuadro 24.</b> Cuadro 24. Manual de funciones del jefe del departamento de ventas .....	88
<b>Cuadro 25.</b> Manual de funciones del agente de ventas .....	89
<b>Cuadro 26.</b> Inversión del proyecto.....	90
<b>Cuadro 27.</b> financiacion del proyecto.....	91
<b>Cuadro 28.</b> Ganancia por la elaboración del proyecto .....	91
<b>Cuadro 29.</b> Actividades a realizar .....	93

## INDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Computron .....	9
<b>Figura 2.</b> Movicompu.....	9
<b>Figura 3.</b> Como se organiza el sistema.....	18
<b>Figura 4.</b> Beneficios de los insumos de los sistemas abiertos.....	18
<b>Figura 5.</b> Estadística de la hipótesis central. (Causa).....	47
<b>Figura 6.</b> Estadística de la hipótesis central (efecto).....	48
<b>Figura 7.</b> Estadística de la hipótesis particular (causa).....	49
<b>Figura 8.</b> Estadística de la primera hipótesis particular (efecto) .....	50
<b>Figura 9.</b> Estadística de la hipótesis particular (causa).....	51
<b>Figura 10.</b> Estadística de la hipótesis particular (efecto).....	52
<b>Figura 11.</b> Estadística de la hipótesis particular (causa).....	53
<b>Figura 12.</b> Estadística de la hipótesis particular (efecto).....	54
<b>Figura 13.</b> Estadística de la hipótesis particular (causa) .....	55
<b>Figura 14.</b> Estadística de la hipótesis particular.....	56
<b>Figura 15.</b> Ubicación sectorial de la investigación.....	67
<b>Figura 16.</b> Organigrama estructural.....	73
<b>Figura 17.</b> FODA.....	74
<b>Figura 18.</b> Realizando la entrevista, encuesta a los directivos y empleados de la empresa Sistemas y Servicios Erazo C.A.....	104
<b>Figura 19.</b> Realizando la entrevista, encuesta a los directivos y empleados de la empresa Sistemas y Servicios Erazo C. ....	104
<b>Figura 20.</b> Equipos de venta en los locales.....	105
<b>Figura 21.</b> Local del rio centro sur .....	105

<b>Figura 22.</b> Local del rio centro norte.....	106
<b>Figura 23.</b> Departamento técnico.....	106
<b>Figura 24</b> .Personal administrativo.....	107
<b>Figura 25.</b> Mascota de Sistemas y Servicios Erazo S.A.....	107
<b>Figura 26.</b> Certificado de aceptación de la empresa Sistemas y Servicios Erazo C.A.....	108



## INTRODUCCIÓN

Guayaquil es una de las ciudades más grandes del Ecuador, donde se mantiene una amplia franja empresarial lo que la convierte en el motor económico del país, dándoles como resultado a los inversionistas altos rendimientos económicos. Para lograr esto es necesario contar con normas que impulsen este desarrollo; donde se pueda tener un control de la mercadería de la empresa, control del personal que allí labora, en especial un control rígido de los inventarios, puesto que del tratamiento que se le dé a este rubro se evitará pérdidas cuantiosas.

El propósito de este trabajo es ayudar a la empresa Sistemas Y Servicios Erazo C.A. de un modo hábil para que sea más práctica y acceda reaccionar de manera oportuna ante un mundo tan variable y competitivo como es la actividad empresarial.

Este trabajo tiene como finalidad contribuir a la optimización de los departamentos que emplea esta empresa, cabe mencionar que la empresa en general es objeto de investigación puesto que se ha visto afectada y le resta competitividad el mercado.

El resultado de esta investigación es certificarles a sus propietarios, la mejora de su empresa a través de optimizar el trabajo que desempeña cada integrante de la misma, este trabajo visualiza este tema de relevancia y lo conduce a la solución de la problemática planteada

El primer capítulo se fundamenta específicamente en el planteamiento de los problemas, en la delimitación y la evaluación del mismo lo cual permite darnos cuenta el grado de importancia que tiene el tema expuesto a investigación. También encontramos los objetivos generales y específicos que engloban los logros y beneficios que proyectamos adquirir con el perfeccionamiento del mismo.

El segundo capítulo se refiere al marco teórico que explica y expresa los aspectos científicos de la investigación. En su fomentación científica consta la

respectiva reseña histórica que nos da amplios conocimientos sobre la creación, desarrollo y evolución de este tema de estudio.

En el tercer capítulo describimos la modalidad de investigación la misma que es de campo y también la bibliografía que nos permite definir claramente el problema existente y nos sobrelleva a formularnos interrogantes con respuestas importantes para la ejecución de una investigación y observaciones profundas.

Finalmente el quinto capítulo detalla los pasos para aplicar la propuesta de solución al problema planteado. Se incluye el presupuesto y cronograma para su aplicación en Sistemas y Servicios Erazo C.A., o en cualquier otra organización comercial que se desee aplicarlo.

# **CAPITULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.1.1 Problematización**

Los incesantes cambios que se presentan en la sociedad, obliga a la administración a reconstruir su estructura y a reforzar la eficiencia del recurso humano. En la medida que la empresa se expande, aumenta su número de empleados, las funciones obtienen una complicación mayor y está determinada dependiendo del cargo que cada uno desempeña.

El éxito de toda compañía depende del juicio que se tenga al precisar la descripción del cargo, lo cual es dable al examinar elementos primordiales tales como objetivos, recursos, labores y requerimientos propios del trabajo, que accedan formar compromisos y derechos para regularizar el esfuerzo humano y conseguir los objetivos organizacionales.

El desconocimiento de las funciones específicas del directivo, del empleado y todos los involucrados en la organización trae como consecuencia serios problemas internos que terminan alterando su funcionamiento y obstaculizando los procesos que en ella se desarrollan, se hace necesario normar las

funciones que cada integrante de la empresa u organización debe desarrollar, lo cual evitaría dificultades.

Sistemas y Servicios Erazo C.A, es una empresa que está ubicada en la ciudad de Guayaquil dedicada a la comercialización, instalación y mantenimiento de equipos de cómputo. En esta institución comercial se presentan inconvenientes debido a que existe omisión de responsabilidades por parte de los empleados, las disposiciones internas delegadas por lo general son de forma verbal y no documentada, afectando así el sistema organizacional de la microempresa.

Se puede observar también cierta despreocupación o poco interés de los directivos en la asignación de responsabilidades, trayendo como consecuencia la ausencia del perfil de cargos para la realización de actividades diarias a cumplir, lo cual se refleja en la disminución del rendimiento productivo del equipo de trabajo; ya que por otra parte no se cumple con la relación que debe existir entre el establecimiento de normas de control interno y la asignación de responsabilidades.

Es por esto que la forma equivocada que tienen los integrantes del equipo de talento humano para desarrollar sus actividades crea un ambiente individualista de trabajo a la hora de desempeñar sus funciones, produciéndose un ambiente desfavorable en el campo laboral y productivo.

### **Pronóstico**

El no tomar decisiones a tiempo y no elaborar funciones determinadas para cada área de la empresa podría llevar a la misma a que sus colaboradores o empleados se manejen siempre de forma empírica y descontrolada.

### **Control de Pronóstico**

La aplicación de un manual de funciones sería la herramienta fundamental para que el personal deba regirse sin revocatoria alguna mediante la existencia de este documento totalmente validado y legalizado para el compromiso adquirido por sus colaboradores.

### **1.1.2 Delimitación del problema**

**País:** Ecuador

**Región:** Costa

**Provincia:** Guayas

**Ciudad:** Guayaquil

**Sector:** Av. Plaza Dañin Nicacio Safadi esquina

**Área:** Departamento de Talento Humano

**Tema:** Diseño de Normas

**Tiempo:** 3 meses

### **1.1.3 Formulación del problema**

¿De qué manera afecta al sistema organizacional la ausencia de un Manual de Funciones?

### **1.1.4 Sistematización del problema**

¿Cómo afectan que las disposiciones internas delegadas por los directivos de Sistemas y Servicios Erazo C.A estén dadas de forma verbal?

¿De Qué forma afecta que el establecimiento de normas internas no se cumpla en función a la asignación de responsabilidades otorgadas a los integrantes de Sistemas y Servicios Erazo C. A?

¿De qué manera afecta al rendimiento laboral el no regirse mediante diseños o mallas de trabajo establecidas?

¿En qué manera afecta a las relaciones interpersonales la ausencia de normas para el desempeño individual y colectivo del personal?

### **1.1.5 Determinación del tema**

Estudio para determinar cuáles son las razones para omitir responsabilidades en la ejecución de las actividades de la microempresa Sistemas y Servicios Erazo C.A de la ciudad de Guayaquil.

## **1.2. OBJETIVOS**

### **1.2.1.- Objetivo General de la Investigación**

Analizar de qué forma se encuentra afectado el sistema organizacional de la empresa Sistemas y Servicios Erazo C.A, debido a la despreocupación de los directivos, a través de herramientas investigativas, que ayuden a localizar la solución para la problemática planteada.

### **1.2.2.- Objetivos específicos de la Investigación.**

- ✓ Establecer en que afecta que las disposiciones delegadas de los compromisos internos estén dadas de forma verbal.
- ✓ Analizar si existe relación y cumplimiento entre el establecimiento de normas internas y la asignación de responsabilidades a los integrantes de Sistemas y Servicios Erazo C. A
- ✓ Examinar de qué manera afecta al rendimiento laboral el no regirse mediante diseños o mallas de trabajo establecidas.
- ✓ Determinar cómo afecta a las relaciones interpersonales la ausencia de normas para el desempeño individual y colectivo del personal.

## **1.3 JUSTIFICACIÓN**

El estudio planteado sobre la problemática presentada anteriormente está encaminado a la empresa Sistemas y Servicios Erazo C.A dedicada a la comercialización de equipos de cómputo y demás suministros de oficina debido a que la misma presenta problemas de coordinación en el desarrollo de sus actividades diarias, lo cual está afectando su participación en el mercado y por ende su productividad.

En la actualidad toda empresa busca mejorar su rendimiento comercial y de esta forma mantenerse en el mercado, para ello debe emplear las herramientas necesarias e indispensables del caso, una de ellas es el debido control siendo esta la opción ideal para conocer tanto las actividades internas como externas de la empresa, transformando así el cambio y progreso que la sociedad exige.

Aun en la actualidad debido a la evolución que se genera con el pasar del tiempo la empresa Sistemas y Servicios Erazo C.A no cuenta con un adecuado control en el desarrollo de sus actividades, viéndose perjudicada especialmente en los departamentos de Inventario y Compras, situación por la cual es necesario un cambio.

Con el fin de validar esta investigación se tomara en consideración referencias bibliográficas y linkongraficas además se aplicará el método empírico, el cual consiste en la utilización de la encuesta, herramienta que será dirigida al talento humano de la empresa objeto de estudio, con el fin de obtener información verás que ayude a la solución a la problemática planteada.

Este proyecto beneficiará directamente a la administración de **Sistemas y Servicios Erazo C.A**, puestos que se aplicaran las técnicas adecuadas, que mejoren la operatividad de esta microempresa.

## **CAPITULO II**

### **MARCO REFERENCIAL**

#### **2.1 MARCO TEÓRICO**

##### **2.1.1 Antecedentes históricos**

La historia de los manuales como herramienta en la administración es prácticamente reciente en la administración. Comenzaron a utilizarse durante el periodo de la segunda Guerra Mundial, aunque se tiene conocimientos de que ya existían algunas publicaciones en las que se proporcionaban información e instrucciones al personal sobre ciertas formas de operar de un organismo por ejemplo (circulares, memorándum, instrucciones internas, etc.). La insuficiencia de las empresas de no contar con personal altamente capacitado durante la segunda guerra mundial dio lugar a que se manifestaran manuales puntualizados.

Con la creación de estos instrumentos fue posible llevar un control tanto del personal de una organización como de las políticas, estructuras funcionales, procedimientos y otras prácticas del organismo de manera sencilla, directa, uniforme y autorizada.

Los primeros manuales adolecían de efectos técnicos, pero sin duda fueron de gran utilidad en el adiestramiento de nuevo personal.

Con el transcurrir de los años los manuales se adoptaron para ser más técnicos, claros, concisos, prácticos y, comenzaron a aplicarse a diversas funciones operacionales (producción, ventas, finanzas, etc.) de las empresas.



## 2.1.2 Antecedentes referenciales

**Figura 1. Computron**



**Fuente: [www.computron.com](http://www.computron.com)**

Es una compañía que pone a disposición su experiencia al favor del cliente que busca la mejor alternativa. Nuestros colaboradores están entrenados para brindar la más completa asesoría en función de los intereses de las personas interesadas en adquirir bienes de tecnología, a fin de que nuestros productos se adapten a sus necesidades.

Su visión se basa en proveer a sus clientes de repuestos informáticos y soluciones eléctricas de última tecnología al usuario del mundo actual.

**Figura 2.**



**Fuente: [www.novicompu.com](http://www.novicompu.com)**

El nivel de ventas anuales, nos ha constituido en una de las empresas más grandes de venta de tecnología a distribuidores y cliente final en todo el país. Nuestro equipo, de más de sesenta profesionales resolverá cualquier duda y estará presto para recomendarle el mejor producto conforme a sus necesidades. Contamos con gran stock de equipos de computación, cámaras, consolas de juego, accesorios, etc.

### 2.1.3 FUNDAMENTACIÓN

#### Fundamentación Científica

##### Sistemas (concepto)

Un sistema es un conjunto de objetos y de relaciones entre objetos y sus propiedades. De tal manera que la preeminencia de las razones por las que aún conjunto de objetos consideramos como un sistema dependerá de los propósitos que persigamos en nuestra investigación, de su comportamiento y características principales.

El sistema logra hacer no solo objetos reales, sino de igual forma entidades genéricas como un sistema de ecuación, o una teoría. Un procedimiento abstracto obtiene ser cimentado como un modelo de sistemas determinados o elementos facticos.

**“Sistema es cualquier subconjunto de un producto cartesiano generalizado(es posible recurrir al axioma de elección para su construcción), según lo plantea Mesarovick.”**

Un ente es lo que edifica la propiedad de algo singular o una abstracción física. Las entidades pueden tener una preexistencia concreta si sus atributos pueden percibirse a través de los sentidos y por lo tanto, son medibles; por otro lado, pueden tener una existencia inconcreta si sus atributos están relacionados con cualidades inherentes o propiedades de un concepto equivalente que afecta en la mente del observador.

Los atributos establecen las propiedades de una entidad al distinguirlas por su representación en una forma de una entidad al distinguirla por su presencia en una forma cuantitativa o cualitativa. Las naturalezas constituyen la identidad formal de la entidad particular, los rasgos característicos que lo diferencian de los demás y lo determinan como tal.

<sup>1</sup>Los sistemas permean toda la estructura fundamental de nuestras vidas y enriquecen nuestro conocimiento acerca de la realidad que los circunda de manera perceptible, de aquello que sustenta nuestra proyección en el tiempo y

---

<sup>1</sup> Sistemas Organizacional, teoría y practica

la transformación de la naturaleza y la sociedad en la cual vivimos de manera interrelacionada con lo otro y con los otros , a partir de allí surge nuestra propuesta de sistematizar en un compilado metodológico como el presente, nuestra práctica docente e investigativa en el campo de los sistemas y , en particular de los sistemas informáticos y organizacionales en este devenir de la docencia por un periodo de cinco años, no sin antes advertir que la propuesta aquí expuesta no propone una reinención de los postulados históricos y conceptuales de los sistemas, sino una recomposición de ese conocimiento disperso que coexiste en los libros, en las notas, en los ejercicios en el hipertexto y en todas aquellas pequeñas actividades que acompañan nuestro labor docente e investigativa, como una contribución al conocimiento de nuestros jóvenes, aviados de caminar por los campos de la ciencia y la técnica.

Los sistemas organizacionales involucran obligatoriamente entender, por un sitio, los conocimientos que sobrellevan a tal determinación y conceptualización, como entidades emprendedoras, vivas y en permanentes interacción tanto interna como con el contorno externo; y, por otro lado, ocupar la responsabilidad epistemológica de tratar de dimensionar el ambiente de sus peculiaridades como entes autónomos.

### **Organización (concepto)**

La organización es un conjunto de elementos establecidos importantemente por personas, que actúan e interactúan entre si bajo una organización pensada y planteada para que los recursos humanos, financieros, físicos, de información de otros de forma coordinada, ordenada, regulada por un junto de normas ,logren determinados fines , los cuales pueden ser de beneficio o no.

El termino formación no solo se maneja para representar a entidades que aplican informal, e incluso, aquellas que actúan o ejercen operaciones al margen de la ley, como estructuras criminales, delincuenciales, mafiosas u otros.

## **La organización como sistema**

El progreso de las organizaciones ha sido modernamente objeto de consideraciones teóricas y sistemas prácticos bajo la denominación de desarrollo organizacional o desarrollo de la organización .

Esta corriente sistemática supone a las empresas como componentes que están en entera interacción y se interrelacionan con el medio ambiente partiendo de la base de que toda entidad pertenece a otra mayor (Senge, 1992).

Una organización es un sistema socio-técnico contenido en algunos más amplio, que es la corporación con la que interactúa influyéndose mutuamente .también puede ser definida como un sistema social, integrado por individuos y grupos de trabajo que correspondan a una entidad determinada estructura y dentro de su contexto inspeccionado parcialmente, desarrollan acciones empleando recursos en pos de valores comunes.

## **TERMINOLOGIA**

El desarrollo de las organizaciones ha sido recientemente objeto de consideraciones teóricas y tratamiento práctico bajo la denominación de desarrollo organizacional o desarrollo de la organización (esta última es además, la expresión inicial –“organización development”)- en su origen- cómo se verá en el capítulo 2, en el artículo sobre su representación histórica), comúnmente conocida por la sigla D.O.<sup>2</sup>

### **Concepto sistema organizacional**

El sistema organizacional abarca la optimización mediante la dirección técnica, la organización del personal y otros recursos, respectivo a la empresa con su medio ambiente. Es el efecto de coordinar, situar y establecer los recursos disponibles (tanto humanos, físicos, financieros y otros). Además algunas de las actividades son muy necesarias a tal punto, que se obtengan los fines planteados.

---

<sup>2</sup> Desarrollo Organizacional: Enfoque Integral De MariaFiallo Editorial limusa S.A de C.V 2004

<sup>3</sup>“Los sistemas permean toda la estructura fundamental de nuestras vidas y enriquecen nuestro conocimiento acerca de la realidad que nos circunda de manera perceptible imperceptible de aquello que sustenta nuestra proyección “

El sistema organizacional tiene que ver con la racionalidad técnico-económica, y trata de crear certidumbre cerrando el núcleo técnico de muchas variables. Contrastando con esto, el nivel estratégico de la empresa encara el más alto grado de incertidumbre en términos de los insumos provenientes de la administración en estos niveles debe tener los puntos de vistas del sistema abierto y concentrarse en estrategias innovativas y adoptivas.

Una orientación del estudio de los organismos sociales debe centralizar su atención en los procesos administrativos principales (planeación, organización, integración, dirección y control) que son principales si es que los organismos han de lograr sus objetivos y metas fundamentales. Este proceso administrativo es básico para cualquier tipo de organismos (público, privado, educativo), en el que los recursos humanos, financieros y materiales deben ajustar para lograr ciertos objetivos. Además el proceso es necesario, sin importar el área de especialización de la administración (comercialización, producción, finanzas etc.)

