



UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

UNIDAD ACADÉMICA CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES

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

TÍTULO DEL PROYECTO

**ANÁLISIS FUNCIONAL EN EL ÁREA DE VENTAS, FACTURACIÓN Y
DESPACHO EN MUEBLERÍA ACURIO.**

AUTORES:

**MARÍA CRISTINA IDROVO ROBELO
ZULY FABIOLA VACA CATUTE**

MILAGRO, SEPTIEMBRE DE 2013

ECUADOR

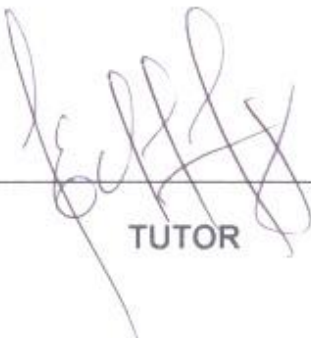


ACEPTACIÓN DEL(A) TUTOR(A)

Por la presente hago constar que he analizado el proyecto de grado presentado por las **Srtas. Vaca Catute Zuly Fabiola e Idrovo Robelo María Cristina**, para optar al título de Ingenieras Comerciales y que acepto tutoriar a las estudiantes, durante la etapa del desarrollo del trabajo hasta su presentación, evaluación y sustentación.

Milagro, Septiembre del 2013.

Ing. Huber Echeverría, MAE.



TUTOR



DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Las autoras de esta investigación declaran ante el Consejo Directivo de la Unidad Académica 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 o en su totalidad no ha sido aceptado para el otorgamiento de cualquier otro Título o Grado de una institución nacional o extranjera.

Milagro, 27 de Septiembre del 2013.

Idrovo Robelo Cristina
C.I. 0927008268

Vaca Catute Zuly Fabiola
C.I. 0922984232



UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

UNIDAD ACADÉMICA CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

CERTIFICACIÓN DE LA DEFENSA

El TRIBUNAL CALIFICADOR previo a la obtención del título de Licenciadas en Gestión Empresarial, otorga al presente proyecto de investigación las siguientes calificaciones:

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


PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

PROFESOR DELEGADO

Roberto F. ...

PROFESOR SECRETARIO

...



DEDICATORIA

Le dedico este trabajo a DIOS por haberme permitido vivir hasta el día de hoy por darme la fuerza y valentía de llegar a donde estoy, llenándome de fe y fortaleza para cumplir con esta meta.

A mis padres el Sr. Rafael María Idrovo Bermeo y a la Sra. Kathy Araceli Robelo Gavilánez por la gran colaboración que me brindaron en el transcurso de mi carrera universitaria y por los consejos que llenaron mi vida de motivación y alegría.

A mi esposo Gustavo Acurio Solís quien con mucho amor fue un motor constante para que yo pudiera culminar mi carrera.

Y como olvidar adquieres fueron el motivo de inspiración para cumplir con esta meta, a mis hijos Gustavo Acurio Idrovo y Antonella Acurio Idrovo mis dos bebés a quien les dejo como ejemplo el espíritu de emprendimiento y superación.

María Cristina Idrovo Robelo



AGRADECIMIENTO

Este trabajo se lo agradezco a mi Dios que es tan importante en mi vida, sin él no hubiese podido culminar con esta anhelada meta.

A mis padres que me ayudaron mucho en el transcurso de mi educación profesional cuidando de mis hijos en los momentos de mi ausencia por cumplir con este propósito, A Carolina Medina quien por un motivo entró a mi familia con quien eh podido contar con su colaboración y ayuda desinteresada.

A mi esposo por darme la motivación y apoyo total para pudiera cumplir con esto que comencé antes de conocerlo.

A mis hijos por haber tolerado esos días y noches en las que eh tenido que ausentarme para poder estudiar. En especial a mi Sebas que tuvo que esperar más tiempo a su mamá.

A la Universidad Estatal de Milagro por haberme prestado sus instalaciones y a sus docentes para que yo pudiera GRADUARME en esta institución.

A todas esas personas que me ayudaron durante el transcurso de mi carrera profesional estoy totalmente agradecida de su apoyo, amistad, consejos, ánimo y compañía en los momentos más difíciles de mi vida.

María Cristina Idrovo Robelo



DEDICATORIA

Agradezco a Dios por darme la vida y permitirme cumplir esta meta; a mis padres Gladys Catute Carvajal y Francisco Vaca Aguirre quienes siempre han estado prestos en apoyarme tanto sentimental como económicamente, además de formar mi carácter con la finalidad de fomentar mi crecimiento espiritual para poder ser una persona independiente que lucha por sus objetivos.

A mis hermanas, Verónica Vaca quien nunca me niega la colaboración necesaria y ha sabido ser mi guía en lo personal y profesional; a Melany Vaca quien esperándome en casa luego de una jornada de trabajo y estudio me recibe con una sonrisa y con los brazos abiertos haciendo que cada esfuerzo sea recompensado.

A todos ellos mis más sinceros agradecimientos por ser parte de mi día a día y fomentar mi evolución personal y profesional.

Zuly Vaca Catute



AGRADECIMIENTO

Comoirme de esta noble institución sin dejar plasmado el permitente agradecimiento para todos quienes forman la UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO, a mis profesores quienes durante mi formación no solo me impartieron conocimiento sino también sus consejos.

Agradezco a todos sabiendo que la mejor forma de retribuir lo brindado es siendo una profesional, desempeñarme en el ámbito laboral y social dejando en al alto el nombre de esta instrucción.

Zuly Vaca Catute



CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

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 Derechos del Autor del Trabajo realizado como requisito previo para la obtención de mi Título de Tercer Nivel, cuyo tema fue **ANÁLISIS FUNCIONAL EN EL ÁREA DE VENTAS, FACTURACIÓN Y DESPACHO EN MUEBLERÍA ACURIO** y que corresponde a la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Comerciales.

Milagro, 01 de Marzo del 2013.

Zuly Vaca Catute
C.I. 0922984232

Cristina Idrovo Robelo
C.I. 0927008268

RESUMEN

En el presente estudio se encontró que la empresa Mueblería Acurio que tiene un alto nivel de duplicidad de tareas y otras que no tienen relación con la naturaleza del cargo al que se han aplicado, de esta manera se encontró el origen del problema, el mismo que radica en la ausencia de manuales y funciones específicas para cada empleado, con énfasis en lo presentado en las áreas de venta, facturación y despacho de mercadería, para obtener este diagnóstico se aplicó métodos como la encuesta a clientes y empleados acompañado de la observación directa en algunos casos, resultados que fueron más allá de las hipótesis planteadas, ya que abrieron nuevos caminos para entender el problema, se ha propuesto un análisis funcional que busca obtener la situación actual y rediseñar cada función en las áreas de ventas, facturación y despacho, propuesta que además de proveer una herramienta de solución de problemas, ayudará a incrementar las ventas y las utilidades, a tener clientes satisfechos gracias a la eficiencia y calidad del servicio proporcionado.

ABSTRACT

In the present study we found that Acurio Furniture Company that has a high level of duplication of tasks and others that have no relation to the nature of the office to which they have applied, so he found the source of the problem, the same as is the lack of manuals and specific functions for each employee, with emphasis on what is presented in the areas of sales, billing and shipping merchandise to get this diagnosis was applied survey methods such as customers and employees accompanied by direct observation some cases, results that were beyond the hypotheses, since they opened new avenues to understand the problem, we proposed a functional analysis that seeks to obtain the current situation and redesign every function in the areas of sales, billing and delivery, proposal also provide a troubleshooting tool will help increase sales and profits, to have satisfied customers thanks to the efficiency and quality of service provided.

INDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	2
EL PROBLEMA	2
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.1.1 Problematización.....	2
1.1.2 Delimitación del problema	4
1.1.3 Formulación del problema.....	5
1.1.4 Sistematización del problema	5
1.1.5 Determinación del tema	5
1.2 OBJETIVOS	5
1.2.1 Objetivo General de la Investigación.....	5
1.2.2 Objetivos Específicos de Investigación	5
1.3 JUSTIFICACIÓN	6
1.3.1 Justificación de la investigación	6
CAPÍTULO II.....	7
MARCO REFERENCIAL.....	7
2.1 MARCO TEÓRICO.....	7
2.1.1 Antecedentes Históricos.....	7
2.1.2 Antecedentes Referenciales	8
2.1.3 Fundamentación	12
2.2 MARCO LEGAL.....	26
2.3 MARCO CONCEPTUAL.....	33
2.4 HIPÓTESIS Y VARIABLES	39
2.4.1 Hipótesis General.....	39
2.4.2 Hipótesis Particulares	39
2.4.3 Declaración de Variables	40

2.4.4	Operacionalización de las Variables	41
CAPITULO III		42
MARCO METODOLÓGICO		42
3.1	Tipo de investigación	42
3.2	LA POBLACIÓN Y MUESTRA	43
3.2.1	Característica de la población	43
3.2.2	Delimitación de la población	43
3.2.3	Tipo de muestra	44
3.2.4	Tamaño de la muestra	44
3.2.5	Proceso de selección	45
3.3	LOS MÉTODOS Y LAS TÉCNICAS	45
3.3.1	Métodos teóricos	45
3.3.2	Métodos empíricos	45
3.3.3	Técnicas e instrumentos	45
CAPITULO IV		46
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS		46
4.1	Análisis de la situación actual	46
4.2	Análisis comparativo, evolución, tendencia y perspectivas	68
4.3	Resultados	70
4.4	Verificación de Hipótesis	73
CAPÍTULO V		78
PROPUESTA		78
5.1	TEMA	78
5.3	JUSTIFICACIÓN	78
5.2	FUNDAMENTACIÓN	79
5.4	OBJETIVOS	83
5.4.1.	Objetivo General de la propuesta	83

5.4.2. Objetivos Específicos de la propuesta.....	83
5.5 Ubicación.....	83
5.6 estudio de Factibilidad.....	84
5.7 Descripción de la propuesta.....	85
5.7.1 Actividades.....	108
5.7.2 Recursos, Análisis Financiero.....	109
5.7.3 Impacto.....	113
5.7.4 Cronograma.....	114
5.7.5 Lineamiento para evaluar la propuesta.....	115
CONCLUSIONES.....	116
RECOMENDACIONES.....	117
BIBLIOGRAFÍAS.....	118
ANEXOS.....	121

INDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Operacionalización de las Variables	41
Cuadro 2. ¿Se sintió usted a gusto y bien atendido por el personal de Mueblería Acurio?	46
Cuadro 3. ¿Cómo calificaría usted el desempeño del personal que la (lo) atendió en su compra?	48
Cuadro 4. ¿Cuándo solicitó la cotización del producto elegido y/o el crédito para llevarlo este le fue entregado a usted con puntualidad?	49
Cuadro 5. ¿Su pedido fue entregado en su domicilio o lugar solicitado con puntualidad?	50
Cuadro 6. ¿Estima usted que este tipo de retrasos ocasiona molestias y pérdida de confianza de parte de los clientes?	51
Cuadro 7. ¿Según su opinión clientes como usted preferirían buscar hacer este tipo de compras en una empresa que les ofrezca puntualidad?	52
Cuadro 8. ¿Piensa usted que la desorganización en el personal afecta al desempeño de este dentro de la empresa?	53
Cuadro 9. ¿Cómo calificaría usted el desempeño del personal de esta empresa? ..	54
Cuadro 10 ¿Existe un análisis y descripción de puestos documentado y se lo usa para los procesos de Gestión de Talento humano?	55
Cuadro 11 ¿Según su apreciación el incumplimiento de tareas o funciones por parte de los empleados incide en el retraso de en las entregas a Los Clientes?	56
Cuadro 12 ¿Cuál es él nivel de incumplimiento de tareas o funciones presentado en el personal de la empresa?	57
Cuadro 13 ¿Existe retraso en las entregas de mercadería a los clientes?	58
Cuadro 14 ¿Según su apreciación la falta de manuales administrativos produce desorden administrativo?	59

Cuadro 15 ¿Existen manuales administrativos documentados y se los usa para los procesos de gestión?	60
Cuadro 16 ¿Los colaboradores de esta empresa cuentan con.....	61
Cuadro 17 ¿Según su apreciación la duplicidad de tareas ocasiona	62
Cuadro 18 ¿Cual es el porcentaje de tareas realizadas por más de un empleado?	63
Cuadro 19 ¿Que cantidad de tiempo estima usted que se pierden por las tareas duplicadas?.....	64
Cuadro 20 ¿Cree usted que la falta de control produce tiempo ocioso entre los empleados?.....	65
Cuadro 21 ¿Existen un programa de monitoreo de Gestión de Talento humano documentados y se lo usa para los procesos de Gestión de personas?.....	66
Cuadro 22 ¿Que cantidad de tiempo ocioso estima usted que se	67
Cuadro 23 Verificación de Hipótesis.....	73
Cuadro 24 Verificación de Hipótesis.....	74
Cuadro 25 Verificación de Hipótesis	75
Cuadro 26 Verificación de Hipótesis	76
Cuadro 27 Verificación de Hipótesis.....	77
Cuadro 28.....	82
Cuadro 29 Descripción de cargo Gerente General.....	88
Cuadro 30 Descripción de cargo Gerente Financiero.....	89
Cuadro 31 Descripción de cargo Jefe de Producción.....	90
Cuadro 32 Descripción de cargo Jefe de Ventas.....	91
Cuadro 33 Descripción de cargo Contadora.....	93
Cuadro 34 Descripción de cargo Vendedora.....	96

Cuadro 35 Descripción de cargo Bodeguero.	99
Cuadro 36 Cuadro de Tareas y Actividades Comparativo.	101
Cuadro 37 Cuadro de Tareas y Actividades Propuesta.	104
Cuadro 38 Descripción el cargo de Vendedora Propuesto.	105
Cuadro 39 Descripción el cargo de Contador Propuesto.	106
Cuadro 40 Descripción el cargo de Bodeguero Propuesto.	107
Cuadro 41 Recursos Materiales.	110
Cuadro 42 Estado de Resultado Mueblería Acurio.	111
Cuadro 43 Estado de Resultado Mueblería Acurio Proyectado.	112
Cuadro 44 Cronograma.	114

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. ¿Se sintió usted a gusto y bien atendido por el personal de Mueblería Acurio?	47
Figura 2 ¿Cómo calificaría usted el desempeño del personal que la (lo) atendió en su compra?.....	48
Figura 3. ¿Cuándo solicitó la cotización del producto elegido y/o el crédito para llevarlo este le fue entregado a usted con puntualidad?	49
Figura 4. ¿Su pedido fue entregado en su domicilio o lugar solicitado con puntualidad?.....	50
Figura 5. ¿Estima usted que este tipo de retrasos ocasiona molestias y pérdida de confianza de parte de los clientes?.....	51
Figura 6. ¿Según su opinión clientes como usted preferirían buscar hacer este tipo de compras en una empresa que les ofrezca puntualidad?.....	52
Figura 7. ¿Piensa usted que la desorganización en el personal afecta al desempeño de este dentro de la empresa?	53
Figura 8 ¿Cómo calificaría usted el desempeño del personal de esta empresa? ...	54
Figura 9. ¿Existe un análisis y descripción de puestos documentado y se lo usa para los procesos de Gestión de Talento humano?.....	55
Figura 10. ¿Según su apreciación el incumplimiento de tareas o funciones por parte de los empleados incide en el retraso de en las entregas a Los Clientes?.....	56
Figura 11 ¿Cuál es él nivel de incumplimiento de tareas o funciones presentado en el personal de la empresa?	57
Figura 12 ¿Existe retraso en las entregas de mercadería a los clientes?	58
Figura 13 ¿Según su apreciación la falta de manuales administrativos produce desorden administrativo?.....	59

Figura 14 ¿Existen manuales administrativos documentados y se los usa para los procesos de gestión?	60
Figura 15 ¿Los colaboradores de esta empresa cuentan con una planificación personal de su trabajo?.....	61
Figura 16 ¿Según su apreciación la duplicidad de tareas ocasiona pérdida de tiempo de los empleados?	62
Figura 17 ¿Cual es el porcentaje de tareas realizadas por más de un empleado?..	63
Figura 18 ¿Que cantidad de tiempo estima usted que se pierden por las tareas duplicadas?	64
Figura 19 ¿Cree usted que la falta de control produce tiempo ocioso entre los empleados?.....	65
Figura 20 ¿Existen un programa de monitoreo de Gestión de Talento humano documentados y se lo usa para los procesos de Gestión de personas?.....	66
Figura 21 ¿Que cantidad de tiempo ocioso estima usted que se pierden por la falta de control?.....	67
Figura 22	79
Figura 23 Ubicación.....	83
Figura 24 Estructura Organizacional Actual.....	87
Figura 25 Certificado de aprobación de Mueblería Acurio	130

INTRODUCCIÓN

El entorno empresarial de la ciudad de Milagro está constituido por empresas netamente familiares que han surgido de emprendimientos de sus mentores o dueños, que a la misma vez son los gerentes generales de su empresa, rodeados claro está de un entorno familiar que si no se lo aprende a gestionar correctamente crea un clima de informalidad en la administración, la empresa objeto de Estudio se formó de esa manera, gracias a un emprendimiento de un ciudadano que vio una oportunidad de negocio en un pequeño almacén de muebles; con el tiempo el negocio creía en ventas y se hizo necesario admitir más y más personas al mismo hasta que se dieron cuenta que la mueblería de la avenida se había convertido en la PYME más exitosa en su rama en la ciudad de Milagro, con ellos vinieron no solo beneficios para los directivos y fuentes de empleo para los milagreños, sino también problemas administrativos a causa del ingreso de personal bajos niveles de conocimiento administrativo y la creciente demanda de productos, esto redundó en retrasos en las entregas a los clientes, en el despacho, facturación y en fin, se originó un desorden administrativo que ha ocasionado más de un inconveniente a sus directivos y colaboradores, el presente trabajo busca encontrar las causas de dicho problema, evaluar las distintas opiniones y mediante un estudio profundo encontrar la solución para que las operaciones sean eficientes y se establezca una cultura de satisfacción al cliente.

Para ellos se tomó como base las teorías de administración y organización de empresas junto con las de gestión de talento humano, se aplicó la técnica de encuesta para conocer algunas de las situaciones presentadas, para luego proponer un análisis funcional de la empresa y el diseño de nuevas funciones en las que se evite las que distraigan al personal de la naturaleza de su cargo y las que se encuentren que tienen duplicidad. En ellos radica la importancia del presente estudio porque abre el camino a una administración técnicamente planeada que deja a un lado la etapa del empirismo.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1 Problematización

El manejo y dirección del talento humano es una de los grandes desafíos a nivel global, los cambios permanentes que se dan en el ámbito empresarial y comercial trae consigo una necesidad de adaptación a esos cambios de parte del personal que labora en las organizaciones, a esto podemos agregar la crisis financiera que está afectando al planeta, según la Organización Internacional de Trabajo OIT el crecimiento de la tasa de empleo ha caído mundialmente en un 5.35% versus el 3.5% del año anterior ¹, todos estos cambios han obligado a las organizaciones a prestar atención al Talento Humano (TH) y considerarlos como socios de la organización, a fin que el mundo cambiante no traiga consigo la inestabilidad e inseguridad en el colaborador y esto no tenga efectos sobre su rendimiento y desempeño.

En nuestro país podemos encontrar una situación parecida, a pesar de los cambios positivos en materia de relaciones laborales y aseguramiento del trato justo que se le ha dado al trabajador ecuatoriano no estamos excluidos de los problemas relacionados con el manejo del área de talento humano en la organización los

¹ ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO: *Global Employment Trends 2013*, Suiza, autor, 2013.

niveles de desorganización, rotación y ausentismo aún se pueden sentir al mirar la situación de empleados que son despedidos o movidos de sus áreas de trabajo continuamente, lo que deja ver a breves rasgos que la relación entre el personal y la organización aun deja mucho que desear y hay que hacer ajustes para que se establezca una relación ganar – ganar entre estas dos partes que deben ser interdependientes entre sí.

La empresa "Mueblería Acurio" tiene más de 20 años operando en el mercado dedicada a la fabricación y venta al por mayor y menor de muebles, juegos de salas, comedor, juegos de dormitorio, entre otros demás de distribuir materiales indirectos para la fabricación de estos productos, actualmente está administrada por un gerente general que es el propietario y fundador de la empresa, un ayudante con tareas no definidas concretamente, existe también una persona que se encarga de la contabilidad con una asistente y personal de ventas interno y externo, lo procesos de Incorporar, Colocar, Recompensar, Desarrollar, Retener y supervisar a personas que no están claramente definidos ni documentados ni cuentan con las funciones necesario para su desarrollo, lo que ha venido a ocasionar una **Desorganización general en el personal**.

Esta **Desorganización general en el personal de la empresa** ha traído consigo un **deficiente desempeño laboral**, que como es lógico tiene su repercusión tanto en los resultados de la empresa como en la precepción y confianza de los clientes de esta.

Como principales causas de este problema que hemos identificado en la organización podemos anotar:

Por un lado el **incumplimiento de tareas o funciones por parte de los empleados** esta ha causado **retrasos en entregas a los clientes** generando desconfianza y pérdidas por las ventas que se pierden por este problema.

También se puede anotar **la falta de manuales administrativos** en los que se documenten las funciones de cada cargo en su gestión, lo que ha ocasionado **caos y desorden en la administración**.

Se ha identificado que **existe duplicidad de tareas** en las funciones administrativas de la empresa y eso ha traído como consecuencia **la pérdida de tiempo** entre los empleados.

A estas causas se puede agregar la **falta de control** y su consecuente **tiempo ocioso** lo que contrasta con el caso y el desorden anotado anteriormente y como resultado perjudica el cumplimiento de los objetivos de cada empleado.

Pronóstico

De persistir el problema en la organización, en poco tiempo se agravaría el desorden administrativo y la consecuente pérdida de tiempo, dinero, retrasos lo que ocasionaría pérdida de confianza en los clientes, caída en las ventas, todo esto traería problemas económicos y financieros a la empresa y de persistir en este círculo vicioso no remediarlo a tiempo como consecuencia final la empresa tendría que enfrentar la quiebra y disolución de la misma.

Control de Pronóstico

Al realizar el estudio detectaremos las causas y efectos directos del problema y su incidencia en el mismo para realizar una propuesta que permita establecer funciones técnicas y eficaces de Gestión de talento Humano, así alinear estas funciones a las necesidades de la empresa, lo que dará herramientas para mejorar el desempeño del personal que colabora con la organización y por ende mejorar la productividad y la rentabilidad.

1.1.2 Delimitación del problema

País: Ecuador.

Región: 5 (Costa).

Provincia: Guayas.

Ciudad: Milagro.

Sector: Cabecera Cantonal

1.1.3 Formulación del problema

¿De qué forma afecta la desorganización general en el personal de Mueblerías Acurio en el desempeño laboral del talento humano?

1.1.4 Sistematización del problema

- ¿Qué incidencia tiene el incumplimiento de tareas o funciones por parte de los empleados en el retraso de en las entregas a los clientes?
- ¿De qué manera incide la falta de manuales administrativos en el desorden administrativo?
- ¿Qué afectación tiene la duplicidad de tareas en la pérdida de tiempo de los empleados?
- ¿De qué manera afecta la falta de control en el tiempo ocioso de los empleados?

1.1.5 Determinación del tema

Estudio de la desorganización generada de la Mueblería Acurio de la ciudad de Milagro en base a las Funciones del Talento Humano

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo General de la Investigación

Determinar la afectación de la desorganización general en el personal de Mueblerías Acurio para mejorar el desempeño laboral del talento humano a través de herramientas investigativas.

1.2.2 Objetivos Específicos de Investigación

- Diagnosticar la incidencia que tiene el incumplimiento de tareas o funciones por parte de los empleados en el retraso de las entregas a los clientes.
- Determinar la incidencia de la falta de manuales administrativos en el desorden administrativo.

- Analizar la afectación que tiene la duplicidad de tareas en la pérdida de tiempo de los empleados.
- Diagnosticar la afectación de la falta de control en el tiempo ocioso de los empleados.

1.3 JUSTIFICACIÓN

1.3.1 Justificación de la investigación

El estudio presente podrá ofrecer nuevas alternativas del tratamiento de la gestión de talento humano no solo para la empresa sino también para nuestro medio en el que hace mucha falta, mediante el pondremos a prueba algunas hipótesis al respecto, y por medio de la comprobación o negación de las mismas se permitirá abrir la rutas nuevos estudios e implementación de nuevos modelos de gestión que mejore la relación entre empleado y empleador en nuestro entorno, La empresa contará además con una hoja de ruta para manejar los asuntos concernientes a sus colaboradores y la manera de formular estrategias para sacar el mayor provecho de la relación empresa – empleado, además el presente estudio podrá servir como aporte y gran ayuda para futuras asesorías en gestión de Talento humano en las empresas dentro de la ciudad de Milagro debido a la necesidad urgente que existe en ese ámbito.

Dada la necesidad que existe en la empresa y en el medio, se determinará el nivel de afectación de distintas variables sobre el rendimiento y la productividad de la organización, es de alta urgencia que se estudie y se diagnostique esta parte tan importante de la administración de la organización, para que desde el punto de vista científico se empiecen a construir soluciones fundamentales, que servirán de guía para el desarrollo de esta ciudad en todos sus ámbitos, con más razón ahora que Milagro está a las puertas de constituirnos en la sede de la región 5, y por lo tanto es necesario que se eleve el nivel de conocimientos y de gestión en los diversos ámbitos del desarrollo comercial, productivo y de administración pública de la región.

CAPÍTULO II

MARCO REFERENCIAL

2.1 MARCO TEÓRICO

2.1.1 Antecedentes Históricos

En todas las ocasiones tanto la sociedad, las organizaciones y las personas han estado íntimamente relacionadas, aun sin que en algún momento estos se den cuenta de la estrecha y necesaria relación, en el principio de las relaciones entre emperador y empleado no existían reglas definidas el personal trabaja largas horas en tareas que regularmente demandaban gran esfuerzo físico y recibían el pago que el empleador asumía que podía otorgarles, cuando la industria se tecnificó y entró la revolución industrial el individuo fue colocado como alguien que tenía un relación estrecha con la máquina que operaba, toda la importancia y la necesidad de la organización era contar con las maquinarias en excelente estado y alguien que la opere a quien no había que darle mayor atención porque al desaparecer el trabajo manual se podía encontrar muchas personas en espera de un trabajo, cuando las personas adquirieron la capacidad de organizarse y de unirse en sindicatos o asociaciones para defender sus derechos fue naciendo el concepto de administración de las personas en la que se requería de alguien con habilidad para relacionarse con los empleados y la vez con conocimiento de los derechos que habían adquirido para poder manejar las contingencias que se presenten, actualmente vivimos en la era de la gestión del talento humano sin embargo la mayoría de las organizaciones de nuestro medio no han entendido ese concepto, aun podemos ver en el medio organizaciones que simplemente manejan la

administración de personas como un recurso más que es menos importante que los recursos materiales y financieros,

2.1.2 Antecedentes Referenciales

AGUILAR JOSÉ: “Metodología para la elaboración de un modelo de gestión en una institución Pública venezolana, 2009”

El tema de diseñar modelos de gestión para las organizaciones se ha justificado en la historia de la administración y la gerencia. Existen estudios que plantean diversos modelos organizacionales que ayudan al cumplimiento del trabajo de una institución. Normalmente, estos modelos se basan en un organigrama que presenta diversos niveles jerárquicos.

Según Díaz *et al.* (1997) la gestión es la principal dimensión de una organización, en ella debe existir una necesidad permanente de interpretar el entorno, proyectar los cambios en él, y con un modelo de gestión estratégico poder dar respuesta a la realidad que exige dicho entorno.

Dezerega (1995) señala que el ideal gerencial es disponer de modelos para pre-evaluar y post-evaluar la viabilidad de planes para alcanzar objetivos y metas. Levy (1989) señala que para interpretar y dirigir el cambio es necesario contar con un esquema de trabajo que se define en un Modelo de Gestión. Ellos señalan que no sólo para cambiar es necesario el modelo, también es importante definirlo con claridad para que la organización tenga un estilo de trabajo en donde las fuerzas de todos se integren. Otro elemento importante a considerar cuando se realiza un modelo es la facilidad para identificar y entender a la organización, y con ello, aprovechar las fortalezas y realizar mejoras en las debilidades de una forma más eficiente.

Es importante señalar lo difícil que es pensar en un modelo único de gestión para todas las organizaciones, es mejor pensar en un mecanismo de generación de modelos de gestión. En el presente trabajo se propone una metodología que conduce a la obtención de un modelo de gestión para una organización basado en

su visión, su misión, sus clientes, sus esquemas de relacionamiento interno/externo y su cadena de valor.

La metodología propuesta ha sido aplicada a la Fundación para el Desarrollo de la Ciencia y la Tecnología en el Estado Mérida (FUNDACITE-Mérida), la cual es una organización gubernamental sin fines de lucro, cuyo objetivo fundamental es la promoción de la Ciencia y la Tecnología en el Estado (Acta, 1990).