La otra forma de ayudar al entendimiento del trabajo administrativo es observar internamente de los organismos, los distintos niveles o subsistemas.

El sistema organizacional se halla inmerso en un entorno y en este se localiza variables que –tales como la tecnología, los recursos humanos, los capitales etc. Tienen relevancia concentrada para la definición de los sistemas organizacional propio. Ya que no logra volverse a entender a la organización como sistema exento o aislado. En el medio no solo se localiza recursos y dificultades, sino que la organización misma ha de quedar limitada en términos de su relación con el entorno. La estructura de cada organización define a su entorno, pero este es igualmente definido por éste.

---

<sup>3</sup> Javier Darío Fernández, sistemas organizacionales Teoría y Práctica, Editorial Universidad Cooperativa de Colombia ((Educc)),2005.G

Los sistemas organizacionales son sistemas **autopoiéticos** cuyos elementos son disposiciones. Además, aquello que es producido por el operar organizacional son decisiones. Estos sistemas organizacionales, en virtud de su misma **autopoiesis** son también autorreferentes. Esto quiere indicar que deben permanentemente diferenciar entre lo perteneciente y lo no perteneciente.

### **Estudio de Sistema Organizacional**

Para aprender la administración de una entidad social como técnica, arregla en primer lugar, encerrar de su medio ambiente, si bien en técnicas muy relativas y exclusivamente para proyectos analíticos; para ello cabe recalcar que de manera convencional las metas del procedimiento administrativo, los límites o fronteras que delimitan a un sistema son solo proposiciones metodológicas. La adopción convencional del concepto de límites o fronteras del sistema es, por tanto, una acción estratégica para determinar, con un criterio científico, cuáles son los elementos importantes que deben ser investigados con profundidad, como factores internos o variables dependientes, y cuáles pueden ser considerados como factores externos o variables independientes. Manipular algunos factores de manera interna y externa, nos admitirá alcanzar mejor las dificultades que se representan directamente al sistema administrativo.

Cualquier enfoque de un sistema nos lleva irremediablemente a un cierto grado de subjetividad. Efectivamente, lo que se contenga un sistema, lo que se instale dentro o fuera de sus fines o fronteras, acatará de lo que desee analizar.

Es obvio también, que muchos de los cambios suscitados en un sistema pueden provenir no sólo del medio ambiente, sino también de los mismos factores internos de ese sistema; su forma de organización es en ocasiones, origen de variaciones importantes.

En efectos para este estudio, es beneficioso deponer fuera, como fragmento del medio ambiente, aquellos componentes que habrán de considerarse como variables autónomas del sistema. Su excepción para algunos propósitos de esta observación se forma con la idea de manipular las variables ajustadamente de orden dependiente, lo cual no involucra excluir la

insuficiencia de que los expertos de las diferentes ciencias sociales expliquen, en su tiempo y oportunidad, la naturaleza de cada una de esas variables, sus equitativas influencias y las variaciones que soportan como resultado del ejercicio del sistema administrativo.

Nos abocaremos así al estudio de las variaciones que se producen dentro de las estructuras y proceso mismos del sistema. Esta perspectiva aprobará, consecutivamente, conocer cómo se obtiene regular o afrontar una demanda que se produzca, tanto en el conveniente sistema como en el medio ambiente.

Existe ya consentimiento de que la capacidad de un sistema para absorber y regular demandas internas y externas, está básicamente en función de la realimentación de información, que sobre estas demandas obtengan tener los componentes o individuos a quienes se ha delegado para la toma de disposiciones dentro del sistema, y por tanto, de la capacidad del técnica para arreglarse a las exigencias y condiciones que le establece el medio ambiente.

El concepto de la administración instituye un sistema abierto, y por ende, debe desafiar los problemas forjados por su manifestación a influencias procedentes del sistema mayor, o sea, el sistema sociopolítico, económico y cultural. Es exacto que obtenga retroalimentarse con métodos adecuados y suficientes de la práctica de sus ejecuciones pasadas, así como de sus efectos sobre el sistema global, con la intención de que esté en situaciones de aplicar medidas para autorregularse, y de obtener los recursos y el apoyo que solicita para su preexistencia como sistema.

En síntesis, los conocimientos mínimos precisos para tratar y analizar la administración internamente en el enfoque de los sistemas son: el de sistema, el de medio ambiente, el de demandas y el de retroalimentación. Partiendo de este cuadro de diferencia podemos intentar, con mayor detalle, el análisis de los componentes del sistema administrativo, a fin de estar en condiciones de conocer los principales problemas que enfrenta y proponer soluciones adecuadas y viables.

## Los sistemas organizacionales como sistemas abiertos

Johnson fue uno de los originarios escritores que asemejan a las organizaciones como sistemas sociales y consideró a la compañía como un procedimiento respectivamente aislado o abierto.

Como su grado de reclusión o influencia con el resto del universo, los sistemas pueden clasificarse en:

- a) **Sistemas absolutamente aislados;** que son aquellos que no adoptan ni practican influencia sobre el resto del universo.
- b) **Sistemas relativamente aislados;** que reciben autoridad del resto del universo, pero sólo atravesando ciertas vías concretas citadas entradas (insumos); o que practican influencia sobre el resto del universo, pero solo a través de ciertas vías determinadas mencionadas salidas (productos).

Un sistema abierto, en resultado, tiene un acceso o insumo, un transcurso de transformación y una salida o producto, que es el insumo procesado.

### Características de los sistemas abiertos

Los mecanismos de estos sistemas tienen especiales características que conviene recordar, por su categoría en la administración de los organismos, estas son:

- a) **Etapa de actividades.** Los sistemas abiertos conservan un cambio de energía con el medio. El fruto que adquieren como consecuencia de sus operaciones de producción, provee los recursos de energía necesarios para la reproducción del ciclo de actividades.
- b) **Entropía.** La preservación de un procedimiento abierto obedece de su contenido para oponer a la resistencia un proceso entrópico. La entropía es una ley universal de la naturaleza por lo cual, todas las formas de organización se dirigen hacia la desorganización y la caducidad.
- c) **Crecimiento.** Al adecuarse al medio ambiente, el sistema pretende implantar las fuerzas externas para adquirir control sobre ellas. La preservación del carácter de los sistemas complejos, se logra mediante



el crecimiento y la expansión, la representación más común de éste radica en la aumento de algunos subsistemas.<sup>4</sup>

- d) **Equifinalidad.** Un sistema abierto puede llegar a un estado final a partir de diferentes condiciones iniciales y por diversas rutas. En la forma en que el sistema se oriente hacia mecanismos de regulación para el control de su operación, la equifinalidad se reduce.
- e) **Uso de información.** El tipo más sencillo de información es la retroalimentación (feedback) y permite al sistema, corregir sus desviaciones respecto al curso de acción deseado.
- f) **Codificación.** La codificación consiste en simplificar el universo de los mensajes, convirtiéndolos en categorías sencillas y de significación para el sistema.
- g) **Subsistema.** Todo organismo es un sistema de partes interrelacionadas operando conjuntamente; formando a su vez un entorno condicionante de subsistemas, bien por la función (producción, compras, personal), bien por su naturaleza (hombres, máquinas, etcétera).<sup>5</sup>

### **El organismo social como sistema**

Los sistemas se pueden considerar de dos maneras: cerrados y abiertos y en interacción con su medio. Esta distinción, aunque no es absoluta, es muy importante en la teoría administrativa. El pensamiento de sistemas cerrados se basa principalmente en las ciencias físicas y es aplicable a sistemas mecanicistas. Muchos de los primeros conceptos de las ciencias sociales y de la teoría administrativa eran consideraciones de sistemas cerrados, porque ellos consideraban el sistema bajo estudio libre de influencias externas y determinístico. Las teorías tradicionales sobre administración fueron vistas primero como sistemas cerrados, por lo que se concentraban únicamente en la operación interna de la empresa y adoptaban enfoques altamente racionales, tomados de los modelos de las ciencias físicas.

El punto de vista de sistema abierto reconoce que los sistemas biológicos o sociales se encuentran en una relación dinámica con su ambiente y que

---

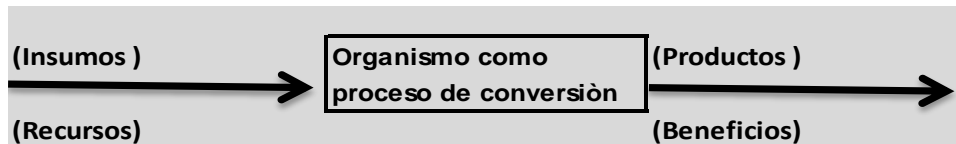
<sup>4</sup> [alchimiaweb.com](http://alchimiaweb.com) [alchimiaweb.com](http://alchimiaweb.com)

<sup>5</sup> [books.google.com](http://books.google.com) [es.scribd.com](http://es.scribd.com)

perciben diferentes entradas, que transforman de alguna manera y salen en forma de productos. El sistema abierto se adapta a su medio ambiente, el cambio de estructura y de los procesos de sus componentes internos.

La forma más sencilla de representar a un organismo en términos de un modelo general de sistema abierto.<sup>6</sup>

**Figura 3. Como se organiza el sistema**

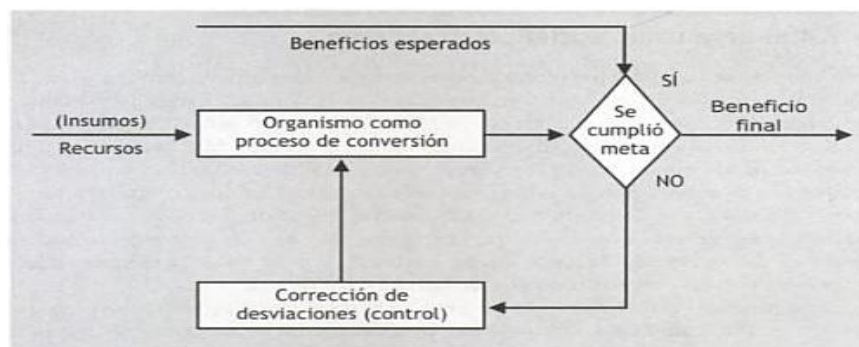


El sistema abierto esta en interacción continua con su medio y logra un estado estable o de equilibrio dinámico. En efecto, la supervivencia del sistema no sería posible sin un flujo continuo de transformación y producción.

Por ejemplo, un organismo social recibe insumos de la sociedad en forma de personal, materiales, dinero, información; transforma esos insumos en productos y servicios, y a su personal para mantener su participación. Para el organismo, el dinero y el mercado proveen el mecanismo para reiniciar el ciclo de recursos entre ella y su ambiente.

Es necesario considerar que cualquier organismo requiere mecanismos de control, que incluyen la comparación de los resultados obtenidos con las metas esperadas, así como la toma de decisiones correctivas en su caso. Como se muestra a continuación.<sup>7</sup>

**Figura 4. Beneficios de los insumos de los sistemas abiertos**



<sup>6</sup> [es.scribd.com](https://es.scribd.com)

<sup>7</sup> [infoeconomicas.com.ar](https://infoeconomicas.com.ar)

Efectivamente, un organismo forma un sistema abierto que cambia información, energía y materia prima con su medio. Y ampara una organización establecida por su combinación con los sistemas que constituyen su medio ambiente: clientes, actores, proveedores, entidades financieras, gobierno, etc

## **MANUALES DE FUNCIONES**

### **DEFINICIÓN DE MANUAL**

Los manuales son una práctica respectivamente nueva, sin embargo no se sabe a ciencia segura qué es un manual administrativo, cuántos ejemplos de manual hay, para qué logran servir, cómo se elaboran, cómo se utilizan, etc.

A continuación se dan algunas definiciones sobre lo que es un manual. Según Duhalt Kraus Miguel A., un manual es:

**"Un documento que contiene, en una forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y procedimiento de una empresa, que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo".<sup>8</sup>**

Para Terry G. R., un manual es:

"Un registro inscrito de información e instrucciones que conciernen al empleado y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de un empleado en una empresa".<sup>9</sup>

Sin embargo, un manual es un instrumento en el que se localiza de manera ordenada, las instrucciones, bases u ordenamientos para producir una actividad.

De acuerdo con las primeras definiciones, un manual es una herramienta de observación sobre el desempeño del personal, pero además es algo más, ya que brinda la posibilidad de dar una forma más limitada a la estructura organizacional de la organización, que de este modo pierde su carácter brumoso y abstracto, para catequizar en una orden de normas especificadas.

---

<sup>8</sup> Duhalt Kraus Miguel

<sup>9</sup> Terry G. R.

Según plantea Continolo G. (Dirección y organización del trabajo administrativo, p. 432, ed. Deusto):

**"Un manual correctamente redactado puede ser un valioso instrumento administrativo. Se puede comprobar esto si consideramos que, aun siendo unos simples puntos de llegada, los manuales vienen a ser las rutas por las cuales opera todo el aparato organizacional, es decir, son la manifestación concreta de una mentalidad directiva orientada hacia la relación sistemática de las diversas funciones y actividades".**

El manual como herramienta de comunicación. Los manuales representan un medio de comunicación de las decisiones de la administración, concernientes a objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos etc. En la actualidad, el volumen y la frecuencia de dichas decisiones continúan incrementándose. Los organismos progresistas han llegado a considerar que ciertos medios administrativos pueden y deben cambiar tan seguido como sea necesario para capitalizar oportunidades y enfrentar a la competencia. Deben, además, coadyuvar a normalizar y controlar los trámites de procedimientos y a resolver conflictos jerárquicos, así como otros problemas administrativos que surgen cuando el sistema de comunicación tiende a ser rígido. Este concepto de administración ha incrementado la necesidad de los manuales administrativos y también ha modificado el papel que éstos desempeñan.<sup>10</sup>

En si el manual se define en tres palabras claves:

**Manual:** Un manual es una selección en forma de texto, que almacena en una forma minuciosa y especificada todas las instrucciones que se corresponden seguir para ejecutar una determinada actividad, de una forma sencilla, para que sea fácil de entender, y acceda a su lector, desenvolver correctamente la actividad propuesta, sin temor a errores.

---

<sup>10</sup> Continolo G. (Dirección y organización del trabajo administrativo, p. 432, ed. Deusto)

**Proceso:** Es la frecuencia de pasos obligatorios para ejecutar una actividad. Si al hablar del manual, decíamos que seleccionaba las instrucciones para realizar una actividad, podemos definir de modo global que el manual es una selección de procesos.

**Procedimiento:** Para concretar técnicamente, el modo es “la gestión del proceso”. Cuando hablamos de administración y gestión administrativa; la administración es el conjunto de pasos y principios, y la gestión es la ejecución y utilización de esos principios.<sup>11</sup>

<sup>12</sup>“Los manuales deben ser dados a conocer a todos los funcionarios relacionados con el proceso, para su apropiación, uso y operación. Las dependencias de la organización deben contar con mecanismos que garanticen su adecuada difusión. Los manuales deben cumplir con la función para la cual fueron creados; y se debe evaluar su aplicación, permitiendo así posibles cambios o ajustes. Cuando se evalúe su aplicabilidad se debe establecer el grado de efectividad de los manuales en las dependencias de la organización”

### **El manual como medio de comunicación**

Es correcto que la comunicación administrativa se promueva igualmente mediante la expresión escrita, ya que a partir de frases como: objetivos, técnicas, estrategias, instrucciones, estructuras, delegación, funciones, etc., es viable constituir complejas normas de relación. La comunicación escrita puede transferir disposiciones (de nivel alto, medio y bajo), instrucciones concretas sobre procedimientos o guías, o bien las políticas vigentes en el organismo. Gran parte de la notificación administrativa se formaliza por escrito.

En cualquier lugar de la organización se tiene que brindar algún tiempo de la gestión a preparar comunicaciones. Existe una gran diversidad de formas de comunicación administrativa escrita (informes, esquemas, memorando, manuales, revisión de proyectos, etc.), aquí presentaremos lo concerniente a manuales administrativos.

---

<sup>11</sup>Cap.

<[http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006862/lecciones/capitulo%209/cap9\\_f.htm](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006862/lecciones/capitulo%209/cap9_f.htm)>

<sup>12</sup>Ibid., [en línea]. [citado el 18 de Agosto de 2007]

Los manuales son el contorno que admite comunicar las disposiciones referentes a organización, programaciones, políticas, referencias, aspectos técnicos a la dirección, las organizaciones modernas han considerado sus estructuras organizacionales, planteamiento de capacidades, listas de procedimientos, bienvenida al nuevo personal, como manuales para la operación de administrar.

La notificación administrativa escrita, las ilustraciones, las guías, los educativos, los reglamentos, los manuales en forma de instrumento oficial logran considerarse parte del control interno, el cual depende de la dimensión de la organización. De su emprendedora o de su desarrollo. Los manuales son un medio que ayuda al personal a establecer por sí mismo lo que espera y cuándo y cómo espera conseguir. Presentemente se debe poner constancia en notificar la investigación de naturaleza administrativa mediante manuales administrativos. Un manual administrativo hace que los conocimientos sean definitivos, accede resolver rápidamente los malos comentarios, muestra a cada uno de los empleados cómo ajusta su puesto en el total de la organización y les muestra la manera en que pueden ayudar tanto al logro de los objetivos de la organización como al establecimiento de buenas relaciones con los demás empleados. Esta investigación, así como las instrucciones y descripciones de métodos también conseguirá a los jefes a través del manual. Más aún, esta herramienta facilita la preparación del personal recientemente llegado, ya que proporciona la investigación que pretenden en forma coordinada.

lo que se busca al plantear manuales administrativos es mantener informado al personal clave de las ambiciones y cambios en las actitudes de la dirección superior a través de diseñar la estructura organizacional y constituir por escrito y en forma permanente las estrategias y procedimientos (documentos). Todo transmisor que manipula los manuales administrativos al procesar debe plantearse preguntas como las siguientes:

a) ¿Tendré que delimitar a aconsejar? o debo alinear al usuario respetó a los detalles de que tiene que realizar.

b) ¿Qué relación poseo con los beneficiarios que van a percibir el manual y cómo debo proceder de acuerdo con ésta?

c) ¿Voy a perseguir tratando a los beneficiarios del manual?

d) ¿Quién va a ser el comprometido del contenido del manual?

Como el manual es un instrumento que se ha conocido considerablemente en las últimas dos décadas en nuestro país, es preciso reglamentar su elaboración.

### **Objetivos de los manuales**

En esencia los manuales administrativos constituyen un medio de comunicación de las decisiones administrativas, por lo tanto, su propósito es señalar en forma sistemática la información administrativa.

De acuerdo con la clasificación y grado de detalle, los manuales administrativos permiten cumplir con los siguientes objetivos:

- ✓ Instruir al personal acerca de aspectos tales como: objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, normas, etcétera. Precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.
- ✓ Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores asignadas al personal y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- ✓ Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, y facilitar su incorporación a las distintas funciones operacionales.
- ✓ Proporcionar información básica para la planeación e implantación de reformas administrativas<sup>13</sup>

### **Posibilidades y limitaciones de los manuales administrativos**

La importancia de los manuales administrativos radica en la serie de posibilidades que ofrecen, sin embargo, tienen ciertas limitaciones, las cuales de ninguna manera les restan importancia. Llama la atención acerca de ciertas

---

<sup>13</sup> [slideshare.net](https://www.slideshare.net) [slideshare.net](https://www.slideshare.net) [books.google.com](https://books.google.com) [es.scribd.com](https://es.scribd.com)

características de los manuales que si se consideran debidamente permiten que éstos se utilicen en forma óptima.

En el cuadro se muestran las posibilidades y limitaciones de los manuales.

### **Posibilidades**

- Si se elaboran en forma deficiente se producen serios inconvenientes en el desarrollo de las de las operaciones.
- El costo de producirlos y actualizarlos puede ser alto.
- Si no se les actualiza periódicamente pierden efectividad.
- Si se sintetizan demasiado pierden su utilidad ; pero si abundan en detalles pueden volverse complicados <sup>14</sup>

### **Limitaciones**

Permite delegar en forma efectiva ya que al existir instrucciones escritas el seguimiento del supervisor se puede circunscribir al control por excepción.

- son una fuente permanente de información sobre el trabajo a ejecutar
- ayudan a institucionalizar y a establecer los objetivos, las políticas, los procedimientos, las funciones, las normas etc.
- Evitan discusiones y malos entendidos de las operaciones.
- Aseguran la continuidad y coherencia de los procedimientos, las funciones, las normas etc.
- Incrementan la coordinación en la realización del trabajo.<sup>15</sup>

### **El Manual y sus beneficios.**

1. Suministra un trabajo más fácil.
2. Se consigue información reformada.
3. Es factible establecer los responsables del compromiso.
4. Los manuales se utilizan para la disciplina de reemplazos permisibles del personal presente.

---

<sup>14</sup> JOAQUIN RODRIGUEZ VALENCIA, Como elaborar y usar los manuales administrativos, tercera edición pag.114

<sup>15</sup> Pablo A. Gaitán (revista Administración de empresas, tomo II, pp. 338 a 339 p. a. 1976



5. Comprime costos al aumentar la eficiencia.
6. Excluye al personal del desorden.
7. Proporciona el trabajo del empleado.
8. Suministra un objetivo de la responsabilidad a elaborar.

### **Los manuales administrativos en las instituciones pequeñas y medianas**

Nos ocuparemos ahora de las contingencias de empleo de los manuales administrativos en las instituciones pequeñas y medianas.

En la industria se ha podido verificar que la mayoría de los organismos nacionales (públicos y privados) no meditan obligatorio establecer por escrito la coordinación y continuación de las sistematizaciones que componen el trabajo, sin tomar en cuenta que ésta es la magnífica manera de formar una norma, requisito obligatorio para una estructura adecuada y eficiente.

La época presente se determina por una concentración cada vez mayor de capitales en las grandes organizaciones en las cuales se dan las más grandes contradicciones de tipo estructura al; pero también ya que la mayor parte del volumen de fabricación nacional todavía es forjado por las pequeñas y medianas asociaciones.

Por esta razón es sorprendente que una gran cantidad de estos organismos se desenvuelvan fuera de toda intervención firmada.

### **Diagramas de los procedimientos o de flujo.**

“También conocidos como flujogramas, son la representación clara que muestra el proceso de los pasos de que consigna un procedimiento”.

Los diagramas de procedimiento permiten:

- a) Mayor reducción del trabajo.
- b) Establecer el riesgo de combinar o readaptar la continuación de las instrucciones para un excelente movimiento físico.

- c) Descartar demoras.
- d) Optimizar la comercialización de la planta.

La sucesión para la obtención de un diagrama de procedimiento es el que a continuación mencionamos:

- a) Escoger el procedimiento por realizar.
- b) Determinar las técnicas analíticas adecuadas que habrán de utilizarse.
- c) Examinar el trabajo.
- d) Crear una lista de la forma en que se va a efectuar el trabajo.
- e) Constituir el procedimiento más factible.
- f) Mostrar la propuesta.
- g) Conseguir la aprobación.
- h) Preparar las instrucciones referidos a los procedimientos.
- i) Establecer el nuevo procedimiento.
- j) Observar el procedimiento establecido.
- k) Preparar una guía de mejoras logradas.
- l) Llevar observaciones proporcionados de realización.<sup>16</sup>

### **Carta de distribución de trabajo o de actividades.**

“Es una técnica con la que se analizan los puestos de un departamento o sección para lograr una división de funciones y mejorar la estructura de los grupos de trabajo. Sirve para analizar las labores relacionadas de cinco, hasta quince personas”.

Ventajas:

- a) Concreta el ambiente de las responsabilidades y sus departamentos.

---

<sup>16</sup> Munch Galindo Lourdes. Op. Cit., pág. 135.

- b) Excluye la duplicidad e ineficiencia en el trabajo.
- c) Sistematiza y normaliza procedimientos.
- d) Intercambia apropiadamente las cargas de trabajo.
- e) Impide fugas de responsabilidad.

Análisis de puesto.

“Técnica en la que se clasifican detalladamente las labores que se desempeñan en una unidad de trabajo específica e impersonal (puesto), así como las características, conocimientos y aptitudes que debe poseer el personal que lo desempeña”.<sup>17</sup>

Sus objetivos son:

- a) Perfeccionar los procedimientos de trabajo y la elección de personal
- b) Concretar funciones y responsabilidades.
- c) Impedir fugas de autoridad y responsabilidad.
- d) Establecer programas de preparación.
- e) Recompensar apropiadamente al personal..<sup>18</sup>

### **Análisis de puesto**

El análisis de puesto pretende estudiar y determinar los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige para desempeñarlo adecuadamente (Del-gado Betancourt, 2002).Según Robbins y Fernandez Molina (1999), el análisis de puesto consiste en elaborar una descripción detallada de las tareas de un puesto, determinar las relaciones de un puesto con otros y definir los conocimientos, habilidades y capacidades necesarias para que un empleado lo desempeñe satisfactoriamente. El estudio del puesto es el transcurso de reunir, examinar y buscar información relativa a los puestos dentro de una estructura ,se define el puesto como un conjunto de instrucciones, condiciones, responsabilidades y situaciones que forman una

---

<sup>17</sup> Munch Galindo Lourdes. Op. Cit.,pág. 142.

<sup>18</sup> Ibidem, pág. 140.

unidad de trabajo específica impersonal. Numera también que los objetivos del análisis del punto deben ser específicos ya que establecen el tipo de factores que se investigarán, la prolongación y minuciosidad de los datos que se consignen, la forma de constituirlos, etc. Se formula que el análisis de puesto es un instrumento administrativa la cual, además, permite identificar la categoría relativa de cada puesto en la organización y las características físicas y psicológicas que deben tener las personas que los conquisten.

### **Descripción de puestos**

Es una definición escrita de los deberes, entornos de trabajo y otros aspectos principales de un puesto específico. Las maneras para la descripción de puestos corresponden tener un formato igual dentro de la entidad, para preservar la comparación de los datos.

Se describen en:

a) Encabezado. Contiene los antecedentes de identificaciones del puesto, estos se refieren a los sucesivos puestos principales:

1. Título del cargo: preliminarmente se precisa acorde al tema designación de los puestos en una organización concreta.
2. Cifra o clave que se fije al puesto adentro del índice frecuente que se forme para controlar el archivo correspondiente.
3. Establecimiento; se formulará el departamento, sección, taller, nave, etc., en que se despliegue el trabajo. Con el objetivo de confinar, tratándose de trabajadores que desempeñan sus labores fuera de la oficina o taller, se designaría el lugar en que reportan, y donde están sus supervisores, documentos, etc.
4. Especificación de los aparatos o instrumentos utilizados por el trabajador, tanto para establecer su compromiso si están a su cargo, como especialmente para obligar mejor el tipo de trabajo que realiza.

5. Recomendaciones Y Categoría. Suele ampliar el título del delegado a quien reporta, de los obreros a sus órdenes contiguos y las relaciones permanentes que tiene adentro de la compañía y afuera de ella.
6. Puestos que conforme los requisitos de la especificación y valuación, constituyan el inmediato superior e inferior dentro de una línea de labores, esto ayuda a establecer científicamente un escalafón por líneas o especialidades.
7. Puestos que constituyen la mayor semejanza de compromiso y condiciones, para fines de substituciones temporales.
8. Representación de los trabajadores que descargan el puesto. Más no el nombre de los similares, por las resueltas enunciadas.
9. Firma y nombre del investigador y del inspector inmediato.
10. Tiempo de la observación, para conocer su experiencia y eficacia.

b) La representación Genérica. Radica en una definición de conjunto de las acciones del puesto, reverenciado como un todo. Se lo conoce también con el nombre de enunciación, resumen o fines generales, debe ser muy transitorio.

Una buena descripción genérica sirve para obtener una buena descripción específica, pues bastaría ir explicando detalladamente cada uno de los elementos de la primera.

La grafía Determinada: se fundamenta en una exhibición puntualizada de las instrucciones que ejecuta cualquier trabajador en un puesto definitivo. Conviene exponer cada una en párrafo apartado, el ser posible, con numeración ordinal.

Debe procurarse la separación de las actividades continuas de las periódicas o eventuales cuando el trabajo está constituido por un proceso largo, es útil dividirlo en sus partes o etapas principales.

Consiguen constituir grupos y subgrupos lógicos o eficaces de las instrucciones realizadas.

Parece más aconsejable la enumeración en orden cronológico; pero si bien es relativamente fácil tratándose de trabajos manuales, no siempre lo es en los de oficina, ni mucho menos en los de supervisión o dirección. Debe expresarse qué tiempo de la jornada, aproximadamente se dedica a cada actividad, al menos en las continuas y periódicas.

Conviene terminar la descripción con una fórmula de suficiente generalidad, para que quede comprendida cualquier actividad propia de ese puesto, que pudiera escapar al analista.

Denominación de los cargos una empresa. La firmeza de una nomenclatura definitivamente precisa y universal es improbable, ya que el contenido de los cargos renueva en cada compañía y sobre todo adentro de la misma.

Lo más importante es contar con un "sistema" y difundir éste entre todos los jefes y el personal, ya que, a pesar de que no existe ninguna técnica de nomenclatura que permita resultados de precisión absoluta, al darse uniformidad de entorno, esta hará que las pequeñas divergencias de contenido se comprendan fácilmente, lo cual se irá perfeccionando aún más con el uso uniforme y sistemático.

Como plataformas para conseguir la igualdad dentro de la compañía pueden adoptarse las siguientes:

1. Usar los títulos más breves que sea posibles encontrar, ya que ello facilita su manejo y dar mayor precisión.
2. Gestionar el empleo de títulos "funcionales" sobresaliendo el verbo, adjetivo, etc., conque se escoja el puesto encargada al puesto archivista, oficinista, proyectista, cajero, etc.
3. Todo individuo que posee bajo su potestad seguido uno o más empleados debe ser nombrado "Jefe".
4. Para distinguir los niveles jerárquicos de departamentos y secciones, conviene usar la mención de "Jefe de Dpto." Para quienes estén a cargo de estos, y omitir, en beneficio de brevedad, la mención de que se trata de una

sección, cuando nos ocupemos de jefes de estas, dejando solamente: Jefe de Facturación, Jefe de mantenimiento, etc.

5. No obstante lo anterior, cuando la empresa tiene un número considerable de niveles jerárquicos para distinguir a los altos jefes de los jefes inferiores así como también para expresar la importancia rango y complejidad de las funciones de aquellos puede ser aconsejable llamarlos Gerentes: Gerente de Producción, Gerente Comercial, Gerente de

Relaciones Industriales, etc.

6. Cuando el trabajador asume una función de mayor rango que el empleado ordinario, de tal manera que en cierto sentido es jefe de una sección sin empleados a sus órdenes puede ser útil usar el nombre de encargado: Encargado de Almacenamiento de la empresa.

7. El término supervisor, conviene se use para aquellos casos en que una persona, aunque sin mando directo sobre otros, tiene a su cargo la revisión ordinaria de funciones, actividades, bienes, etc. : Supervisor de los vendedores de la empresa .

8. Cuando en un punto preexisten diversas calidades ajusta usar letras para mostrar: secretaria A, B o C.

## **2.2 MARCO LEGAL**

### **LEY ORGÁNICA DEL SERVICIO PÚBLICO**

#### **Título I**

#### **DEL SERVICIO PÚBLICO**

#### **Capítulo Único**

#### **PRINCIPIOS, ÁMBITO Y DISPOSICIONES FUNDAMENTALES**

Art. 1.- Principios.- La presente Ley se sustenta en los principios de: calidad, calidez, competitividad, continuidad, descentralización, desconcentración, eficacia, eficiencia, equidad, igualdad, jerarquía, lealtad, oportunidad, participación, racionalidad, responsabilidad, solidaridad, transparencia, unicidad

y universalidad que promuevan la interculturalidad, igualdad y la no discriminación.

Art. 2.- Objetivo.- El servicio público y la carrera administrativa tienen por objetivo propender al desarrollo profesional, técnico y personal de las y los servidores públicos, para lograr el permanente mejoramiento, eficiencia, eficacia, calidad, productividad del Estado y de sus instituciones, mediante la conformación, el funcionamiento y desarrollo de un sistema de gestión del talento humano sustentado en la igualdad de derechos, oportunidades y la no discriminación.

Art. 3.- Ámbito.- Las disposiciones de la presente ley son de aplicación obligatoria, en materia de recursos humanos y remuneraciones, en toda la administración pública, que comprende:

1. Los organismos y dependencias de las funciones Ejecutiva, Legislativa, Judicial y Justicia Indígena, Electoral, Transparencia y Control Social, Procuraduría General del Estado y la Corte Constitucional;
2. Las entidades que integran el régimen autónomo descentralizado y regímenes especiales;
3. Los organismos y entidades creados por la Constitución o la ley para el ejercicio de la potestad estatal, para la prestación de servicios públicos o para desarrollar actividades económicas asumidas por el Estado; y,
4. Las personas jurídicas creadas por acto normativo de los gobiernos autónomos descentralizados y regímenes especiales para la prestación de servicios públicos. Todos los organismos previstos en el artículo 225 de la Constitución de la República y este artículo se sujetarán obligatoriamente a lo establecido por el Ministerio de Relaciones Laborales en lo atinente a remuneraciones e ingresos complementarios.<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> Ley Orgánica Del Servicio Público



## **2.3 MARCO CONCEPTUAL**

**Administración:** La administración se puede definir como el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajando en grupo alcance con eficiencia metas seleccionadas.

**Autopsiéis:** Es una expresión presentado en el año de 1971 por los biólogos chilenos Humberto Maturana y Francisco Varela para predestinar la clasificación de los métodos vivos. Una descripción breve sería decir que la autopsiéis es la condición de existencia de los seres vivos en la continua producción de sí mismos.

**Análisis de Puestos:** Es el modo a través del cual se establecen los deberes y la naturaleza de las posiciones y los tipos de personas (en términos de capacidad y experiencia, que deben ser contratados para ocuparla).

**Atribución:** Es el conjunto de actividades individuales que ejecuta la persona que ocupa el cargo (Chiavenato, 1994, p. 238).

**Cargo:** Es la posición jerárquica del conjunto de trabajos o atribuciones dentro de la organización formal generalmente concretadas en el organigrama, cada cargo constituye una designación de trabajo con un conjunto determinado de deberes, responsabilidades y condiciones generalmente diferentes de otras asignaciones de trabajo (Chiavenato, 1990, p. 175).

**Competitividad:** Es la capacidad que posee una compañía o país de obtener rentabilidad en el mercado en relación a sus competidores.

**Control:** Es un elemento preventivo y correctivo patrocinado por la administración de una dependencia o entidad que permite la oportuna detección y corrección de desviaciones, ineficiencias o incongruencias en el curso de la formulación, instrumentación, ejecución y evaluación de las acciones, con la intención de procurar el desempeño de la normatividad que las rige, y las estrategias, políticas, objetivos, metas y concesión de recursos.

**Control interno:** El control interno es una función que tiene por objeto salvaguardar y preservar los bienes de la empresa, evitar desembolsos indebidos de fondos y ofrecer la seguridad de que no se contraerán obligaciones sin autorización.

**Dirección:** Es el período de orientación del personal y los recursos productivos hacia la partida óptima, comprendiendo el liderazgo de los directivos, la delegación para la coordinación del trabajo, la estimulación del personal, la comunicación organizacional, la creatividad y la mentalidad innovadora de los grupos de trabajo.

**Descripción del Puesto:** Es una explicación por escrito de lo que los titulares del mismo hacen, bajo qué condiciones lo hacen y por qué lo hacen.

**Función financiera:** Es la planeación de los recursos económicos para que su estudio sea de la forma más óptima posible, además de investigar sobre las fuentes de financiamiento para la captación de recursos .

**Gastos:** Son costos que se han aplicado contra el ingreso de una etapa determinado.

**Integración:** El término integración tiene su inicio en el conocimiento latino integratío. Se trata de la operación y efecto de integrar o integrarse (constituir un todo, afinar un todo con las porciones que faltaban o hacer que alguien o algo pase a constituir parte de un todo).

**Manual:** Es una herramienta que sirve de guía para la mejor ejecución de las labores.

**Optimización:** Es la operación y efecto de perfeccionar. Este verbo hace referencia a buscar la mejor manera de ejecutar una actividad.

**Objetivo:** Metas constituidas de una organización, hacia las cuales se orientan los recursos y los esfuerzos.

**Planeación:** Radica en fijar el curso determinado de acción que ha de seguirse, constituyendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempo y números precisos para su ejecución.

**Permear:** Idea o de una sistema: Comprender en algo o en alguien, y más concretamente en un grupo social.

**Puesto:** Conjunto de conocimientos, cualidades, responsabilidades y circunstancias que constituyen una unidad de trabajo determinada e impersonal.

**Sistema contable:** Son los métodos, instrucciones y mecanismos que una entidad utiliza para alcanzar la huella de las actividades financieras

**Sistema Socio-Técnico:** Concepto organizativo manipulado modernamente para precisar la naturaleza de las formaciones productivas, a las que se concibe como sistemas socio técnicos abiertos.

## **2.4 HIPOTESIS Y VARIABLES**

### **2.4.1 Hipótesis General**

La escasa información que poseen los empleados sobre la estructura del Sistema Organizacional de la empresa Sistemas y Servicios Erazo C.A se encuentra afectado debido a la despreocupación de los directivos por la falta de capacitación al personal.

### **2.4.2 Hipótesis Particulares**

Las disposiciones delegadas se encuentran afectadas debido a que los compromisos internos están dados de forma verbal.

Los integrantes de Sistemas y Servicios Erazo C. A no cumplen con la relación que debe existir entre el establecimiento de normas internas y la asignación de responsabilidades afectando la participación de quienes la conforman.

El rendimiento laboral se encuentra afectado por no regirse mediante diseños o mallas de trabajo establecidas.

La ausencia de normas para el desempeño individual y colectivo del personal afecta a las relaciones interpersonales.