La metodología permite un nuevo modelo organizacional, lo cual es una mezcla matricial con capas, además de actualizar los objetivos, misión y visión de la institución.²

VILLAGÓMEZ GARCÍA, Paola: “Diseño del perfil profesional por competencias de Posiciones críticas en el área de ventas de Pronaca, 2008”

Resumen

“Hacer carrera es conquistar lo que más nos interesa en el trabajo, satisfacer las motivaciones que nos impulsan a trabajar, diferentes a cada persona. Es crecer en cierta dirección hasta donde lo permitan nuestras reales posibilidades, es decir hasta donde sea productivo para la Organización y el individuo”

En la actualidad y a nivel mundial debido al avance de la tecnología y a la globalización la mayoría de empresas son cada vez más competitivas y han logrado este hecho gracias a su personal, sin embargo el personal, no siempre crece dentro de ella como debería hacerlo, de una manera ordenada y planificada.

Es penoso observar como el personal del área de ventas de la compañía Pronaca no cuenta con un plan de estructurado que le permita comparar el nivel de competencias del personal excelente con el personal promedio y además sin contar con los perfiles por competencias que cada cargo del área comercial requiere, esto principalmente es de lo que trata en el capítulo uno.

² AGUILAR José: *Metodología para la elaboración de un modelo de gestión en una institución Pública venezolana, 2009*

En el capítulo dos se desarrolla el Marco Teórico, el cual habla en primera instancia sobre la historia de Administración de Recursos y su situación Actual, la importancia de la Administración de RECURSOS HUMANOS y su principales subsistemas; luego se desarrolla el tema Perfil profesional por competencias donde se menciona el concepto, elementos de un Perfil Profesional, metodología para la elaboración de perfiles profesionales, posiciones críticas que básicamente consisten en cómo remplazar a cada una de las personas clave de la Organización ante una desvinculación de la compañía, debiendo tener un cuadro de reemplazo por cada nivel.

También en este capítulo se desarrolla el tema de gente clave y carrera, donde se menciona donde se menciona hay que tomar en cuenta que no siempre se puede crecer sanamente, si sólo es bueno para una de las partes. No es bueno crecer hasta el propio nivel de incompetencia: un exitoso gerente del área comercial, puede ser el más nefasto gerente general, aunque el interesado crea lo contrario, ya que su perfil no estará acorde al que buscamos. Tampoco es sano crecer hasta un punto de ser infelices porque se nos exige un esfuerzo que compromete nuestra salud y vida familiar.

En el capítulo cuatro se encontrará la propuesta del diseño del perfil profesional por competencias de posiciones críticas del área de ventas de Pronaca.

Por último en el capítulo cinco se mencionan las conclusiones y recomendaciones de la investigación realizada así como su respectiva bibliografía.

En definitiva viendo la importancia y relevancia que tiene este tema, la propuesta es realizar un análisis y levantamiento profundo de los perfiles de cargo y sus competencias de todas las posiciones críticas de área de ventas de Pronaca, así como también haré énfasis en que lo mejor para todos es hacer carreras laborales por medios éticos y profesionales, recurriendo a armas lícitas, con sana competencia y sanos objetivos, en una clara correspondencia entre los intereses propios y los de la Organización.³

³ VILLAGÓMEZ GARCÍA, Paola: *Diseño del perfil profesional por competencias de Posiciones críticas en el área de ventas de Pronaca*, 2008

CORDOVA PACHECO, Ana: *“Diseño de un modelo de gestión de talento humano por competencias y evaluación del desempeño para el recurso humano administrativo del ilustre municipio del cantón salcedo, 2008”*

RESUMEN

En la actualidad muchas empresas públicas y privadas en el mundo, están dando importancia al Recurso Humano como un factor de gran relevancia dentro de la productividad. Es así que se propone una herramienta estratégica que coadyuve al logro de los objetivos institucionales a través del personal por esto que actualmente la Gestión del Talento Humano por Competencias como herramienta estratégica permite proyectar el trabajo del empleado en función de las competencias identificadas, en el puesto de trabajo. Este proyecto está formado por siete capítulos, el primero está relacionado con: los antecedentes y base legal, así como el análisis FODA de la Ilustre Municipalidad del Cantón Salcedo. El capítulo II se refiere al Análisis del Recurso Humano administrativo de la Ilustre Municipalidad del Cantón Salcedo, incluye un análisis del Departamento de Recursos Humanos. El siguiente capítulo se refiere al aspecto teórico en el que se respalda a La Gestión del Talento Humano por Competencias. El Capítulo IV tiene relación con la estructura del Modelo de Gestión del Talento Humano por Competencias, en éste se incluye las fases para implantar este modelo. Dentro del Capítulo V se muestra el proceso de definición del Modelo de Competencias al igual que sus conclusiones y recomendaciones. En el Capítulo VI finalmente se planteó un programa de evaluación del desempeño con sus respectivos formularios y Diagrama de Flujo. Para concluir el capítulo VII señala conclusiones y recomendaciones del proyecto.⁴

⁴ **CORDOVA PACHECO, Ana:** *Diseño de un modelo de gestión de talento humano por competencias y evaluación del desempeño para el recurso humano administrativo del ilustre municipio del cantón salcedo, 2008*

2.1.3 Fundamentación

Organización de empresas.

Para analizar la organización de empresas y su repercusión en el desempeño de las mismas vamos a enfocarnos en dos corrientes fundamentales.

Según Fayol, toda empresa industrial debe enfocarse en las siguientes funciones;

1. Funciones técnicas: aquellas a través de las cuales se producen bienes y servicios.
2. Funciones comerciales: Las funciones de comprar y vender
3. Funciones financieras: Gestiona los recursos financieros y aprovecha al máximo la disponibilidad de dinero para evitar inconvenientes
4. Funciones de seguridad: protección de las personas y bienes de la compañía contra robos, inundaciones, etc.
5. Funciones contables: Inventarios, registros y balances
6. Funciones administrativas: las encargadas de coordinar y sincronizar las otras cinco funciones. Constituyen el objeto principal de estudio para Fayol, pues en su época aún están en pleno desarrollo y concreción.

Para Fayol toda empresa debe dividir su administración en estas funciones y encargarse de que cada una de ellas esté claramente señalada para que exista orden en el desarrollo de la gestión.

Las funciones administrativas no son atribuidas solamente de la alta dirección, sino que se reparten por todos los niveles de la empresa. Fayol afirma que la capacidad básica de quienes ocupan los niveles inferiores de la empresa es el desempeño profesional característica de la empresa, mientras que la capacidad esencial de la alta dirección es la administrativa. Es decir, que mientras se asciende en la escala jerárquica se adquieren más capacidades y funciones administrativas, y mientras se desciende se adquieren más funciones técnicas.

Fayol también nos dio 14 principios administrativos que son:

1. División del trabajo. Ésta es la especialización que se considera necesaria para la eficiencia y el aprovechamiento de la fuerza de trabajo. Fayol aplica este principio al campo técnico y administrativo
2. Autoridad y responsabilidad. Fayol encontró que autoridad y responsabilidad están relacionadas, siendo esta última la consecuencia de la primera.
3. Disciplina. En otras palabras "el respeto de los reglamentos y convenios encaminados al logro de la obediencia, aplicación energía y demás signos distintivos del respeto.
4. unidad de mando. Una sola persona da las órdenes a un grupo o sea su supervisor.
5. unidad de dirección. De acuerdo a este principio, cada grupo de actividades con el mismo objetivo debe tener un director y un plan. A diferencia del cuarto principio, se refiere a la organización del "cuerpo directivo", más que al personal.
6. El interés general prima por el individual. El administrador debe velar por que estos dos intereses se mantengan en sus posiciones
7. Remuneración. Remuneración y métodos de retribución justos para la máxima satisfacción posible para colaboradores y empresario.
8. Centralización. Sin emplear el término "centralización de autoridad", Fayol hizo referencia al grado en el cual la autoridad se encuentra centralizada o descentralizada. Las circunstancias individuales determinaran el grado de "centralización el mejor rendimiento general".
9. Jerarquía de autoridad. Fayol concibe esto como una cadena de autoridad, la cual va de los rangos mayores hasta los menores ya aunque no debe ser estructurada a niveles innecesarios en detalle, si debería hacerse en tramos más bien cortos.

10. Orden. Dividiendo este en material y social, Fayol se adapta al sencillo refrán de "un lugar para cada cosa (cada uno), y cada cosa (cada uno) en su lugar" este principio es básico para el ordenamiento de cosas e individuos.

11. Equidad. Lealtad y dedicación deberían inculcarse al personal mediante una combinación de benevolencia y justicia por parte de los administradores al tratar con los subordinados.

12. Estabilidad en la tenencia de un cargo o puesto. Encontrando innecesaria la rotación, por ser tanto la causa como el efecto de una mala administración, Fayol señaló sus peligros y sus costos.

13. Iniciativa. La iniciativa se concibe como el diseño y ejecución de un plan. Precisamente por ser una de las más sutiles satisfacciones que un hombre inteligente puede experimentar, Fayol exhorta a los administradores a "sacrificar la vanidad personal" para permitir a los subordinados que la ejerzan.

14. Espíritu de grupo. Este es el principio de "la unión hace la fuerza", y también una extensión del de unidad de mando, y subraya la necesidad del trabajo de equipo, así como la importancia de la comunicación para obtenerlo.⁵

Enfoque de Frederick Taylor

Taylor tenía una preocupación básica que era aumentar la eficiencia de la empresa prestando mayor atención al trabajo de los obreros y de allí parte para él la división del trabajo.

Taylor sugiere cinco principios de la administración los cuales le dan atribuciones y responsabilidades gerenciales, ellos son:

Principio de Planeamiento: Aplicar la planeación para sustituir el trabajo improvisado del obrero.

Principio de Preparación: Propone una selección técnica de los trabajadores de acuerdo a sus aptitudes.

⁵ Word Press: las funciones administrativas según Fayol

Principio de Control: Tiene como objetivo para verificar que el mismo se esté ejecutando de la manera planeada.

Principio de Ejecución: Asignación de las funciones y responsabilidades para que la ejecución del trabajo sea disciplinada.

Estudiar y Analizar el trabajo realizado por el obrero, es decir como lo hace.

Principio de la planeación:

Mediante la aplicación de este principio las organizaciones deben enfocarse a realizar un análisis del entorno que se desarrolla sus actividades, para luego decidir los objetivos que se desea conseguir, posteriormente ha de elegirse el mejor camino para llegar a esos objetivos propuestos, cuidando cada una de las funciones se realice de esta forma

Principio de Preparación:

Al practicar este principio Taylor sugiere que para cada actividad tarea o función existe personas más o de otro modo menos capacitadas para hacerlo, esto nos indica que cada vez que seleccionemos una persona para determinada función debemos analizar sus capacidades, sus competencias y también sus limitaciones u obstáculo para saber cómo se los puede ayudar a superar.

Principio de Control:

Cuando se ha trazado un meta y un camino para llegar hacia ella es de vital importancia que estemos monitoreando frecuentemente si esos pasos se están dando de la forma correcta y sin nos están llevando hacia el lugar que hemos planeado, de eso se trata el control de un monitoreo permanente para retroalimentar o redirigir el cauce de las acciones si fuera necesario.

Principio de Ejecución:

Para que cada persona sepa que hacer, como hacerlo y cuando hacerlo es necesario que se realice una ejecución siguiendo los lineamientos de la planeación

en estos ámbitos podemos encontrar ciertas similitudes con Fayol si nos referimos a la unidad de mando y unidad de dirección.

Modelo de Gestión

Entiéndase por modelo de Gestión la presentación o disposición de un patrón a seguir, en el proceso administrativo estratégico de las operaciones de una organización, el que siempre irá de acuerdo con los objetivos estratégicos de la misma, según la Universidad Católica de Valparaíso un modelo de Gestión es "Un instrumento desarrollado...destinado a incorporar de manera transversal la temática en empresas u organizaciones, bajo la lógica del mejoramiento continuo."⁶

El modelo de Gestión de Talento Humano en la actualidad

En su aporte de la situación actual de la GTH, Juan Carlos Rodríguez Serrano en su libro "**El modelo de gestión de recursos humanos**" menciona que la mayoría de los enfoques que las empresas están dando actualmente a la GTH se fundamentan más en pagar a los empleados, la conveniencia de tenerlo para que la empresa como marca gane valor, o también de la empresas que tienen estructurado un sistema de GTH pero que a su vez están convencidas que lo más les conviene son las relaciones industriales, aun así considera que hay empresas que tienen un enfoque eficaz y eficiente de la GTH en el momento, además en su enfoque habla de los tres mundos que se manejan actualmente en la gestión de organizaciones y personas describiéndolos de la siguiente manera

Tercer Mundo

La constante del tercer mundo, la organización piramidal, se caracteriza por la oposición y confrontación pacífica de la propia organización con las personas que en ella trabajan y con la sociedad en la que se desenvuelve. Personas y sociedad son "males inevitables" para la organización: las primeras son necesarias para producir los bienes o servicios que la segunda necesita, los bienes materiales y financieros son lo que realmente importa en esta organización.⁷

⁶ UNIVERSIDAD CATÓLICA DE VALPARAÍSO: Vincular 2013 <http://www.vincular.cl/modelo-de-gestion-rse>

⁷ RODRÍGUEZ, Juan Carlos: *El Modelo de Gestión de Recursos Humanos*, p 18

El segundo mundo

El segundo mundo se configura entorno a la organización funcional el cual se caracteriza por la separación y la independencia de la organización con las personas que en ella trabajan y con la sociedad en la que se desenvuelve.

Personas y sociedad son importantes, las primeras se las considera como medios para producir bienes con valor añadido que han de competir con éxito en un mercado saturado.

Las personas se gestionan profesionalmente tal como ocurre con los recursos de la materiales y financieros de la organización, todo es racional y tecnificado las organizaciones se definen funcionalmente las personas ocupan cargos previamente definidos y evaluados para los que han sido seleccionados...⁸

El primer mundo

El primer mundo se relaciona con la organización relacional cuyos rasgos principales se destacan la interdependencia de la organización y sus miembros y con la sociedad en la que se desenvuelve las ⁹personas y la sociedad son la única oportunidad de éxito de la organización

Contexto de la Gestión del Talento

Para Idalberto Chiavenato en su obra *Gestión del Talento humano* el entorno de las personas en su mayoría son las organizaciones y gran parte de lo que hagan o dejen de hacer lo hacen en las organizaciones, estos dos entes (Hombre y Organización) mantienen una relación de interdependencia, los hombres dependen de las organizaciones para alcanzar sus metas, mientras que las organizaciones dependen de las personas para llevar a cabo las actividades que las llevan a lograr sus objetivos y como es lógico las organizaciones sin las personas simplemente no existirían, textualmente manifiesta:

"En este contexto es difícil establecer una separación entre el comportamiento de las personas y el de las organizaciones. Éstas operan a través de las personas, que

⁸ RODRÍGUEZ, Juan Carlos: *El Modelo de Gestión de Recursos Humanos*, p 18

⁹ RODRÍGUEZ, Juan Carlos: *El Modelo de Gestión de Recursos Humanos*, p 19

forman parte de ellas, que deciden y actúan en su nombre. Para definir a las personas que trabajan en las organizaciones se han empleado diversos términos: funcionarios, empleados, personal, trabajadores, obreros, recursos humanos, colaboradores, asociados, talentos humanos, capital humano, capital intelectual, etc. Casi siempre esos términos se utilizan de manera vaga e imprecisa para referirse a las personas que trabajan en las organizaciones clasifican los funcionarios en trabajadores mensuales (empleados) y trabajadores por horas (obrerros) para referirse al personal que trabaja en las oficinas en las fábricas respectivamente."¹⁰

Las organizaciones presentan variedad increíble. Pueden ser industrias, comercios, bancos, entidades financieras, hospitales, universidades, tiendas, entidades prestadoras de servicios, pueden ser grandes, medianas o pequeñas en cuanto a su tamaño, pueden ser públicas y privadas en cuanto a su propiedad. Casi todo lo que la sociedad necesita se produce en las organizaciones. Vivimos en una sociedad de organizaciones, pues nacemos en ellas y pasamos la mayor parte de nuestras vidas.

Se comprobó que si la organización quiere alcanzar sus objetivos (Crecimiento sostenido, Rentabilidad, Calidad en los productos y servicios, Competitividad, entre otros.) de la mejor manera posible, debe saber canalizar los esfuerzos de las personas para que estas también alcancen sus objetivos individuales (mejores salarios, beneficios, estabilidad, satisfacción en el trabajo, oportunidad de crecimiento, entre otros.) y, de ese modo, se beneficien ambas partes.

En consecuencia, el contexto en que se sitúa la gestión del talento humano está representado por las organizaciones y las personas. En resumen, las organizaciones están conformadas por personas y dependen de ellas para alcanzar sus objetivos y cumplir sus misiones. Para las personas, las organizaciones constituyen el medio de alcanzar varios objetivos personales en el mínimo tiempo y con el menor esfuerzo y conflicto. Muchos de los objetivos individuales jamás podrían conseguirse mediante el esfuerzo personal aislado. Las organizaciones nacen para aprovechar la sinergia de los esfuerzos de varias personas que trabajan juntas. Sin organizaciones ni personas no habría gestión del talento humano. Términos como

¹⁰ CHIAVENATO, Idalberto: *Gestión de Talento Humano*, pp 4-5

empleabilidad y fomento del espíritu empresarial al interior de la organización o intraempresariado se emplean para mostrar, por un lado, la capacidad de las personas de conquistar y mantener sus empleos y, por el otro lado la capacidad de las empresas para desarrollar y utilizar las habilidades intelectuales y competitivas de sus miembros.

Recursos Humanos:

La administración de recursos humanos entendida como psicología industrial tiene sus raíces en la teoría clásica de la administración, en la llamada escuela de las relaciones humanas en donde se empieza a prestar más atención al hombre que a la tarea, jerarquía y responsabilidad, Lillian Gilbreth aparece como la primera persona que empezó a estudiar científicamente al ser humano y su interacción con el trabajo y el ambiente que lo rodeaba, tiempo después a mediados del siglo XX nos encontramos con el deterioro del sindicalismo y sus consecuentes repercusiones en la relación empleado con empleador, entonces en los años de 1930 surgen la filosofía del humanismo industrial que intentaba demostrar que el rendimiento de los empleados era directamente proporcional a la calidad de trato que se le daba, por ejemplo Munsterberg combinó las habilidades de los nuevos empleados con la organización del trabajo para tratar de influir positivamente en ellos y entender las consecuencias que el entorno psicológico tenía en el rendimiento de los trabajadores, es cuando nace la expresión de psicología industrial como medio para manejar el recurso humano, que en otras palabras sigue buscando simplemente aprovechar el potencial del hombre para beneficiar a la industria más que a la organización en sí

No se puede hablar de forma separada del origen de la Administración de Recursos Humanos, como se le conoce actualmente, sin mencionar el Derecho Laboral y la Administración científica, así como otras disciplinas.

Se alude al Derecho Laboral porque aparece éste como una consecuencia de la exigencia de la clase trabajadora, a fin de que se reglamentara el trabajo, pensando que bastaría aplicar los preceptos legales en forma fría para la obtención de buenos resultados, pero se encontró que las relaciones que se requerían necesitaban estudio, entendimiento y la elaboración de una buena serie de principios para la

buena práctica de los mismos, ya que se hablaba de conceptos relativos a sueldos, prestaciones, contrataciones, etc., que necesitaban más de una mera improvisación.

Así mismo, los principios de Taylor y Fayol pusieron las bases de la administración, a través de la coordinación, dirección y, por tanto, del mejor empleo de los Recursos Humanos que intervienen en el trabajo. El mismo **Taylor** viendo la importancia del área, **creo las oficinas de selección**.

La organización funcional trajo la aparición de especialistas en las áreas de mercados, finanzas, producción y en igual forma empezaron a aparecer en Estados Unidos los departamentos de relaciones industriales, como consecuencia de la necesidad de poner en manos de expertos una función tan importante y dejar de improvisar en tal área.

En nuestro país, la llegada de libros extranjeros, en los que se hablaba de este nuevo concepto hizo surgir la inquietud por el mismo. Se percibió al igual que en otras partes, que esta función **no consistía** solamente en la elaboración de nóminas y pagos provisionales, sino que día a día se hacían más complicadas y que no bastaba con el jefe de personal que pretendía ser amigo de todos. Se necesitan muchísimos conocimientos para poder realizar esta función en forma correcta, y puede decirse que la administración de Recursos Humanos

Es multidisciplinaria pues requiere el concurso de múltiples fuentes de conocimientos.

Entre las principales ciencias que aportan a la Administración de Personal está la Psicología. Ella es útil ya que utiliza métodos científicos para comprender mejor las causas del comportamiento humano para medir las habilidades y aptitudes, encontrar las causas de motivación, conflicto y frustración, etc.

En la actualidad la contribución de la psicología en el área de la administración de Recursos Humanos es sumamente valiosa en campos tales como:

- Selección de persona
- Entrenamiento y capacitación
- Implementación de sistemas de Evaluación del Desempeño

- Orientación profesional
- Conceptos y modelos de actitudes y motivación
- Reducción de conflictos
- Estudios de clima laboral, entre otros

Talento Humano

A criterio de Martha Alles en su obra *Desarrollo del Talento Humano Basado en competencias* el talento humano es “un don que se atribuye a un regalo de los Dioses y que para otros es adquirido con el aprendizaje, pero que en ninguna forma se acepta una sola respuesta”¹¹, tomándose como referencia Alles trata de explicar el origen de la expresión sin embargo en estos tiempos se ha venido a llamar de esa forma al conjunto de colaboradores de una organización, sean estos de cualquier índole o nivel de participación en la misma.

1. Las personas cuando son vistas como socias de la organización

Continuando con su enfoque Idalberto Chiavenato afirma que las organizaciones están ampliando su visión estratégica, esto es ver a todos los involucrados en la organización como socios, visión en la que cada socio contribuye con recursos necesarios para el desenvolvimiento de las operaciones

Los accionistas e inversionistas contribuyen con capital e inversiones que constituyen el aporte financiero para adquirir recursos; los empleados contribuyen con conocimientos, capacidades y habilidades para toma de decisiones y elección de alternativas que dinamicen la organización; los clientes y los consumidores contribuyen adquiriendo los bienes o servicios colocados en el mercado; los socios de la organización contribuyen con algo esperando obtener un retorno por su inversión. Las alianzas estratégicas constituyen medios a través de los cuales la organización obtiene nuevos socios para fortalecer y consolidar sus negocios y ampliar fronteras.¹²

El socio más íntimo de la organización es el empleado: está dentro de ella y le da vida y dinamismo.

¹¹ ALLES, Martha: *Desarrollo del talento humano basado en competencias*, p. 12.

¹² CHIAVENATO, Idalberto: *Gestión de Talento Humano*, p 7

Socios de la Organización, contribución y esperan retornos de:

Accionistas e inversionistas (capital de riesgo e inversiones) (Ganancias y dividendos, valor agregado).

Empleados (trabajo, esfuerzo, conocimientos y habilidades) (Salarios beneficios, retribuciones y satisfacciones).

Proveedores (Materias primas, servicios, insumos básicos, tecnología), Clientes y consumidores (Compras y adquisición de bienes y servicios) (Ganancias y nuevos negocios).

Clientes y Consumidores (Compra y adquisición de bienes y servicios) (calidad, precio, satisfacción, valor agregado).

Las personas pueden ser vistas como socias de las organizaciones. Como tales, son proveedoras de conocimientos, habilidades, capacidades indispensables y sobre todo, del más importante aporte a las organizaciones: la inteligencia, que permite tomar decisiones racionales e imprime significado y rumbo a los objetivos generales. En consecuencia las personas constituyen el capital intelectual de la organización. Las organizaciones exitosas descubrieron esto tratan a sus miembros como socios del negocio y no como simples empleados.

Aspectos fundamentales de la gestión moderna de personas

La gestión del talento humano se basa en tres aspectos fundamentales:

1. Son seres humanos: están dotados de personalidad y poseen conocimientos, habilidades, destrezas y capacidades indispensables para la gestión adecuada de los recursos organizacionales.

2. Activadores inteligentes de los recursos organizacionales: Las personas son fuente de impulso propio que dinamizan la organización, y no agentes pasivos, inertes y estáticos.

3 Socios de la organización: Invierten en la organización esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromiso, riesgos, etc. Con la esperanza de recibir

retornos de estas inversiones: salarios, incentivos financieros, crecimiento profesional, carrera, etc. Cualquier inversión solo se justifica cuando trae un retorno razonable.

Personas como recursos

- Empleados aislados en los cargos
- Horario establecido con rigidez
- Preocupación por las normas y reglas
- Subordinación al jefe
- Fidelidad a la organización
- Dependencia de la jefatura
- Alineación en relación con la organización
- Énfasis en la especialización
- Ejecutoras de tareas
- Énfasis en las destrezas manuales
- Mano de obra

Personas como socias

- Colaboradores agrupados en equipos
- Metas negociadas y compartidas
- Preocupación por los resultados
- Atención y satisfacción del cliente
- Vinculación a la misión y a la visión
- Interdependencia entre colegas y equipo
- Participación y compromiso
- Énfasis en la ética y la responsabilidad
- Proveedores de actividades
- Énfasis en el conocimiento
- Inteligencia y talento

El papel expansivo de la función de Recursos Humanos

Durante muchos años existió la creencia generalizada de que el obstáculo para el desarrollo de la industria era el capital. Sin embargo, la incapacidad de una empresa para reclutar y mantener una fuerza laboral es el principal obstáculo para la producción. No existe ningún proyecto basado en buenas ideas, puesto en marcha con vigor y entusiasmo, que haya sido interrumpido por falta de efectivo o recursos financieros.

Objetivos de la gestión del talento humano

Las personas constituyen el principal activo de la organización. Las organizaciones exitosas perciben que solo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el retorno sobre las inversiones de todos los socios, en especial de los empleados. La gestión del talento humano en las organizaciones es la función que permite la colaboración eficaz de las personas (empleados, funcionarios, recursos humanos o cualquier denominación utilizada) para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales. La expresión administración de recursos humanos (ARH) todavía es la más común.

Las personas pueden aumentar o disminuir las fortalezas y debilidades de una organización dependiendo de la manera como se trate. La ARH debe contribuir a la eficacia organizacional a través de los siguientes medios:

1. Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión: no se puede imaginar la función de RH sin conocer los negocios de una organización. Cada negocio tiene diferentes implicaciones para la ARH, cuyo principal objetivo es ayudar a la organización a alcanzar sus metas y objetivos, y a realizar su misión.
2. Proporcionar competitividad a la organización: esto significa saber emplear las habilidades y la capacidad de la fuerza laboral.
3. Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados: Dar reconocimiento a las personas y no solo dinero constituye el elemento básico de la motivación humana. Para mejorar el desempeño, las personas deben

percibir justicia en las recompensas que reciben. Recompensar los buenos resultados y no recompensar a las personas que no tienen un buen desempeño, los objetivos deben ser claros, así como el método para medirlos.

4. Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo: los empleados no satisfechos no necesariamente son los más productivos, pero los empleados insatisfechos tienden a desligarse de la empresa, se ausentan con frecuencia y producen artículos de peor calidad. El hecho de sentirse felices en la organización y satisfechos en el trabajo determina en gran medida el éxito organizacional.

5. Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo: Calidad de vida en el trabajo (CVT) es un concepto que se refiere a los aspectos de la experiencia de trabajo, como estilo de gerencia, libertad y autonomía para tomar decisiones, ambiente de trabajo agradable, seguridad en el empleo, horas adecuadas de trabajo y tareas significativas, con el objetivo de convertir la empresa en un lugar atractivo y deseable.

6. Administrar el cambio: En las últimas décadas hubo un periodo turbulento de cambios sociales, tecnológicos, económicos, culturales y políticos. Estos cambios y tendencias traen nuevas tendencias traen nuevos enfoques más flexibles y ágiles, que se deben utilizar para garantizar la supervivencia de las organizaciones.

7. Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables: tanto las personas como las organizaciones deben seguir patrones éticos y de responsabilidad social. La responsabilidad social no solo es una exigencia para las organizaciones sino también, y en especial para las personas que trabajan allí.

2.2 MARCO LEGAL

Ministerio de Trabajo y Empleo

RÉGIMEN LABORAL ECUATORIANO

CODIFICACIÓN DEL CÓDIGO DEL TRABAJO.

Codificación 17, Registro Oficial Suplemento 167 de 16 de Diciembre del 2005.