### **2.4.3 Declaración de Variables**

#### **Hipótesis general**

**Variable Independiente:** despreocupación de los directivos.

**Variable Dependiente:** sistema organizacional

#### **Hipótesis Particulares**

**Variable Independiente:** verbal.

**Variable Dependiente:** disposiciones

**Variable Independiente:** normas.

**Variable Dependiente:** participación

**Variable Independiente:** rendimiento laboral.

**Variable Dependiente:** regirse.

**Variable Independiente:** ausencia de normas

**Variable Dependiente:** relaciones interpersonales

#### 2.4.4 Operacionalización de las Variables.

**Cuadro 1. Operacionalización de las variables con sus indicadores**

VARIABLES	TIPO	CONCEPTUALIZACIONES	INDICADORES
Despreocupación de los directivos.	Independiente	Es la falta de interés o de cuidado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación</li> <li>• Control interno</li> <li>• Normas</li> </ul>
Sistema Organizacional	Dependiente	Conjunto de reglas o principios sobre una materia organizados y enlazados entre sí.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reglas</li> <li>• Normas</li> </ul>
Verbal	Independiente	Hace o pacta solo de palabra, y no por medio de un escrito.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecimiento de normas y políticas</li> </ul>
Disposiciones	Dependiente	Habilidad, soltura para hacer algo, aptitud	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Libertad para toma de decisiones</li> </ul>
Normas	Independiente	Las normas son reglas de conductas que nos asignan un definitivo modo de obrar o de abstenernos. Las normas pueden ser constituidas desde el propio individuo que se las auto impone, y en este caso son citadas normas autónomas, como ocurre con las éticas o morales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación</li> <li>• Control interno</li> </ul>

Participación	Dependiente	Representa a la acción y efecto de participar, es decir, podrá implicar la toma o recepción de parte de algo, compartir algo, dar noticia a alguien de algo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación</li> </ul>
Rendimiento laboral	Independiente	Es el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Metas</li> <li>• Logros</li> <li>• Objetivos</li> <li>• Visión</li> </ul>
Regirse	Dependiente	Dirigir, gobernar o administrar un asunto o lugar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ordenar</li> <li>• Dirigir</li> </ul>
Ausencia de normas	Independiente	Es falta de control a las disposiciones dadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mala realización de actividades</li> <li>• Mal manejo del tiempo laboral</li> </ul>
Relaciones interpersonales	Dependiente	Una relación interpersonal es una interacción recíproca entre dos o más personas. Se trata de relaciones sociales que, como tales, se hallan reguladas por los estatutos e patronatos de la interacción social.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación</li> </ul>

## CAPÍTULO III

### MARCO METODOLÓGICO

#### 3.1 TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN Y SU PERSPECTIVA GENERAL

“La metodología constituye la manera de organizar el proceso de la investigación de controlar los resultados y de presentar posibles soluciones” (Zorrilla y Torres 1992).

El marco metodológico, del presente trabajo, describe a grandes rasgos las técnicas y métodos que servirán en el proceso de recolección de información, de igual manera se señala el tipo de investigación, la población y los sujetos que constituyen parte de la muestra, se muestra el análisis de los resultados y la propuesta. Utilizará una investigación que facilite elaborar un análisis, obtener de manera eficaz y cumplir con el objetivo planteado.

Siguiendo la metodología de la investigación como ciencia sabemos que hay otros enfoques que permiten clasificar este diseño de investigación como a continuación se detalla:

**Según su finalidad - Aplicada:** Consiste en labores originales realizados para adquirir nuevos conocimientos no obstante está destinada hacia un objetivo

práctico específico. Los datos alcanzados del levantamiento de información serán procesados a través de la elaboración de un proyecto viable que será aplicado a la empresa SISTEMAS Y SERVICIOS ERAZO C.A de la ciudad de Guayaquil, para lo cual se establecerá la muestra más adecuada. La información obtenida es primaria por cuanto se designará directamente a través de encuestas realizadas al talento humano de la empresa.

**Según su contexto - De Campo:** Es designada para entender y resolver una situación o un problema en un argumento determinado. El levantamiento de la información será exclusivamente obtenida mediante trabajos y visitas en el campo de acción del sector involucrado, en si se visitara la microempresa Sistemas y Servicios S.A para acumular la información. Será importante estar en el lugar ya que a través de la investigación también podemos darnos cuenta de determinadas situaciones relacionadas con el ámbito empresarial.

**Según su objetivo - Descriptiva:** Afecta dos o más variables. Puesto que se ejecutará una profunda búsqueda de datos que sitúen esta exploración en el lugar donde se presenta la problemática como es la microempresa Sistemas y Servicios Erazo S.A de la ciudad de Guayaquil, el cual expresa una organización direccionada al dar respuesta a las interrogantes que inicialmente se plantearon en la sistematización del problema, por otra parte se verificarán las hipótesis de este estudio

## **3.2 LA POBLACIÓN Y LA MUESTRA**

### **3.2.1 Características de la población**

Según Pérez “la población es un conjunto finito o infinito de unidades de análisis, individuos, objetos o elementos que se someten a estudio, pertenecen a la investigación y son la base fundamental para obtener la información”.<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> [postgradoeducacionudobolivar.files.wordpress.co... oocities.org pcc.faces.ula.ve](http://postgradoeducacionudobolivar.files.wordpress.co... oocities.org pcc.faces.ula.ve)



Previo a la puesta en gestión de la exploración por la observación continua, se tiene notoriamente las características del universo de informantes, que son quienes de primera fuente y de manera confiada accedieron a toda la información adecuada para llevar a efecto la propuesta planteada.

La población vinculada corresponde a los miembros de la empresa Sistemas y Servicios Erazo C.A ubicada en Guayaquil, con el fin de obtener información notable sobre el tema planteado.

### **3.2.2 Delimitación de la población**

La presente investigación es finita ya que es limitada y se conoce con certeza su tamaño (**N**).

En este punto de la investigación se establece a los informantes de quienes se obtiene datos reales, para este fin se toma en cuenta el criterio del gerente y de los trabajadores de la microempresa. Tomando en cuenta que el total de informantes estimada es una población finita que suman 23 trabajadores, a los cuales se le utilizara un instrumento investigativo conocido como encuesta.

### **3.2.3 Tipo de muestra**

No se ha elegido ningún tipo de muestra puesto que el universo es pequeño, por lo tanto la técnica estadística no permite su cálculo.

### **3.2.4 Tamaño de la muestra**

EL universo de la investigación está direccionado al talento humano de la empresa

En el área administrativa 1

En el área operativa 16

En el área de inventario 3

En el área contable 3

### **3.2.5 Proceso de selección**

Los instrumentos según **Chávez (1994:173)** son:

**“Los medios que utiliza el investigador para, medir el comportamiento o atributo de las variables y entrevistas”**

**Entrevista:** permite tener un breve diálogo entablado entre dos o más personas que nos permitirá constatar las hipótesis planteadas.

**Encuesta:** Permite recoger los datos que lleva a constatar las hipótesis planteadas en la investigación.

### **3.3 LOS MÉTODOS Y LAS TÉCNICAS**

Los métodos teóricos que se van a utilizar son:

**Histórico- Lógico:** Se investiga las percepciones teóricas de acuerdo a la historia de los temas relacionados con el trabajo, describiendo los principales antecedentes y analizando la lógica en función de los objetivos de la investigación. En nuestra investigación, se empleará esta técnica examinando si existen otras investigaciones equivalentes que nos puedan interesar como una base significativa.

#### **3.3.1 Métodos teóricos**

Con el fin de adquirir significativa información que permite despejar varias incógnitas que se muestran en la investigación, se emplean los siguientes métodos:

- **Método Inductivo.-** Nos dio las falsillas específicas por trabajador establecidas en su experiencia para partir de ahí a sistematizar sus perfiles y establecer las capacidades en los cargos que desempeñan.
- **Método Deductivo.-** Nos proporcionó la información general de lo que es evaluación de competencias en otras empresas, manifestándonos las bases para establecer un esquema diferenciado y q este esté de acorde al proyecto.
- **Método Analítico- Sintético:** Luego de recabar la información adecuada al tema de la investigación, se procede a realizar un

análisis de los contenidos, resumiendo en forma sintética los principales tópicos relacionados.

Los métodos empíricos a realizarse serán mediante la encuesta ya que serán analizados y tabulados con esta podemos determinar la hipótesis planteada.

### **3.3.2 Métodos empíricos:**

Cada persona nace con características propias de investigador y esto le permite poner en práctica sus experiencias o conocimientos sin la necesidad de previos estudios científicos, que se hacen notorios durante la investigación de campo y la bibliográfica como responsabilidad efectiva, real o cierta con la sociedad del conocimiento.

### **3.3.3 Técnicas e instrumentos**

Se utilizaron técnicas primarias; las cuales sirvieron para recolectar los datos de las fuentes de origen, de donde se obtiene la encuesta.

**ENTREVISTA.-** Técnica aplicada en el proyecto mediante el dialogo con el Gerente, quien conoce la evolución de su empresa, el mismo que nos colaborara con información verídica para el análisis de nuestro estudio.

**ENCUESTA.-** Se aplica esta técnica al conjunto muestral o centro de estudio, y los porcentajes obtenidos en su estructura son el resultado de los ejes del problema investigado, a quienes está encaminado el actual estudio.

## **3.4 PROCESAMIENTO ESTADÍSTICO DE LA INFORMACIÓN**

Implantadas las fichas informativas, para resultado del proceso de la investigación adquirida luego de efectuada la consulta, se tabulan los datos y porcentajes proporcionados a cada interrogante, en seguida se proyectan a

través de cuadros y gráficos de datos, para realizar el respectivo análisis de los resultados obtenidos por medio del proceso seguido:

- ✓ **Proceso Manual:** Se utiliza en el instante que se elabora la encuesta a la muestra optada, por la puesta en práctica de las herramientas de investigación que son los que dieron a conocer la realidad de la microempresa.
  
- ✓ **Proceso mecánico:** Pronto de efectuada la encuesta, todos los resultados se tabulan cuidadosamente a través de la ayuda de la calculadora, que nos permite conocer el global del criterio de quienes fueron encuestados.
  
- ✓ **Electrónico:** Posteriormente de tabulados los resultados, validados y verificados se anexan al utilitario de Excel, cuyo programa con un grado de exactitud del 100% forman resultados en diagramas circulares y/o en barras que nos ayudan a establecer sectores y porcentajes de la investigación.

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

#### **4.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL**

A partir de los resultados obtenidos se dan a conocer los siguientes análisis estadísticos:

##### **Entrevista al gerente de la empresa Sistemas y Servicios Erazo C.A**

**Pregunta 1: ¿Considera que su microempresa ha crecido o se mantiene en el mercado durante los últimos 5 años?**

No, no se mantiene, nuestra empresa ha crecido durante estos últimos 5 años en un 70 % lo que es muy bueno para nosotros.

**Pregunta 2 : ¿Cumple la empresa con los lineamientos que exigen las normas establecidas por el estado?**

Si, si cumplimos con todas las normas establecidas por el estado

##### **Pregunta 3**

**¿Considera que los directivos y empleados cumplen sus funciones de manera eficiente?**

Consideramos que Cumplen sus funciones en 75%

**Pregunta 4: ¿Cuenta la microempresa con un manual de funciones para cada directivo, empleado o trabajador?**

No, la empresa no cuenta con un manual de funciones.

**Pregunta 5: ¿Estaría dispuesto usted a capacitar al personal en la elaboración y manejo de un manual de función?**

Por supuesto, la empresa está dispuesta a capacitar al personal.

## ENCUESTA

### Criterio del Gerente y los empleados

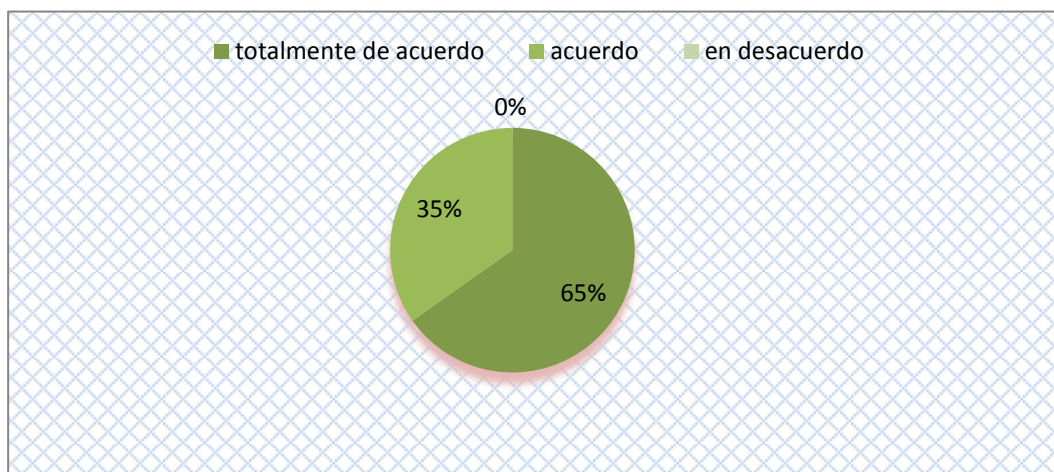
**Pregunta 1.-** ¿considera usted que existe despreocupación por parte de los directivos en el roll que usted está desempeñando:

**Cuadro 2.-** Incidencia en la despreocupación de los directivos en el roll que usted está desempeñando.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
totalmente	19	83%
Medianamente	4	17%
muy poco	0	0%
<b>total</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** gerente y trabajadores de la empresa Sistemas y Servicios Erazo C.A.  
**Realizado por:** stefania Figueroa y leonela Fischer

**Figura 5.** Estadística de la hipótesis central. (Causa)



**Fuente:** gerente y trabajadores de la empresa Sistemas y Servicios Erazo C.A.

**Realizado por:** stefania Figueroa y leonela Fischer

**Análisis:** Del criterio importante de los informantes se obtuvo que Más del 65 % de la población deduce que está totalmente de acuerdo en la despreocupación de los directivos, el 35% de la población opina que están de acuerdo con respecto a la despreocupación y un 0% está en desacuerdo.

En tales situaciones es importante que la empresa cuente con un manual de funciones, donde ya se encuentran determinada cada una de las funciones.

## Criterio del Gerente y los empleados

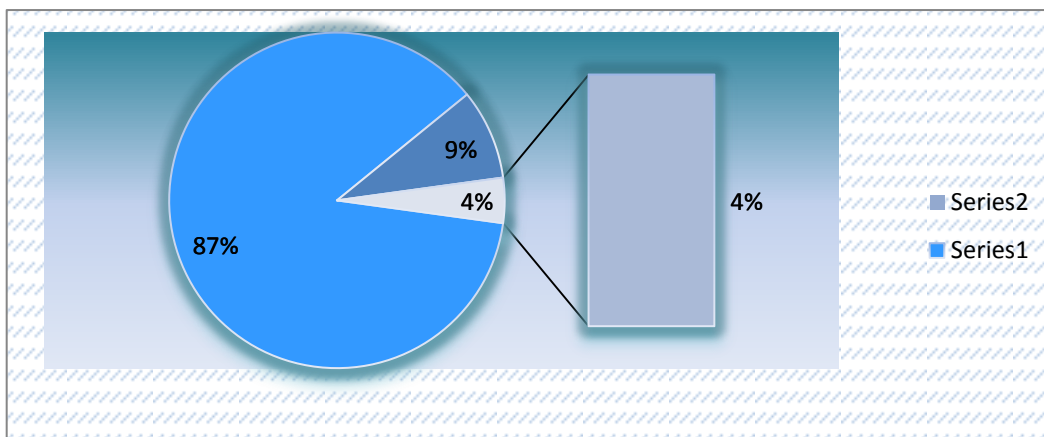
**Pregunta 2** ¿Conoce usted que es un sistema organizacional?

**Cuadro 3.** Encuesta orientada a conocer la opinión de los trabajadores de la empresa sobre el grado de información que poseen con respecto a los sistemas organizacionales.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	20	87%
no	2	9%
no sabe	1	4%
<b>total</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** gerente y trabajadores de la empresa Sistemas y Servicios Erazo C.A.  
**Realizado por:** stefania Figueroa y leonela Fischer

**Figura 6.** Estadística de la hipótesis central (efecto)



**Fuente:** gerente y trabajadores de la empresa Sistemas y Servicios Erazo C.A.  
**Realizado por:** stefania Figueroa y leonela Fischer

**Análisis:** Al término de los resultados estadísticos se pudo conocer que el 87% de los informantes expresaron que si saben que es un sistema organizacional, mientras el 9% demostró que no saben, él 4% opino que no sabe esto se debe q que no está debidamente capacitados en los que es un



sistema organizacional por ello es necesario que los organismos de la empresa se capaciten sobre el tema.

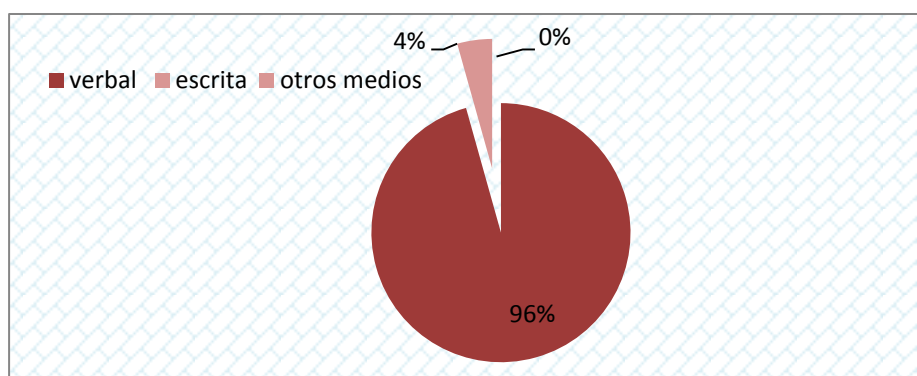
### Criterio del Gerente y los empleados

**Pregunta 3.** ¿De qué forma conoce usted que están dados los compromisos internos en la empresa?

**Cuadro 4** Encuesta dirigida a conocer la opinión de las personas sobre el resultado que se obtiene al momento en que los directivos delegan los compromisos a cada trabajador de la empresa.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
verbal	22	96%
Escrita	0	0%
otros medios	1	4%
<b>total</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

**Figura 7.** Estadística de la hipótesis particular (causa)



**Fuente:** gerente y trabajadores de la empresa Sistemas y Servicios Erazo C.A.  
**Realizado por:** stefania Figueroa y leonela Fischer

**Análisis:** Por los resultados estadísticos se pudo conocer que el 96% de los trabajadores manifiestan que los compromisos están dados de forma verbal el 0% de forma escrita y el 4% que se delegan por otros medios, motivo más que suficiente es necesario ejecutar este proyecto con el fin de proporcionar a los trabajadores que los compromisos con que cuentan cada uno de ellos ya se encuentren redactados de manera escrita para se cumplan.

## Criterio del Gerente y los empleados

**Pregunta 4** ¿Cree usted que las disposiciones delegadas sin respaldo de documentos se vean afectadas en el rendimiento laboral?