H. CONGRESO NACIONAL

CODIFICACIÓN 2005-017

LA COMISIÓN DE LEGISLACIÓN Y CODIFICACIÓN

Resuelve:

EXPEDIR LA SIGUIENTE CODIFICACIÓN DEL CÓDIGO DEL TRABAJO

Introducción

La Comisión de Legislación y Codificación del H. Congreso Nacional de conformidad con la Constitución Política de la República, ha considerado menester realizar la presente Codificación del Código del Trabajo con la finalidad de mantener actualizada la legislación laboral, observando las disposiciones de la Constitución Política de la República; convenios con la Organización Internacional del Trabajo, OIT, ratificados por el Ecuador; leyes reformativas a éste Código; observaciones formuladas por el H. doctor Marco Proaño Maya, Diputado de la República; Código de la Niñez y Adolescencia; Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público; y, resoluciones del Tribunal Constitucional.

Art. 10.- Concepto de empleador.- La persona o entidad, de cualquier clase que fuere, por cuenta u orden de la cual se ejecuta la obra o a quien se presta el servicio, se denomina empresario o empleador.

El Estado, los consejos provinciales, las municipalidades y demás personas jurídicas de derecho público tienen la calidad de empleadores respecto de los obreros de las obras públicas nacionales o locales. Se entiende por tales obras no sólo las construcciones, sino también el mantenimiento de las mismas y, en general, la realización de todo trabajo material relacionado con la prestación de servicio público, aun cuando a los obreros se les hubiere extendido nombramiento y cualquiera que fuere la forma o período de pago. Tienen la misma calidad de empleadores respecto de los obreros de las industrias que están a su cargo y que pueden ser explotadas por particulares.

También tienen la calidad de empleadores: la Empresa de Ferrocarriles del Estado y los cuerpos de bomberos respecto de sus obreros.

CONCORD:

* CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR: Art. 35.

* LEY ORGÁNICA DE SERVICIO CIVIL Y CARRERA ADMINISTRATIVA:

Art. 11.- Clasificación.- El contrato de trabajo puede ser:

- a) Expreso o tácito, y el primero, escrito o verbal;
- b) A sueldo, a jornal, en participación y mixto;
- c) Por tiempo fijo, por tiempo indefinido, de temporada, eventual y ocasional;
- d) A prueba;
- e) Por obra cierta, por tarea y a destajo;
- f) Por enganche;
- g) Individual, de grupo o por equipo; y,
- h) Por horas.

Art. 12.- Contratos expreso y tácito.- El contrato es expreso cuando el empleador y el trabajador acuerden las condiciones, sea de palabra o reduciéndolas a escrito. A

falta de estipulación expresa, se considera tácita toda relación de trabajo entre empleador y trabajador.

CONCORD:

* CÓDIGO DE LA NIÑEZ Y ADOLESCENCIA: Arts. 88.

Ver CONTRATO DE TRABAJO TÁCITO, Gaceta Judicial. Año LII. Serie 7.

No. 4. Pág. 512. (Quito, 3 de Diciembre de 1947).

Art. 13.- Formas de remuneración.- En los contratos a sueldo y a jornal la remuneración se pacta tomando como base, cierta unidad de tiempo. Ministerio de Trabajo y Empleo

RÉGIMEN LABORAL ECUATORIANO

Contrato en participación es aquel en el que el trabajador tiene parte en las utilidades de los negocios del empleador, como remuneración de su trabajo.

La remuneración es mixta cuando, además del sueldo o salario fijo, el trabajador participa en el producto del negocio del empleador, en concepto de retribución por su trabajo.

Ver JUBILACIÓN PATRONAL, Gaceta Judicial. Año LV. Serie 7. No. 10.

Pág. 1167. (Quito, 13 de Marzo de 1950).

Ver TRABAJADOR Y CONTRATISTA COMERCIAL, Gaceta Judicial. Año LXVII. Serie X. No. 7. Pág. 2731. (Quito, 4 de Noviembre de 1964).

Ver RELACIÓN LABORAL Y SOCIEDAD DE HECHO, Gaceta Judicial. Año LXXIV. Serie XII. No. 5. Pág. 966. (Quito, 3 de Mayo de 1974).

Ver RELACIÓN LABORAL EN MINERÍA, Gaceta Judicial. Año LXXVII. Serie XII. No. 14. Pág. 3151. (Quito, 4 de Marzo de 1977).

Ver RELACIÓN LABORAL, Gaceta Judicial. Año LXXXI. Serie XIII. Nro. 11.

Pág. 2436. (Quito, 28 de Mayo de 1981).

Ver VIÁTICOS, Gaceta Judicial. Año LXXXI. Serie XIII. Nro. 12. Pág. 2822.

(Quito, 28 de Mayo de 1981).

Ver RELACIÓN LABORAL SIN REMUNERACIÓN, Gaceta Judicial. Año LXXXIII. Serie XIV. No. 1. Pág. 186. (Quito, 13 de Septiembre de 1982).

Ver REMUNERACIÓN EN DIVISAS, Gaceta Judicial. Año LXXXVIII. Serie XV. Nro. 3. Pág. 764. (Quito, 6 de Julio de 1987).

Ver PAGO DE SUELDOS, Gaceta Judicial. Año XCII. Serie XV. Nro. 14. Pág. 4316. (Quito, 3 de Junio de 1992).

Art. 14.- Estabilidad mínima y excepciones.- Establéese un año como tiempo mínimo de duración, de todo contrato por tiempo fijo o por tiempo indefinido, que celebren los trabajadores con empresas o empleadores en general, cuando la actividad o labor sea de naturaleza estable o permanente, sin que por esta circunstancia los contratos por tiempo indefinido se transformen en contratos a plazo, debiendo considerarse a tales trabajadores para los efectos de esta Ley como estables o permanentes. Se exceptúan de lo dispuesto en el inciso anterior:

- a) Los contratos por obra cierta, que no sean habituales en la actividad de la empresa o empleador;
- b) Los contratos eventuales, ocasionales y de temporada;
- c) Los de servicio doméstico;
- d) Los de aprendizaje;
- e) Los celebrados entre los artesanos y sus operarios;
- f) Los contratos a prueba; Ministerio de Trabajo y Empleo
- g) Los que se pacten por horas; y,

h) Los demás que determine la ley.

Ver CONTRATO A TIEMPO INDEFINIDO TROCADO A PLAZO, Gaceta Judicial. Año XC. Serie XV. Nro. 7. Pág. 1877. (Quito, 23 de Noviembre de 1989).

Ver ESTABILIDAD LABORAL, Gaceta Judicial. Año XCI. Serie XV. Nro. 10. Pág. 2959. (Quito, 21 de Noviembre de 1990).

Ver CONTRATO VERBAL DE TRABAJO TROCADO EN CONTRATO A PLAZO, Gaceta Judicial. Año XCI. Serie XV. Nro. 11. Pág. 3238. (Quito, 29 de Mayo de 1991).

Ver LA GARANTÍA DE ESTABILIDAD NACE DESPUÉS DEL PRIMER AÑO, Gaceta Judicial. Año XCV. Serie XVI. No. 2. Pág. 344. (Quito, 23 de Junio de 1994).

Ver ESTABILIDAD DEL TRABAJADOR VIGENTE A LA FECHA DEL DESPIDO, Gaceta Judicial. Año XCV. Serie XVI. No. 2. Pág. 363. (Quito, 7 de Septiembre de 1994).

Art. 15.- Contrato a prueba.- En todo contrato de aquellos a los que se refiere el inciso primero del artículo anterior, cuando se celebre por primera vez, podrá señalarse un tiempo de prueba, de duración máxima de noventa días. Vencido este plazo, automáticamente se entenderá que continúa en vigencia por el tiempo que faltare para completar el año. Tal contrato no podrá celebrarse sino una sola vez entre las mismas partes.

Durante el plazo de prueba, cualquiera de las partes lo puede dar por terminado libremente. El empleador no podrá mantener simultáneamente trabajadores con contrato a prueba por un número que exceda al quince por ciento del total de sus trabajadores. Sin embargo, los empleadores que inicien sus operaciones en el país, o los existentes que amplíen o diversifiquen su industria, actividad o negocio, no se sujetarán al porcentaje del quince por ciento durante los seis meses posteriores al

inicio de operaciones, ampliación o diversificación de la actividad, industria o negocio. Para el caso de ampliación o diversificación, la exoneración del porcentaje no se aplicará con respecto a todos los trabajadores de la empresa sino exclusivamente sobre el incremento en el número de trabajadores de las nuevas actividades comerciales o industriales.

La violación de esta disposición dará lugar a las sanciones previstas en este Código, sin perjuicio de que el excedente de trabajadores del porcentaje arriba indicado, pasen a ser trabajadores permanentes, en orden de antigüedad en el ingreso a labores. Ministerio de Trabajo y Empleo

RÉGIMEN LABORAL ECUATORIANO

Ver CONTRATO A PRUEBA, Gaceta Judicial. Año LXII. Serie IX. No. 6.

Pág. 623. (Quito, 13 de Julio de 1959).

Ver DESAHUCIO DE CONTRATO A PRUEBA, Gaceta Judicial. Año LXXXIX. Serie XV. Nro. 6. Pág. 1470. (Quito, 29 de Mayo de 1989).

Ver DOBLE CONTRATO A PRUEBA, Gaceta Judicial. Año XCII. Serie XV.

Nro. 13. Pág. 3872. (Quito, 31 de Enero de 1992).

Art. 16.- Contratos por obra cierta, por tarea y a destajo.- El contrato es por obra cierta, cuando el trabajador toma a su cargo la ejecución de una labor determinada por una remuneración que comprende la totalidad de la misma, sin tomar en consideración el tiempo que se invierta en ejecutarla.

En el contrato por tarea, el trabajador se compromete a ejecutar una determinada cantidad de obra o trabajo en la jornada o en un período de tiempo previamente establecido. Se entiende concluida la jornada o período de tiempo, por el hecho de cumplirse la tarea.

En el contrato a destajo, el trabajo se realiza por piezas, trozos, medidas de superficie y, en general, por unidades de obra, y la remuneración se pacta para cada una de ellas, sin tomar en cuenta el tiempo invertido en la labor.

CONCORD:

Art. 17.- Contratos eventuales, ocasionales, de temporada y por horas.-

Son contratos eventuales aquellos que se realizan para satisfacer exigencias circunstanciales del empleador, tales como reemplazo de personal que se encuentra ausente por vacaciones, licencia, enfermedad, maternidad y situaciones similares; en cuyo caso, en el contrato deberá puntualizarse las exigencias circunstanciales que motivan la contratación, el nombre o nombres de los reemplazados y el plazo de duración de la misma.

También se podrán celebrar contratos eventuales para atender una mayor demanda de producción o servicios en actividades habituales del empleador, en cuyo caso el contrato no podrá tener una duración mayor de ciento ochenta días continuos dentro de un lapso de trescientos sesenta y cinco días. Si la circunstancia o requerimiento de los servicios del trabajador se repite por más de dos períodos anuales, el contrato se convertirá en contrato de temporada.

Son contratos ocasionales, aquellos cuyo objeto es la atención de necesidades emergentes o extraordinarias, no vinculadas con la actividad habitual del empleador, y cuya duración no excederá de treinta días en un año.

Son contratos de temporada aquellos que en razón de la costumbre o de la contratación colectiva, se han venido celebrando entre una empresa o empleador y un trabajador o grupo de trabajadores, para que realicen trabajos cíclicos o periódicos, en razón de la naturaleza discontinua de sus labores, gozando estos contratos de estabilidad, entendida, como el derecho de los trabajadores a ser llamados a prestar sus servicios en cada temporada que se requieran. Se configurará el despido intempestivo si no lo fueren.

Corresponde al Director Regional del Trabajo, en sus respectivas jurisdicciones, el control y vigilancia de estos contratos. Son contratos por hora aquellos en que las

partes convienen el valor de la remuneración total por cada hora de trabajo. Este contrato podrá celebrarse¹³.

2.3 MARCO CONCEPTUAL

Adiestramiento:

Es una actividad que se realiza con el fin de preparar a una persona o grupo para desempeñar una buena función y buen desenvolvimiento en su área laboral, dándole así la oportunidad a dicha persona de renovar los conocimientos que está posee para que puede ejercer su puesto de trabajo satisfactoriamente.(Vargas, Patricia; Mayo 2010)

Asignaciones:

Son aquellas remuneraciones que recibe un trabajador por haber puesto su capacidad de trabajo al servicio del empleador, es decir, es el derecho que tiene esa persona por haber dado a disposición su fuerza de trabajo. (Vargas, Patricia; Mayo 2010).

Administración de personal:

Es la división de la administración de empresas que maneja el factor humano de la empresa, con la finalidad de organizar, controlar, seleccionar, educar y armonizar la fuerza de trabajo dentro de una organización.

Capital Humano:

Es una teoría designada para expresar los factores, tanto cualitativos, como cuantitativos, en el grado de formación y productividad de las personas involucradas en el proceso de producción en una empresa. (Martínez, Joselia; Mayo 2010).

¹³ Código del trabajo Ecuador

Competencia Laboral:

Es una habilidad innata o adquirida, compuesta por los conocimientos, destrezas y habilidades para desempeñar un cargo (Sección 01-III Semestre- Adm. de Empresa; Mayo 2010).

Compensación:

En elaboración Contratación: Acción en donde se plasma el acuerdo entre el empleador y empleado en donde las estipula condiciones de la relación laboral (Alonso, Mariela; 2010)

Cargo o Puesto:

Grupo de tareas que debe realizar un empleado en su ambiente laboral (Sabino, Luisa; 2010)

Capacitación laboral:

Es la adquisición de saberes y competencias requeridas para obtener, generar o mantener un trabajo digno y para lograr mayores niveles de competitividad y una comprensión clara de los procesos productivos reales.

Clima organizacional:

Es el conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidos, sentidos o experimentados por las personas que componen la organización empresarial y que influyen sobre su conducta.

Comportamiento laboral:

Es la conducta de las personas en su entorno laboral y la que interactúa con estos.

Conflictos:

Es un enfrentamiento de posiciones que surge entre varias personas o grupos de personas, porque el comportamiento de una, perjudica el logro de los objetivos (intereses, necesidades, deseos o valores) que persigue la otra.

Departamento:

Es cada una de las partes en que se divide la empresa.

Desempeño:

Realización de las funciones propias de un cargo o trabajo.

Desempleo:

Falta de trabajo, desocupación o paro, en el mercado de trabajo, hace referencia a la situación del trabajador que carece de empleo y, por lo tanto, de salario.

Currículo Vitae:

Es un resumen que contiene datos profesionales, académicos, personales de una persona a lo largo de su vida y resulta ser el primer contacto importante que se va a establecer entre el candidato y el empleador (Alonso, Mariela; 2010)

Entrevista:

Es un intercambio de información que se efectúa entre dos o más personas con el fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el tema propuesto (Ordaz, Yuly; 2010)

Deducciones:

Se refiere al descuento o a la rebaja que conforme a las leyes fiscales se puede aplicar sobre el precio de algún producto o servicio que se comercializa o bien sobre el sueldo de un trabajador. (Malavé, Gabriel; 2010)

Detección de necesidades de Adiestramiento:

Es un proceso mediante el cual se establecen los requerimientos de adiestramiento para el personal que labora en la organización para programar las diferentes acciones de adiestramiento. (Tovar, Carlos; 2010)

Descripción de Cargo:

Consiste en las responsabilidades que tiene una persona una vez ocupe el cargo para el que fue contratado (Lugo, Solanny; 2010)

Entrenamiento:

Prepara a corto plazo al personal de la empresa para que mejore sus conocimientos.

Emprendedor:

Es una persona que enfrenta, con resolución, acciones difíciles. Específicamente en el campo de la economía, negocios o finanzas, es aquel individuo que está dispuesto a asumir un riesgo económico.

Entrevista:

Es el momento del contacto personal, donde de una forma individual y directa, el entrevistado tiene la ocasión de convencer al entrevistador de que él, es la persona idónea para nuestro puesto.

Gerencia:

Es un cargo que ocupa el director de una empresa la cual tiene dentro de sus múltiples funciones, representar a la sociedad frente a terceros y coordinar todos los recursos a través del proceso de planeamiento, de organización, dirección control, a fin de lograr objetivos establecidos.

Gerente de personal:

Es la persona que desempeña una función de línea al dirigir las actividades de su propio departamento.

Horario laboral:

Es el tiempo que cada trabajador dedica a la ejecución del trabajo por el cual ha sido contratado.

Incentivos:

Es la compensación que otorga la organización al empleado para mantener y desarrollar una fuerza laboral efectiva.

Inteligencia emocional:

Se refiere a la capacidad humana de sentir, entender, controlar y modificar estados emocionales en uno mismo y en los demás. La inteligencia emocional no es ahogar las emociones, sino dirigir las y equilibrarlas.

Fuente de Reclutamiento:

Son los canales a través de los cuales las empresas pueden identificar y ubicar a candidatos potenciales para ocupar una vacante; externo o interno dependiendo la política que tenga la organización para este proceso. (Alonso, Mariela: 2010)

Modelo de Competencia:

Busca identificar las características o competencias que permitan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo determinado. (Marques, Francelys: 2010)

Recurso Humano:

Es la labor que aportan el conjunto los trabajadores a la empresa (Sección 01-III Semestre- Adm de Empresa; Mayo 2010)

Reclutamiento:

1 Proceso mediante el cual se atraen personas hombres o mujeres, para ocupar un puesto de trabajo vacante dentro de una organización (Rivas, Diana; 2010)

2 Es un conjunto de procedimientos, utilizados con el fin de atraer a un número suficiente de candidatos idóneos para un puesto específico en determinada organización.

Liderazgo:

Es el conjunto de capacidades que una persona tiene para influir en un grupo de personas determinado, haciendo que el equipo trabaje con entusiasmo en el logro de metas y objetivos.

Organigrama:

Es la representación gráfica de la estructura de una empresa u organización, es un modelo abstracto y sistemático, que permite obtener una idea uniforme acerca de la estructura formal de una organización.

Organización:

Son sistemas sociales diseñados para lograr metas y objetivos por medio de los recursos humanos o de la gestión del talento humano y de otro tipo. Están compuestos por subsistemas interrelacionados que cumplen funciones especializados.

Patrono:

Es una persona, entendiéndose por tal, tanto las personas físicas o de existencia visible como las jurídicas, que no tienen signos característicos de humanidad pero son entes susceptibles de adquirir derechos y contraer obligaciones, que tienen a sus servicios una o más personas físicas o trabajadores, que ponen a su disposición su fuerza de trabajo a cambio de una remuneración o sueldo.

Selección de personal:

Es una actividad de comparación o confrontación de elección de opción y decisión, de filtro de entrada, de clasificación y, por consiguiente, restrictivo.

Staff:

Conjunto de personas que, en torno y bajo el mando del director de una empresa o institución, coordina su actividad o le asesora en la dirección.

Talento humano:

No sólo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimiento, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades y salud.

2.4 HIPÓTESIS Y VARIABLES

2.4.1 Hipótesis General

La desorganización general en el personal de Mueblerías Acurio afecta el desempeño laboral del talento humano

2.4.2 Hipótesis Particulares

- El incumplimiento de tareas o funciones por parte de los empleados incide en el retraso de en las entregas a los clientes.
- La falta de manuales administrativos produce desorden administrativo.
- La duplicidad de tareas ocasiona pérdida de tiempo de los empleados.
- La falta de control produce tiempo ocioso de los empleados.

2.4.3 Declaración de Variables

Hipótesis General

Variable Independiente: La desorganización general en el personal de mueblerías Acurio

Variable Dependiente: El desempeño laboral del talento humano

1. Hipótesis Particular

Variable Independiente: El incumplimiento de tareas o funciones por parte de los empleados

Variable Dependiente: El retraso de en las entregas a los clientes

2. Hipótesis Particular

Variable Independiente: La falta de manuales administrativos

Variable Dependiente: Desorden administrativo.

3. Hipótesis Particular

Variable Independiente: La duplicidad de tareas

Variable Dependiente: Pérdida de tiempo de los empleados

4. Hipótesis Particular

Variable Independiente: La falta de control administrativo

Variable Dependiente: Tiempo ocioso de los empleados

2.4.4 Operacionalización de las Variables

FORMULACION PROBLEMA	OBJETIVO GENERAL	HIPTESIS GENERAL	VARIABLE INDEPENDIENTE	VARIABLE DEPENDIENTE	INDICADOR	INDICADOR
¿De qué forma afecta la desorganización general en el personal de mueblería Acurio en el desempeño laboral del talento humano?	Determinar la afectación de la desorganización general en el personal de mueblería Acurio para mejorar el desempeño laboral del talento humano a través de herramientas investigativas.	La desorganización general en el personal de mueblería Acurio afecta el desempeño laboral del talento humano.	La desorganización general en el personal de mueblería Acurio.	El desempeño laboral del talento humano.	Descripción y análisis de puestos.	Nivel de satisfacción de los directivos con el desempeño del personal.
SISTEMATIZACION	OBJETIVOS ESPECIFICOS	HIPTESIS PARTICULARES	VARIABLE INDEPENDIENTE	VARIABLE DEPENDIENTE	INDICADOR	INDICADOR
¿Qué incidencia tiene el incumplimiento de tareas o funciones por parte de los empleados en el retraso de las entregas a los clientes?	Diagnosticar la incidencia que tiene el incumplimiento de tareas o funciones por parte de los empleados en el retraso de las entregas a los clientes.	El incumplimiento de tareas o funciones por parte de los empleados incide en el retraso de las entregas a los clientes.	El incumplimiento de tareas o funciones por parte de los empleados.	El retraso de las entregas a los clientes.	Porcentaje de tareas cumplidas por empleado.	Porcentaje de entregas retrasadas.
¿De qué manera incide la falta de manuales administrativos en el desorden administrativo?	Determinar la incidencia de la falta de manuales administrativos en el desorden administrativo.	La falta de manuales administrativos produce desorden administrativo.	La falta de manuales administrativos.	Desorden administrativo.	Manuales administrativos documentados.	Planificación de trabajo de cada empleado.
¿Qué afectación tiene la duplicidad de tareas en la pérdida de tiempo de los empleados?	Analizar la afectación que tiene la duplicidad de tareas en la pérdida de tiempo de los empleados.	La duplicidad de tareas ocasiona pérdida de tiempo de los empleados.	La duplicidad de tareas.	Pérdida de tiempo de los empleados.	Porcentaje de tareas realizadas por más de un empleado.	Cantidad de tiempo perdido en las tareas que resulten repetidas.
¿De qué manera afecta la falta de control en el tiempo ocioso de los empleados?	Diagnosticar la afectación de la falta de control en el tiempo ocioso de los empleados.	La falta de control produce tiempo ocioso de los empleados.	La falta de control administrativo.	Tiempo ocioso de los empleados.	Existencia de un programa de monitoreo de talento humano.	Cantidad de tiempo sin realizar tareas en los empleados.

Cuadro 1. Operacionalización de las Variables

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Investigación teórica:

Es una investigación teórica por que busca hacer modificaciones a las teorías que actualmente se ventilan acerca de los emprendimientos su tratamiento y resultados.

Investigación Cuantitativa y cualitativa:

Usaremos las técnicas de la estadística para estudiar el entorno de los emprendimientos y además el comportamiento del emprendedor con respecto a la dinámica y el entorno de los emprendimientos, sus ventajas y obstáculos.

La investigación cuantitativa se refiere a la investigación empírica sistemática de los fenómenos sociales a través de técnicas estadísticas. El objetivo de la investigación cuantitativa es desarrollar y emplear modelos estadísticos, teorías y / o hipótesis relativas a los fenómenos.

La Investigación cualitativa. Se orienta al estudio de los significados de las acciones humanas y de la vida social. Utiliza la metodología interpretativa (etnografía, fenomenología, interaccionismo simbólico, etc.): su interés se centra en el descubrimiento de conocimiento, el tratamiento de los datos es básicamente cualitativo.

Investigación de Campo:

Es la investigación aplicada para interpretar y solucionar alguna situación, problema o necesidad en un momento determinado. Las investigaciones son trabajadas en un ambiente natural en el que están presentes las personas, grupos y organizaciones científicas las cuales cumplen el papel de ser la fuente de datos para ser analizados.

Descriptiva: Se va a identificar todas las características referentes al mercado, como sus necesidades, costumbres, estado socioeconómico y cultural.

Investigación histórica: Este tipo de investigación busca reconstruir el pasado de la manera más objetiva y exacta posible, para lo cual de manera sistemática recolecta, evalúa, verifica y sintetiza evidencias que permitan obtener conclusiones validas a menudo derivadas de hipótesis

3.2 LA POBLACIÓN Y MUESTRA

3.2.1 Característica de la población

Para el presente estudio consideraremos dos tipos de población, la primera del total de empleados administrativos de la empresa, quienes están al contacto con el problema y algunas de sus consecuencias, la segunda los clientes de la empresa quienes son personas económicamente activas, con una calificación de crédito en el sistema financiero de A o B en el buró de crédito y con ingresos fijos entre medianos y altos.

3.2.2 Delimitación de la población

Población de los empleados:

Colaboradores de la empresa Mueblería Acurio la mayoría habitantes de la ciudad de Milagro.

Población clientes:

Personas de clase media – media alta habitantes de Milagro y sus zonas de influencia.

3.2.3 Tipo de muestra

El tipo de muestra a utilizarse en este estudio es probabilístico y no probabilístico.

3.2.4 Tamaño de la muestra

$$n = \frac{N p q}{(N-1) \frac{E^2}{Z^2} + p q}$$
$$n = \frac{300 \cdot 0,90 \cdot 0,10}{\frac{300 - 1 \cdot 0,0025}{3,8416} + 0,25}$$
$$n = \frac{27}{0,44458} = 60,73$$

$$n = 61$$

Según la fórmula aplicada y tomando en cuenta el margen de error del 5% nos arroja como resultado que el tamaño de la muestra que se va a encuestar es de 61 personas para los clientes.

Muestra de empleados

Debido a que los empleados son la cantidad once no se aplicará la fórmula sino que se encuestará a toda la población.

Características de la muestra encuesta a empleados

Los colaboradores de la empresa en el área administrativa son personas que han venido prestando servicio por más de tres años en su mayoría conocen los procesos de la mueblería en todos sus ámbitos, profesionales, egresado o estudiantes de los últimos niveles de carreras administrativas, por lo regular son mujeres con excepción del vendedor externo, personas con una familia que mantener y responsables muchas veces únicos por sus hijos, de clase media y con deseos de mejorar su condición de vida al alcanzar sus metas, laboran de lunes a sábados en ocasiones, si la ocasión lo amerita hasta los domingos y a tiempo completo por las exigencias del mercado.

3.2.5 Proceso de selección

La selección de la muestra que se realizará es de tipo probabilístico y no probabilístico, aleatorio estratificados, se ha seleccionado de la población los 61 clientes que han comprado recientemente y aquellos que hicieron comparas con pedidos que ameritaban la espera de preparar su producto para poder así medir la satisfacción, tiempo y calidad.

3.3 LOS MÉTODOS Y LAS TÉCNICAS

3.3.1 Métodos teóricos

Analítico-Sintético: Porque analizaremos cada una de las partes del problema para luego sintetizarla en una.

3.3.2 Métodos empíricos

Los métodos empíricos a utilizar son fundamentales y complementarios:

En los fundamentales utilizaremos la observación y en los complementarios la encuesta y entrevistas

3.3.3 Técnicas e instrumentos

La encuesta.- Estará basada en un cuestionario de quince preguntas para los empleados y seis preguntas para los clientes. El objeto de la aplicación de estas encuestas es comprobar la hipótesis del problema.

Entrevista.- A través de este método podemos ir al lugar de los hechos con el fin de constatar nuestra investigación de campo.

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.

Una vez que se realizó la investigación de campo, se empleó el cuestionario con cada uno de los colaboradores y clientes de la empresa Mueblería Acurio, se procedió a tabular los datos, con la finalidad de proyectar un resumen estadístico por cada una de las interrogantes que se aplicaron en los cuestionarios, con ello establecer resultados por cada pregunta dando a conocer los siguientes análisis, para así determinar con mayor veracidad la problemática planteada.

ENCUESTA DIRIGIDA A CLIENTES

PREGUNTA 1. ¿Se sintió usted a gusto y bien atendido por el personal de Mueblería Acurio?

Opciones	Respuesta	Porcentaje
Totalmente de acuerdos	7	10%
De acuerdo	9	15%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	7%
En desacuerdo	21	35%
Totalmente en desacuerdo	20	33%
Totalmente en desacuerdo	61	100%

Cuadro 2. ¿Se sintió usted a gusto y bien atendido por el personal de Mueblería Acurio?

Fuente: Encuesta dirigida a los Clientes de Mueblería Acurio

Elaborado por: Zuly Fabiola Vaca Catute y María Cristina Idrovo Robelo.

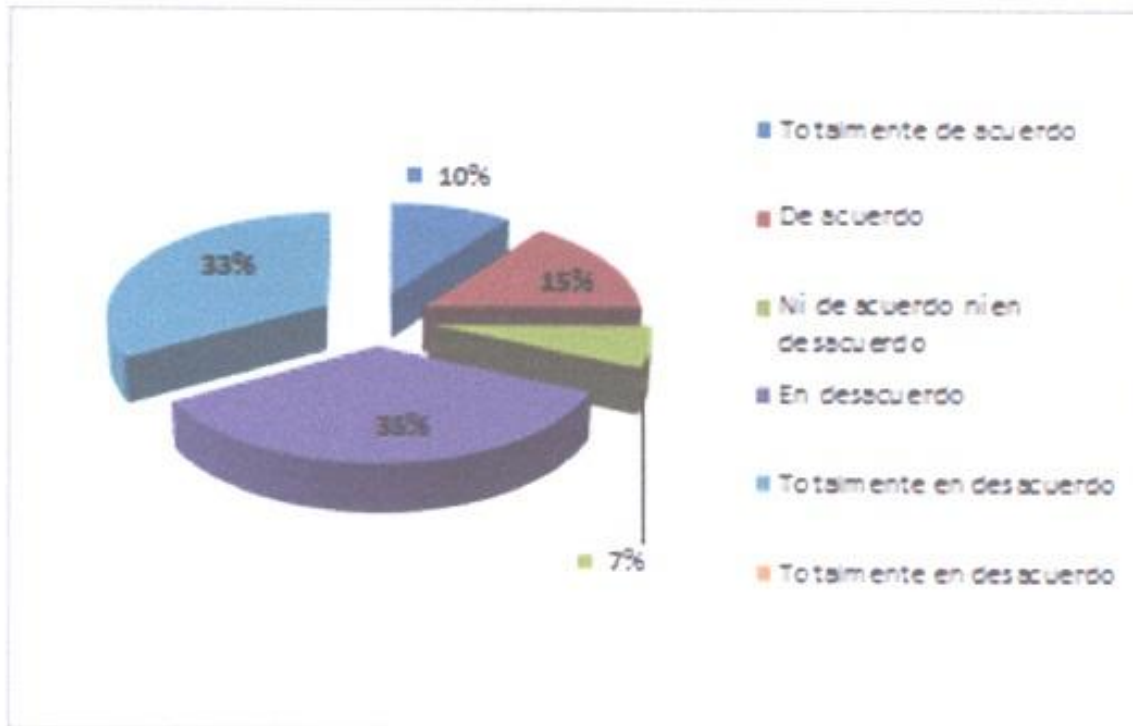


Figura 1. ¿Se sintió usted a gusto y bien atendido por el personal de Mueblería Acurio?

Análisis

Podemos observar la mayoría de los encuestados está en desacuerdo y totalmente en desacuerdo con el hecho de haberse sentido a gusto con el trato que recibió en la empresa mientras que un 25% se distribuye entre totalmente de acuerdo y de acuerdo, esto refleja que la mayor cantidad de clientes no están satisfechas con el tipo de atención que reciben.

PREGUNTA 2. ¿Cómo calificaría usted el desempeño del personal que la (lo) atendió en su compra?

Opciones	Respuesta	Porcentaje
Muy satisfactorio	12	20%
satisfactorio	16	25%
Ni satisfactorio, ni insatisfactorio	8	13%
Poco satisfactorio	15	25%
Insatisfactorio	10	17%
Total	61	100%

Cuadro 3. ¿Cómo calificaría usted el desempeño del personal que la (lo) atendió en su compra?

Fuente: Encuesta dirigida a los Clientes de Mueblería Acurio

Elaborado por: Zuly Fabiola Vaca Catute y María Cristina Idrovo Robelo.

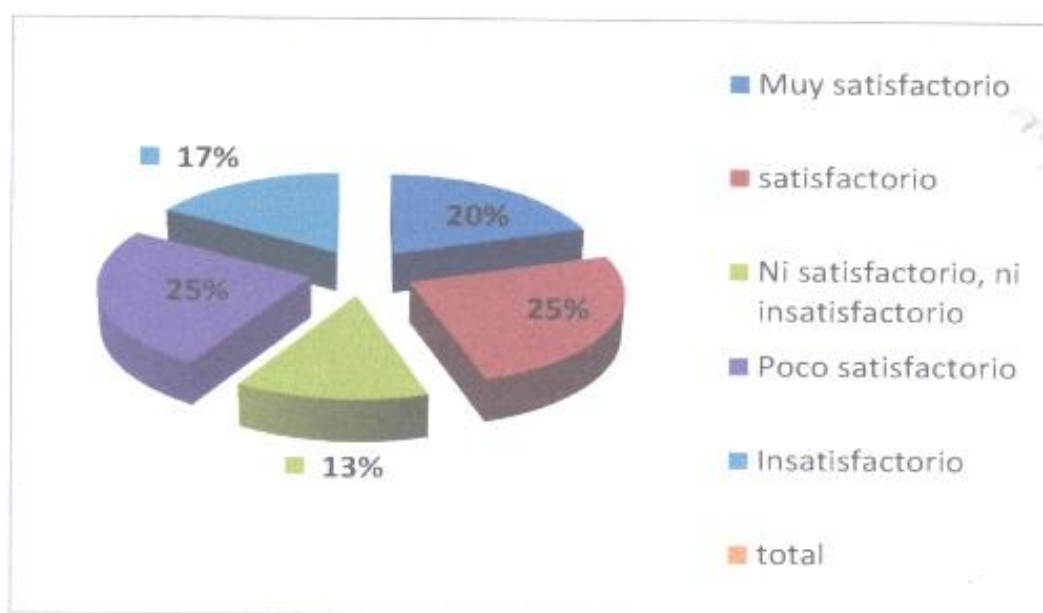


Figura 2 ¿Cómo calificaría usted el desempeño del personal que la (lo) atendió en su compra?

Análisis

Se evidencian opiniones divididas entre el desempeño de los empleados, mientras que el 45% lo califica como muy satisfactorio o satisfactorio mientras que un 42% lo pone en los otros extremos como poco o insatisfactorio, el 13% de personas que no opinan a favor de una opción es curioso sin embargo tomando en cuenta el servicio al cliente un 42% de insatisfacción es demasiado alto.

PREGUNTA 3. ¿Cuándo solicitó la cotización del producto elegido y/o el crédito para llevarlo este le fue entregado a usted con puntualidad?

Opciones	Respuesta	Porcentaje
Total puntualidad	14	23%
Algo de puntualidad	8	13%
Con un nivel medio de retraso	20	33%
Con retraso	8	13%
Con mucho retraso	10	16%
TOTAL	61	100%

Cuadro 4. ¿Cuándo solicitó la cotización del producto elegido y/o el crédito para llevarlo este le fue entregado a usted con puntualidad?

Fuente: Encuesta dirigida a los Clientes de Mueblería Acurio

Elaborado por: Zuly Fabiola Vaca Catute y María Cristina Idrovo Robelo.

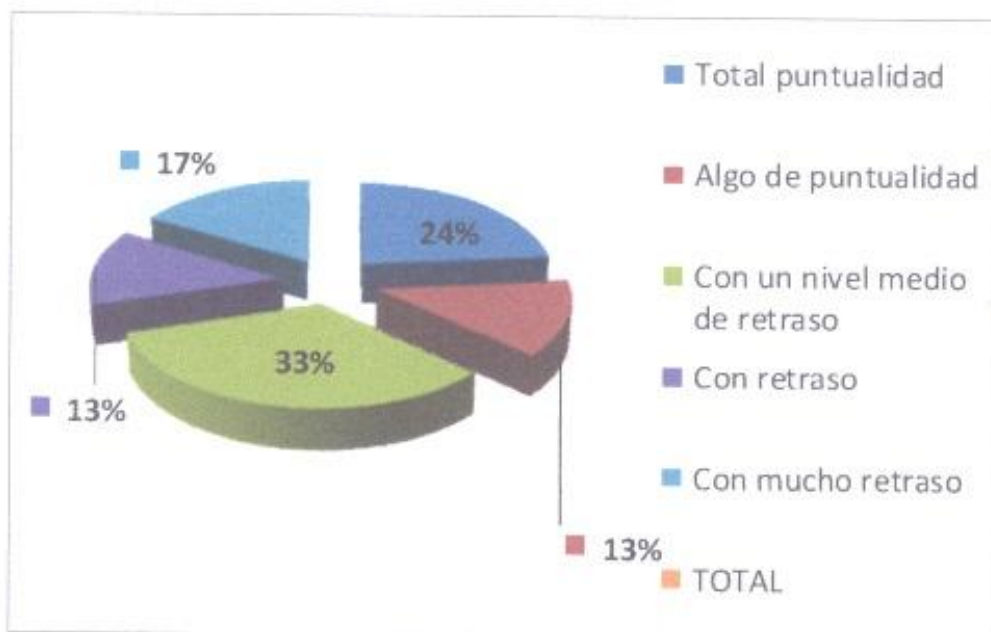


Figura 3. ¿Cuándo solicitó la cotización del producto elegido y/o el crédito para llevarlo este le fue entregado a usted con puntualidad?

Análisis

En las respuestas que llevan un nivel medio hasta mucho retraso se puede encontrar que hay un 62% lo que deja ver con facilidad que existe un problema a la hora de entregar una cotización al cliente y que este manifiesta su inconformidad por esa situación.

PREGUNTA 4. ¿Su pedido fue entregado en su domicilio o lugar solicitado con puntualidad?

Opciones	Respuesta	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	11	18%
De acuerdo	9	13%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	8%
En desacuerdo	16	27%
Totalmente en desacuerdo	20	33%
TOTAL	61	100%

Cuadro 5. ¿Su pedido fue entregado en su domicilio o lugar solicitado con puntualidad?

Fuente: Encuesta dirigida a los Clientes de Mueblería Acurio

Elaborado por: Zuly Fabiola Vaca Catute y María Cristina Idrovo Robelo

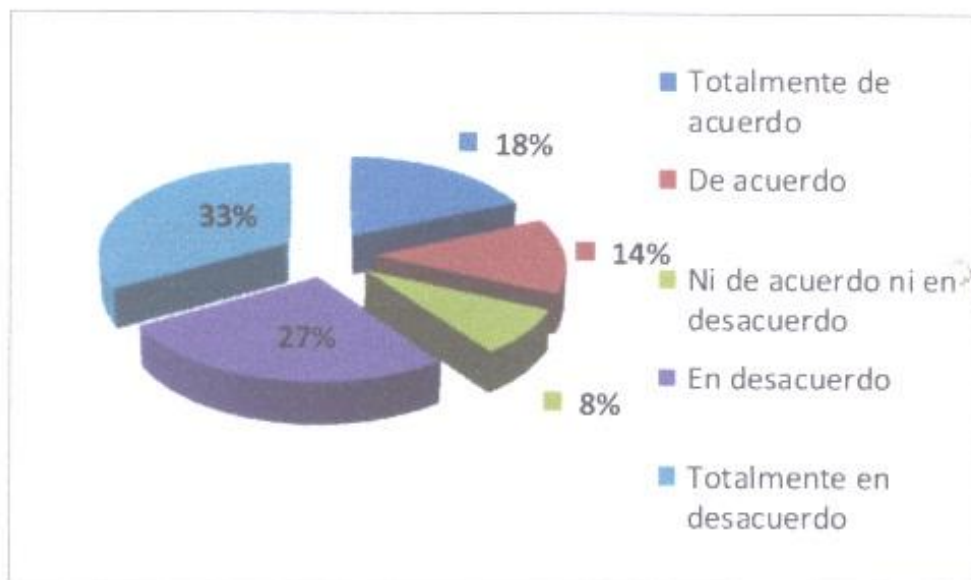


Figura 4. ¿Su pedido fue entregado en su domicilio o lugar solicitado con puntualidad?

Análisis

Es evidente que el retraso también se da a la hora de entregar el artículo adquirido en el domicilio de los clientes un 60% están entre totalmente en desacuerdo y en desacuerdo con que existen retrasos en las entregas del producto lo que evidencia una mala atención al cliente, reflejada en la inconformidad de los mismos hacia la empresa.

PREGUNTA 5. ¿Estima usted que este tipo de retrasos ocasiona molestias y pérdida de confianza de parte de los clientes?

Opciones	Respuesta	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	35	58%
De acuerdo	8	12%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	8%
En desacuerdo	6	10%
Totalmente en desacuerdo	7	12%
TOTAL	61	100%

Cuadro 6. ¿Estima usted que este tipo de retrasos ocasiona molestias y pérdida de confianza de parte de los clientes?

Fuente: Encuesta dirigida a los Clientes de Mueblería Acurio
Elaborado por: Zuly Fabiola Vaca Catute y María Cristina Idrovo Robelo.

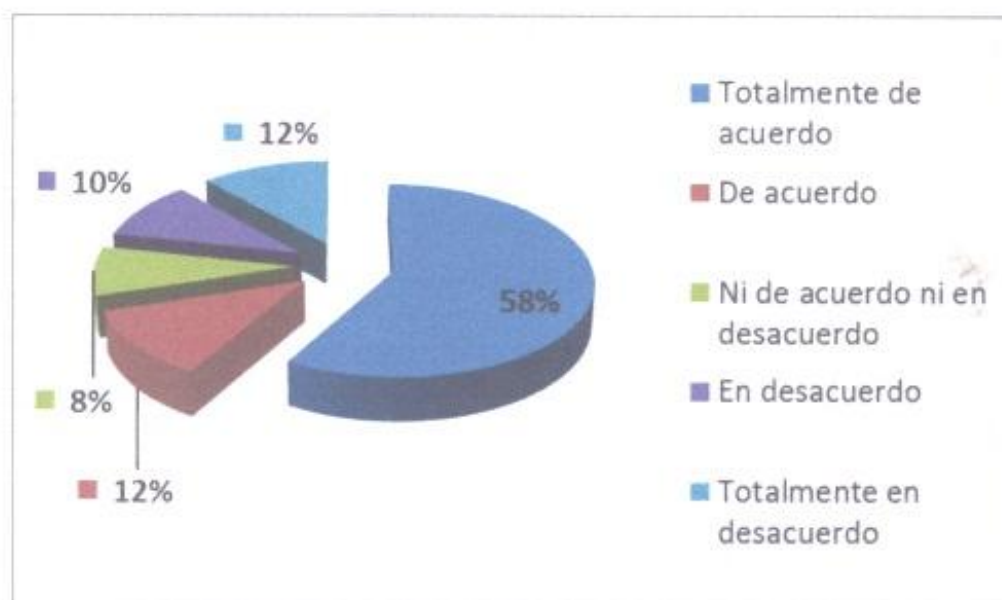


Figura 5. ¿Estima usted que este tipo de retrasos ocasiona molestias y pérdida de confianza de parte de los clientes?

Análisis

La gran mayoría está de acuerdo con el hecho que estas situación de los retrasos ocasiona una pérdida de confianza en los clientes tenemos que un 70% de los encuestados piensa de esa manera, esto es altamente peligroso para los intereses de la empresa debido a la competencia que existe en esta ciudad.

PREGUNTA 6. ¿Según su opinión clientes como usted preferirían buscar hacer este tipo de compras en una empresa que les ofrezca puntualidad?

OPCIONES	Respuesta	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	24	40%
De acuerdo	16	27%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	15%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	11	18%
TOTAL	61	100%

Cuadro 7. ¿Según su opinión clientes como usted preferirían buscar hacer este tipo de compras en una empresa que les ofrezca puntualidad?

Fuente: Encuesta dirigida a los Clientes de Mueblería Acurio

Elaborado por: Zuly Fabiola Vaca Catute y María Cristina Idrovo Robelo.

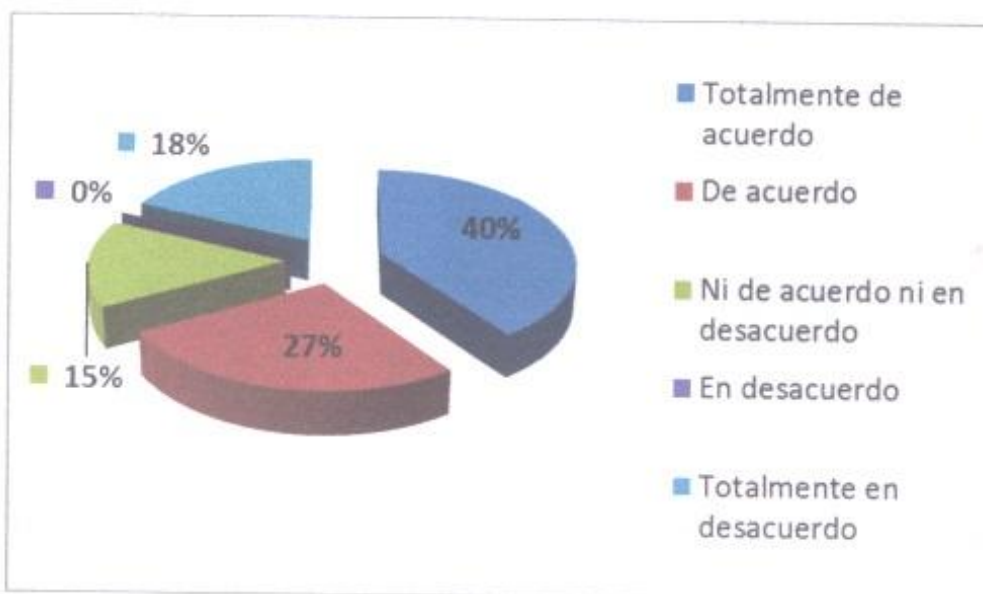


Figura 6. ¿Según su opinión clientes como usted preferirían buscar hacer este tipo de compras en una empresa que les ofrezca puntualidad?

Análisis

Al observar este resultado que los clientes en su gran mayoría optarían por adquirir sus productos para otra ocasión con una empresa que les ofrezca y garantice puntualidad en el cumplimiento de sus entregas, lo que abre la puerta a la pérdida de fidelidad del cliente y que la calidad del producto no es lo único que este ve a la hora de comprar.

ENCUESTA A EMPLEADOS

PREGUNTA 1. ¿Piensa usted que la desorganización en el personal afecta al desempeño de este dentro de la empresa?

Opciones	Respuesta	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	6	55%
De acuerdo	4	36%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	9%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
TOTAL	11	100%

Cuadro 8. ¿Piensa usted que la desorganización en el personal afecta al desempeño de este dentro de la empresa?

Fuente: Encuesta dirigida a Empleados de Mueblería Acurio
Elaborado por: Zuly Fabiola Vaca Catute y María Cristina Idrovo Robelo.

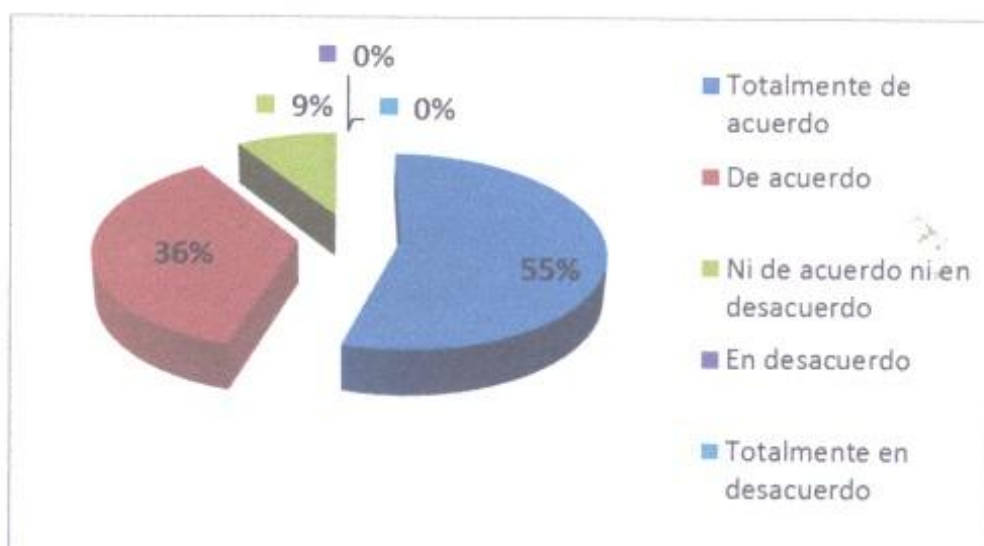


Figura 7. ¿Piensa usted que la desorganización en el personal afecta al desempeño de este dentro de la empresa?

Análisis

El 91% de los empleados encuestados acepta el hecho que la desorganización afecta el desempeño del personal dentro de la empresa, cabe señalar que esto demuestra que para empezar el estudio se puede notar que quienes están siendo encuestados están conscientes del entorno en que desarrollan su trabajo.

PREGUNTA 2. ¿Cómo calificaría usted el desempeño del personal de esta empresa?

Opciones	Respuesta	Porcentaje
Muy satisfactorio	0	0%
satisfactorio	8	73%
Ni satisfactorio, ni insatisfactorio	0	0%
Poco satisfactorio	3	27%
Insatisfactorio	0	0%
TOTAL	11	100%

Cuadro 9. ¿Cómo calificaría usted el desempeño del personal de esta empresa?

Fuente: Encuesta dirigida a Empleados de Mueblería Acurio

Elaborado por: Zuly Fabiola Vaca Catute y María Cristina Idrovo Robelo.

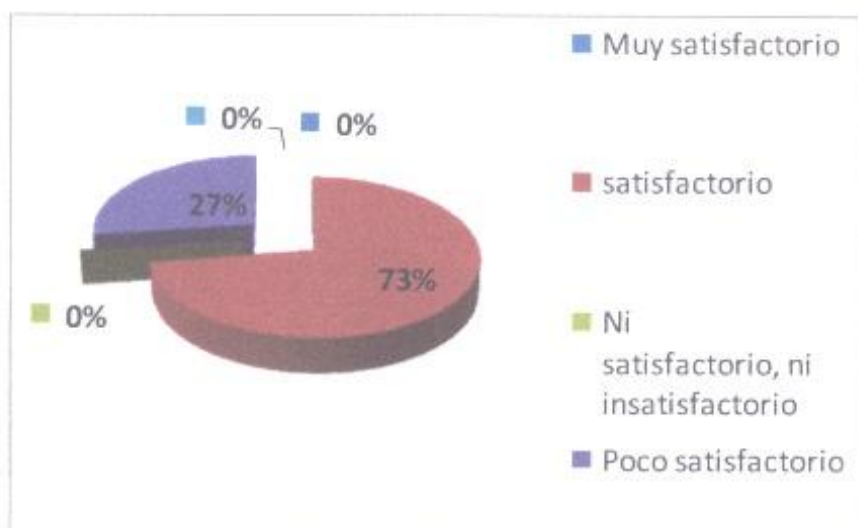


Figura 8 ¿Cómo calificaría usted el desempeño del personal de esta empresa?

Análisis:

El 73% de los encuestados califica el desempeño de los empleados como satisfactorio, frente al 27% que le atribuye una calificación de poco satisfactorio al analizar esta pregunta se debe tomar en cuenta que la mayoría de los encuestados fueron los empleados de la empresa y que sus respuestas pueden estar apuntando a defender su trabajo y su puesto de trabajo.

PREGUNTA 3. ¿Existe un análisis y descripción de puestos documentado y se lo usa para los procesos de Gestión de Talento humano?

Opciones	Respuesta	Porcentaje
El documento existe y siempre lo usamos	0	0%
El documento existe y en algunas ocasiones lo usamos	5	45%
El documento existe y no lo usamos	4	36%
El documento no existe	2	18%
TOTAL	11	100%

Cuadro 10 ¿Existe un análisis y descripción de puestos documentado y se lo usa para los procesos de Gestión de Talento humano?

Fuente: Encuesta dirigida a Empleados de Mueblería Acurio

Elaborado por: Zuly Fabiola Vaca Catute y María Cristina Idrovo Robelo.

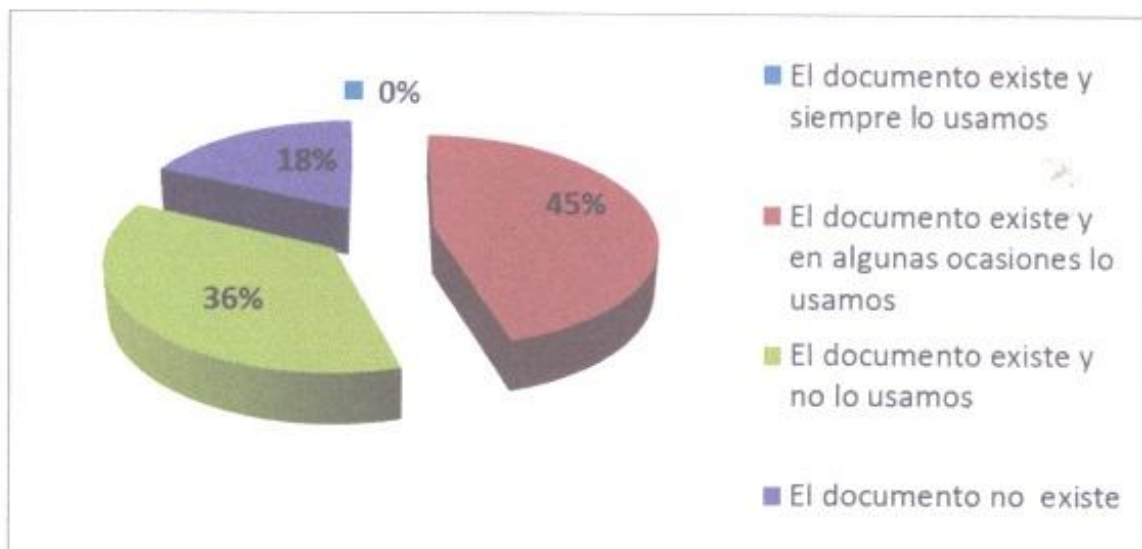


Figura 9. ¿Existe un análisis y descripción de puestos documentado y se lo usa para los procesos de Gestión de Talento humano?

Análisis

El 82% de los que respondieron la pregunta coinciden en que el documento existe pero que nunca o casi nunca lo usan también llama la atención que un 18% respondió que no existen los documentos lo que abre la posibilidad de indagar de forma visual si en realidad hay un análisis y descripción de puesto documentado.

PREGUNTA 4. ¿Según su apreciación el incumplimiento de tareas o funciones por parte de los empleados incide en el retraso de en las entregas a Los Clientes?

Opciones	Respuesta	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	1	9%
De acuerdo	8	73%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	9%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	1	9%
TOTAL	11	100%

Cuadro 11 ¿Según su apreciación el incumplimiento de tareas o funciones por parte de los empleados incide en el retraso de en las entregas a Los Clientes?

Fuente: Encuesta dirigida a Empleados de Mueblería Acurio

Elaborado por: Zuly Fabiola Vaca Catute y María Cristina Idrovo Robelo.

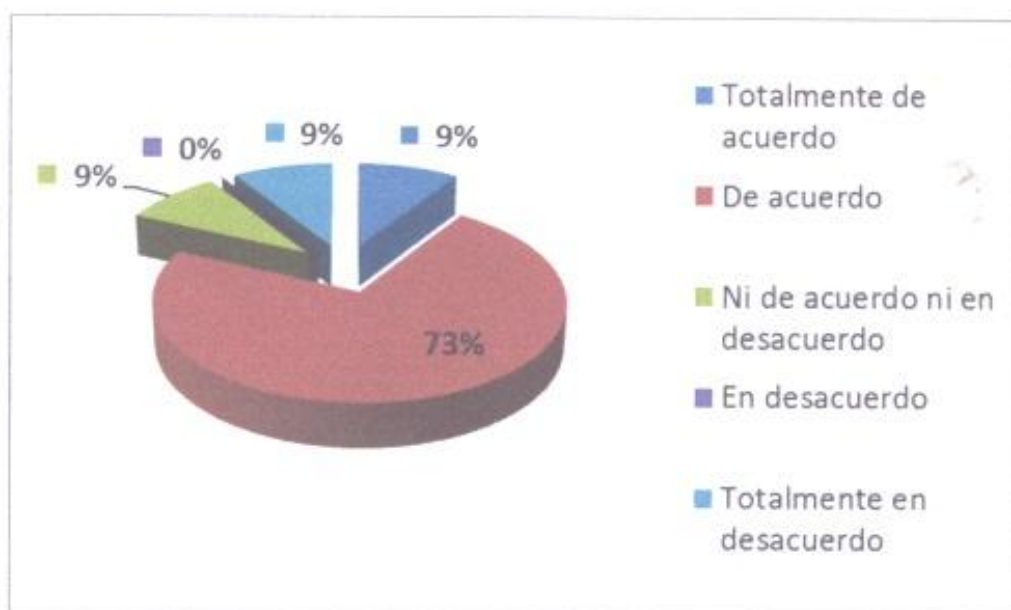


Figura 10. ¿Según su apreciación el incumplimiento de tareas o funciones por parte de los empleados incide en el retraso de en las entregas a Los Clientes?