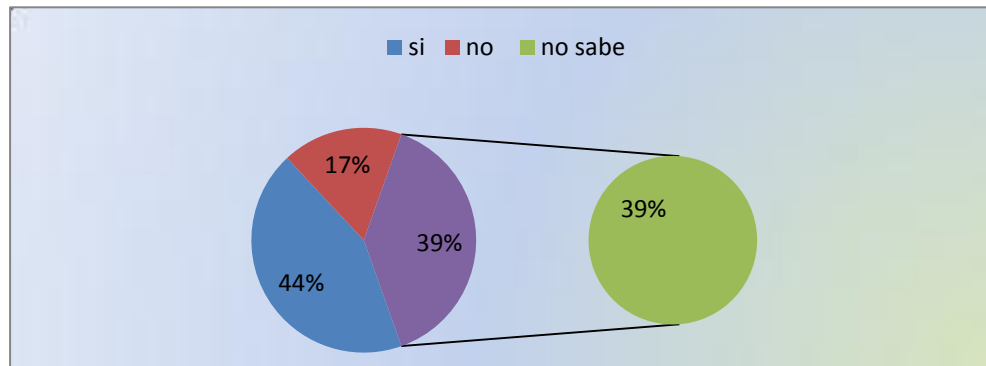
**Cuadro 5.** Encuesta dirigida a conocer si las disposiciones que se delegan sin respaldo afectan el rendimiento laboral

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	10	43%
no	4	17%
no sabe	9	39%
<b>total</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** gerente y trabajadores de la empresa Sistemas y Servicios Erazo C.A.

**Realizado por:** stefania Figueroa y leonela Fischer

**Figura 8.** Estadística de la primera hipótesis particular (efecto)



**Fuente:** gerente y trabajadores de la empresa Sistemas y Servicios Erazo C.A.

**Realizado por:** stefania Figueroa y leonela Fischer

**Análisis** De los resultados se conoció que el 44% de los trabajadores encuestados respondieron que las disposiciones delegadas sin respaldo afectan el rendimiento laboral, el 39% manifiesta que no sabe si en si se a afectado, el 17 % no sabe si se encuentra afectado.

## Criterio del Gerente y los empleados

**Pregunta 5** ¿Considera usted que se cumplen con las normas internas que se disponen?

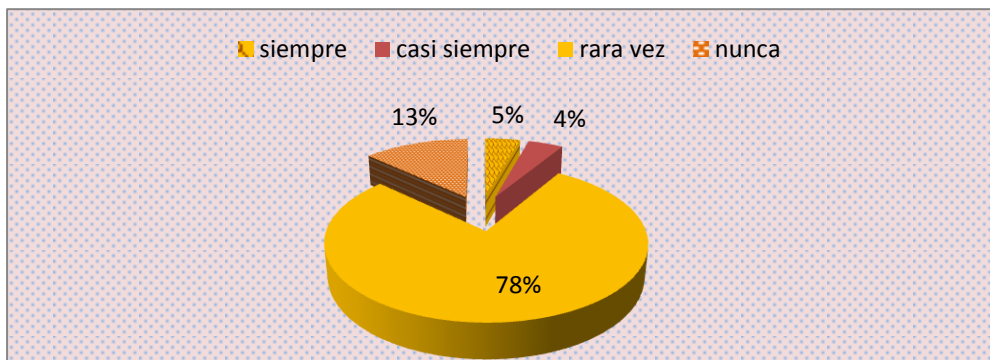
**Cuadro 6.** Encuesta dirigida a conocer si se cumplen con las normas internas

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	1	4%
casi siempre	1	4%
rara vez	18	78%
Nunca	3	13%
<b>total</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** gerente y trabajadores de la empresa Sistemas y Servicios Erazo C.A.

**Realizado por:** stefania Figueroa y leonela Fischer

**Figura 9.** Estadística de la hipótesis particular (causa)



**Fuente:** gerente y trabajadores de la empresa Sistemas y Servicios Erazo C.A.

**Realizado por:** stefania Figueroa y leonela Fischer

### Análisis

De los resultados se conoció que el 78% de los trabajadores encuestados respondieron que rara vez se cumplen con las normas internas de la empresa, el 13% opino que nunca, el 5 % siempre y solo un 4 % siempre.

## Criterio del Gerente y los empleados

**Pregunta 6** ¿considera usted que existe relación participativa de todos los integrantes de la empresa en la ejecución de responsabilidades asignadas?

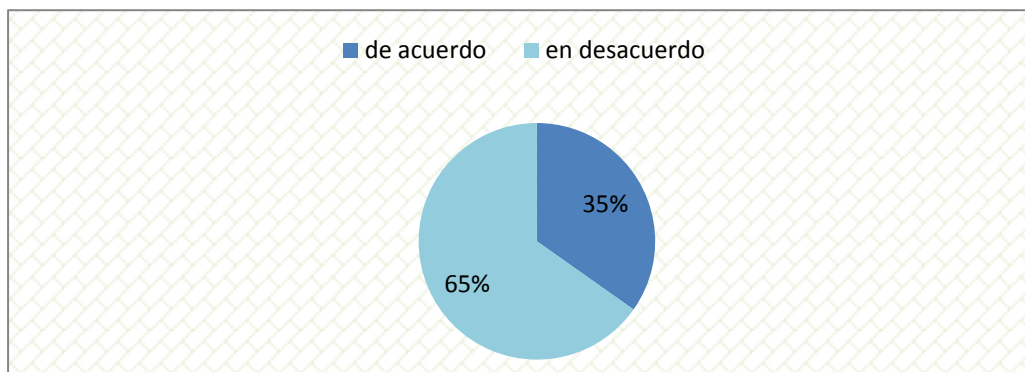
**Cuadro 7.** Encuesta dirigida a conocer si existe relación participativa entre cada uno de los integrantes de la empresa.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
de acuerdo	8	35%
en desacuerdo	15	65%
<b>total</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** gerente y trabajadores de la empresa Sistemas y Servicios Erazo C.A.

**Realizado por:** stefania Figueroa y leonela Fischer

**Figura 10.** Estadística de la hipótesis particular (efecto)



**Fuente:** Gerente y trabajadores de la empresa Sistemas y Servicios Erazo C.A.

**Realizado por:** stefania Figueroa y leonela Fischer

### Análisis

Un alto porcentaje de la población encuestada que corresponde 65% de los trabajadores encuestados opina que están en desacuerdo que exista relación participativa entre los integrantes del sistema organizacional, por otra el 35% de la población mencionan estar de acuerdo. De lo que se puede deducir que tienen un bajo nivel de relación participativa entre sus miembros.

## Criterio del Gerente y los empleados

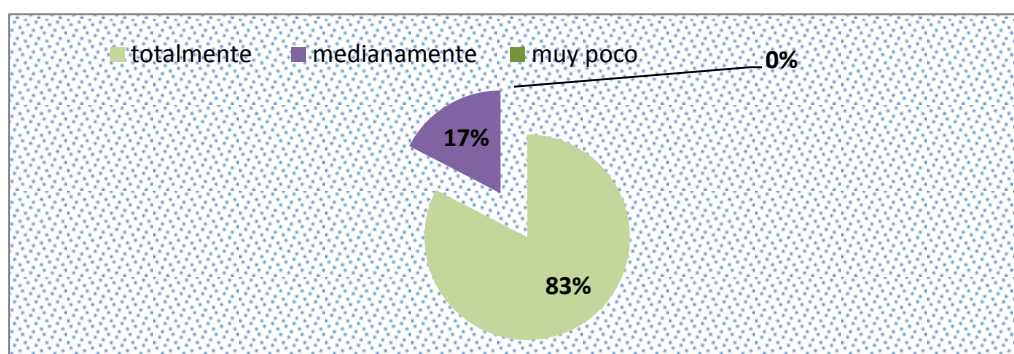
**Pregunta 7** ¿Considera usted que el rendimiento laboral llena las expectativas de su empleador?

**Cuadro 8.** Encuesta dirigida a conocer si el rendimiento laboral llena las expectativas del empleador

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
totalmente	19	83%
Medianamente	4	17%
muy poco	0	0%
<b>total</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Gerente y trabajadores de la empresa Sistemas y Servicios Erazo C.A.  
**Realizado por:** stefania Figueroa y leonela Fischer

**Figura 11.** Estadística de la hipótesis particular (causa)



**Fuente:** gerente y trabajadores de la empresa Sistemas y Servicios Erazo C.A.  
**Realizado por:** stefania Figueroa y leonela Fischer

### Análisis

Del resultado se obtuvo que el 83% de los empleados encuestados opinan que están totalmente de acuerdo en que cumplen con el rendimiento laboral y a su vez llenan las expectativas de su empleador, el 17% está medianamente de acuerdo, y el 0% muy poco.

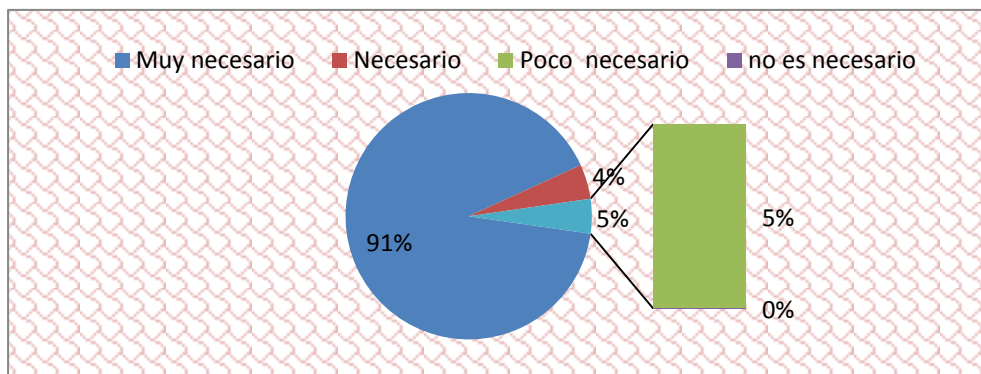
## Criterio del Gerente y los empleados

**Pregunta 8** ¿Considera usted que la empresa deba regirse mediante un manual de funciones?

**Cuadro 9.** Encuesta dirigida conocer si la empresa debe regirse mediante un manual de funciones.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy necesario	20	91%
Necesario	1	5%
Poco necesario	1	5%
no es necesario	0	0%
<b>total</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

**Figura 12.** Estadística de la hipótesis particular (efecto)



**Fuente:** gerente y trabajadores de la empresa Sistemas y Servicios Erazo C.A.  
**Realizado por:** Stefania Figueroa y Leonela Fischer

### Análisis

Del resultado global se obtuvo un determinante 91% de los trabajadores encuestados ya que ellos consideran necesario regirse mediante un manual de funciones, 5% lo considera necesario, el 4% poco necesario y el 0% esta alternativa no fue tomada en cuenta debido a la falta de este manual para de esta manera poder regirse y aumentar su rendimiento económico así como también mejorar su relación personal.

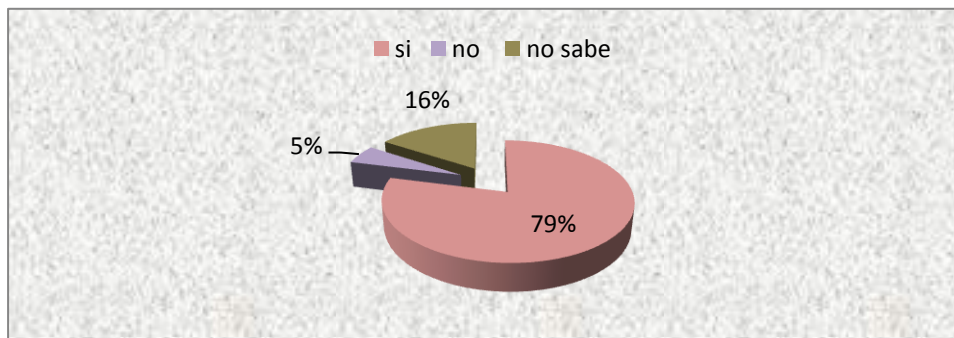
## Criterio del Gerente y los empleados

**Pregunta 9** ¿Considera usted que la ausencia de normas afecta el desempeño individualista y colectivo del personal?

**Cuadro 10.** Encuesta dirigida a conocer las relaciones personales de la personas dentro de la organización

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	15	79%
no	1	5%
no sabe	3	16%
<b>total</b>	<b>19</b>	<b>100%</b>

**Figura 13.** Estadística de la hipótesis particular (causa)



**Fuente:** gerente y trabajadores de la empresa Sistemas y Servicios Erazo C.A.  
**Realizado por:** stefania Figueroa y leonela Fischer

### Análisis

Casi un 79% de los trabajadores encuestados mencionan que se obtiene Un desempeño individualista debido a la falta de normas, el 16% manifiesta que no saben y un 5% nos mencionan que no lo realizan. Por esto sería importante que se les ofreciera un seminario de recursos humanos para que de esta manera se asesoren de una manera correcta y eficiente.

## Criterio del Gerente y los empleados

**Pregunta 10** ¿Estaría dispuesto a colaborar en la elaboración y manejo del manual de funciones de la microempresa para mejorar las relaciones interpersonales?

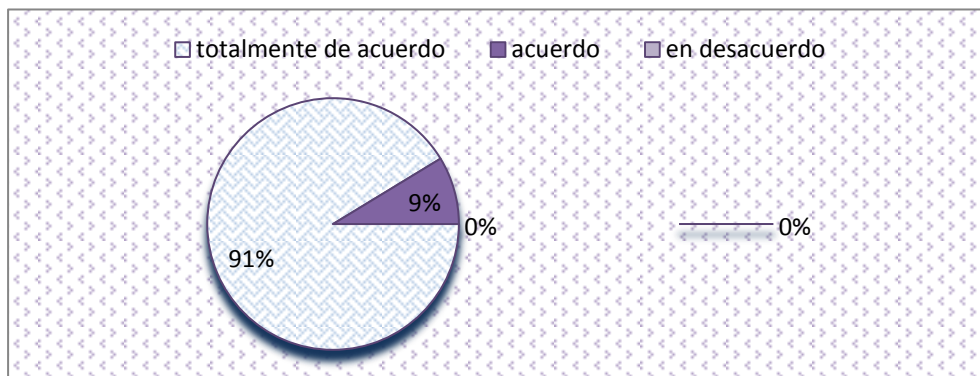
**Cuadro 11.** Encuesta dirigida a conocer si el talento humano de la empresa está de acuerdo a colaborar en la elaboración y diseño de la del manual

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
totalmente de acuerdo	21	91%
acuerdo	2	9%
en desacuerdo	0	0%
<b>total</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** gerente y trabajadores de la empresa Sistemas y Servicios Erazo C.A.

**Realizado por:** stefania Figueroa y leonela Fischer

**Figura 14.** Estadística de la hipótesis particular



**Fuente:** gerente y trabajadores de la empresa Sistemas y Servicios Erazo C.A.

**Realizado por:** stefania Figueroa y leonela Fischer

### Análisis

De acuerdo con la encuesta podemos observar que el 91% de los trabajadores están dispuestos a colaborar en la elaboración del manual de función para la empresa donde laboran el 9% está de acuerdo y el 0% en desacuerdo.



## **4.2 ANÁLISIS COMPARATIVO, EVOLUCIÓN, TENDENCIA Y PERSPECTIVAS**

En la actualidad y desde hace mucho tiempo atrás la ciudad de Guayaquil es considerada una de las más importantes del Ecuador por su gran historia y evolución con el paso de los años, convirtiéndose esta en una de las ciudades con una gran potencia de desarrollo económico reflejado en el alto índice de negocios que en ella se encuentran; desempeñando actividades económicas que ayudan a su crecimiento siendo estos desde los negocios más pequeños hasta llegar a grandes e importantes empresas que engalanan la belleza propia con que esta ciudad se caracteriza.

Esta ciudad hoy en día es visitada por muchos extranjeros que no solo vienen por conocerla sino que en muchas ocasiones deciden asentarse en esta ciudad por su maravillosa hospitalidad y por las oportunidades que la misma les brinda para que puedan emprender sus propios negocios ya que esta ciudad posee una gran evolución económica la misma que les permite tanto a sus habitantes de cuna como extranjeros a ser partícipes del desarrollo económico que beneficia no solo a esta ciudad sino al país en general. Guayaquil por su calidez se ha convertido en una ciudad acogedora, querida no solo por sus habitantes sino por muchos más del país o mejor aún por quienes la han visitado y saben lo que es, lo que vale y lo que en ella se conserva.

Sin embargo aún existen negocios que no han sido bien estructurados o que no tienen conocimientos de las herramientas necesarias y fundamentales con las que deben contar para el buen manejo y funcionamiento de sus negocios, una de estas herramientas es el conocido Manual de Funciones que muchos no emplean o no dan a conocer a sus empleados obteniendo como resultado rendimientos laborales medianamente complacientes para los gerentes o directivos de las empresas, esto se da por la poca o baja cultura que tienen respecto a este tema el cual no permite que contraten personas profesionales para que colaboren de forma positiva con la creación de un manual de funciones para sus empresas así como para la capacitación del mismo.

### 4.3 RESULTADOS

En total correspondencia a los resultados estadísticos de la investigación de campo y en completa capacidad de análisis verídicos en torno a la problemática planteada como es determinar de qué manera afecta al sistema organizacional de la empresa Sistemas Y Servicios Erazo C.A, nos permitió obtener una visión clara del tema que vamos a tratar en este en este proyecto. Los trabajadores opinan que existe una total despreocupación por parte de los directivos, esta es la razón que ocasiona que las funciones que desempeñan se vean afectadas. Además la falta de despreocupación se debe por no tener debidos conocimientos acerca de las funciones que cada uno de ellos debe cumplir en la organización, mencionan no tener conocimientos bien fundamentados sobre lo que es un sistema organizacional. hacen referencia que los compromisos son de forma verbal respecto a las actividades designadas y no cuentan con un respaldo de documentos, afectando en si al rendimiento laboral. La empresa considera conveniente regirse mediante un manual de funciones para que así cumplan con las normas y las disposiciones que cada uno de sus integrantes debe obedecer y así mejor su desempeño laboral. También están de acuerdo que existe una relación participativa al momento de ejecutarse las responsabilidades, otra situación que también se deriva de este problema es el rendimiento laboral ya que este se ve afectado por no tener unas normas que deban seguir.