Análisis

Se refleja con un 82% en las respuestas que en su mayoría están conscientes que hay un elevado nivel de incidencia entre el incumplimiento de tareas o funciones y el retraso en las entregas del producto a los clientes, considerando que la mayoría de empleados en esta respuesta nos dejan ver que también la mayor parte de ellos sabe y está consciente del problema.

PREGUNTA 5. ¿Cuál es el nivel de incumplimiento de tareas o funciones presentado en el personal de la empresa?

Opciones	Respuesta	Porcentaje
Altísimo nivel de incumplimiento (entre 75% y 100%)	0	0%
Elevado nivel de incumplimiento (entre 50% y 75%)	1	9%
Mediano nivel de incumplimiento (entre 25% y 50%)	5	45%
Bajo nivel de incumplimiento (entre 1% y 25%)	4	36%
No existe incumplimiento (0%)	1	9%
TOTAL	11	100%

Cuadro 12 ¿Cuál es el nivel de incumplimiento de tareas o funciones presentado en el personal de la empresa?

Fuente: Encuesta dirigida a Empleados de Mueblería Acurio
Elaborado por: Zuly Fabiola Vaca Catute y María Cristina Idrovo Robelo.

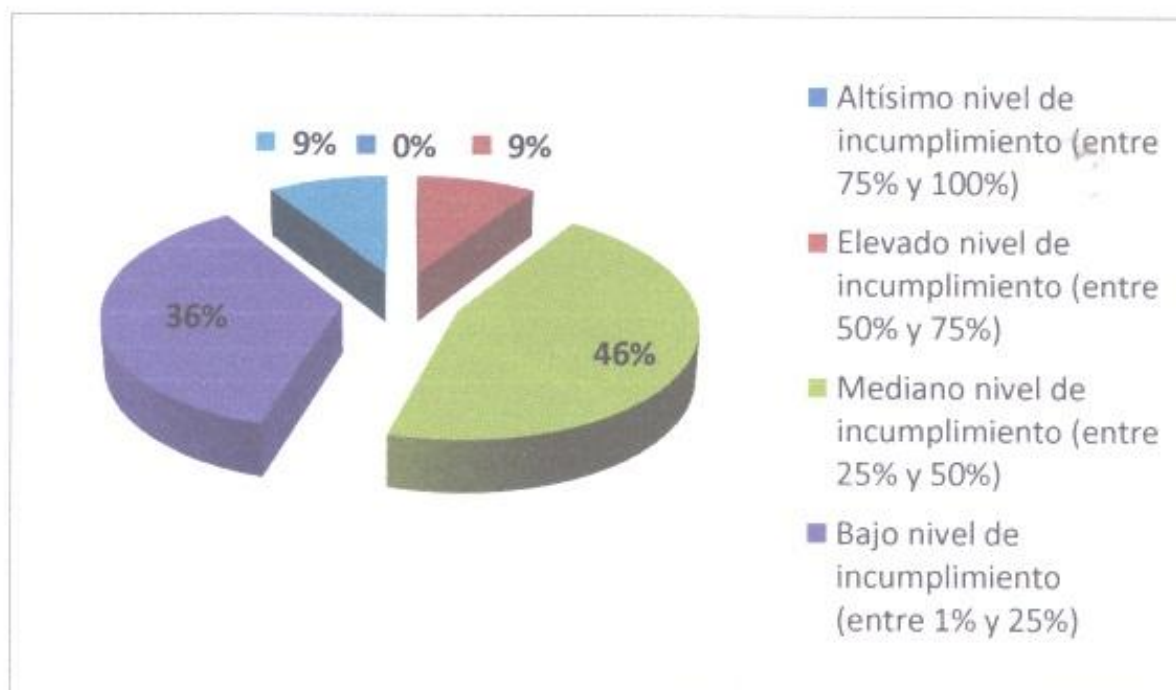


Figura 11 Pregunta 5. ¿Cuál es el nivel de incumplimiento de tareas o funciones presentado en el personal de la empresa?

Análisis

Todo nivel de incumplimiento que afecte a los clientes y su confianza es elevado y aunque en esta pregunta la mayor parte coincide en que existe un bajo y mediano nivel de incumplimiento de este, el 45% de los que respondieron coinciden en que está entre un 25% y 50% lo que ya refleja un problema que se debe corregir.

PREGUNTA 6. ¿Existe retraso en las entregas de mercadería a los clientes?

Opciones	Respuesta	Porcentaje
Altísimo nivel de retraso (entre 75% y 100%)	0	0%
Elevado nivel de retraso (entre 50% y 75%)	0	0%
Mediano nivel de retraso (entre 25% y 50%)	4	36%
Bajo nivel de retraso (entre 1% y 25%)	7	64%
No existe retraso (0%)	0	0%
TOTAL	11	100%

Cuadro 13 ¿Existe retraso en las entregas de mercadería a los clientes?

Fuente: Encuesta dirigida a Empleados de Mueblería Acurio

Elaborado por: Zuly Fabiola Vaca Catute y María Cristina Idrovo Robelo.

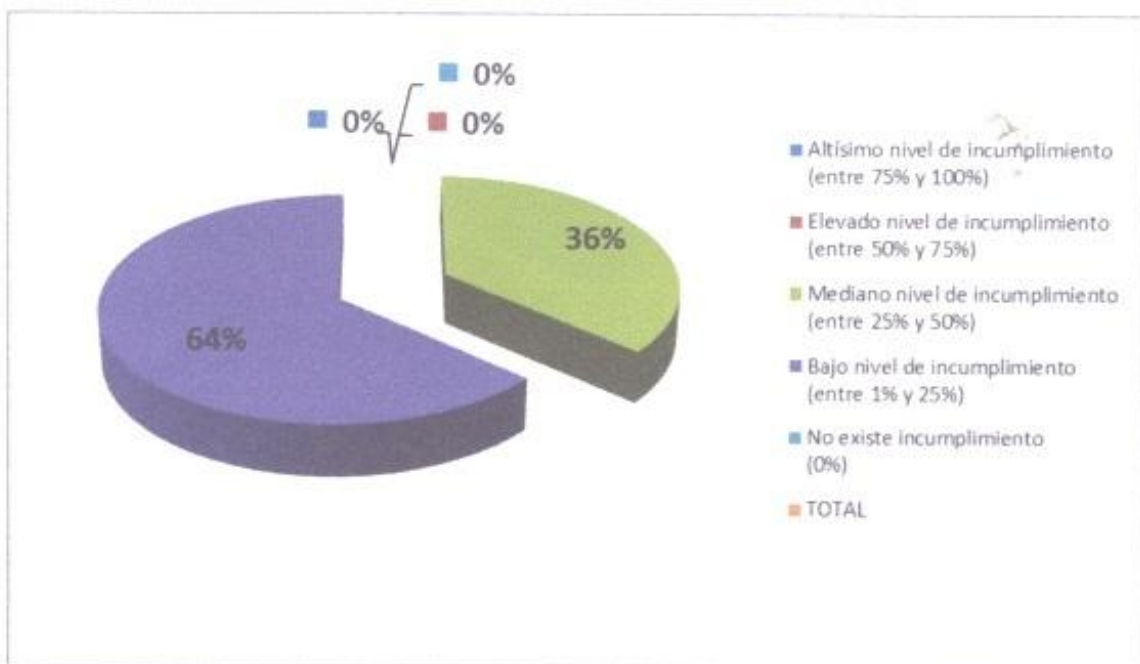


Figura 12 ¿Existe retraso en las entregas de mercadería a los clientes?

Análisis

Al observar que el 64% de los empleados encuestados menciona que existe un bajo nivel de retraso en las entregas del producto al cliente y el 36% que menciona encontrar un mediano nivel de retraso se evidencia la percepción de este grupo de encuestados que según su respuesta minimiza el problema.

PREGUNTA 7. ¿Según su apreciación la falta de manuales administrativos produce desorden administrativo?

Opciones	Respuesta	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	4	36%
De acuerdo	6	55%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	9%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
TOTAL	11	100%

Cuadro 14 ¿Según su apreciación la falta de manuales administrativos produce desorden administrativo?

Fuente: Encuesta dirigida a Empleados de Mueblería Acurio

Elaborado por: Zuly Fabiola Vaca Catute y María Cristina Idrovo Robelo.

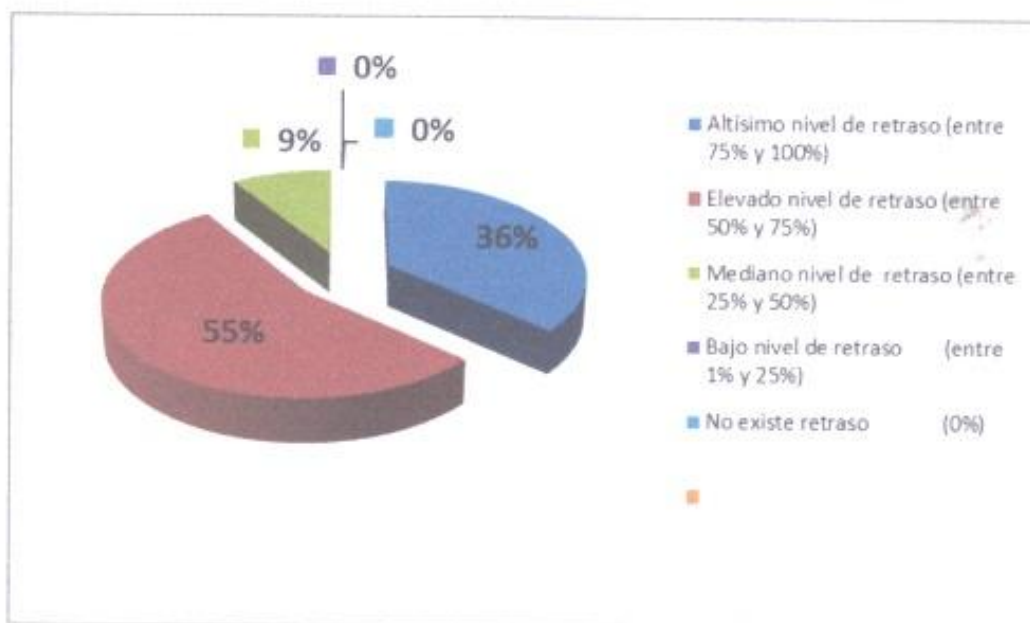


Figura 13 Pregunta 7. ¿Según su apreciación la falta de manuales administrativos produce desorden administrativo?

Análisis

Es indiscutible que para el personal de la empresa que fueron encuestados está claro que la falta de manuales produce desorden representado con un 91%, se puede inferir de esta pregunta que dentro de la empresa hay una consciencia de orden aunque no se tengan a la mano las herramientas para organizarse.

PREGUNTA 8. ¿Existen manuales administrativos documentados y se los usa para los procesos de gestión?

Opciones	Respuesta	Porcentaje
Los documentos existen y siempre lo usamos	1	9%
Los documentos existen y en algunas ocasiones lo usamos	6	54%
Los documentos existen y no lo usamos	3	27%
Los documentos no existen	1	9%
TOTAL	11	100%

Cuadro 15 ¿Existen manuales administrativos documentados y se los usa para los procesos de gestión?

Fuente: Encuesta dirigida a Empleados de Mueblería Acurio
Elaborado por: Zuly Fabiola Vaca Catute y María Cristina Idrovo Robelo.

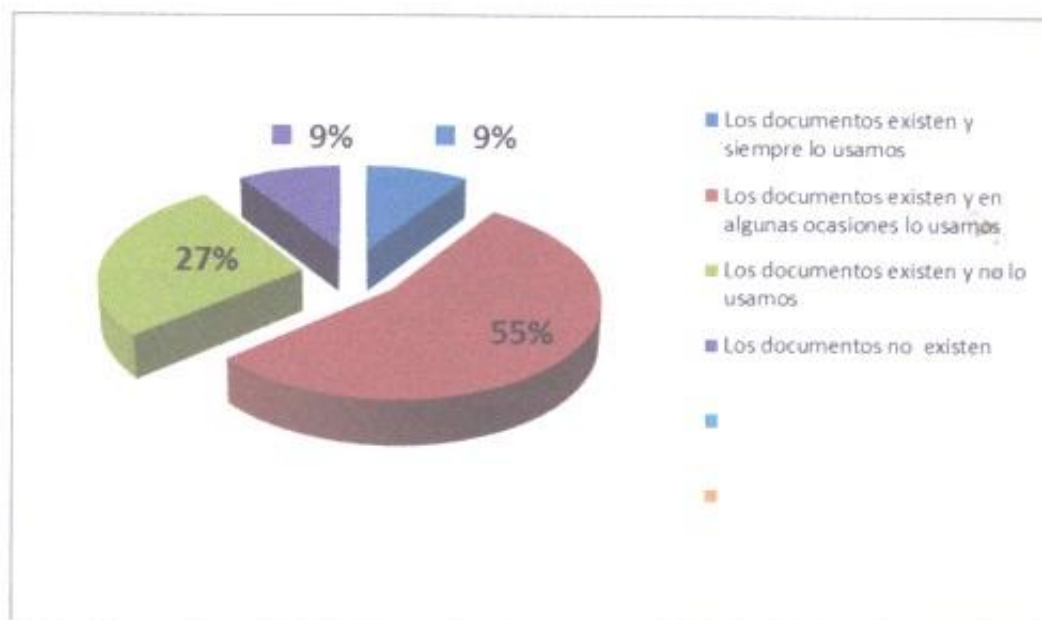


Figura 14 ¿Existen manuales administrativos documentados y se los usa para los procesos de gestión?

Análisis

Observando el 55% que menciona que en la empresa existen los documentos pero se los usa en ocasiones mientras el 27% manifiesta que nunca se usan los manuales se puede concluir que si estos realmente se encuentran documentados o no están a disposición de quienes lo necesitan para desempeñar sus labores, a la par con esto también un 9% asegura que no hay tales documentos y otro 9% que siempre se los usa.

PREGUNTA 9. ¿Los colaboradores de esta empresa cuentan con una planificación personal de su trabajo?

Opciones	Respuesta	Porcentaje
siempre	4	36%
Casi siempre	4	36%
algunas ocasiones	2	18%
Casi nunca	1	9%
Nunca	0	0%
TOTAL	11	100%

Cuadro 16 ¿Los colaboradores de esta empresa cuentan con una planificación Personal de su trabajo?

Fuente: Encuesta dirigida a Empleados de Mueblería Acurio
Elaborado por: Zuly Fabiola Vaca Catute y María Cristina Idrovo Robelo.

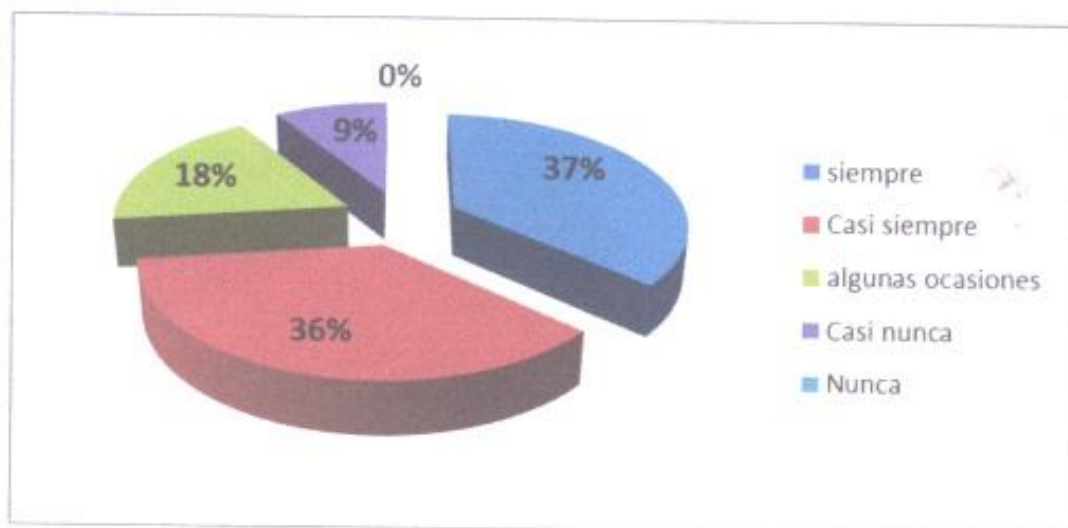


Figura 15 ¿Los colaboradores de esta empresa cuentan con una planificación personal de su trabajo?

Análisis

A juzgar por las respuestas de los empleados el criterio de los encuestados es que siempre y casi siempre (según el 73%) cuentan con una planificación de su trabajo lo que de ser cierto les permitiría ahorrar tiempo y recursos, evitar el tiempo ocioso y hacer de su puesto de trabajo algo más productivo.

PREGUNTA 10. ¿Según su apreciación la duplicidad de tareas ocasiona pérdida de tiempo de los empleados?

Opciones	Respuesta	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	2	18%
De acuerdo	5	45%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	27%
En desacuerdo	1	9%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
TOTAL	11	100%

Cuadro 17 ¿Según su apreciación la duplicidad de tareas ocasiona pérdida de tiempo de los empleados?

Fuente: Encuesta dirigida a Empleados de Mueblería Acurio
Elaborado por: Zuly Fabiola Vaca Catute y María Cristina Idrovo Robelo.

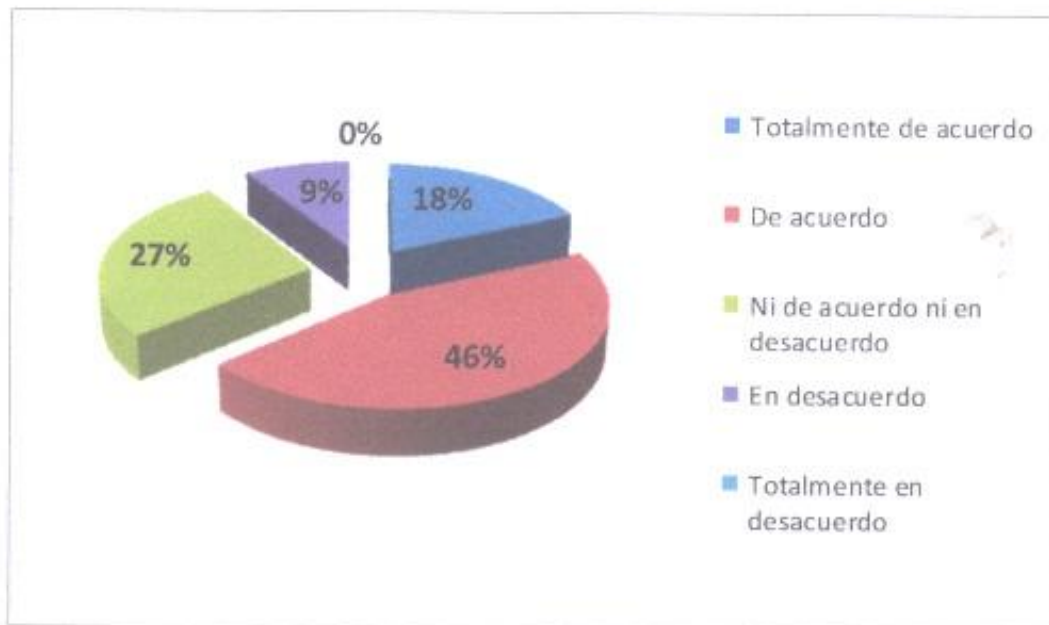


Figura 16 ¿Según su apreciación la duplicidad de tareas ocasiona pérdida de tiempo de los empleados?

Análisis

El 64% del personal encuestado está de acuerdo con que la duplicidad de tareas, acarrea una pérdida de tiempo para los empleados con solamente un 9% de personas en desacuerdo una vez más puede evidenciarse que los involucrados están totalmente conscientes del problema que existe y de la consecuencia que este trae.

PREGUNTA 11. ¿Cual es el porcentaje de tareas realizadas por más de un empleado?

Opciones	Respuesta	Porcentaje
Altísimo nivel de duplicidad (entre 75% y 100%)	2	18%
Elevado nivel de duplicidad (entre 50% y 75%)	2	18%
Mediano nivel de duplicidad (entre 25% y 50%)	4	36%
Bajo nivel de duplicidad (entre 1% y 25%)	3	27%
No existe duplicidad (0%)	0	0%
TOTAL	11	100%

Cuadro 18 ¿Cual es el porcentaje de tareas realizadas por más de un empleado?

Fuente: Encuesta dirigida a Empleados de Muebleria Acurio

Elaborado por: Zuly Fabiola Vaca Catute y María Cristina Idrovo Robelo.

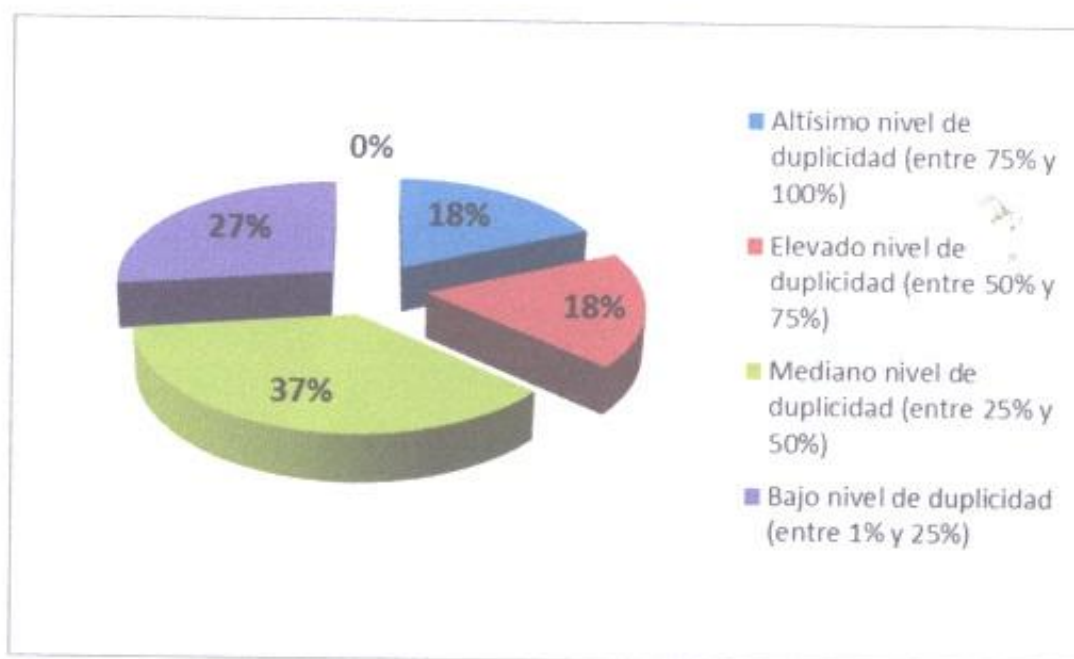


Figura 17 ¿Cual es el porcentaje de tareas realizadas por más de un empleado?

Análisis

Es interesante ver como el 72% de las personas que respondió a esta pregunta manifiesta que hay entre mediano y altísimo nivel de duplicidad, las respuestas son entendibles por que en unos cargos se presentan más o menos responsabilidades de acuerdo a las funciones que desempeñe.

PREGUNTA 12. ¿Que cantidad de tiempo estima usted que se pierden por las tareas duplicadas?

Opciones	Respuesta	Porcentaje
(más de 2 Horas. diarias) Altísimo nivel de pérdida	1	9%
(entre 1.50 y 2 Horas diarias) Elevado nivel de pérdida	2	18%
(entre 1 y 1.50 Horas diarias) Mediano nivel de pérdida	3	27%
(entre 0.50 y 1 Hora diarias) Bajo nivel de pérdida	2	18%
(0%) No existe pérdida	3	27%
TOTAL	11	100%

Cuadro 19 ¿Que cantidad de tiempo estima usted que se pierden por las tareas duplicadas?

Fuente: Encuesta dirigida a Empleados de Mueblería Acurio

Elaborado por: Zuly Fabiola Vaca Catute y María Cristina Idrovo Robelo.

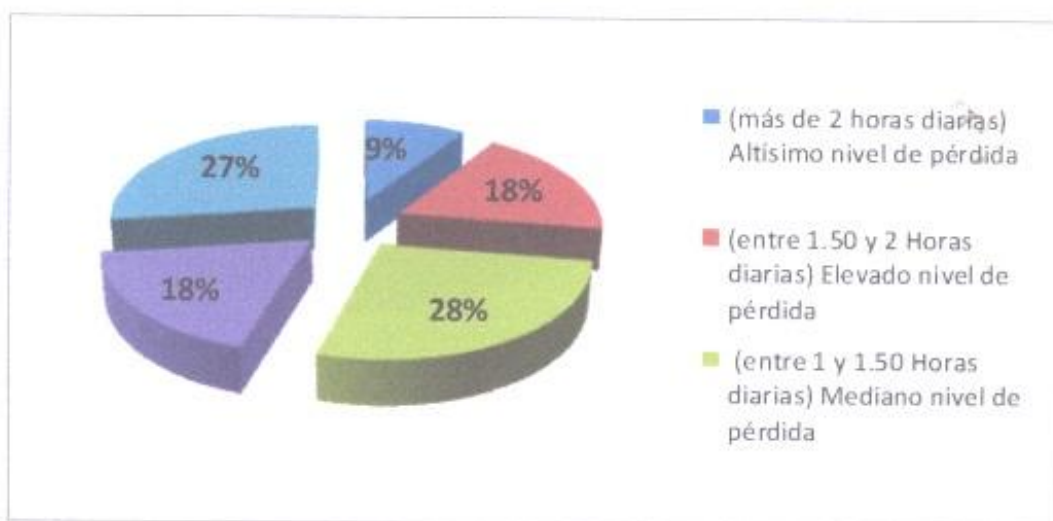


Figura 18 ¿Que cantidad de tiempo estima usted que se pierden por las tareas duplicadas?

Análisis

El nivel de pérdida de tiempo de mediano a altísimo es del 54%, si mejoramos este problema y proporcionamos herramientas para que la empresa pueda hacer uso de ellas y planificar mejor sus procesos sería muy alto el ahorro de recursos, el ahorro de tiempo y un mejor ambiente laboral.

PREGUNTA 13. ¿Cree usted que la falta de control produce tiempo ocioso entre los empleados?

Opciones	Respuesta	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	3	27%
De acuerdo	6	55%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	9%
En desacuerdo	1	9%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
TOTAL	11	100%

Cuadro 20 ¿Cree usted que la falta de control produce tiempo ocioso entre los empleados?

Fuente: Encuesta dirigida a Empleados de Mueblería Acurio

Elaborado por: Zuly Fabiola Vaca Catute y María Cristina Idrovo Robelo.

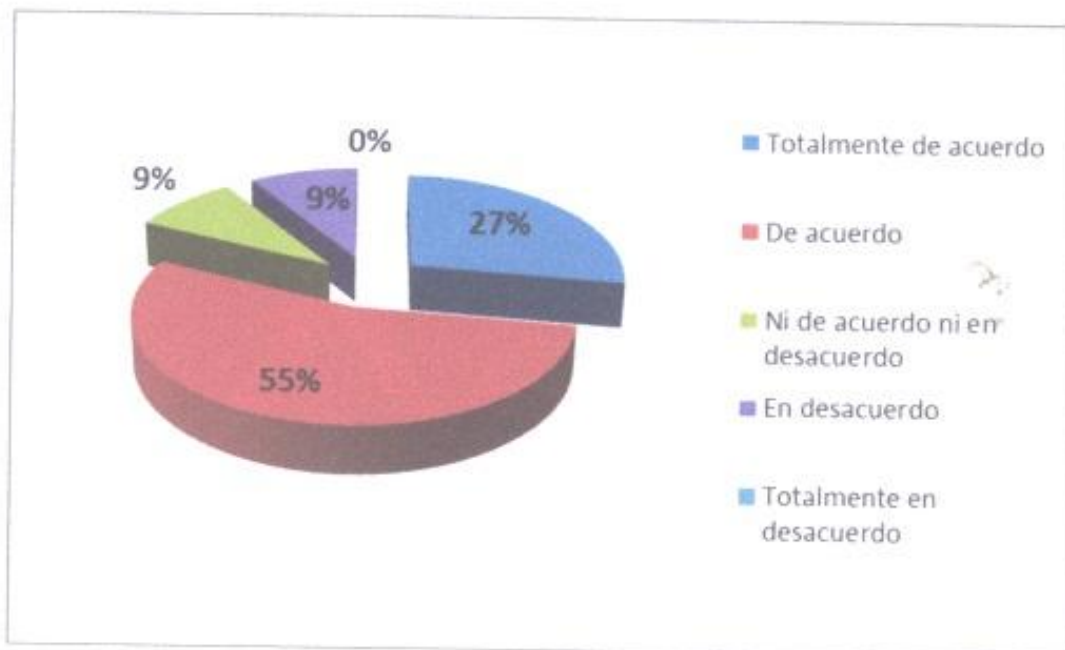


Figura 19 ¿Cree usted que la falta de control produce tiempo ocioso entre los empleados?

Análisis

En gran porcentaje con un 82% se ha podido recopilar la opinión de los encuestados en cuanto a la falta de control y su incidencia negativa, como ser una causal de la pérdida de tiempo en los colaboradores, muestra claro que una etapa más del procesos de gestión de talento humano no anda bien en la empresa.

PREGUNTA 14. ¿Existen un programa de monitoreo de Gestión de Talento humano documentados y se lo usa para los procesos de Gestión de personas?

Opciones	Respuesta	Porcentaje
Los doc. existen y siempre lo usamos	1	9%
Los doc. existen y en algunas ocasiones lo usamos	4	36%
Los doc. existen y no lo usamos	1	9%
Los doc. no existen	5	45%
TOTAL	11	100%

Cuadro 21 ¿Existen un programa de monitoreo de Gestión de Talento humano documentados y se lo usa para los procesos de Gestión de personas?

Fuente: Encuesta dirigida a Empleados de Mueblería Acurio

Elaborado por: Zuly Fabiola Vaca Catute y María Cristina Idrovo Robelo.

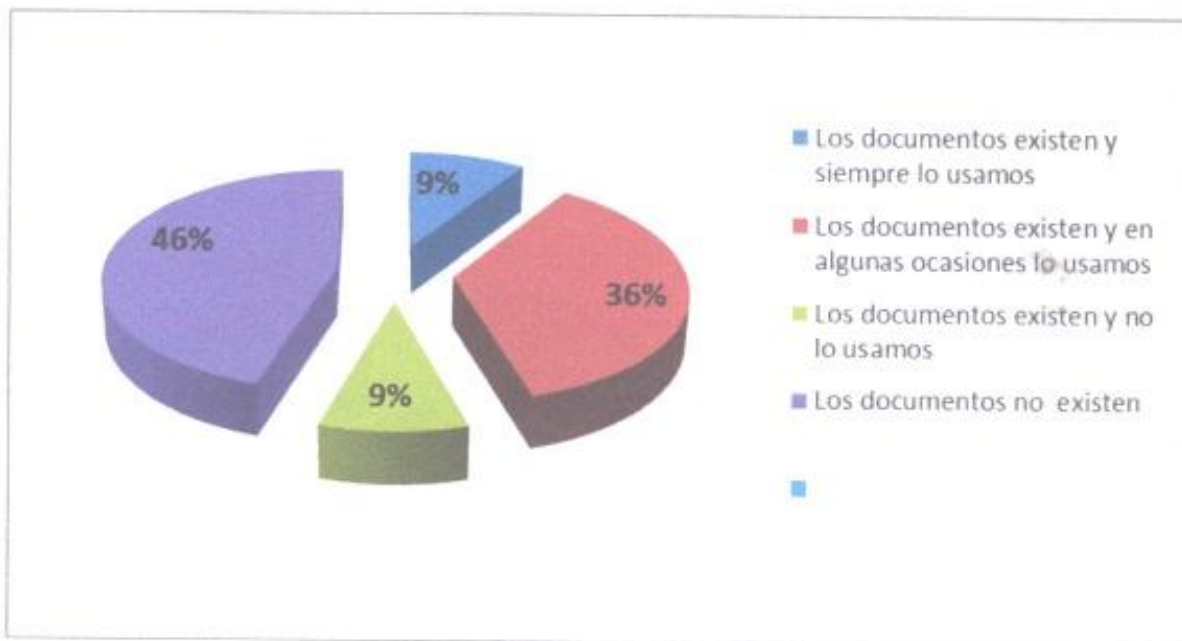


Figura 20 ¿Existen un programa de monitoreo de Gestión de Talento humano documentados y se lo usa para los procesos de Gestión de personas?

Análisis

Debido a las diversas respuestas contradictorias a la vez, es necesario hacer una observación directa y verificar la existencia del documento ya que aunque algunos afirman que existe y lo usan, la mayoría coincide en que no hay tal tipo de herramienta administrativa.

PREGUNTA 15. ¿Que cantidad de tiempo ocioso estima usted que se pierden por la falta de control?

Opciones	Respuesta	Porcentaje
(más de 2 horas diarias) Altísimo nivel de pérdida	3	27%
(entre 1.50 y 2 Horas diarias) Elevado nivel de pérdida	1	9%
(entre 1 y 1.50 Horas diarias) Mediano nivel de pérdida	3	27%
(entre 0.50 y 1 Hora diarias) Bajo nivel de pérdida	4	36%
(0%) No existe pérdida	0	0%
TOTAL	11	100%

Cuadro 22 ¿Que cantidad de tiempo ocioso estima usted que se pierden por la falta de control?

Fuente: Encuesta dirigida a Empleados de Muebleria Acurio
Elaborado por: Zuly Fabiola Vaca Catute y María Cristina Idrovo Robelo.

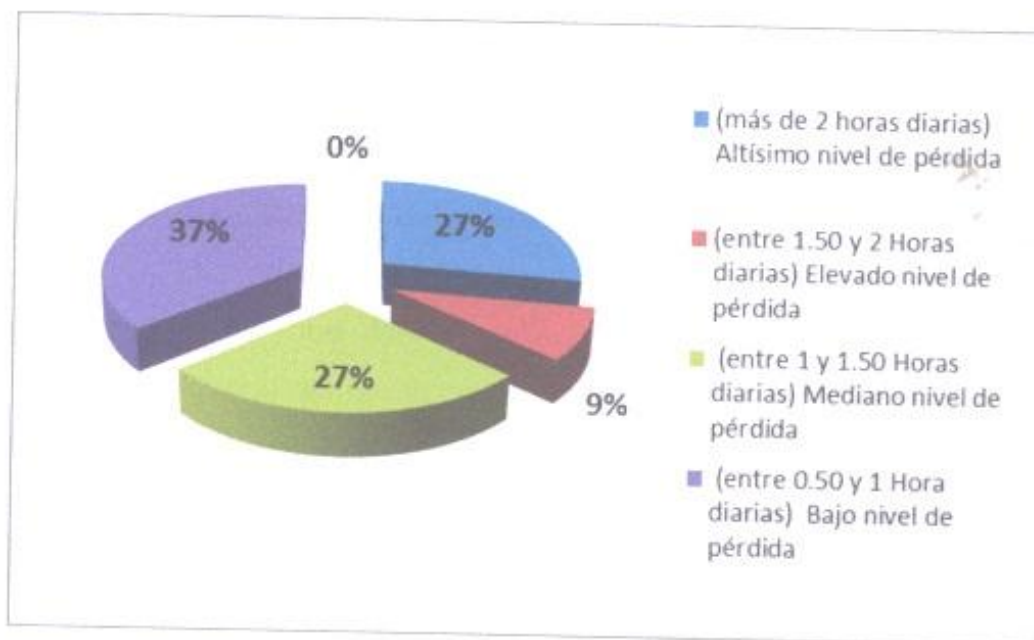


Figura 21 ¿Que cantidad de tiempo ocioso estima usted que se pierden por la falta de control?

Análisis

Entre mediano nivel de perdida y altísimo nivel se encuentra un 63% de las respuestas, urge proponer medidas y herramientas para que dicha situación mejore y de esa manera hacer uso del tiempo de los colaboradores en actividades productivas que beneficien a la empresa en general volverse más eficiente y competitivo.

4.2 ANÁLISIS COMPARATIVO, EVOLUCIÓN, TENDENCIA Y PERSPECTIVAS

Dada la importancia de contar con una gestión de talento humano que permita a la empresa contar con colaboradores identificados como socios de la compañía y que se sientan parte activa e importante de la misma, se ha realizado el presente estudio en la empresa Mueblerías Acurio de la ciudad de Milagro con el fin de diagnosticar la incidencia de la desorganización general en el personal sobre el desempeño del mismo.

Se encuestó a los 11 colaboradores del área administrativa y a 61 clientes en los diversos sectores y de diferentes productos, priorizando a aquellos que habían solicitado alguna mejora o cambio en el modelo del producto y que para ellos hayan tenido que esperar un tiempo hasta que el mismo sea entregado en su domicilio o lugar solicitado para poder medir la eficacia de la empresa en ese sentido y poder determinar la existencia del problema y sus consecuencias.

En las preguntas planteadas a los clientes se ha podido observar un gran apego hacia la disconformidad acerca del servicio recibido, por ejemplo en la primera pregunta la gran mayoría manifestó no haberse sentido a gusto al visitar la empresa mientras que en la segunda pregunta gran parte de ellos manifiestan que el desempeño del empleado que los atendió estuvo entre satisfactorio y muy satisfactorio, aunque algunos opinan lo contrario, además analizando nuestra cultura las calificaciones hacia los empleados y por tratarse de seres humanos bien puede venir de un sentimiento de solidaridad y deseos de no hacer daño o causar la pérdida del empleo de quienes trabajan en la mueblería.

Otra de las preguntas que ayuda a sustentar la percepción de solidaridad es que en la pregunta número tres la mayor parte de los encuestados afirma haber tenido que esperar para recibir la cotización, que en otras palabras eso había ocurrido con cierto retraso y en algunas veces con mucho retraso, finalmente los resultados son claros en manifestar que estas fallas en el trato con los clientes que se traducen en retrasos para la entrega del producto pedido, trato no adecuado hacia quienes se acercan al show room de la mueblería y otras acciones que no satisfacen las necesidades de ellos, lo más peligroso para la compañía y sus metas por mantenerse en el mercado es que los clientes manifiestan que estas acciones traen

consigo la pérdida de la confianza en la empresa y que estarían dispuestos en otras ocasiones realizar sus compras de ese tipo de productos en una empresa que les garantice un trato y servicio al cliente de calidad.

La encuesta hecha a los empleados y directivos nos trae un hecho sui generis pero que ya era esperado en cierta manera ya que la gran mayoría de las respuestas van encaminadas a mencionar que el desempeño de los empleados es satisfactorio y muy satisfactorio en algunas ocasiones, mientras que solamente el 23% cuestiona el trabajo de los mismos, al mismo tiempo la mayor parte de los empleados encuestados sabe y afirma que la desorganización general en la empresa afecta al desempeño laboral de sus colaboradores, el común denominador en las tesis analizadas es el análisis funcional de las áreas estudiadas como referencia en el presente estudio es el diseño de un modelo de gestión con la mira por alcanzar una meta o un objetivo que pasaba por lograr el mejor desempeño en los empleados para generar valor en la organización.

Los resultados arrojan como deducción la consciencia entre quienes hacen parte de mueblerías Acurio en que los manuales administrativos como análisis y descripción de puestos, manual de funciones y que estos sean utilizados para el desarrollo de las actividades de la empresa son parte fundamental para alcanzar los objetivos y mucho más para definir el modelo a utilizar para administrar a las personas que intervienen en la organización, que su ausencia trae desorganización y problemas en el desarrollo de las funciones, curiosamente algunos encuestados mencionan haber utilizado los manuales, la gran mayoría afirma que no se los utiliza o que no existen, esto llama a una reflexión, a preguntarse si los manuales existen y no se los usa, o hay un número de empleados que no los conocen, no saben que son los manuales administrativos, o son de uso privativo de cierto grupo de la empresa.

Finalmente con el grupo de preguntas en que se hace referencia a la pérdida de tiempo, el tiempo ocioso y los retrasos a los clientes, una vez más se repite el fenómeno que se dieron en las otras preguntas de la encuesta que en cierto modo los encuestados mencionan que existe el problema el mismo que se origina y afecta al desempeño de la mueblería, en otras interrogantes de la encuesta aseveran que no afecta el desempeño de ellos como pérdida de tiempo, retrasos en las entregas a

los clientes y hasta la calificación de satisfacción o no de la manera como realizan sus labores.

4.3 RESULTADOS

Referente a las hipótesis y su comprobación se puede acotar que en referencia a la primera de ellas que afirma **que la desorganización general en el personal de Mueblerías Acurio afecta el desempeño laboral del talento humano** la podemos comparar con las respuestas a la encuesta que indaga sobre el nivel de desempeño de los empleados el que los mismos califican como satisfactorio y muy satisfactorio sin embargo los clientes en la misma pregunta afirma que no se sintieron a gusto y que califican entre insatisfactorio y poco satisfactorio el desempeño de ellos.

Para reforzar esto tenemos las respuestas a las siguientes preguntas como que si la desorganización afecta el desempeño y si existen manuales administrativos, la gran mayoría de los empleados está de acuerdo en que existen manuales pero no se los usa y que esa desorganización si afecta el desempeño de los empleados, unido a esto los clientes ha dejado clara su opinión que hay retrasos en las entregas de productos y que esto les ha dado una pérdida de confianza en la empresa. Por lo que la hipótesis está comprobada.

La siguiente hipótesis afirma que **el incumplimiento de tareas o funciones por parte de los empleados incide en el retraso de en las entregas a los clientes**. Para lo que se hizo las preguntas a los clientes y empleados sobre el nivel de retraso con la que los clientes dieron como aceptada la hipótesis al señalar que ha sufrido altos niveles de retraso en la entrega de productos y desde la misma cotización, aunque los empleados están de acuerdo en que esto afecta en el tiempo de entrega y cumplimiento a los clientes no admiten que si las hay, situación que queda comprobada con las preguntas a los clientes y la hipótesis aceptada.

Además se reafirmó como hipótesis que **La falta de manuales administrativos produce desorden administrativo**, se acudió a preguntas y a una observación directa que tiene como objeto verificar la existencia de esos documentos, hay total

conciencia en que la ausencia de esos manuales provoca que se dé un desorden a nivel general en el área administrativa, por alguna razón los empleados insisten en que los documentos existen pero que no se los usa, sin embargo, en la guía de observación se puede ver que no hay tales manuales documentados no están disponibles para su uso, a esto le podemos agregar que según la segunda guía de observación los empleados no cuentan con una planificación de su trabajo y esto les complica en sus labores de cumplir con la empresa y los clientes.

Cabe anotar en esta parte de la investigación que según los comportamientos de los datos que se han recogido el desorden no solamente se presenta en el área administrativa sino también en todo el proceso desde la venta, pasando por la facturación y el proceso de producción.

Otra de las hipótesis planteadas sostiene que **la duplicidad de tareas ocasiona pérdida de tiempo de los empleados**, como ocurrió en los otros casos los empleados afirman que no existe duplicidad, pero coinciden en que esto si ocasiona perdida de tiempo en caso de existir, al fijarse en el cuadro de verificación de tareas se puede observar que hay un gran porcentaje de tareas hechas por más de una persona o que las hacen varias personas aleatoriamente dependiendo del momento, y además un 56% afirman que hay un mediano y bajo nivel de duplicidad, siendo que este inconveniente trae serios desafíos que impiden cumplir con sus labores a cabalidad es necesario que se proponga un modo de superarlo, por las razones recogidas en la investigación se puede afirmar que las hipótesis está aceptada por el estudio.

La ultima de las hipótesis sostiene que la falta de control produce tiempo ocioso de los empleados en lo que la mayoría de los empleados está totalmente de acuerdo para ser más específicos el 82% de ellos, así como también coinciden en que existe entre mediano y altísimo nivel de tiempo ocioso en la empresa y no existe un programa de control administrativo o de monitoreo, lo que verifica que la hipótesis planteada es aceptada.

Diagnóstico.

Existe un serio desorden en las funciones de cada empleado debido a la falta de manuales que los guíen y este problema está afectando a las áreas involucradas con las ventas, facturación y despacho, que ha venido a tener repercusiones en la satisfacción del cliente, además en el clima laboral por el estrés que se ha presentado debido al desorden y duplicidad de las tareas a realizar, por este motivo es necesario que se realice un análisis funcional que conduzca a encontrar los inconvenientes en ese ámbito para proponer una mejor situación que vaya encaminada a traer una organización adecuada en las áreas afectadas de la empresa, y mejorar el servicio y satisfacción al cliente, proporcionando mejores resultados a la empresa.

4.4 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

HIPÓTESIS	VARIABLES	INSTRUMENTO DE VERIFICACION			
<p>HIPOTESIS GENERAL</p> <p>LA DESORGANIZACION GENERAL EN EL PERSONAL DE MUEBLERIA ACURIO AFECTA EL DESEMPEÑO LABORAL DEL TALENTO HUMANO</p>	<p>V. Independiente</p> <p>La desorganización general en el personal de Mueblería Acurio</p>	<p>Encuesta empleados</p> <p>¿Existe un análisis y descripción de puestos documentado y se lo usa para los procesos de gestión de talento humano?</p>	<p>Opciones</p> <p>El doc. existe y siempre lo usamos El documento existe y en algunas ocasiones lo usamos El documento existe y no lo usamos El documento no existe Total</p>	<p>Res.</p> <p>0% 45% 36% 18% 100%</p>	<p>Análisis</p> <p>Los empleados coinciden en su mayoría que poseen el documento pero no se los usa.</p>
	<p>V. Independiente</p> <p>El desempeño laboral del talento humano</p>	<p>Encuesta empleados</p> <p>¿Cómo calificaría usted el desempeño del personal de esta empresa?</p> <p>Encuesta clientes</p> <p>¿Cómo calificaría usted el desempeño del personal que la (lo) atendió en su compra?</p>	<p>Opciones</p> <p>Muy satisfactorio Satisfactorio Ni satisfactorio, ni insatisfactorio Poco satisfactorio Insatisfactorio Total</p>	<p>Res.</p> <p>0% 73% 0% 27% 0% 100%</p>	<p>Análisis</p> <p>Los empleados califican su desempeño como satisfactorio en su mayoría.</p>
<p>Hipótesis</p> <p>Pregunta de hipótesis</p>	<p>Encuesta empleados</p> <p>¿Piensa usted que la desorganización en el personal afecta al desempeño de este dentro de la empresa?</p>	<p>Opciones</p> <p>Muy satisfactorio Satisfactorio Ni satisfactorio, ni insatisfactorio Poco satisfactorio Insatisfactorio Total</p>	<p>Res.</p> <p>20% 25% 13% 25% 17% 100%</p>	<p>Análisis</p> <p>Los clientes en opinan de forma negativa y a la vez positiva por lo que se concluye que esto se da para no causar daño o que se produzca pérdida de empleo.</p>	
	<p>Opciones</p> <p>Totalmente de acuerdo De acuerdo Ni acuerdo ni desacuerdo Totalmente desacuerdo Totalmente desacuerdo Total</p>	<p>Res.</p> <p>55% 36% 9% 0% 0% 100%</p>	<p>Análisis</p> <p>Existe una consciencia que hay desorganización.</p>		

Cuadro 23 Verificación de Hipótesis

HIPOTESIS		INSTRUMENTO DE VERIFICACION			
VARIABLES	Encuesta empleados	Opciones	Res.	Análisis	
V. Independiente	El incumplimiento de tareas o funciones por parte de los empleados.	Altísimo nivel	0%	Hay opiniones divididas entre los empleados entre mediano y bajo nivel.	
		Elevado nivel	9%		
Mediano	45%				
Bajo nivel	36%				
No existe	9%				
Total			100%		
V. Dependiente	Encuesta empleados	Opciones			Análisis
		Altísimo nivel de retraso	0%	Casi todos los empleados manifiestan (94%) que hay entre mediano y bajo nivel de retraso.	
Elevado nivel de retraso	0%				
Mediano nivel de retraso	36%				
Bajo nivel de retraso	64%				
Total			100%		
El retraso de en las entregas a los clientes.	Encuesta clientes	Opciones			Análisis
		Altísimo nivel de retraso	36%	Es evidente que la opinión sin sesgos de los clientes coincide en que hay un altísimo nivel de retraso.	
Elevado nivel de retraso	48%				
Mediano nivel de retraso	13%				
Bajo nivel de retraso	3%				
Total			100%		
Hipótesis	Pregunta de encuesta	Opciones			Análisis
		Totalmente de acuerdo de acuerdo	9%	Existe un consenso en que hay incidencia entre el incumplimiento de tareas y el retraso en las entregas.	
Ni acuerdo ni desacuerdo	73%				
En desacuerdo	9%				
Totalmente desacuerdo	0%				
Total			100%		

Cuadro 24 Verificación de Hipótesis

ACEPTADA

HIPOTESIS PARTICULARES
 EL INCUMPLIMIENTO DE TAREAS O FUNCIONES POR PARTE DE LOS EMPLEADOS INCIDE EN EL RETRASO DE EN LAS ENTREGAS A LOS CLIENTES

HIPOTESIS PARTICULARES		INSTRUMENTO DE VERIFICACION			
VARIABLES	ENCUESTA EMPLEADOS	OPCIONES	RES.	ANÁLISIS	
V. Independiente	¿Existen manuales administrativos documentados y se lo usa para los procesos de gestión de talento humano?	Los documentos existen y siempre lo usamos	9%	Según el 64% existen manuales administrativos.	
		Los documentos existen y en algunas ocasiones lo usamos	55%		
		Los documentos existen y no lo usamos	27%		
		Los documentos no existen	9%		
		Total	100%		
V. dependiente	Pregunta de encuesta	Opciones	Res	Análisis	
Desorden Administrativo	¿Los colaboradores de esta empresa cuentan con una planificación personal de su trabajo?	Siempre	36%	Según las respuestas de los empleados la gran mayoría de los empleados cuentan con una planificación de su trabajo.	
		Casi siempre	36%		
		Algunas ocasiones	18%		
		Casi nunca	9%		
		Nunca	0%		
		Total	100%		
	Guía de observación	Opciones	Res	Análisis	
Desorden Administrativo	¿Observación realizada in situ para verificar la existencia de la planificación de cada colaborador?	Directivos con planeación	1 / 1	La observación deja al descubierto que en realidad ninguno de los empleados planifica su trabajo.	
		Empleados con planeación	0/10		
		Total			
Hipótesis	Pregunta de encuesta	Opciones	Res	Análisis	
Pregunta de hipótesis	¿Según su apreciación la falta de manuales administrativos produce desorden administrativo?	Totalmente de acuerdo	36%	91% de los empleados están de acuerdo que el desorden se debe a la falta de manuales administrativos.	
		De acuerdo	55%		
		Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9%		
		En desacuerdo	0%		
		Totalmente en desacuerdo	0%		
		Total	100%		

Cuadro 25 Verificación de Hipótesis

HIPOTESIS PARTICULARES		INSTRUMENTO DE VERIFICACION			
VARIABLES	Encuesta empleados	Opciones	Res.	Análisis	
V. Independiente	La duplicidad de tareas	Altísimo nivel de duplicidad (entre 75% y 100%)	18%	Es evidente que existe duplicidad y en niveles preocupantes.	
		Elevado nivel de duplicidad (entre 50% y 75%)	18%		
Mediano nivel de duplicidad (entre 25% y 50%)	36%				
Bajo nivel de duplicidad (entre 1% y 25%)	27%				
No existe duplicidad (0%)	0%				
Total			100%		
V. Independiente	Encuesta empleados	Opciones	Res.	Análisis	
Pérdida de tiempo de los empleados	¿Qué cantidad de tiempo estima usted que se pierden por las tareas duplicadas?	(más de 2 horas diarias) altísimo nivel de pérdida	9%	Total pérdida de tiempo es preocupante y de hecho lo hay.	
		(entre 1.50 y 2 horas diarias) elevado nivel de pérdida	18%		
		(entre 1 y 1.50 horas diarias) mediano nivel de pérdida	27%		
		(entre 0.50 y 1 hora diarias) bajo nivel de pérdida	18%		
		(0%) no existe pérdida	27%		
		Total			100%
Hipótesis	Encuesta empleados	Opciones	Res.	Análisis	
Pregunta de hipótesis	¿Según su apreciación la duplicidad de tareas ocasiona pérdida de tiempo de los empleados?	Totalmente de acuerdo	18%	Hay consciencia en que la duplicidad ocasiona pérdida de tiempo.	
		De acuerdo	45%		
		Ni de acuerdo ni en desacuerdo	27%		
		En desacuerdo	9%		
		Totalmente en desacuerdo	0%		
Total			100%		

Cuadro 26 Verificación de Hipótesis

HIPOTESIS PARTICULARES		INSTRUMENTO DE VERIFICACION				
HIPOTESIS	VARIABLES	Encuesta empleados	Opciones	Res.	Análisis	
LA FALTA DE CONTROL PRODUCE TIEMPO OCIOSO DE LOS EMPLEADOS	V. Independiente	¿Existen un programa de monitoreo de gestión de talento humano documentados y se lo usa para los procesos de gestión de personas?	Los documentos existen y siempre lo usamos	9%	Es curioso que el 45% menciona que si existe el documento y el otro 45% manifiesta que no lo hay	
			Los documentos existen y en algunas ocasiones lo usamos	36%		
	Los documentos existen y no lo usamos	9%				
	Los documentos no existen	45%				
	Total	100%				
	V. Independiente	Tiempo ocioso de los empleados	¿Qué cantidad de tiempo ocioso estima usted que se pierden por la falta de control?	Opciones	Res.	Análisis
				(más de 2 horas diarias) altísimo nivel de pérdida	27%	Existe un 36% de tiempo ocioso aceptado por los empleados que es preocupante y debe mejorar
				(entre 1.50 y 2 horas diarias) elevado nivel de pérdida	9%	
				(entre 1 y 1.50 horas diarias) mediano nivel de pérdida	27%	
				(entre 0.50 y 1 hora diarias) bajo nivel de pérdida	36%	
(0%) no existe pérdida	0%					
Total	100%					
Hipótesis	Pregunta de hipótesis	¿Cree usted que la falta de control produce tiempo ocioso entre los empleados?	Opciones	Res.	Análisis	
			Totalmente de acuerdo	27%	El criterio de la mayoría de los empleados es que hay falta de control y que esto ocasiona tiempo ocioso	
			De acuerdo	55%		
			Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9%		
			En desacuerdo	9%		
Totalmente en desacuerdo	0%					
Total	100%					

Cuadro 27 Verificación de Hipótesis

CAPÍTULO V

PROPUESTA

En base a las experiencias obtenidas en este estudio se puede anotar que las funciones administrativas de las personas, son claves para el desempeño eficaz de los mismos y la consecución de resultados en las organizaciones, los expertos en el área coinciden en que estas funciones o tareas deben estar alineados con los objetivos que se haya trazado la empresa y deben estar encaminados a constituir al talento humano en socio activo de la organización y como tales sus logros ideas, conocimiento y resultados producidos sean compartidos, este modelo de gestionar talentos hace que el desempeño sea óptimo y los objetivos se cumplan

5.1 TEMA

Análisis funcional en el área de Ventas, Facturación y Despacho en Mueblerías Acurio.

5.3 JUSTIFICACIÓN

En las organizaciones que presentan problemas en la operación de procesos casi siempre es común encontrar que las tareas se han vuelto rutinarias, sin planificación o control alguno, razón por la que se origina la duplicidad de tareas, en el cual sus funciones representan demoras innecesarias y al final retrasos en cumplir al cliente con el producto o servicio que se oferta, por esta razón la propuesta es totalmente necesaria y justificada en la organización, porque de este modo vamos a conocer la verdadera situación de las funciones o tareas que se implementan dentro de la

misma y poder corregir lo que no esté aportando con la eficacia y consecución de resultados propuestos.

5.2 FUNDAMENTACIÓN

EL ANÁLISIS DE FUNCIONES DE TRABAJO COMO PROCESO BÁSICO.

El análisis de puestos de trabajo y la planificación de recursos humanos conforman lo que en nuestro programa hemos dado en denominar procesos básicos de la gestión de los recursos humanos. Se caracterizan éstos por constituir el sostén fundamental que permite desencadenar con garantías los restantes procesos propios (típicos) de recursos humanos, tal como puede observarse en el gráfico.

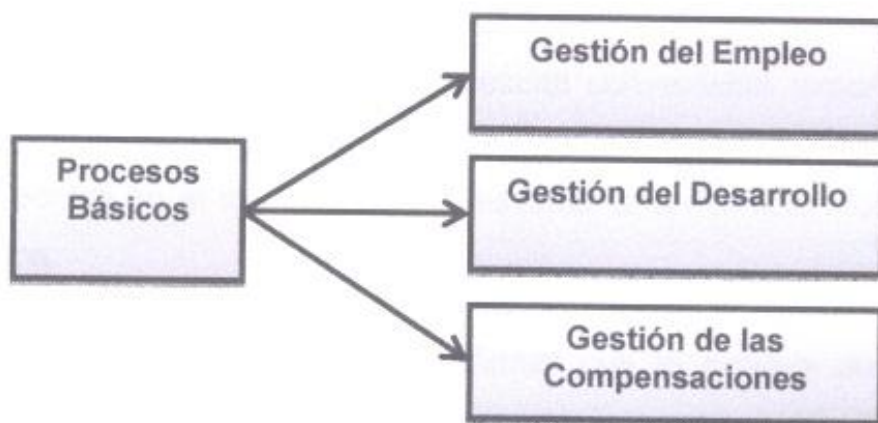


Figura 22

Esta dependencia del proceso de análisis de puestos de trabajo es asumida unánimemente en el seno de la comunidad académica centrada en el estudio de la gestión del factor humano en el ámbito de las organizaciones. También en el mundo empresarial comienza a ser reconocida esta relación. La siguiente declaración efectuada por un director de recursos humanos de una gran empresa americana: "Una descripción y una evaluación precisa e incontestable de los puestos de trabajo constituyen la piedra angular de un sistema moderno de gestión de recursos humanos" (BESSEYRE Des HORTS, 1990: 39).