#### 4.4 VERIFICACION DE HIPOTESIS

Cuadro 12 verificaciones de las hipótesis

HIPOTESIS	VERIFICACION
<p>La escasa información que poseen los empleados sobre la estructura del Sistema Organizacional de la empresa Sistemas y Servicios Erazo C.A se encuentra afectado debido a la despreocupación de los directivos por la falta de capacitación al personal.</p>	<p>¿Considera usted que existe despreocupación por parte de los directivos en el rol que usted está desempeñando?</p> <p>¿Conoce usted que es un Sistema Organizacional?</p> <p>Más del 65 % de la población deduce que está totalmente de acuerdo en que existe despreocupación por parte de los directivos en el rol que desempeñan ,</p> <p>Mas del 87% de los informantes expresaron que si saben que es un sistema.</p>
<p>Las disposiciones delegadas se encuentran afectadas debido a que los compromisos internos están dados de forma verbal.</p>	<p>¿De que forma conoce usted que están dados los compromisos internos en la empresa?</p> <p>¿Cree usted que las disposiciones delegadas sin respaldo de documentos se vean afectadas en el rendimiento laboral</p> <p>Casi 96% de los trabajadores manifiestan que los compromisos están dados de forma verbal en la empresa.</p> <p>el 44% de los trabajadores encuestados respondieron que las disposiciones delegadas sin respaldo afectan el rendimiento laboral</p>

<p>Los integrantes de Sistemas y Servicios Erazo C. A no cumplen con la relación que debe existir entre el establecimiento de normas internas y la asignación de responsabilidades afectando la participación de quienes la conforman.</p>	<p>¿Considera usted que se cumple con las normas internas que se disponen?</p> <p>¿Considera usted que existe relación participativa de todos los integrantes de la empresa en la ejecución de responsabilidades asignadas?</p> <p>El 78% de los trabajadores encuestados respondieron que rara vez se cumplen con las normas internas de la empresa.</p> <p>65% de los trabajadores encuestados opina que están en desacuerdo que exista relación participativa entre los integrantes del sistema organizacional.</p>
<p>El rendimiento laboral se encuentra afectado por no regirse mediante diseños o mallas de trabajo establecidas.</p>	<p>¿Considera usted que su rendimiento laboral llena las expectativas de su empleador?</p> <p>¿Considera usted que la empresa deba regirse mediante un Manual de Funciones?</p> <p>95% de los empleados encuestados opinan que están totalmente de acuerdo en que cumplen con el rendimiento laboral y a su vez llenan las expectativas de su empleador.</p> <p>El 91% de los trabajadores encuestados consideran necesario regirse mediante un manual de funciones</p>

<p>La ausencia de normas para el desempeño individual y colectivo del personal afecta a las relaciones interpersonales.</p>	<p>¿Considera usted que la ausencia de Normas afecta el desempeño individual y colectivo del personal?</p> <p>¿Estaría dispuesto a colaborar en la elaboración y manejo del manual de funciones para mejorar las relaciones interpersonales?</p> <p>Casi un 79% de los trabajadores encuestados mencionan que se obtiene Un desempeño individualista debido a la falta de normas.</p> <p>el 91% de los trabajadores están dispuestos a colaborar en la elaboración del manual de función</p>
---	--

Fuente: Stefania Figueroa y Leonela Fischer

## **CAPITULO V**

### **PROPUESTA**

#### **5.1 TEMA**

Propuesta para la elaboración e implementación del diseño de un manual de funciones en la empresa Sistemas y Servicios Erazo C.A

#### **5.2 JUSTIFICACIÓN**

El trabajo realizado mediante esta tesis tiene como finalidad la elaboración e implementación de un manual de funciones, justificado por medio del estudio que se ha realizado, obteniendo como resultado la necesidad inmediata de implementarlo para su mejor desempeño.

Debido a los diversos tipos de inconvenientes que han venido suscitándose por la falta de funciones asignadas de forma correcta, de acuerdo a los cargos que desempeñan cada uno de los empleados que en ella laboran, se debe lograr que cada uno tenga muy en claro las funciones que ellos deben desempeñar

Siendo esta situación una “piedra en el camino” por llamarlo de esta manera a las trabas que se presentan a la hora de desempeñar sus funciones, ya que el personal conoce de sus obligaciones pero de una forma informal, sin actividades específicas que limiten o extiendan sus labores en cuanto a sus conocimientos profesionales; este es otro de los inconvenientes que se presenta, es decir el desacierto en los cargos que se otorgan, todo esto encadenado por la ausencia del manual de funciones, tan necesario para

definir el perfil de la persona que este apta para asistir las vacantes o integración de las mismas funciones.

Mediante este proyecto vamos a contribuir de forma positiva para el desarrollo laboral y económico de la microempresa Sistemas y Servicios Erazo C.A; ya que evitaremos la pérdida de tiempo por parte del personal debido a la inestabilidad o variación de sus actividades, invirtiéndolo de forma correcta y gozando de una rentabilidad gracias al buen desenvolvimiento de las actividades a la que se enfrentan día a día, siendo de gran beneficio tanto para los trabajadores, clientes, como para quienes dirigen Sistemas y Servicios C.A

### **5.3 FUNDAMENTACIÓN**

Confinólo G. define al manual como:

**"Una expresión formal de todas las informaciones e instrucciones necesarias para operar en un determinado sector; es una guía que permite encaminar en la dirección adecuada los esfuerzos del personal operativo".**

**Lazzaro (1991) como: "los manuales representan un medio de comunicar las decisiones de la administración concernientes a organización, política y procedimientos" (P.315).**

El momento de implementar el sistema de control interno, debe elaborar un manual de procedimientos, en el cual debe incluir todas las actividades y establecer responsabilidades de los funcionarios, para el cumplimiento de los objetivos organizacionales<sup>21</sup>

La falta de un Manual de Procedimientos que muestre a cada uno de los empleados registrales cuáles son sus capacidades, competencias, actividades y facultades, así como la representación y modo en que le corresponden establecer las referentes tareas, implica que los trabajadores empleen los

---

<sup>21</sup> [http://www.google.com.cu/advanced\\_searchq=manual+controlinterno&hl=es&lr=&ie=UTF-8](http://www.google.com.cu/advanced_searchq=manual+controlinterno&hl=es&lr=&ie=UTF-8)

conocimientos obtenidos por educación o experiencia en el área de trabajo sin ser alineados a los fines de la organización.

### **VENTAJAS DEL USO DE LOS MANUALES**

a) Son un resumen de la totalidad de funciones y procedimientos que se desarrolla en una organización, elementos éstos que por otro lado sería difícil reunir.

b) La gestión administrativa y la toma de decisiones no quedan sometidas a improvisaciones o criterios propios del funcionario intérprete en cada momento.

c) Clarifican la labor a seguir o la responsabilidad a ocupar en aquellas circunstancias en las que logran surgir dudas respecto a qué áreas debe proceder o a qué nivel obtiene la decisión o ejecución.

d) Conservan la uniformidad en cuanto al cumplimiento de la gestión administrativa y impiden la formulación de la excusa del desconocimiento de las políticas vigentes.

e) Sirven para ayudar a que la organización se aproxime al cumplimiento de las condiciones que configuran un sistema.

f) Son un mecanismo cuyo contenido se ha ido engrandeciendo con el transcurso del tiempo.

g) Proporcionan el control por parte de los inspectores de las tareas delegadas al existir.

h) Son manuales informativos para la formación del personal.

i) Disponen la cooperación de cada elemento de la Empresa.



j) Acceden la determinación de los estándares más seguros para la empresa.<sup>22</sup>

### **Justificación de su necesidad**

Logra expresar, que la ventaja del manual de funciones es múltiple, en virtud de ser una herramienta que accede conocer la labor interna de la empresa y a la descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su realización. Asimismo, auxilian en la persuasión al puesto y en el adiestramiento y formación del personal en virtud de que describen en forma especificada las actividades por puestos. Desde luego, es necesario precisar que la necesidad de un estudio de procedimientos se basa en la eficiencia con que se intenta conseguir un objetivo definitivo; es decir, un procedimiento será eficiente o no en tanto logre el objetivo para el cual fue planeado.

### **Inconvenientes que consiguen exponer los manuales:**

1. Varias compañías piensan que son demasiadas pequeñas para Demandar un manual que describa asuntos conocidos por todos sus integrantes.
2. Algunos piensan que es excesivo caro, limitativo y esforzado elaborar un manual y conservarlo al día.
3. Existe la desconfianza de que obtenga un estricto reglamento y rigidez.

## **5.4 OBJETIVOS**

### **Objetivo general de la propuesta**

Analizar cómo influye en el rendimiento económico de la empresa el uso de un manual de funciones, mediante la capacitación de todo el personal para la adaptación y el uso del mismo incentivando la nueva cultura bien organizada para laborar mediante esta herramienta adquirida por la empresa Sistemas y Servicios Erazo C.A

### **Objetivos específicos de la propuesta**

---

<sup>22</sup> VÁSQUEZ R, Víctor Hugo, Organización aplicada, Segunda Edición

- ❖ Analizar el ambiente de trabajo donde se establecerán las capacitaciones de adaptación para la nueva herramienta de trabajo.
- ❖ Delinear los aspectos necesarios para la conformación del personal que serán parte de la estructura organizacional de la empresa.
- ❖ Indagar al personal sobre la operatividad actual de la empresa y como visionan su futuro a través de este cambio.
- ❖ Dar a conocer en breves rasgos como otras empresas han evolucionado satisfactoriamente tomando medidas de este tipo.

## 5.5 UBICACIÓN

Figura 15. Ubicación sectorial de la investigación



## **5.6 ETUDIO FACTIBILIDAD**

La propuesta es factible ya que durante la investigación se pudo apreciar la inquietud e interés que demostraron los directivos y empleados de la empresa.

### **Factibilidad operativa:**

Este aporte a la empresa es posible por estar programada a ser empleado de la empresa Sistemas y Servicios Erazo C.A donde se hará una realidad que beneficia tanto a los miembros que la componen como a los allegados que directa e indirectamente reciben influencia.

### **Factibilidad económica:**

El factor económico en la de esta propuesta es totalmente representativo, ya que no se incurren gastos onerosos, ni tampoco se despilfarra materiales por lo que garantiza su aplicabilidad en los trabajadores de la empresa Sistemas y Servicios Erazo C.A.

## **5.7DESCRIPCiÓN DE LA PROPUESTA**

### **5.7.1Actividades**

#### **➤ Diagnóstico de la realidad existente de la empresa:**

- 1.- Estimar el área de distribución de los distintos departamentos de la empresa.
  
- 2.- Analizar si el organigrama estructural coincide con la distribución de los departamentos.

#### **➤ Confección de instrumentales para recoger información:**

- 1.- Fichas personalizadas solicitando información personal de educación, especialización y cargo departamental que ocupa.

#### **➤ Recolección de información:**

- 1.- Tiempo invertido para dialogar con el personal y solicitarles colaboración para el registro de las fichas personalizadas.

➤ **Análisis de la información:**

1.- Análisis de la información obtenida por medio de las fichas personalizadas en función de los cargos que ocupan y su especialización o grado de educación que poseen.

2.- Estudiar el perfil necesario para los cargos del personal de la empresa.

➤ **Preparación del manual de funciones:**

1.- Analizar la cantidad de personas necesarias para la operatividad de la empresa.

2.- Esquematizar la distribución jerárquica de la empresa (organigrama)

3.- Acordar las funciones específicas de los colaboradores que integran la empresa.

➤ **Socialización del manual:**

1.- Tiempo determinado para la preparación del personal por parte de un especialista en Manual de Funciones.

2.- Convivencia participativa de los empleados para despejar dudas que tengan sobre el tema tratado.

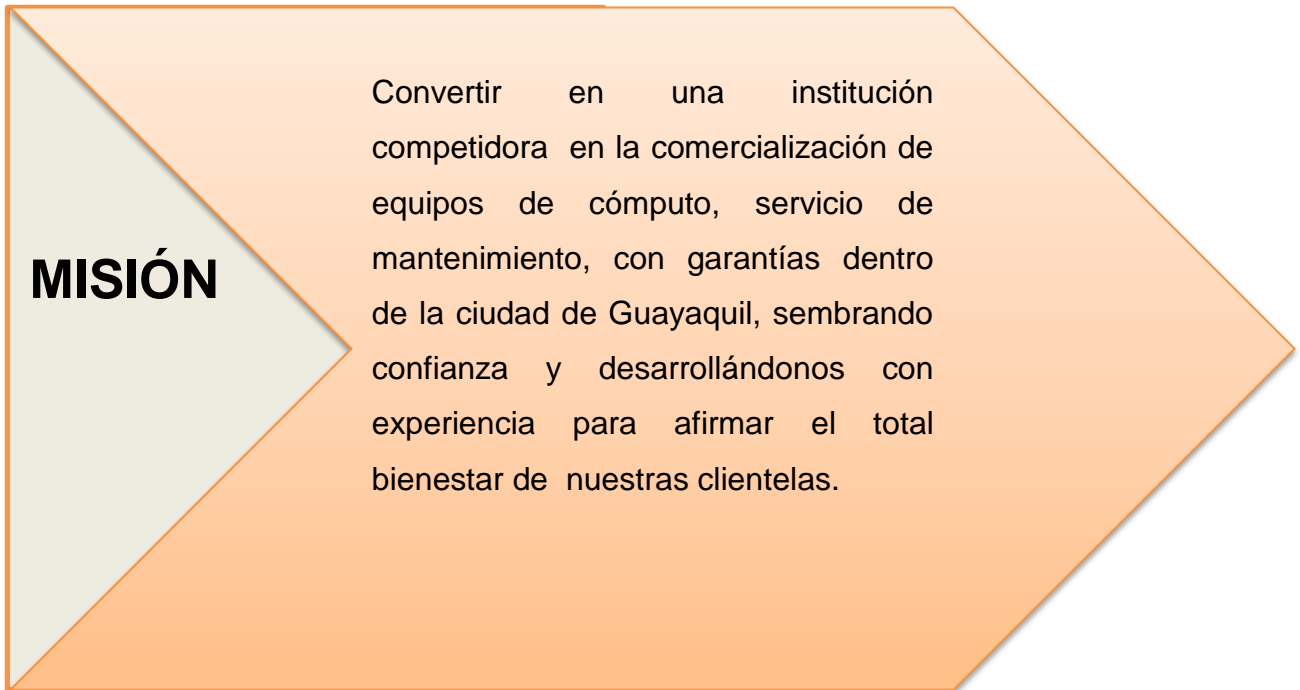
3.- Simulacro previa aplicación del Manual de Funciones para medir su adaptación.

➤ **Aplicación del manual:**

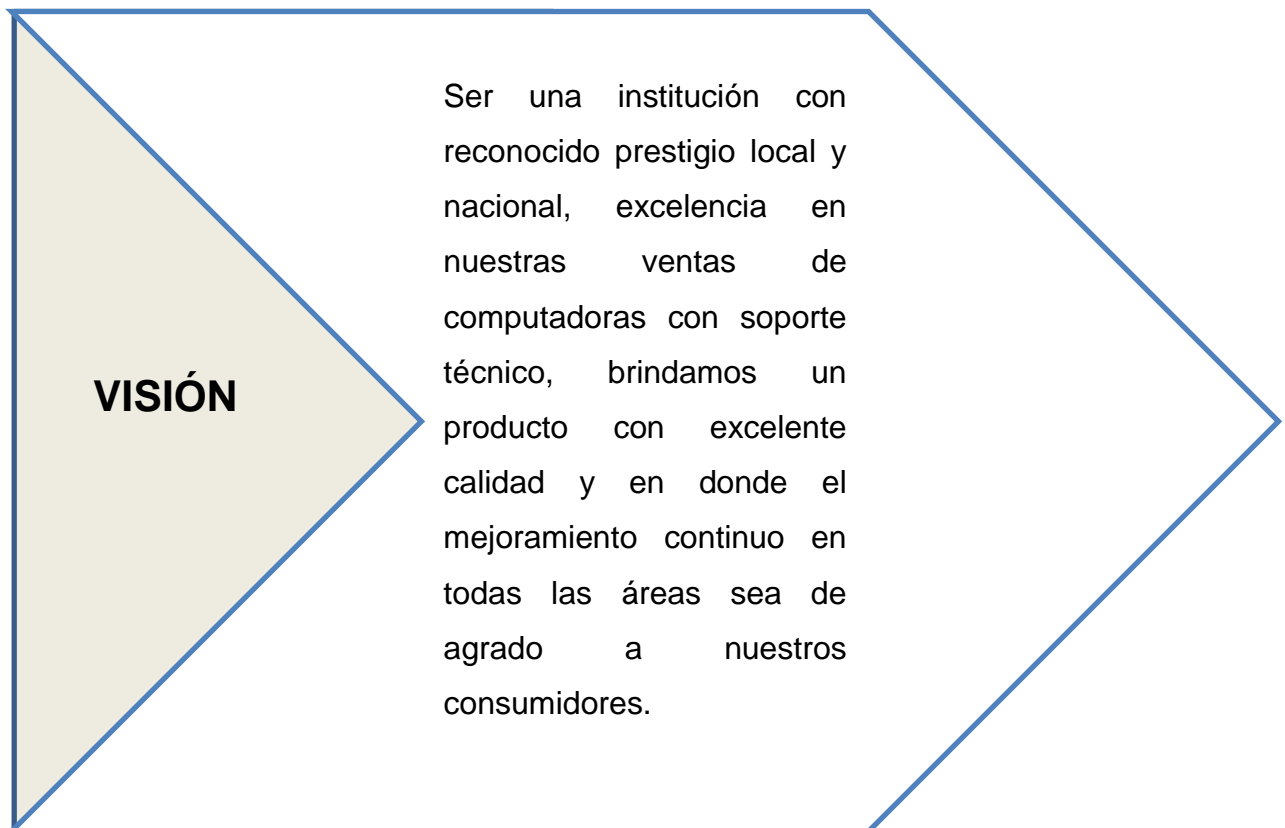
1.- Fecha determinada por la gerencia para empezar a laborar siguiendo el lineamiento del Manual de Funciones.

2.- Confirmación del proceso aplicado.