Siguiendo a GIL, RUIZ y RUIZ (1987: 58-59) y sin menoscabo de que más adelante profundicemos en estas utilidades, los usos a que se presta la información obtenida del análisis de puestos de trabajo son los siguientes:

- reclutamiento,
- selección y orientación,
- formación,
- promociones y transferencias,
- evaluación del personal,
- valoración de puestos de trabajo,
- seguridad e higiene, y
- gestión de carreras,

CONSIDERACIONES PREVIAS.

Antes de ofrecer su conceptualización, resulta conveniente exponer una serie de reflexiones relacionadas todas ellas con la figura del puesto de trabajo que, sin duda, serán agradecidas en el momento de suministrar una definición formal del proceso que nos ocupa.

Respecto a su procedencia podemos afirmar que el análisis de los puestos de trabajo nace y se desarrolla en el ámbito de la teoría y de las técnicas de la Organización Científica del Trabajo. Esta escuela del pensamiento organizativo propugna la racionalización del centro de trabajo como vía principal para la maximización del rendimiento de los trabajadores. El núcleo de esta corriente estaba constituido por el estudio organizado del trabajo, posterior análisis hasta conseguir reducirlo a sus elementos más simples y la mejora sistemática del rendimiento del trabajador con relación a cada uno de estos elementos.

El análisis de los puestos de trabajo es un proceso objetivo, en la medida en que no tiene en consideración a la persona que ocupa el puesto de trabajo, sino al puesto en sí (CHIAVENATO, 2008: 276; SANCHEZ BARRIGA, 2003: 134). Aparece entonces el peligro que acecha a todo analista de puestos: perder la orientación y concentrarse en el titular del puesto de trabajo en lugar de hacerlo en el propio

puesto. Esta circunstancia también está presente en el proceso de valoración de los puestos de trabajo (PEÑA BATZAN, 1990: 243).

Y es que los puestos, curiosamente, son considerados como una posesión personal por parte de sus ocupantes y ello unido al inevitable egocentrismo presente en la interpretación de las percepciones individuales induce a los empleados a considerar este proceso como una intromisión territorial molesta (TYSON y YORK (1989, 101).

El puesto de trabajo determina en gran medida el rol que las personas juegan en las organizaciones. Esto hace que se espere un determinado comportamiento en un individuo por el simple hecho de ocupar un determinado puesto de trabajo. El talante agresivo en la figura del agente comercial y el carácter extrovertido del responsable de relaciones públicas constituyen ejemplos muy ilustrativos.

El puesto de trabajo es el principal nexo de unión entre los empleados y la organización. Efectivamente, este vínculo permite a los individuos realizar aportaciones para con su organización, al tiempo que les permite recibir las recompensas pertinentes. Estas recompensas pueden ser intrínsecas (satisfacción respecto al trabajo realizado, sentimientos de logro, etc.) y extrínsecas (promociones y remuneraciones principalmente). Hágase constar en este momento que la remuneración continúa ocupando un lugar ciertamente privilegiado entre los instrumentos de motivación de que disponen las organizaciones, y que es precisamente el puesto de trabajo ocupado uno de los principales determinantes del montante económico recibido por tal concepto.

Las organizaciones pueden ser entendidas como conjuntos de personas que desempeñan puestos de trabajo o como conjuntos de puestos de trabajo que son ocupados por personas. En consecuencia el tándem persona-puesto de trabajo es el que caracteriza a una organización de forma similar a como el tándem producto-mercado caracteriza la estrategia desplegada.

Resulta oportuno aclarar en este momento que no siempre existe equivalencia entre el número de empleados de una organización y el número de puestos de trabajo distintos que dicha organización contempla. Con frecuencia suele ocurrir que diversas personas ocupan puestos de idéntico contenido, luego, generalmente el

número de puestos de trabajo es inferior al de miembros de la compañía (CHERRINGTON, 1995: 183). No obstante, también pueden observarse situaciones contrarias cuando una determinada firma convive con la figura del puesto vacante. En este caso existe el puesto, pero no la persona que ha de ocuparlo. Esta circunstancia normalmente tiene carácter coyuntural; no estructural. Las posibles combinaciones resultado de cruzar la existencia/inexistencia de empleados y puestos de trabajo pueden ser observadas en el gráfico.

Puesto SI; Persona SI	Puesto NO; Persona SI
PUESTO CUBIERTO	EXCEDENTE DE PLANTILLA
Puesto SI; Persona NO	Puesto NO; Persona NO
PUESTO VACANTE	PUESTO POTENCIAL

Cuadro 28

Normalmente este proceso es acometido en tres típicas ocasiones: una primera cuando la organización nace y se enfrenta a la necesidad de sistematizar su flujo de trabajo; en segundo lugar, cuando es creado un nuevo puesto de trabajo; y, en tercer lugar, cuando un puesto, a consecuencia de la implantación de nuevos métodos, procedimientos o tecnología, es alterado en su contenido significativamente.

Como última de las reflexiones apuntadas señalar que la figura del puesto de trabajo es el principal referente de la gestión de carreras. Por tanto, los individuos y las organizaciones evaluarán esta faceta a partir de la relación de puestos de trabajo desempeñados durante el historial profesional de los empleados.

País:	Ecuador
Región geográfica:	Costa
Región Administrativa:	Zona 5
Ciudad:	Milagro
Dirección:	Km. 1.5 vía Recinto Virgen de Fátima

5.6 ESTUDIO DE FACTIBILIDAD

Factibilidad Administrativa

Para llevar a cabo la presente propuesta en lo administrativo se analizará la situación de las funciones que harán cumplir con algunos de los empleados del área administrativa situación por la cual habrá que reestructurar la descripción de las responsabilidades o funciones de algunos de ellos para permitir que haya mayor efectividad en la realización de las tareas y funciones de cada uno, existe completa factibilidad ya que la organización cuenta con el personal en cada uno de los puestos que se van a analizar y proponer, además la organización ha dado total libertad y apertura para que se tenga acceso a los datos necesarios para culminar con la propuesta.

Factibilidad Legal

La organización no cuenta en la actualidad con un reglamento interno ni con manuales administrativos que tipifique o que pongan alguna traba a la existencia de nuevas funciones del Talento Humano en la áreas correspondientes, esto no será un obstáculo para la implementación de los mismos, en lo que tiene que ver con el marco legal de las relaciones laborales en nuestro país, la organización siempre ha realizado todas sus funciones apegados a las leyes, reglamento y constitución del país, por esa razón no es necesario que haya un cambio al respecto y no tendrá ningún tipo de inconveniente la puesta en marcha de la propuesta.

Factibilidad técnica

Para desarrollar la propuesta será necesario contar con equipos de cómputo normales que constan de una computadora de escritorio y una conexión a internet de banda ancha, además de los suministros normales que se utiliza en toda organización, en lo posterior y después de un profundo análisis del cambio que ha dado la gestión en la empresa y las necesidades que existan entonces se estudiará al adquisición de un software que gestiones automáticamente algunos proceso de Talento humano, al verificarse estos requerimientos técnicos los que ahora se necesitan existen actualmente dentro de la empresa, y en cuanto al software hay la disposición de la gerencia general en emprender y financiar la implantación del software.

Factibilidad Financiera

Los recursos que la empresa debe invertir en la puesta en marcha de esta propuesta están dentro del presupuesto de la misma y se han puesto a disposición de quienes la llevarán a cabo, de la misma forma el jefe financiero ha recibido el presupuesto autorizado por la gerencia general, los valores que la empresa va a invertir en la presente propuesta de ninguna forma representan un gasto significativo que cause daño a las finanzas de la organización, ni desdibuje el plan trazado en lo económico y financiero, por tanto es totalmente factible que se dé comienzo al programa de análisis funcional de Mueblerías Acurio.

5.7 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA.

Para saber lo que realmente requiere la empresa necesitamos contar con la misión, visión, y objetivos estratégicos una vez obtenidos, procedemos a ver qué tan factible o necesario sería analizar las funciones en las áreas de ventas, facturación y despacho.

Situación actual

Misión

Nuestra misión es fabricar muebles para el hogar que cumplan los más exigentes requerimientos de calidad, ya que son elaborados con participación de talento humano con gran preparación para su labor, ofreciendo a nuestros clientes una amplia variedad de muebles en tendencia clásico y lineal muy modernos e innovadores con calidad detalle y confort, generando espacios funcionales atractivos a precios competitivos.

Visión

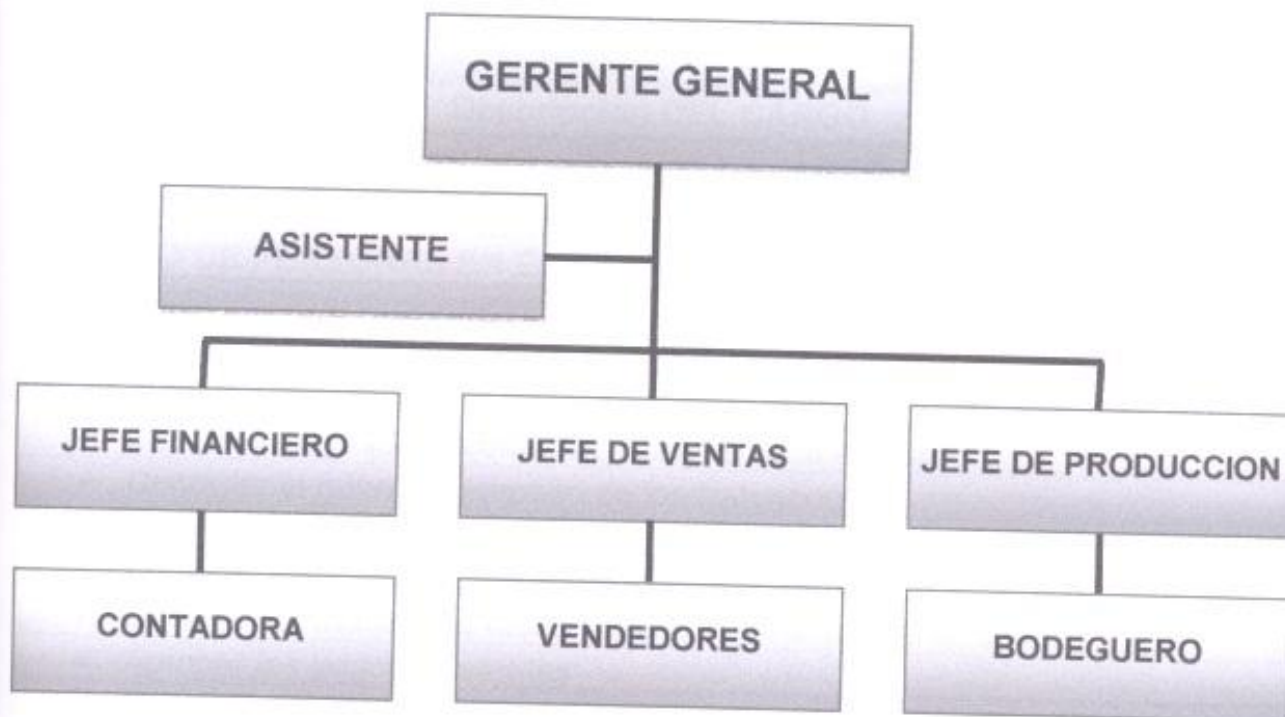
Ser líderes en la fabricación y comercialización de muebles y lograr consolidarnos como la Empresa más importante en la producción y comercialización de muebles, generando empleo, crecimiento y desarrollo sostenible, a nivel nacional. Contando para ello con personal y equipos calificados, en nuestras amplias y adecuadas instalaciones, lo que nos permitirá desarrollar la creatividad de nuestro personal.

Objetivos Estratégico

- Implementar un nuevo centro de producción y comercialización de Mueblería Acurio para el 2015.
- Aumentar la rentabilidad en 5 puntos porcentuales cada año.
- Posicionar a nuestra mueblería dentro del segmento líder del mercado en la provincia del guayas en el 2015.
- Incorporar constantemente nuevas tecnologías en los procesos productivos.
- Capacitar constantemente a nuestro personal en todas las áreas, potenciando sus valores la calidad y servicio.
- Crear asociaciones con los mejores proveedores y clientes del mercado.
- Satisfacer los requerimientos por muebles en madera de una alta calidad
- Dar una buena relación precio - calidad, con implementación de procesos de mejoramiento continuo.

Estructura Organizacional Actual

Figura 24 Estructura Organizacional Actual



ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS


Situación actual y propuesta del cargo

Cargo: Gerente General.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Descripción DEL CARGO	
DENOMINACIÓN DEL CARGO	GERENTE GENERAL
JEFE INMEDIATO	JUNTA DE ACCIONISTAS
NUMERO DE PERSONAS EN EL CARGO	4
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Ejecutar y celebrar todo acto comprendido en el objeto social de la empresa • Mantener bajo su dirección los archivos de la entidad • Controlar el buen desempeño de los trabajadores • Seleccionar el personal indicado • Elaborar y aprobar el presupuesto de la entidad • Controlar el manejo de caja y cobros realizados diariamente • Aprobar los pagos existentes • Revisar los estados financieros mensualmente • Coordinar y liderar reuniones con los subordinados • Solicitar al jefe financiero los estados financieros • Aprobar permisos por faltas justificadas y fechas de vacaciones programadas • Responsable de la toma de decisiones en todas las áreas de la empresa 	
REQUISITOS DE EDUCACIÓN	
Maestría en Administración de empresas o afines	
Título de tercer nivel en Ing. Comercial, gestión Empresarial	
REQUISITOS DE EXPERIENCIA	
Mínimo 3 años de experiencia	
DISCAPACIDAD ADMITIDA PARA EL CARGO: motriz hasta un 30%	
OTROS REQUISITOS	
ANÁLISIS :	
No se han encontrado problemas en las funciones de este puesto.	
RECOMENDACIONES:	
Continuar como hasta ahora.	


Cuadro 29 Descripción de cargo Gerente General.

Cargo: Jefe financiero

DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
	
DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
DENOMINACIÓN DEL CARGO	Jefe Financiero
JEFE INMEDIATO	GERENTE GENERAL
NUMERO DE PERSONAS EN EL CARGO	1
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Administración del capital • Coordinación y participación de los estados e informes financieros • Evaluación de los planes de negocio • Evaluación final de crédito • Ayudar a maximizar el patrimonio de la empresa • Analizar los reportes de contabilidad • Supervisar que se mantenga el flujo de efectivo necesario para la operación • Proporcionar seguridad financiera • Coordinar la realización del presupuesto anual de ingresos y egresos • Elaborar el presupuesto por cada área • Coordinar las compras de los activos fijos junto con el presidente. 	
REQUISITOS DE EDUCACIÓN	
Ing. En Finanzas, Ing. Comercial	
profesional en contaduría economía y carrera afines	
dominar fundamentos de economía y contabilidad	
DISCAPACIDAD ADMITIDA PARA EL CARGO: motriz hasta un 30%	
OTROS REQUISITOS	
Experiencia no menor a 3 años en cargos similares	
Edad mínima 30 años	
ANÁLISIS :	
No se presentan problemas que tengan que ver con el análisis hecho en esta propuesta.	
RECOMENDACIONES:	
Continuar con la descripción actual.	

Cuadro 30 Descripción de cargo Gerente Financiero.

Cargo: Jefe de producción.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
	
DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
DENOMINACIÓN DEL CARGO	Jefe de Producción
JEFE INMEDIATO	GERENTE GENERAL
NUMERO DE PERSONAS EN EL CARGO	3
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Supervisar la calidad del producto • Analizar y aprobar ordenes de producción • Supervisar al personal de maquinaria y bodega • Supervisar el buen estado de las maquinarias de producción • Solicitar la materia prima • Solicitar informes de entrega del producto. • Analizar los costos de producción • Hacer cumplir las normativas de seguridad e higiene • Trabajar en equipo • Controlar los producto en proceso • Realizar informes finales de producción • Verificar el estado de producción de los pedidos 	
REQUISITOS DE EDUCACIÓN	
Ing. Industrial, Ing. Comercial	
REQUISITOS DE EXPERIENCIA	
3 años en empresas afines	
DISCAPACIDAD ADMITIDA PARA EL CARGO: motriz hasta un 10%	
OTROS REQUISITOS	
ANÁLISIS :	
Este cargo tiene asignadas las funciones que le permiten desempeñar efectivamente sus labores.	
RECOMENDACIONES:	
Continuar con la actual descripción de puestos.	

Cuadro 31 Descripción de cargo Jefe de Producción.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
DENOMINACIÓN DEL CARGO	Jefe de ventas
JEFE INMEDIATO	GERENTE GENERAL
NUMERO DE PERSONAS EN EL CARGO	1
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Es el jefe inmediato de todo el personal de Ventas • Mantener bajo su dirección los archivos de la entidad referente a Ventas • Controlar el buen desempeño de los Vendedores • Seleccionar nuevos vendedores • Elaborar el presupuesto de ventas la entidad • Supervisar las metas y presupuesto de todo el personal de ventas • Estudiar en mercado para retroalimentación • Coordinar y liderar reuniones con los vendedores • Mantener actualizada la base de datos de la empresa • Elabora y ejecuta el plan de marketing de la empresa previa aprobación de gerencia 	
REQUISITOS DE EDUCACIÓN	
Maestría en Administración de empresas o afines	
Título de tercer nivel en Ing. Comercial, gestión Empresarial	
REQUISITOS DE EXPERIENCIA	
Mínimo 3 años de experiencia	
DISCAPACIDAD ADMITIDA PARA EL CARGO: motriz hasta un 30%	
OTROS REQUISITOS	
Movilización propia (deseable)	
ANÁLISIS :	
Debido a que sus responsabilidades son más administrativas que técnicas no se ha encontrado mayores problemas en este puesto	
RECOMENDACIONES:	
Mantener las mismas funciones para que su enfoque sea totalmente en las ventas de la empresa y en cumplir los objetivos.	

Cuadro 32 Descripción de cargo Jefe de Ventas.

Análisis

No se ha encontrado funciones que no vayan acorde a su cargo o que desmejores el desempeño general de la empresa ni particularmente en el cargo del jefe de ventas por lo tanto se recomienda seguir de la misma forma.

DESCRIPCION DEL CARGO



DENOMINACION DEL CARGO:	Contadora
JEFE INMEDIATO:	Jefe Financiero
NUMERO DE PERSONAS EN EL CARGO:	0

FUNCIONES

- Elaboración e interpretación de todos los estados financieros de la empresa
- Atención al cliente
- Ventas a nuevos clientes que visiten el almacén
- Asesorar al cliente acerca del producto
- Analizar solicitudes de crédito
- Verificar datos de crédito de los clientes
- Recepción de pagos de clientes
- Elaboración de nóminas, liquidación y aportes personales del empleado
- Explicar al Jefe financiero de los estados requeridos
- Controlar los documentos contables originados diariamente por la empresa
- Elaboración de declaraciones de impuestos al fisco y Complementarios
- Generar informes de la situación financiera y económica de la empresa
- Apoyar y asesorar en la solución de problemas y necesidades en el área contable de la empresa
- Verificar el proceso de producción de los pedidos
- Verificar los controles de inventario
- Manejar control y cierre mensual de inventario
- Recepción de pagos de las cuotas de los créditos emitidos
- Facturación e ingreso al sistema
- Gestionar despacho del producto
- Ingreso y elaboración de retenciones de compra y venta
- Realizar cualquier otra actividad que disponga el Jefe Inmediato
- Ingreso de facturas al sistema

REQUISITOS DE EDUCACION

Ser Titulado como CPA, 60 horas de capacitación en impuestos recaudados por el SRI, 60 horas de capacitación en NIIF (normas internacionales de información financiera)

REQUISITOS DE EXPERIENCIA

2 Años en cargos similares comprobado

DISCAPACIDAD ADMITIDA PARA EL CARGO: motriz hasta un 30%

OTROS REQUISITOS
Edad entre 25 a 35 años
ANALISIS:
Se puede observar que la contadora tiene a su cargo funciones que ocasionan pérdida de tiempo en sus funciones e inciden en su eficiencia por lo que es necesario reubicar las actividades como atender, vender, asesorar al cliente, análisis y verificación de datos para créditos, gestionar despacho, realizar otras actividades y supervisar la producción.
RECOMENDACIONES:
Es necesario reubicar las actividades como atender, vender, asesorar al cliente, análisis y verificación de datos para créditos, gestionar despacho, realizar otras actividades y supervisar la producción para lograr una mayor eficiencia disminuir el desorden y la pérdida de tiempo en este cargo.
PROPUESTA:
✓ Elaboración e interpretación de todos los estados financieros de la empresa
✓ Elaboración de nóminas, liquidación y aportes personales del empleado
✓ Explicar al Jefe financiero de los estados requeridos
✓ Controlar los documentos contables originados diariamente por la empresa
✓ Elaboración de declaraciones de impuestos al fisco y Complementarios
✓ Generar informes de la situación financiera y económica de la empresa
✓ Apoyar y asesorar en la solución de problemas y necesidades en el área contable de la empresa
✓ Verificar los controles de inventario
✓ Facturación e ingresar al sistema
✓ Ingreso y elaboración de retenciones de compra y venta
✓ Manejar control y cierre mensual de inventario
✓ Recepción de pagos de clientes

Cuadro 33 Descripción de cargo Contadora.

Análisis de la situación propuesta

Se han quitado algunas funciones que están distraendo a los empleados de sus verdaderas funciones como por ejemplo **atender al cliente, Ventas a nuevos clientes que visiten el almacén, Asesorar al cliente acerca del producto**, que hacen que realice funciones originalmente asignadas a quienes pertenecen al departamento de ventas, por este motivo estas se han transferido a la persona que ocupa el cargo de vendedora. De otro modo se encuentra que la contadora ha estado realizando otras funciones que no le competen como: **Analizar solicitudes de crédito, Verificar datos de crédito de los clientes**, las que se han transferido a la Jefe Financiero con previa autorización del gerente general, sorpresivamente también se han encontrado en esta empresa que la contadora estaba realizando las siguientes funciones: **Verificar el proceso de producción de los pedidos, Gestionar despacho del producto, Realizar cualquier otra actividad que disponga el Jefe Inmediato**, verificar proceso de producción de los pedidos el mejor indicado para realizar esta función es el Jefe de Producción y gestionar despacho de los productos se han dejado como funciones exclusivas del bodeguero, con relación a la función de **Recepción por pagos de las cuotas mensuales de los créditos emitidos** se lo debe anular de este cargo ya que resulta repetitivo con la función de recepción de pagos de los clientes además con la función de realizar cualquier otra actividad que su jefe inmediato disponga se recomienda que sean pasados a alguien del personal de apoyo de la empresa como mensajero o conserje.

CARGO: Vendedora

DESCRIPCION DEL CARGO



DENOMINACION DEL CARGO:	Vendedora
JEFE INMEDIATO:	Jefe de ventas
NUMERO DE PERSONAS EN EL CARGO:	0

FUNCIONES

- Contactar clientes nuevos para la empresa.
- Ventas a nuevos clientes que visiten el almacén.
- Atención al clientes
- Asesorar al cliente de como el producto puede satisfacer sus necesidades
- Analizar básico de las solicitudes de crédito
- Verificar datos de crédito de los clientes
- Verificar proceso de producción de los pedidos
- Elaborar informes de ventas
- Verificar la entrega oportunamente los pedidos
- Realizar cobranzas por mora
- Facturar
- Llevar controles de inventario
- Control de calidad
- Despachar los pedidos
- Mantener los productos en exhibición de manera ordenada y limpia
- Recepción de pagos de las cuotas de los créditos emitidos
- Preparar y entregar a la contadora los valores reunidos por ventas y cuotas
- Realizar cualquier actividad solicitada por su jefe inmediato
- Ofrecer nuevos productos a clientes actuales.

REQUISITOS DE EDUCACION

Estudiante universitario en curso o titulado

REQUISITOS DE EXPERIENCIA

2 o 3 años en cargos similares

Tener habilidades personales de venta

Conocimientos básicos del producto

DISCAPACIDAD ADMITIDA PARA EL CARGO: motriz hasta un 30%

OTROS REQUISITOS
ANALISIS :
La razón de ser de un vendedor es su relación con los clientes potenciales y actuales para incrementar las ventas y asegurar la fidelidad de estos, como en los casos anteriores es visible que hay actividades que sacan al vendedor de su rol, incluso lo colocan en la situación de ser juez y parte.
RECOMENDACIONES:
Se hace indispensable que se retiren algunas funciones como la de facturar, analizar crédito, verificar datos para crédito, verificar procesos de producción de los pedidos, llevar control de inventario, control de calidad, despacho de los pedidos, recepción de pagos por cuotas de los clientes, preparar y entregar a la contadora valores recibidos por créditos y cambiar la actividad de realizar cobranzas por mora, con la de contactar a los clientes morosos para que se acerquen a cancelar a caja.
PROPUESTA:
✓ Atención al cliente
✓ Ventas a nuevos clientes que visiten el almacén
✓ Contactar clientes nuevos para la empresa
✓ Asesorar al cliente de como el producto puede satisfacer sus necesidades
✓ Elaborar informes de ventas
✓ Verificar la entrega oportunamente los pedidos
✓ contactar a los clientes morosos para que se acerquen a cancelar a caja
✓ Mantener los productos en exhibición de manera ordenada y limpia
✓ Ofrecer nuevos productos a clientes actuales.

Cuadro 34 Descripción de cargo Vendedora.

Análisis de la situación propuesta:

Se encontró que la vendedora ha venido realizando algunas funciones que no son de su competencia y que como se lo ha dicho en otros casos han distraído las funciones verdaderas del puesto, como son: **Analizar las solicitudes de crédito, Verificar datos de crédito de los clientes**, funciones que ya se han pasado al Jefe Financiero con previa autorización del gerente general, también se ha encontrado actividades como; **Verificar proceso de producción de los pedidos**, que son de exclusividad del jefe de producción, otras actividades como: **Facturar, y Recepción de pagos de las cuotas de los créditos emitidos** se han asignado a la contadora por ser a fin su cargo y título profesional, esto también elimina automáticamente la función de preparar y entregar a la contadora los valores reunidos por ventas y cuotas debido a que esta función ya no tiene aplicación, la facultad de realizar **Control de calidad, Llevar controles de inventario y Despachar los pedidos**, también se las ha dejado como exclusivas del bodeguero, mientras que la actividad de **realizar cobranzas por mora**, cambiarla con la de contactar a los clientes morosos para que se acerquen a cancelar a caja y la función de **Realizar cualquier actividad solicitada por su jefe inmediato**, como ya se ha dicho se recomienda asignar a alguien del personal de apoyo y se lo retira de las funciones de ahora en adelante.



DESCRIPCION DEL CARGO

DENOMINACION DEL CARGO	Bodeguero
JEFE INMEDIATO	Jefe de Producción
NUMERO DE PERSONAS EN EL CARGO	0
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de guías de la salida de mercadería • Velar por el orden y limpieza de la bodega • Verificar el traslado de la mercadería a otras bodegas • Manejar control y cierre mensual de inventario • Despachar los pedidos a los clientes • Gestionar despacho del producto • Llevar controles de inventario • Ingreso del inventario al sistema • Abastecer de mercadería al almacén para su exhibición • Seleccionar y abastecer la materia prima en el área de producción • Control de calidad • Verificar proceso de producción de los pedidos • Verificar que el producto a despachar este en buenas condiciones • Preparar el producto para su despacho • Facturación de pedidos de clientes al por mayor • Realizar cualquier actividad solicitada por su jefe inmediato 	
REQUISITOS DE EDUCACION	
Título de Bachiller	
Manejo de utilitarios de Windows	
REQUISITOS DE EXPERIENCIA	
1 o 2 años en cargos similares	
DISCAPACIDAD ADMITIDA PARA EL CARGO: NINGUNA	
OTROS REQUISITOS	
Referencias personales excelentes	
No menor a 20 años	

ANALISIS :

El bodeguero de la empresa realiza funciones y tareas claves para alcanzar la eficiencia en satisfacción al cliente, en ese orden se puede observar que tiene a cargo actividades que distraen su verdadera función e inciden en el tiempo que el emplea para cumplir con los procesos asignados, como son la función de manejar control y cierre mensual de inventario, Controlar el producto en el proceso de producción, Facturar de pedidos de clientes al por mayor, Realizar cualquier actividad solicitada por su jefe inmediato, esta última deja muy abierto una gama de tareas que se le puedan delegar fuera de sus responsabilidades originales, que de hecho van a contribuir a las demoras y pérdidas de tiempo.