**Cuadro 13.**



**Cuadro 14.**



## **OBJETIVO GENERAL**

Conservar el debido control de una manera rigurosa en nuestro Local Comercial para el correcto trabajo de los equipos de cómputo.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Contar con los mejores distribuidores que nos accedan brindar el servicio a precios competitivos.
- Dar Seguimiento a los Clientes, obteniendo en cuenta las necesidades de cada uno.
- Contar con uniformes e identificaciones para todo el personal de tal modo que sea fácil de identificar.
- Contar con programas actualizados y actuales para nuestros consumidores

## **VALORES CORPORATIVOS**

Espíritu constructivo

En el “Espíritu constructivo” nos referimos a las cualidades positivas, optimismo y sobre todo la creatividad con la cordialidad, en el aumento de la continuación de valores y buena fe que corresponden predominar con la intención y en la gestión de quienes laboran en SISTEMAS Y SERVICIOS ERAZO C.A

Respeto

El “respeto a los demás” es un valor primordial el cual nos promueve a la amabilidad, conformidad, tolerancia de las relaciones interpersonales entre todas las áreas de la institución en el ámbito laboral de SISTEMAS Y SERVICIOS ERAZO C.A

Lealtad

La “lealtad” hace referencia la fidelidad, compromiso, identificación, orgullo, pertenencia, confidencialidad y defensa de intereses que en todo momento debemos demostrar, para y por nuestra empresa, quienes laboramos en SISTEMAS Y SERVICIOS ERAZO C.A

### Profesionalismo

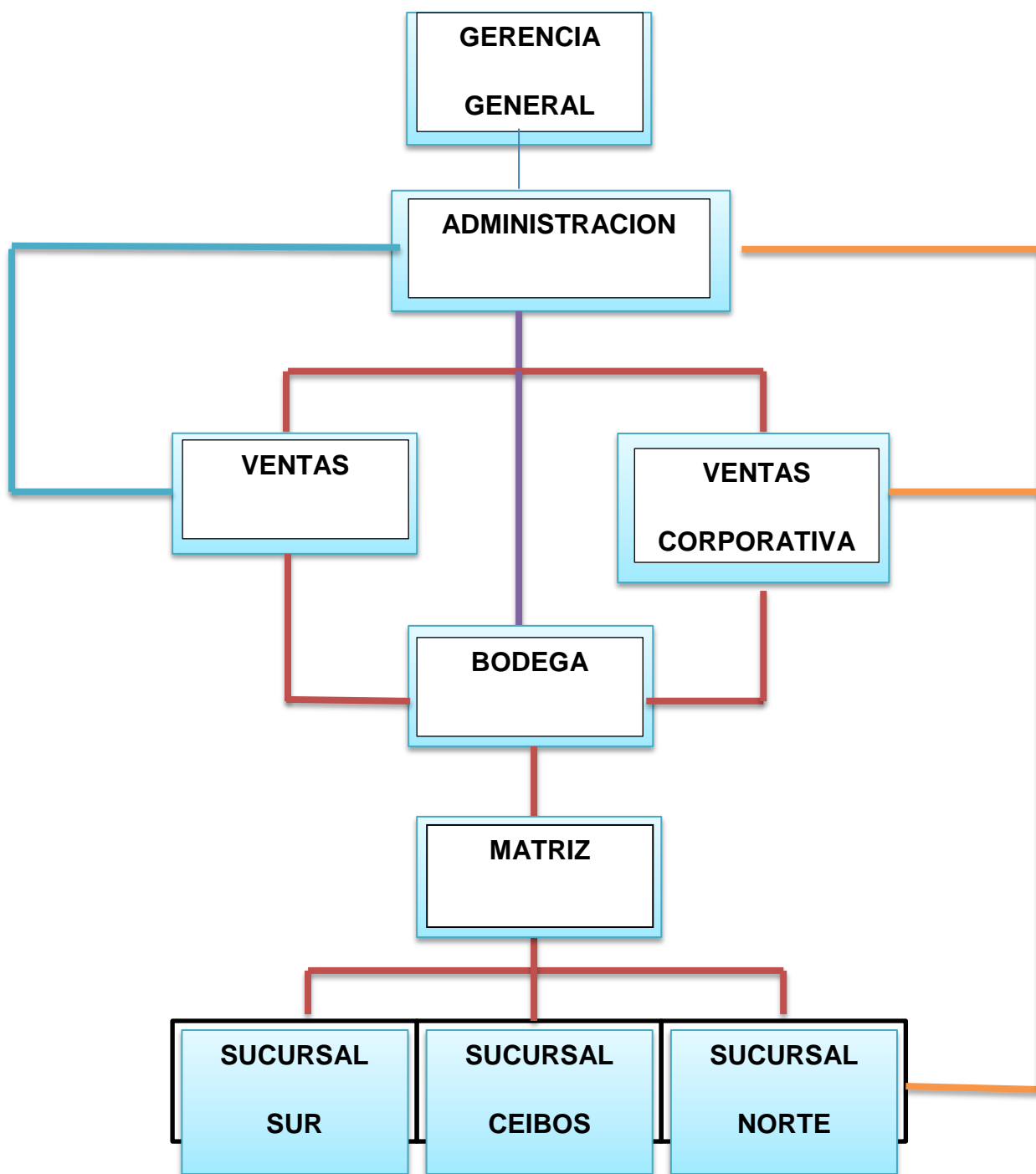
El “profesionalismo” se refiere a la responsabilidad, seriedad, constancia, involucramiento, entrega, dedicación y esmero que cada integrante del equipo de trabajo debe imprimir a sus funciones y tareas, buscando sumarse a la misión de SISTEMAS Y SERVICIOS ERAZO C.A

### **Estrategias**

- ❖ Ofrecer nuestros productos vía Internet, llamadas telefónicas, envío de correos, vistas a domicilio.
- ❖ Hacer uso de intermediarios y, de ese modo, lograr una mayor cobertura de nuestros productos o aumentar nuestros puntos de venta.
- ❖ Obsequiar regalos por la compra de determinados productos.
- ❖ Crear boletines tradicionales o electrónicos.
- ❖ Colocar anuncios publicitarios en vehículos de la empresa, o en vehículos de transporte público.



Figura 16. Organigrama estructural



**Figura 17.**


- Una Fortaleza logra convertirse en Debilidad si se abusa de ella
- Una Oportunidad que se malgaste, en una Debilidad o Amenaza
- Una Debilidad o una Amenaza son cambiables en una Oportunidad

**Cuadro 15.** Foda de sistemas y servicio Erazo C.A


<b>F</b>	<b>O</b>	<b>D</b>	<b>A</b>
Personal altamente competente.	Explorar mercado internacional.	Mercado competidor.	Falta de potestad
Buen grupo de trabajo.	Abrir nuevas sucursales	Gastos en proceso de Garantía.	Cambio en las necesidades y gustos de los compradores.
Recursos financieros adecuados.	Tener nuevos distribuidores que entreguen mercadería a menor costo.	La falta de función de estrategias de servicio.	Abundancia de problemas operativos internos.
Excelente relación con nuestros clientes.	Atender a grupos adicionales de clientes.	Falta de políticas y procedimientos en los departamentos de inventario y compras.	Línea de productos demasiado limitada.

Software de alta calidad.	Actualización de software con precios módicos para mejor atención al cliente.	Exceso de insumos no requeridos	
Política de precios competitivos.	Crecimiento en el mercado más rápido.	Falta de mercadería requerida	
Trabajo garantizado tanto en software y hardware		Supervisión no aplicada a los pedidos	

**Cuadro 16. Manual de funciones del gerente general**


	<b>SISTEMAS Y SERVICIOS C.A</b>	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>
	<b>GERENTE GENERAL</b>	
<b>REQUISITOS DEL PUESTO</b>	<b>FUNCIONES ESPECÍFICAS</b>	
<p>Dirige, regula, vigila y supervisa la actividad general de la empresa, el proceso de los programas y objetivos de la misma, suscribiendo los actos administrativos y contratos que para tales fines deban celebrarse. Será responsable del manejo eficiente de la empresa, apertura nueva de mercados, de figurar como representante legal de la misma, autorizar el giro de cheques conjuntamente con el gerente financiero y la selección de los proveedores.</p> <p>Perfil:</p> <p>Edad: <b>30 años</b></p> <p>Sexo: <b>Indistinto</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratar todos los cargos gerenciales.</li> <li>• Ejecutar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de los diversos departamentos.</li> <li>• Planear y desarrollar metas a corto y largo plazo junto con objetivos anuales y entregar las proyecciones de dicha metas para la aprobación de los gerentes corporativos.</li> <li>• Crear y sostener buenas relaciones con los clientes y proveedores para mantener el funcionamiento de la empresa</li> </ul>	
<p><b>Formación Académica:</b> Profesional con Título en Administración de Empresas o carreras afines.</p> <p><b>Experiencia Mínima:</b> Mayor a 3 años en cargos similares.</p>		

**Cuadro 17. Manual de funciones del contador**


	<b>SISTEMAS Y SERVICIOS ERAZO C.A</b>	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>
	<b>CONTADOR</b>	
<b>REQUISITOS DEL PUESTO</b>	<b>FUNCIONES ESPECÍFICAS</b>	
<p>Planificar, supervisar, coordinar, ejecutar y controlar el área contable de la empresa, además de liderar los proyectos de mejora financiera-contable. Confeccionar y presentar los estados financieros de la empresa, certificando que los mismos revelen los resultados y la posición financiera de la compañía de acuerdo con las NIFF, el marco legal vigente y las políticas internas de la empresa.</p> <p><b>Requisitos:</b></p> <p><b>Edad:</b> Entre 25 y 40 años</p> <p><b>Sexo:</b> Indistinto</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Revisión de cierres periódicos previos a la liquidación y muestra de estados financieros.</li> <li>● Investigación y revisión de las cuentas de gastos.</li> <li>● Ejecutar depreciaciones mensuales de activos.</li> <li>● Investigación de balances mensuales.</li> <li>● Observación de anexos de los estados financieros.</li> <li>● Responsable de la investigación financiera del país de la entrega de impuestos, retenciones y demás aspectos de orden legal.</li> <li>● Responsable de los reportes financieros que se formulen a la compañía.</li> <li>● Responsable de la elaboración de los balances periódicos, remisión, y investigación de la revisoría fiscal.</li> <li>● Procesar la investigación contable,</li> </ul>	
<p><b>Formación Académica:</b> Profesional en CPA, Ingeniería en contabilidad, Economía, Finanzas o afines.</p>		

<p><b>Experiencia:</b> Mínimo 5 años en el cargo.</p>	<p>verificando la correcta codificación.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>● Prepara liquidaciones de remuneración mensual, planillas impositivas mensuales, libro de honorarios, libro de compra y ventas, declaraciones de impuestos mensuales y anuales.</li><li>● Emitir cheques por concepción de pago a proveedores, fondos por rendir y viáticos.</li><li>● Preparar y notificar en la elaboración y aprobación de ATP(PAGOS)</li><li>● Obtener los reportes e informes que solicite la gerencia regional de contabilidad.</li></ul>
---	---

**Cuadro 18. Manual de funciones del jefe de bodega**


	<p><b>SISTEMAS Y SERVICIOS ERAZO C.A</b></p>	<p><b>MANUAL DE FUNCIONES</b></p>
	<p><b>JEFE DE BODEGA</b></p>	
<p><b>REQUISITOS DEL PUESTO</b></p>	<p><b>FUNCIONES ESPECÍFICAS</b></p>	
<p><b>Organiza, supervisa, controla, dirige el inventario. Es responsable de ingreso y salida de la mercadería, es quien solicita nuevas compras según el control que lleva.</b></p> <p>Perfil:</p> <p>Edad: <b>De 30 a 35 años</b></p> <p>Sexo: <b>Masculino</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibir la mercadería y firmar documento de recepción a bodega.</li> <li>• Verificar que la mercadería que recibe se encuentre en buen estado físicamente.</li> <li>• Elaborar reportes o informes solicitando mercadería que casi ya no tenga en existencia.</li> <li>• Responsable de los respaldos obligatorios para los egresos de mercadería.</li> <li>• Realizar mensualmente inventarios físicos junto con los auxiliares.</li> <li>• Emitir reportes mensualmente y que se encuentren bien detallados sobre la existencia física de mercadería.</li> <li>•</li> </ul>	
<p>Formación Académica: <b>Profesional con Título en Administración de Empresas, Ingeniería Comercial o carreras afines.</b></p> <p>Experiencia Mínima: <b>Mas de 3 años en el cargo.</b></p>		

**Cuadro 19.** Manual de funciones del del jefe del departamento técnico


	<b>SISTEMAS Y SERVICIOS C.A</b>	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>
	<b>JEFE DEL DEPARTAMENTO TECNICO Y GARANTIAS</b>	
<b>REQUISITOS DEL PUESTO</b>	<b>FUNCIONES ESPECÍFICAS</b>	
<p><b>Organiza, planifica, programa, dirige, ejecuta y lleva el control de la empresa en la parte técnica de los equipos, realiza informes técnicos y deberá poseer disponibilidad para viajar y trabajar tanto en oficina como en campo.</b></p> <p>Perfil:</p> <p><b>Edad: 27 a 35 años</b></p> <p><b>Sexo: Indistinto</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión y dirección de Servidores (Hardware y Software).</li> <li>• Administración de las potestades y páginas Web de la compañía.</li> <li>• Dirección de Windows Server 2003 y 2008 (Servicios Web)</li> <li>• Sólidos instrucciones de SQL SERVER 2005.</li> <li>• Con instrucciones básicos de sistematización en PUNTO NET y PHP.</li> <li>• Soporte a beneficiarios y asistencia al cliente.</li> <li>• Dirección de las cuentas de correo.</li> <li>• Administración de los servicios de las redes. Con preparaciones de electrónica.</li> </ul>	
<p>Formación Académica</p> <p><b>Profesional técnico</b></p> <p>Experiencia Mínima: <b>3 años en cargos similares.</b></p>		



**Cuadro 20.** Manual de funciones del auxiliar del departamento técnico


	<b>SISTEMAS Y SERVICIOS C.A.</b>	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>
	<b>AUXILIARES DEL DEPARTAMENTO TECNICO</b>	
<b>REQUISITOS DEL PUESTO</b>	<b>FUNCIONES ESPECÍFICAS</b>	
<p><b>Acatan las obligaciones dispuestas por el jefe de su departamento, trabajan en conjunto según las necesidades que se presenten.</b></p> <p>Perfil:</p> <p>Edad: <b>20 a 25 años</b></p> <p>Sexo: <b>Indistinto</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brindan servicio de mantenimiento y reparación.</li> <li>• Visitan clientes con problemas por diferentes causas para brindarles solución.</li> <li>• Ensamblan equipos, maquinas u otros.</li> <li>• Se encargan de las actualizaciones de programas y demás de la empresa y las sucursales.</li> </ul>	
<p>Formación Académica</p> <p><b>Egresados o graduados de Ingenieros en Sistemas.</b></p> <p>Experiencia Mínima: <b>2 años en cargos similares</b></p>		

## Cuadro 21. Manual de funciones del jefe de departamento de cobranza

	<b>SISTEMAS Y MANUAL DE SERVICIOS ERAZO FUNCIONES C.A</b>
	<b>JEFE DEL DEPARTAMENTO DE COBRANZAS</b>
<b>REQUISITOS DEL PUESTO</b>	<b>FUNCIONES ESPECÍFICAS</b>
<p>Componer y efectuar mensualmente los indicadores asociados a su cargo. Planificación y Asignación de <b>Metas de Cobranzas</b></p> <p><b>1).- Revisión de los Indicadores</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• % <b>Cumplimiento</b></li> <li>• % <b>Efectividad</b></li> <li>• % <b>Productividad</b></li> <li>• % <b>Actitud</b></li> </ul> <p><b>2).- EMISION DEL REPORTE DEL TOTAL DE CUENTAS POR COBRAR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El Encargado de Área deberá emitir un reporte por cobrador del Sistema Novus llamado <b>SALDO CLIENTES AVISO POR RANGO</b>; una vez a la semana y entregar al Cobrador correspondiente</li> </ul>	<p>Construir Políticas, proyectos y planes a favor del Área.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Controlar y Supervisar el cumplimiento de Funciones y Procedimientos</li> <li>• Recuperación, negociación de deudas vencidas</li> <li>• Elaborar informes e indicadores del Área de Cobranzas</li> <li>• Revisar la planificación semanal y diaria que realicen los cobradores</li> <li>• Tener conocimiento de los vales de intercambio que sean entregados por administración para su respectivo ingreso al reporte diario</li> <li>• Informar al supervisor de ventas al crédito sobre clientes con problemas de pago</li> <li>• Tener conocimiento sobre facturas que tengan que ser anuladas</li> <li>• Reportar mensualmente a Contabilidad sobre saldos de Cuentas por Cobrar</li> <li>• Elaborar informe mensual consolidado de ingresos y liquidación para el pago de</li> </ul>


<p><b>Se determina la meta del cobrador mensual comenzando el año.</b></p> <p>Perfil:</p> <p>Edad: <b>35 a 40 años</b></p> <p>Sexo: <b>Indistinto</b></p>	<p>comisiones</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reportar cada mes a Administración de los gastos de Transporte</li> </ul>
<p><b>Formación Académica</b></p> <p>Profesional especializado en Finanzas, Economía.</p> <p><b>Experiencia Mínima:</b> 3 años en cargos similares.</p>	

**Cuadro 22. Manual de funciones de asistente de cobranza**

	<b>SISTEMAS Y SERVICIOS ERAZO C.A</b>	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>
	<b>ASISTENTE DE COBRANZAS</b>	
<b>REQUISITOS DEL PUESTO</b>	<b>FUNCIONES ESPECÍFICAS</b>	
<p>Reemplazara al Jefe de Cobranzas cuando este lo requiera o se encuentre de vacaciones.</p> <p>Manejo de computadora y office (Word, Excel, Outlook)</p> <p>Habilidad Numérica</p> <p>Conocimientos básicos de Contabilidad</p> <p>Experiencia en Cobranzas (No indispensable)</p> <p>Perfil:</p> <p>Edad: <b>30 a 35 años</b></p> <p>Sexo: <b>Indistinto</b></p>	<p>Conservar renovadas las carpetas de los clientes por intercambio</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conservar al tanto a los clientes por intercambio de sus deudas ejecutando la respectiva conciliación</li> <li>• Conservar las conciliaciones ejecutadas con el cliente en las carpetas correspondientes, almacenando una copia en la carpeta del cliente que se archiva en administración</li> <li>• Obtener reporte cada 01 y 15 de mes para ceder a los Promotores de Venta</li> <li>• Integrar los vales de intercambio al formato de Reporte Fijo de Cobranzas</li> <li>• Recibir reembolsos de clientes que cancelan en oficina y entregarle al Jefe de Área</li> </ul>	
<p><b>Formación Académica:</b></p> <p>Profesional especializado en Finanzas, Economía.</p> <p><b>Experiencia Mínima: 2 años en cargos similares.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Otorgar a Administración los reportes de los promotores de venta con las deudas de los clientes morosos para el relativo descuento</li> <li>• Registrar y cargar un control de los</li> </ul>	

	<p>contratos de intercambio</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Sacar reporte de cambio mensualmente y otorgar a administración</li><li>• Examinar las cuentas por cobrar</li><li>• Examinar e ingresar los depósitos que entrega la Administración, realizados a las Cuentas Corrientes de la Empresa</li><li>• Sistematizar con Contabilidad la falta de intercambio</li><li>• Estudiar la Hoja de Ruta, recibos, cheques y efectivos que trasmisión el Cobrador al finiquitar el día</li><li>• Conceder recibos a los recaudadores y registrar en un cuaderno</li><li>• Obtener fotocopias a los vales de intercambio y archivar</li><li>• Guardar los Reportes de “Saldo de Facturas Pagadas</li></ul>
--	--

**Cuadro 23.** Manual de funciones del auxiliar de cobranza

	<b>SISTEMAS Y SERVICIOS C.A</b>	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>
	<b>AUXILIARES DE COBRANZAS</b>	
<b>REQUISITOS DEL PUESTO</b>	<b>FUNCIONES ESPECÍFICAS</b>	
<p><b>Manejo de computadora y office (Word, Excel, Outlook)</b></p> <p><b>Habilidad Numérica</b></p> <p><b>Conocimiento de la Geografía de la Ciudad</b></p> <p><b>Conocimientos básicos de Contabilidad</b></p> <p><b>Experiencia en Cobranzas (No indispensable)</b></p> <p>Perfil:</p> <p>Edad: <b>25 años</b></p> <p>Sexo: <b>Indistinto</b></p>	<p>Recibir facturas, entregar a quien corresponda y archivar en orden las copias</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ordenar y archivar las hojas de ruta, finalizado el mes</li> <li>• Buscar contratos, órdenes de compra y otros documentos cuando este sea necesario</li> <li>• Consultar con el encargado de Área cuando hayan clientes nuevos</li> <li>• Copiar en Excel el listado de facturación del día, poner el nombre a quien se entrega las facturas, hacer firmar y archivar</li> </ul>	
<p><b>Formación Académica:</b></p> <p>Egresados en Finanzas, Economía o carreras afines.</p> <p><b>Experiencia Mínima:</b> 1año (no indispensable)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar llamadas de cobranzas 3 días a la semanas</li> <li>• Hacer seguimiento a los clientes que pagan con planillas a través del Banco Mercantil Santa Cruz y recoger cuando estén los cheques</li> <li>• Enviar las facturas a clientes de provincias y otros departamentos con sus respectivos recortes de publicación</li> <li>• Buscar dirección. Teléfonos o recortes de algún aviso o publicidad que no se ha encontrado del cliente llenar</li> </ul>	

correctamente el formulario de salida de trabajo, adjuntar hoja de ruta y entregar en el día, sellado por la empresa a la cual visito

- Sacar fotocopias y /o enviar Fax cuando se requiera

- Revisar las cuentas por cobrar


- Registrar las facturas anuladas con la debida información del porque se está anulando la misma

- Dejar facturas de algunos clientes especiales cuando este sea necesario

- Registrar las facturas anuladas


- Realizar el seguimiento a las facturas enviadas a clientes del interior para el pago de las mismas

**Cuadro 24.** Manual de funciones del jefe del departamento de ventas

	<b>SISTEMAS Y SERVICIOS ERAZO C.A</b>	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>
	<b>JEFE DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS</b>	
<b>REQUISITOS DEL PUESTO</b>	<b>FUNCIONES ESPECÍFICAS</b>	
<p>Responsable de un terminante número de vendedores, ejecuta el control de la gestión de los vendedores, se encomienda de la formación del personal del departamento, elabora informes cuantitativos y cualitativos con respecto a las ventas. Examina el material soporte para las ventas, en cooperación con el área de marketing.</p> <p><b>Perfil:</b> Edad: 35 Sexo: Indistinto</p>	<p><b>Labores Principales</b> Determinación de las cuotas de venta, de los órganos del equipo Supervisión y control de los vendedores Control de actuación en equipo Preparación de informes de la actividad del equipo Inspección de tareas administrativas: Partes, contratos, cobros, citas, los objetivos de ventas propios</p> <p><b>Labores Secundarias</b> Alineación sobre el terreno de los vendedores .Estimulación individualizada de los integrantes del equipo Control de carácter de clientes (atención especial fidelización) Visitas a clientes significativos</p>	
<p><b>Formación Académica:</b> Egresados en Finanzas, Economía o carreras afines.</p> <p><b>Experiencia Mínima:</b> 1año (no indispensable)</p>	<p><b>Labores Ocasionales</b> Gestión de impagados, en última instancia es su compromiso Tratamiento de exigencias con respecto a ventas - clientes</p>	



**Cuadro 25.** Manual de funciones del agente ventas

	<b>SISTEMAS Y SERVICIOS C.A</b>	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>
	<b>AGENTES DE VENTAS</b>	
<b>REQUISITOS DEL PUESTO</b>	<b>FUNCIONES ESPECÍFICAS</b>	
<p><b>Apoyar la labor del jefe de ventas por medio del control, clasificación, orden de las ventas, requisiciones y facturas para cargar un completo proceso administrativo y prestar los servicios de la manera más óptima y eficiente.</b></p> <p><b>Perfil:</b>          Edad: 20          Sexo: Indistinto</p>	<p>Brindar todos los servicios que la empresa instituya, en el orden de prioridades por ella establecidos.</p> <p>Cerrar las instrucciones de venta a los precios y condiciones definitivos por la empresa.</p> <p>Perfeccionar los formularios y instrucciones para registrar los conocimientos de venta.</p> <p>Conservar a los clientes participados sobre novedades, posibles demoras de entrega y cualquier otro tipo de cambio significativo.</p> <p>Concurrir a las reuniones de compromiso a que fuera citado.</p>	
<p><b>Formación Académica:</b>          Bachiller , universitarios , egresados</p> <p>Experiencia Mínima:3 meses</p>	<p>Beneficiar en la distribución y/o distribución de material publicitaria en los locales.</p> <p>Sugerencia técnica, comercial y</p>	

	<p>promocionalmente a sus clientes.</p> <p>Establecer oportunidades y facilitar la llegada del personal de promoción técnica al cliente.</p>
--	--

**5.7.2 Recursos, análisis financiero**

**Cuadro 26. Inversión del proyecto**

<b>INVERSION DEL PROYECTO</b>	
<u><b>RECURSOS MATERIALES</b></u>	<u><b>COSTO</b></u>
Papelería	85.00
Equipos de Oficina	-
Viáticos	150.00
<u><b>TALENTO HUMANO</b></u>	
Técnicos en informática	-
Encuestador	200.00
Especialista	800.00
Autoras del Proyecto	2000.00
<b>TOTAL DE LA INVERSION</b>	<b>\$ 3235.00</b>

### Cuadro 27 .financiación del proyecto

<b>FINANCIACION DEL PROYECTO</b>		
<b><u>INVERSION TOTAL</u></b>		<b>\$ 3235.00</b>
Aporte Propio	<b>7.26%</b>	<b>235.00</b>
Aporte Empresarial	<b>92.74%</b>	<b>3000.00</b>

### Cuadro 28. Ganancia por la elaboración de proyecto

<b>GANANCIA POR LA ELABORACION DE PROYECTO</b>	
Total de la Inversión	<b>3235.00</b>
(-) Inversión Propia	<b>235.00</b>
<b>(=)TOTAL GANANCIA OBTENIDA</b>	<b>\$ 3000.00</b>

### 5.7.3 Impacto

#### **Impacto social**

Servir a la ciudadanía en general brindándoles uno de los mejores servicios que puedan encontrar en relación a la actividad de su empresa, logrando así satisfacer sus necesidades y rindiendo a plenitud en lo laboral.

Mediante este proyecto se genera una mejora en la calidad de vida laboral, ya que mediante la intervención de la empresa los empleados y directivos podrán obtener de manera digna, satisfactoria y rentable un sistema organizacional totalmente apto y preparado para responder ante la sociedad que es cada vez más exigente con sus necesidades.

Alcanzar el reconocimiento general de su clientela por su actividad y buen servicio principalmente de la ciudad de Guayaquil que es donde se encuentra ubicada pero sin dejar de lado el reconocimiento del país al que sirven.

### **Impacto económico**

Seguir generando rentas provenientes de su actividad comercial e impulsar el cumplimiento de obligaciones tributarias. Beneficiar no sólo a los clientes con precios accesibles por su gran volumen de ventas sino también a los proveedores ya que su inventario necesitara de mercadería de forma mas frecuente a la habitual, por otro lado se benefician los medios de comunicación que en este caso se utiliza la prensa escrita y el internet ya que la publicidad es parte esencial de la comercialización.

Este pequeño sector financiero privado también cuenta con colocación de créditos a sus clientes y a sus trabajadores, pero a estos últimos les brinda un crédito especial o con descuento por formar parte de la empresa.

### **Impacto cultural**

El progreso ocasiona cambios y perjuicios para la naturaleza y su entorno, así partiendo de esta premisa todo proyecto de alguna manera tiene un impacto y por ello la obligación de conseguir una población con cultura progresista y organizada, respetuosa y cumplidora de sus obligaciones.

Haciendo que cada día de trabajo forme la cultura que se desea que mantengan a lo largo de su existencia comercial.

### 5.7.4 Cronograma

**Cuadro 29. Actividades a realizar**

ORDEN	ACTIVIDADES	MESES											
		MAYO			JUNIO			JULIO					
1	Diagnóstico de la situación actual de la empresa.	■	■	■									
2	Elaboración de instrumentos para recolectar información.	■	■	■									
3	Recolección de información			■	■	■							
4	Análisis de la información					■	■						
5	Elaboración del manual de funciones.							■	■	■			
6	Socialización del manual.											■	
7	Aplicación del manual.												■

### **5.7.5 Lineamiento para evaluar la propuesta**

- Problematización
- Objetivo General
- Objetivos Específicos
- Fundamentación Científica
- Hipótesis General
- Hipótesis Específicas
- La Población y La Muestra
- Verificación de Hipótesis
- Descripción de la Propuesta
- Conclusiones
- Recomendaciones

### **CONCLUSIONES**

- ❖ Luego de realizado un diagnóstico integral a la empresa Sistema y Servicios Erazo C.A, que tuvo como objetivo estudiar la organización, se determino como problema central la ausencia de un Manual de Funciones.
- ❖ La ausencia de un Manual de Funciones a permitido que el personal no tenga claras sus funciones, procedimientos para cumplirlas, líneas de autoridad y niveles jerárquicos existentes en la empresa.
- ❖ Es muy importante para Sistemas y Servicios Erazo C.A contar con un Manual de Funciones que sintetice las funciones y atribuciones de los diferentes puestos así como los perfiles requeridos para ocupar estos cargos ya que esto le garantiza tener ventajas competitivas frente a las demás empresas que brindan la misma actividad comercial.

- ❖ El Manual de Funciones es una herramienta muy importante para que la empresa afronte los retos que la sociedad exige, ya que al ser una empresa comercial con reconocimiento social y una gran demanda se hace necesario que mejore su organización y reglamentación.
- ❖ La implementación del Manual de Funciones permitirá a la empresa optimizar recursos: materiales, económicos, financieros y tecnológicos ya que por medio de la reestructuración de los procesos se podrá obtener mayor efectividad en el desarrollo de las actividades del personal.
- ❖ Con el Manual de Funciones se logra un mejor ambiente de trabajo ya que la empresa contara con esta herramienta, mejorando la organización y reglamentación de las actividades provocando mayor rendimiento tanto individual como colectivo en un espacio de armonía.

## **RECOMENDACIONES**

- Una vez recibido el Manual de Funciones se recomienda a los directivos realizar una socialización a todos los integrantes de la empresa para que conozcan y pongan en práctica lo que contiene el presente trabajo de investigación.
- Todas las organizaciones deben adecuarse y modernizar su aparato estructural y funcional para enfrentar y estar acorde con el mundo globalizado, esto quiere decir, que deben adaptar su mentalidad y acciones a los cambios que se le presentan, como los que se sintetiza en el presente trabajo de investigación.

- Se recomienda a la empresa poner en ejecución el Manual de Funciones que cada individuo sepa cuáles son sus funciones y no exista duplicidad en las mismas, además de que se podrá simplificar los procesos y obtener los resultados esperados de una manera más eficiente y eficaz.
  
- Se recomienda en el presente trabajo la utilización de un organigrama plano cuya función principal es ubicar en el corazón del círculo a la máxima autoridad de la institución y todos los demás como un conjunto de colaboradores, que actúa como una sola fuerza en un trabajo mancomunado para lograr un propósito común



## BIBLIOGRAFIA

- AMARO, R.** (0987). *ADMINISTRACION DEL PERSONAL* . MEXICO: LIMUSA.
- AVILES, J.** (2007). DOCUMENTACION DE EXPOSICION . "CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE ", DICTADA EN EL CENTRO DE CONFERENCIA .
- B., E. F.** (2002). *SISTEMAS ADMINISTRATIVOS , ANALISIS Y DISEÑO* . MEXICO : MCGRAWHILL.
- BARRANCO, F.** (1993). *PLANIFICACION ESTRATEGICA DE RECURSO HUMANO* . MADRID: PIRAMIDE .
- CARLOS, L. P.** (PRIMERA EDICION 1999). "DICCIONARIO DE LA ADMINISTRACION PUBLICA COLOMBIANA ". COLOMBIA: EDICIONES JURIDICAS GUSTAVO IBAÑEZ .
- CHIAVETANO, I.** (2006). *INTRODUCCION A LA TEORIA GENERAL DE LA INVESTIGACION* .
- DuBrin, A. J.** (2003). *Fundamentos de Comportamiento Organizacional*. MEXICO: COPYRIGHT.
- DuBrin, A. J.** (2003). *Fundamentos de Comportamiento Organizacional*. MEXICO: THOMSON EDITORES.
- FERNANDEZ, J. D.** (2005). *SISTEMAS ORGANIZACIONALES* . COLOMBIA : UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA .
- FERNANDEZ, M.** (1995). *ANALISIS Y DESCRPCION DE PUESTOS* . MADRID: DÍAZ DE SANTOS S.A.
- FRANKLIN FINCOSKY, E. B.** (s.f.). *MANUALES ADMINISTRATIVOS*. MEXICO: FCA-UNAM.
- GARCÍA, B. M.** (2006). *Gerencia de procesos para la organización y el control interno* . MEDELLIN: ECO EDICIONES .

**GOMEZ, G.** (1995). *SISTEMAS ADMINISTRATIVOS "ANALISIS Y DISEÑO"*.  
MC GRAW GIL.

**Kenneth E. Kendall, J. E.** (2005). *Analisis Y Diseño de Sistemas*. MEXICO.

MARIA, F. (2004). *DESARROLLO ORGANIZACIONAL* . COLOMBIA: LIMUSA.

McLeod, R. (2000). *Sistemas de Informacion Gerencial*. MEXICO.

MONREAL, J. L. (2000). *DICCIONARIO OCEANO UNO COLOR* . OCEANO  
GRUPO EDITRIAL .

OHMAE, K. (2002). *LA MENTE ESTRATEGICA*. MADRID: EDITORIAL  
CULTURAL .

SENDA. (0993). *MANUAL DE CLASIFICACION DE PUESTOS* . págs.  
121,119,151,274,455,456.

Thomas G. Cummings, C. G. (2007). *Desarrollo Organizacional Y Cambio*.  
MEXICO : COPYRIGHT.

Valencia, J. R. (2002 ). *Estudio de sistemas y procedimientos administrativos*.  
MEXICO: INTERNATIONAL THOMSON .

VALENCIA, J. R. (2002). *COMO ELABORAR Y USAR LOS MANUALES  
ADMINISTRATIVOS* . MEXICO: INTERNATIONAL THOMSON .

VÁSQUEZ, V. (s.f.). *Organización Aplicada*. 92, 94, 96, 65,67,85,87,103, 105,  
176.

## **LINKOGRAFIAS**

<http://aplicaciones.virtual.unal.edu.co/drupal/files/instructivo.pdf>. (s.f.).

<http://aplicaciones.virtual.unal.edu.co/drupal/files/instructivo.pdf>. (s.f.). (s.f.).

<http://dspace.espech.edu.ec/bitstream/123456789/408/1/82T00017.pdf>. (s.f.).

<http://hdl.handle.net/123456789/1443>. (s.f.).

<http://repositorio.espe.edu.ec/handle/21000/1335>. (s.f.).

<http://www.devicelock.com/it/products.html>. (s.f.).

[http://www.google.com.cu/advanced\\_search?q=manual+controlinterno&hl=es&lr=&ie=UTF-8](http://www.google.com.cu/advanced_search?q=manual+controlinterno&hl=es&lr=&ie=UTF-8). (s.f.).

[http://www.mrl.gob.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=276&Itemid=233](http://www.mrl.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=276&Itemid=233). (s.f.).

<http://www.virtual5.com>. (s.f.).

WED. (s.f.).

[http://184.154.16.107/transparencia/8/PDFS/Manuales\\_de\\_Funciones/MFPMPS%20IMIP\\_.pdf](http://184.154.16.107/transparencia/8/PDFS/Manuales_de_Funciones/MFPMPS%20IMIP_.pdf).

WILLIAN WESTER B. KEITH, D. (1995). *ADMINISTRACION DEL PERSONAL DE RECURSOS HUMANOS*. MEXICO : MC GRAW-HILL.

[WWW.MOLWICK.COM/.../METODOS...120-TIPOS-METODOS-CIENTIFICOS.HOTML](http://WWW.MOLWICK.COM/.../METODOS...120-TIPOS-METODOS-CIENTIFICOS.HOTML). (s.f.). Recuperado el 23 de JUNIO de 2012

# ANEXO



Sírvase a poner  visto en la opción que considere:

**1.- ¿considera usted que existe despreocupación por parte de los directivos en el roll que usted está desempeñando:**

Totalmente de acuerdo

Acuerdo

En desacuerdo

**2.- ¿Conoce usted que es un sistema organizacional y si la empresa cuenta con uno?**

Si

no

No sabe

**3.-¿De que forma conoce usted que están dados los compromisos internos en la empresa?**

verbal

escrita

Por otros medios.

**4.- ¿cree usted que las disposiciones delegadas sin respaldo de documentos se vean afectadas en el rendimiento laboral?**

si

no

no sabe

**5.- ¿Considera usted que se cumplen con las normas internas que se disponen?**

Muy importante

Importante

Poco importante

Nada

**6.- ¿Las disposiciones en la empresa por lo general se delegan?**

De manera verbal

Por escrito

Por otros medios

**7.- ¿la empresa cuenta con manual de funciones?**

Si

No

No sabe

**8.- ¿Conoce usted que es un manual de funciones?**

Si conoce

Muy poco conoce

No conoce

**9.- ¿Considera necesario establecer un manual de funciones?**

Muy necesario

Necesario

Poco necesario

No es necesario.

**10.- ¿Estaría dispuesto a colaborar en la elaboración y manejo del manual de funciones de la microempresa?**

Totalmente de acuerdo

Acuerdo

En desacuerdo

¡Gracias por su colaboración!

## **Entrevista**

**¿Considera que su microempresa ha crecido o se mantiene en el mercado durante los últimos 5 años?**

**¿Cumple la empresa con los lineamientos que exigen las normas establecidas por el estado?**

**¿Considera que los directivos y empleados cumplen sus funciones de manera eficiente?**

**¿Cuenta la microempresa con un manual de funciones para cada directivo, empleado o trabajador?**

**¿Estaría dispuesto usted a capacitar al personal en la elaboración y manejo de un manual de función?**

Gracias por su colaboracion

**Figura 17.** Realizando la entrevista, encuesta a los directivos y empleados de la empresa Sistemas y Servicios Erazo C.A



**Figura 18.** Realizando la entrevista, encuesta a los directivos y empleados de la empresa Sistemas y Servicios Erazo C.





Figura 19. Equipos de venta en los locales



Figura 20. Local del rio centro sur



**Figura 21. Local del rio centro norte**



**Figura 22. Departamento técnico**



**Figura 23 .Personal administrativo**



**Figura 24. Mascota de Sistemas y Servicios Erazo S.A**



Figura 25 .

**Certificado de aceptación de la empresa Sistemas y Servicios Erazo C.A**

De: Gerencia Financiera

Para: UNEMI



Asunto: EL MANUAL DE FUNCIONES Y SU INCIDENCIA EN EL SISTEMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA SISTEMAS Y SERVICIOS ERAZO C.A

Fecha: Milagro 25 de Junio del 2012

De nuestras consideraciones:

Tenemos el agrado de informales que las señoritas Stefania Figueroa Paredes y Leonela Fischer Reyes, estudiantes egresadas en Ingeniería y Contaduría Pública y Auditoría de la Universidad Estatal de Milagro, serán las encargadas de la creación del Manual De Funciones y su incidencia en el sistema organizacional de la empresa Sistemas Y Servicios Erazo C.A

Este proyecto por su importancia, merece todo el apoyo de parte de nosotros por lo que autorizamos a las egresadas a implementar en la empresa el proyecto.

Apreciaríamos de parte de ustedes toda su cooperación para el logro de este proyecto.

Muy atentamente



**CCDO. EDUARDO ERAZO**  
GERENTE GENERAL  
SISTEMAS & SERVICIOS ERAZO S.A.

Matriz: Av. Carlos Plaza Dañin y José Medina Unamuno junto al Hogar San Jose.  
PBX 2290440 Ventas ext. 11-12-13-14  
Sucursales: Río centro Sur local 120 planta alta tlf. 2490759  
Río centro Norte local 38 planta baja tlf. 2244036  
Río centro Ceibos local 89 planta alta tlf. 2852523  
Visítanos en : [www.sistemasyservicios.com.ec](http://www.sistemasyservicios.com.ec)  
Guayaquil - Ecuador