RECOMENDACIONES:

Es necesario optimizar el tiempo en este cargo para volverlo más eficiente, por lo que se recomienda quitar las funciones de facturar, manejar control y cierre mensual de inventario, control de producción y realizar las múltiples actividades que su jefe le delegue.

PROPUESTA:

- ✓ Elaboración de guías de la salida de mercadería
- ✓ Velar por el orden de y limpieza de la bodega
- ✓ Verificar el traslado de la mercadería a otras bodegas
- ✓ Manejar control y cierre mensual de inventario
- ✓ Despachar los pedidos a los clientes
- ✓ Ingreso del inventario al sistema
- ✓ Abastecer de mercadería al almacén para su exhibición
- ✓ Seleccionar y abastecer la materia prima en el área de producción
- ✓ Verificar que el producto a despachar este en buenas condiciones
- ✓ Preparar el producto para su despacho

Cuadro 35 Descripción de cargo Bodeguero.

Análisis de la situación propuesta:

En este caso se ha procedido a cambiar los siguientes funciones: **Realizar cualquier actividad solicitada por su jefe inmediato**, que como ya se ha anotado se recomienda pasar esta responsabilidad a alguien del personal de apoyo debido a que esta actividad deja muy abierto una gama de tareas que se le puedan delegar fuera de sus responsabilidades originales, que de hecho van a contribuir a las demoras y pérdidas de tiempo , las actividades de **manejar control y cierre de inventarios, Facturación de pedidos de clientes al por mayor**, al igual que todo proceso de facturación se unen en una sola con el nombre de facturación y son responsabilidades de la contadora, **Controlar el producto en el proceso de producción**, como se había dicho es parte de las funciones del jefe de producción y por último la función de **Verificar que el producto a despachar este en buenas condiciones** se lo debe reemplazar por la función de Control de calidad debido a que resulta repetitivo.

CUADRO DE TAREAS Y ACTIVIDADES COMPARATIVO

FUNCIONES	BDGRO	VTAS	CONT
• Elaboración de guías de la salida de mercadería	X		
• Velar por el orden y limpieza de la bodega	X		
• Verificar el traslado de la mercadería a otras bodegas	X		
• Manejar control y cierre mensual de inventario	X		
• Despachar los pedidos a los clientes	X		
• Gestionar despacho del producto	X		X
• Llevar controles de inventario	X		
• Ingreso del inventario al sistema	X		
• Abastecer de mercadería al almacén para su exhibición	X		
• Seleccionar y abastecer la materia prima en el área de producción	X		
• Control de calidad	X		
• Verificar proceso de producción de los pedidos	X	X	X
• Verificar que el producto a despachar este en buenas condiciones	X		
• Preparar el producto para su despacho	X		
• Facturación de pedidos de clientes al por mayor	X		
• Realizar cualquier actividad solicitada por su jefe inmediato	X	X	X
• Contactar clientes nuevos para la empresa.		X	
• Ventas a nuevos clientes que visiten el almacén.		X	X
• Atención al clientes		X	X
• Asesorar al cliente de como el producto puede satisfacer sus necesidades		X	X
• Analizar básico de las solicitudes de crédito		X	X
• Verificar datos de crédito de los clientes		X	X
• Elaborar informes de ventas		X	
• Verificar la entrega oportunamente los pedidos		X	
• Realizar cobranzas por mora		X	
• Facturar		X	
• Llevar controles de inventario		X	
• Control de calidad		X	
• Despachar los pedidos		X	
• Mantener los productos en exhibición de manera ordenada y limpia		X	
• Recepción de pagos de las cuotas de los créditos emitidos		X	
• Preparar y entregar a la contadora los valores reunidos por ventas y cuotas		X	
• Ofrecer nuevos productos a clientes actuales.		X	
• Elaboración e interpretación de todos los estados financieros de la empresa			X
• Recepción de pagos de clientes			X
• Elaboración de nóminas, liquidación y aportes personales del empleado			X
• Explicar al Jefe financiero de los estados requeridos			X
• Controlar los documentos contables originados diariamente por la empresa			X
• Elaboración de declaraciones de impuestos al fisco y Complementarios			X
• Generar informes de la situación financiera y económica de la empresa			X
• Apoyar y asesorar en la solución de problemas y necesidades en el área contable de la empresa			X
• Verificar los controles de inventario			X
• Manejar control y cierre mensual de inventario			X
• Recepción de pagos de las cuotas de los créditos emitidos			X
• Facturación e ingreso al sistema			X
• Ingreso y elaboración de retenciones de compra y venta			X
• Ingreso de facturas al sistema			X

Cuadro 36 Cuadro de Tareas y Actividades Comparativo.

Análisis funcional

Al analizar las funciones, actividades y tareas en los empleados involucrados en el proceso de Venta, facturación y despacho de los productos que comercializan en la Mueblería Acurio, se encontraron varias tareas que se realizan de forma duplicada y otras que no van acorde con la naturaleza del puesto que el empleado ocupa, por esto debe realizarse una redistribución de algunas de esas tareas para optimizar el tiempo y los procesos, además se evidencia que hay dos tareas que no deben ser efectuadas por los empleados que la realizan, como son el **Análisis de crédito** y la **verificación de los datos de crédito** ya que están siendo realizadas por personas que vendrían a ser jueces y parte en el proceso, es decir el vendedor y el contador, por esta razón es necesario que se realicen cambios a fin de evitar posibles inconvenientes, se propone en estos casos que las dos actividades las realice el Gerente Financiero con previa autorización del gerente general, con el propósito de evitar sesgos en la información y que esta no sea manipulada a favor de terceros.

Cuadro de funciones y actividades situación propuesta.

Al redistribuir las tareas y funciones, eliminar la duplicidad y por ende dejando el camino abierto para que exista mayor eficiencia en las actividades de la organización, se sugiere pasar la responsabilidad de analizar y aprobar créditos al Gerente Financiero con previa autorización del gerente general, evitando que personas interesadas en determinado resultado de estos análisis manipulen la información para su conveniencia, esta propuesta se la realiza por motivo de que el vendedor y el contador realizan el análisis preliminar y final de la solicitud de crédito. Lo cual no debe ser así, porque el vendedor por cumplir sus metas mensuales y por ganar comisiones adicionales puede sesgar o inclinar la información a favor del cliente de tal manera que en el siguiente proceso de análisis sea pre-aprobada por el Gerente Financiero y posteriormente pase a la fase final de aprobación que la ejecuta el gerente general.

Con respecto a la función de atención al cliente y ventas a nuevos clientes que visiten el almacén y asesorarlo, la organización utiliza a los vendedores y al contador para estas labores, sin embargo, el planteamiento que realizamos es que el único responsable de cumplir con estas funciones, es el vendedor, porque él está

totalmente capacitado para establecer un nexo entre el cliente y la empresa, contribuir a la solución de problemas e inquietudes que se le presente al cliente, administrar su zona de ventas, y dar a conocer los beneficios del producto.

La gestión de verificación del proceso de producción de los pedidos, normalmente lo realiza el bodeguero, el vendedor y el contador, con el propósito de que el producto sea entregado a satisfacción del cliente, sin embargo, en verificar el proceso de producción de los pedidos el indicado en cumplir con esta función es el encargado es el jefe de Producción.

Con relación con la función de gestionar despacho es de naturaleza de las funciones del bodeguero debido a que es el que tiene potestad sobre el producto que se encuentra dentro de bodega para luego despacharlo a su destino definido.

Por ultimo con la función de realizar cualquier actividad solicitada por el jefe inmediato función que no debe estar a cargo de ninguna de estas áreas debido a que deja puerta abierta a una gama de tareas que de hecho van a contribuir a las demoras y pérdida de tiempo.

Situación Propuesta

TAREAS Y ACTIVIDADES PROPUESTA			
FUNCIONES	VTAS	CONT	BDGRO
Elaboración e interpretación de todos los estados financieros de la empresa		X	
Elaboración de nóminas, liquidación y aportes personales del empleado		X	
Explicar al Jefe financiero de los estados requeridos		X	
Controlar los documentos contables originados diariamente por la empresa		X	
Elaboración de declaraciones de impuestos al fisco y Complementarios		X	
Generar informes de la situación financiera y económica de la empresa		X	
Apoyar y asesorar en la solución de problemas y necesidades en el área contable de la empresa		X	
Verificar los controles de inventario		X	
Facturación e ingresar al sistema		X	
Ingreso y elaboración de retenciones de compra y venta		X	
Manejar control y cierre mensual de inventario		X	
Recepción de pagos de clientes		X	
Atención al cliente	X		
Ventas a nuevos clientes que visiten el almacén	X		
Contactar clientes nuevos para la empresa	X		
Asesorar al cliente de como el producto puede satisfacer sus necesidades	X		
Elaborar informes de ventas	X		
Verificar la entrega oportunamente los pedidos	X		
contactar a los clientes morosos para que se acerquen a cancelar a caja	X		
Mantener los productos en exhibición de manera ordenada y limpia	X		
Ofrecer nuevos productos a clientes actuales.	X		
Gestionar despacho del producto			X
Llevar controles de inventario			X
Elaboración de guías de la salida de mercadería			X
Velar por el orden y limpieza de la bodega			X
Verificar el traslado de la mercadería a otras bodegas			X
Despachar los pedidos a los clientes			X
Ingreso del inventario al sistema			X
Abastecer de mercadería al almacén para su exhibición			X
Seleccionar y abastecer la materia prima en el área de producción			X
Control de calidad			X
Preparar el producto para su despacho			X

Cuadro 37 Cuadro de Tareas y Actividades Propuesta.

Cargo: Vendedora

DESCRIPCION DEL CARGO	
DENOMINACION DEL CARGO:	Vendedora
JEFE INMEDIATO:	Jefe de ventas
NUMERO DE PERSONAS EN EL CARGO:	0
FUNCIONES	
✓ Atención al cliente	
✓ Ventas a nuevos clientes que visiten el almacén	
✓ Contactar clientes nuevos para la empresa	
✓ Asesorar al cliente de como el producto puede satisfacer sus necesidades	
✓ Elaborar informes de ventas	
✓ Verificar la entrega oportunamente los pedidos	
✓ contactar a los clientes morosos para que se acerquen a cancelar a caja	
✓ Mantener los productos en exhibición de manera ordenada y limpia	
✓ Ofrecer nuevos productos a clientes actuales.	
REQUISITOS DE EDUCACION	
Estudiante universitario en curso o titulado	
REQUISITOS DE EXPERIENCIA	
2 o 3 años en cargos similares	
Tener habilidades personales de venta	
Conocimientos básicos del producto	
DISCAPACIDAD ADMITIDA PARA EL CARGO: motriz hasta un 30%	
OTROS REQUISITOS	

Cuadro 38 Descripción el cargo de Vendedora Propuesto.

Cargo: Contador

DESCRIPCION DEL CARGO	
DENOMINACION DEL CARGO:	Contadora
JEFE INMEDIATO:	Jefe Financiero
NUMERO DE PERSONAS EN EL CARGO:	0
FUNCIONES	
✓ Elaboración e interpretación de todos los estados financieros de la empresa	
✓ Elaboración de nóminas, liquidación y aportes personales del empleado	
✓ Explicar al Jefe financiero de los estados requeridos	
✓ Controlar los documentos contables originados diariamente por la empresa	
✓ Elaboración de declaraciones de impuestos al fisco y Complementarios	
✓ Generar informes de la situación financiera y económica de la empresa	
✓ Apoyar y asesorar en la solución de problemas y necesidades en el área contable de la empresa	
✓ Verificar los controles de inventario	
✓ Facturación e ingresar al sistema	
✓ Ingreso y elaboración de retenciones de compra y venta	
✓ Manejar control y cierre mensual de inventario	
✓ Recepción de pagos de clientes	
REQUISITOS DE EDUCACION	
Ser Titulado como CPA, 60 horas de capacitación en impuestos recaudados por el SRI, 60 horas de capacitación en NIIF (normas internacionales de información financiera)	
REQUISITOS DE EXPERIENCIA	
2 Años en cargos similares comprobado	
DISCAPACIDAD ADMITIDA PARA EL CARGO: motriz hasta un 30%	
OTROS REQUISITOS	
Edad entre 25 a 35 años	

Cuadro 39 Descripción el cargo de Contador Propuesto.

Cargo: Bodeguero

DESCRIPCION DEL CARGO	
DENOMINACION DEL CARGO	Bodeguero
JEFE INMEDIATO	Jefe de Producción
NUMERO DE PERSONAS EN EL CARGO	0
FUNCIONES	
✓ Gestionar despacho del producto	
✓ Llevar controles de inventario	
✓ Elaboración de guías de la salida de mercadería	
✓ Velar por el orden y limpieza de la bodega	
✓ Verificar el traslado de la mercadería a otras bodegas	
✓ Despachar los pedidos a los clientes	
✓ Ingreso del inventario al sistema	
✓ Abastecer de mercadería al almacén para su exhibición	
✓ Seleccionar y abastecer la materia prima en el área de producción	
✓ Control de calidad	
✓ Preparar el producto para su despacho	
REQUISITOS DE EDUCACION	
Título de Bachiller	
Manejo de utilitarios de Windows	
REQUISITOS DE EXPERIENCIA	
1 o 2 años en cargos similares	
DISCAPACIDAD ADMITIDA PARA EL CARGO: NINGUNA	
OTROS REQUISITOS	
Referencias personales excelentes	
No menor a 20 años	

Cuadro 40 Descripción el cargo de Bodeguero Propuesto.

5.7.1 Actividades

La propuesta de Análisis funcional en el área de Ventas Facturación y Despacho de Mueblería Acurio se lo ejecutará en dos etapas:

Primera Etapa:

- Reunión con los directivos para presentar la propuesta.
- Focus Group con los colaboradores para prepararlos para el cambio en las funciones.
- Elaboración de un manual de funciones para cada empleado de las áreas involucradas.
- Capacitación a los colaboradores para dar a conocer los cambios en las funciones.
- Implementación de período de prueba la reestructuración de funciones.
- Medición de resultados del primer mes de implementación
- Retroalimentación.
- Medición de resultados del segundo mes de implementación.
- Medición de resultados del primer trimestre de implementación.
- Reunión de retroalimentación.
- Evaluación del primer trimestre con la directiva.
- Implementación continúa de la propuesta.

Segunda Etapa:

- Reunión con los directivos para presentar la propuesta.
- Focus Group con los colaboradores para prepararlos para el cambio en los funciones.

- Elaboración el análisis de las funciones para cada empleado de las áreas involucradas.
- Capacitación a los colaboradores para dar a conocer los cambios en los funciones.
- Implementación de período de prueba de la reestructuración de las funciones.
- Medición de resultados del primer mes de implementación.
- Retroalimentación.
- Medición de resultados del segundo mes de implementación.
- Medición de resultados del primer trimestre de implementación.
- Reunión de retroalimentación.
- Evaluación del primer trimestre con la directiva.
- Implementación continúa de la propuesta.

5.7.2 Recursos, Análisis Financiero

A continuación se detalla la inversión que la empresa deberá realizar para la ejecución de la propuesta.

Talento humano:

No será necesario contratar a personal en este caso porque serán las dos investigadoras quienes llevan a cabo el trabajo en conjunto con los directivos y empleados.

Recursos materiales

CANT.	RUBROS	PRECIO	VALORES MONETARIOS
12	Transporte	\$2,00	\$24,00
12	Resmas de papel	\$3,00	\$36,00
200	Impresión de manuales	\$0,10	\$20,00
1	Proceso de la información	\$15,00	\$15,00
500	Copias	\$0,02	\$10,00
10	Fotografías	\$0,50	\$5,00
15	Refrigerios para capacitaciones	\$5,00	\$75,00
5	Anillado de documentos	\$2,00	\$10,00
1	Computadora escritorio	\$20,00	\$20,00
1	Cartuchos de Impresora	\$30,00	\$30,00
2	Resaltadores	\$2,00	\$4,00
12	Lápices	\$0,25	\$3,00
12	Bolígrafos	\$0,25	\$3,00
1	Software diagramación	\$350,00	\$350,00
	TOTAL		\$605,00

Cuadro 41 Recursos Materiales.

Análisis

Los resultados y beneficios que la organización obtendrá por la implementación de la propuesta principalmente serán de aspecto cualitativo, por lo que no es posible calcular con exactitud los beneficio financieros que se van a presentar, pero de hecho que si las funciones, se elimina la duplicidad de tareas, y se optimiza el desempeño de los colaboradores, los clientes se van a ver beneficiados y será objeto de más referencias y ventas, los costos bajarán y esto va a redundar en beneficios para la organización que incrementará su rentabilidad.

Para presentar una proyección de los beneficios que traerá la ejecución de la propuesta, para ese efecto analizamos los tres últimos estados financieros.

Estados de resultado

MUEBLERIA ACURIO ESTADO DE RESULTADO

Años	2010	2011	2012
INGRESOS			
VENTAS	\$300,550.00	\$334,512.15	\$368,799.65
COSTO DE VENTA	\$62,356.98	\$68,524.71	\$74,512.03
UTILIDAD BRUTA	\$238,193.02	\$265,987.44	\$294,287.62
GASTOS GENERALES	\$37,944.00	\$39,531.24	\$41,186.99
DEPRECIACIÓN	\$744.10	\$794.82	\$1,321.42
U.A.I.I	\$199,504.92	\$225,661.38	\$251,779.21
INTERESES	\$609.87	\$394.70	\$147.40
U.A 15% TRABAJAD	\$198,895.05	\$225,266.68	\$251,631.81
15%UTILIDADES	\$29,834.26	\$33,790.00	\$37,744.77
U.A.IMPUESTOS	\$ 169,060.79	\$191,476.68	\$213,887.04
IMPUESTOS	\$38,883.98	\$44,039.64	\$49,194.02
UTILIDAD NETA	\$ 130,176.81	\$147,437.04	\$164,693.02

Cuadro 42 Estado de Resultado Mueblería Acurio.

Análisis

Si se analiza las ventas en los tres últimos años se puede visualizar que el crecimiento de las mismas entre el 2010 y el 2011 es del 11.30% y entre el 2011 y el 2012 crecieron un 10.25% o de otra manera, se está desacelerando el crecimiento de los ingresos por ventas en un 1.05% lo que se puede considerar una tendencia que afectaría gravemente las ingresos de la empresa, si se miran las utilidades obviamente sucede algo parecido, desde el año 2010 al 2011 las utilidades crecieron en un 13.26% y del 2011 al 2012 crecieron en un 11.70% mientras que entre el 2010 y el 2012 el crecimiento fue del 26.51%, se presentó el decrecimiento de 1.56% en las utilidades, entonces se puede observar que a la par de las ventas las utilidades siguen una caída paralela en el crecimiento.

Estado de resultados proyectado

MUEBLERIA ACURIO ESTADO DE RESULTADO

Años	2014	2015	2016
INGRESOS			
VENTAS	\$351,077.00	\$412,866.55	\$494,201.26
COSTO DE VENTA	\$49,325.88	\$72,569.00	\$81,256.98
UTILIDAD BRUTA	\$301,751.12	\$340,297.55	\$412,944.28
GASTOS GENERALES	\$41,258.36	\$51,201.12	\$53,654.36
DEPRECIACIÓN	\$744.10	\$794.82	\$1,321.42
U.A.I.I	\$259,748.66	\$288,301.61	\$357,968.50
INTERESES	\$609.87	\$394.70	\$147.40
U.A 15%TRABAJAD	\$259,138.79	\$ 287,906.91	\$357,821.10
15%UTILIDADES	\$38,870.82	\$ 43,186.04	\$53,673.17
U.A.IMPUESTOS	\$220,267.97	\$244,720.87	\$304,147.94
IMPUESTOS	\$50,661.63	\$ 56,285.80	\$69,954.03
UTILIDAD NETA	\$169,606.34	\$188,435.07	\$234,193.91

Cuadro 43 Estado de Resultado Muebleria Acurio Proyectado.

Análisis

En las encuestas a los clientes estos respondieron en un 76% aproximadamente estaban de acuerdo que los retrasos ocasionados por la empresa en la entrega del producto buscarían para la próxima vez hacer sus compras en otro lugar que les ofrezca puntualidad, bajo esta premisa se proyecta recuperar en un 20% por lo menos aquellos clientes que se van en busca de otras experiencias, o que no dan una buena referencia del cumplimiento de la empresa y se proyecta el estado de resultado para los próximos 3 años.

Entre el último año que contamos con un estado de pérdidas y ganancias y (2012) y le primer año en que la propuesta esté ejecutada se nota un crecimiento del 16.81% en las ventas, entre el 2014 y el 2015 se proyecta un crecimiento de 17.60% en los ingresos por ventas y entre el 2015 y 2016 se planea crecer el 19.70% lo que denota una franca recuperación en los ingresos para la empresa.

Las Utilidades experimentarían un crecimiento de 11% entre el primer y el segundo año en el que se haya ejecutado el cambio en las funciones, y del 24% entre el segundo y tercer año. Al evaluar la viabilidad financiera de la propuesta contando con el hecho que la inversión de la empresa es de \$605,00 y que los beneficios son altamente rentables para la organización se conoce de antemano que es financieramente exitoso y viable.

5.7.3 Impacto

La propuesta es de gran impacto a nivel social y productivo.

Impacto social por que incrementará la satisfacción del cliente y de los colaboradores con su trabajo y desempeño, asunto que contribuirá la satisfacción de los empleados y de los directivos, podemos descifrar estos resultados como el impulso del buen vivir y de la calidad de vida dentro de la organización.

Impacto productivo se da al crear un precedente en Milagro, entre los empresarios de la ciudad se puede ofrecer como referente el hecho que se realice la reestructuración de las funciones, la propuesta también alentará a no continuar con el empirismo a la hora de tomar decisiones en la parte administrativa de las empresas.

5.7.4 Cronograma

ACTIVIDADES	SEMANAS											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Primera Etapa:												
Reunión con los directivos para presentar la propuesta.												
Focus Group con los colaboradores para prepararlos para el cambio en las funciones.												
Elaboración de un manual de funciones para cada empleado de las áreas involucradas.												
Capacitación a los colaboradores para dar a conocer los cambios en las funciones.												
Implementación de período de prueba del nuevo manual de funciones.												
Medición de resultados del primer mes de implementación												
Retroalimentación.												
Medición de resultados del segundo mes de implementación.												
Medición de resultados del primer trimestre de implementación.												
Reunión de retroalimentación.												
Evaluación del primer trimestre con la directiva.												
Implementación continúa de la propuesta.												
Segunda Etapa:												
Reunión con los directivos para presentar la propuesta.												
Focus Group con los colaboradores para prepararlos para el cambio en los procedimientos.												
Elaboración de un manual de procedimientos para cada empleado de las áreas involucradas.												
Capacitación a los colaboradores para dar a conocer los cambios en los procedimientos.												
Implementación de período de prueba del nuevo manual de procedimientos												
Medición de resultados del primer mes de implementación.												
Retroalimentación.												
Medición de resultados del segundo mes de implementación.												
Medición de resultados del primer trimestre de implementación.												
Reunión de retroalimentación.												
Evaluación del primer trimestre con la directiva.												
Implementación continúa de la propuesta.												

Cuadro 44 Cronograma.

5.7.5 Lineamiento para evaluar la propuesta.

La propuesta será evaluada principalmente en términos cualitativos, pero de hecho que traerá beneficios cuantitativos para la empresa y el éxito de la propuesta depende de la adaptabilidad de la organización y de quienes colaboran con ella, para evaluar su beneficio para Mueblería Acurio será necesario hacer un análisis de funciones dentro de 90, 180 y 360 días respectivamente y tabular los resultados; de la misma manera una auditoría administrativa que permita conocer la evolución de estas áreas y en qué manera se ha cumplido el objetivo de lo propuesto que es brindarle calidad de servicio a los clientes.

CONCLUSIONES

Del presente estudio y propuesta podemos concluir algunos aportes que se pueden hacer para enriquecer el conocimiento en el ámbito actuado:

- Las empresas llevan consigo la forma de actuar y de pensar de sus directivos y la forma de actuar de sus colaboradores, los manuales y demás guías administrativas y operativas constituyen la forma de eliminar los sesgos o defectos que las personas pueden transmitir a las organizaciones y obtener lo mejor de cada uno para imprimir su sello en las empresas.
- Toda acción de ordenamiento o de desorden administrativo que suceda adentro de las organizaciones tiene su repercusión fuera de ella es decir en los involucrados con la empresa ya sea clientes, proveedores, sociedad civil etc.
- Toda tarea actividad o función tiene su afectación sobre otra similar o no.
- Todo puesto o empleado con su trabajo individual minuto a minuto afecta el resultado de un todo que es la organización.
- El control administrativo es más que supervisión, supervisar es solamente el hecho de vigilar y medir pero el control abarca toda la estrategia de la empresa.
- Si podemos definir la desorganización en Mueblería Acurio, la debemos calificar como la duplicidad de tareas y funciones que tienen una afectación directa en la satisfacción a los clientes.

RECOMENDACIONES

- Una vez se ha llevado a cabo la propuesta deben tomarse los correctivos necesarios en las áreas de selección, reclutamiento y capacitación de talento humano tema que puede ser motivo de estudio en investigaciones posteriores.
- Poner especial atención en la capacitación del personal de la empresa antes y durante el desempeño del cargo.
- Tener en cuenta siempre la opinión del cliente.
- Establecer políticas de atención al cliente.
- Desarrollar un estudio constante de los niveles de satisfacción del cliente y su opinión sobre el producto y del servicio.
- Tener en cuenta que toda empresa que produce bienes debe convertirse en una empresa especializada en servicio al cliente para subsistir en el mercado.
- En tres años volver a evaluar la propuesta.

BIBLIOGRAFÍAS

- AHMED, P. e. (2012.). *Admiistración de la innovación*,. Honduras,: Pearson Educación,.
- ALLES, M. (2011). *Diccionario de Términos, RECURSOS HUMANOS*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- ALLES, M. (2011). *Diccionario de Términos, Recursos Humanos*. Buenos Aires: Granica.
- Álvarez, C. S. (s.f.). *Historia del Pensamiento Administrativo*. Neucalpan, México: Pearson Educación.
- CHIAVENATO, I. (2009). *Gestión del Talento humano*. México: Elsevier.
- CORDOVA PACHECO, A. (2008). *Diseño de un modelo de gestión de talento humano por competencias y evaluación del desempeño para el recurso humano administrativo del ilustre municipio del cantón salcedo, Tesis de grado para optar al título de Ingeniera Comercial*,. Quito.
- ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL: LASSIO, Virginia, ARTEAGA, María, CAICEDO, Guido,. (2010.). *Global Entrepreneurship Monitor*,. Guayaquil,: Monsalve Moreno.
- FUNIBER. (2011). *Administración y Dirección de Empresas*. Valladolid: Fundación Universitaria Iberoamericana.
- Martha, A. (2008). *Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias*. Buenos Aires: Garnica.
- ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO. (2013). *Global Employment Trends*. Suiza: Autores.
- Penrose, E. T. (1959). *The Theory of the Growth of the firm. Resources, Firms and*. Londres: Oxford University Press.

- RODRÍGUEZ SERRANO, J. C. (2009). *Modelo de Gestión de Recursos Humanos*. Barcelona, España: Gráficas Rey.
- SIGUECIA, M. (2010.). *Diseño de una guía de emprendimiento para el migrante, tesis de grado para obtener el título de Magister en Dirección de empresas, Area de Gestión, Universidad Andina Simón Bolívar Sede Ecuador, Quito.*
- UNIVERSIDAD CATOLICA DE VALPARAISO. (15 de Marzo de 2013). *Vincular.com*. Recuperado el 5 de Junio de 2013, de <http://www.vincular.cl/modelo-de-gestion-rse>
- VILLAGOMEZ GARCÍA, P. (2008). *DISEÑO DEL PERFIL PROFESIONAL POR COMPETENCIAS DE POSICIONES CRÍTICAS EN EL ÁREA DE VENTAS DE PRONACA*. Quito.

ANEXOS



ANEXOS

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS DIRECTIVOS

1- ¿Piensa usted que la desorganización en el personal afecta al desempeño de este dentro de la empresa?

Opciones:

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

2- ¿Cómo calificaría usted el desempeño del personal de esta empresa?

Opciones:

- Muy satisfactorio
- Satisfactorio
- Ni satisfactorio, ni insatisfactorio
- Poco satisfactorio
- Insatisfactorio

3- ¿Existe un análisis y descripción de puestos documentado y se lo usa para los procesos de Gestión de Talento humano?

Opciones:

- El documento existe y siempre lo usamos
- El documento existe y en algunas ocasiones lo usamos
- El documento existe y no lo usamos
- El documento no existe

4- ¿Según su apreciación el incumplimiento de tareas o funciones por parte de los empleados incide en el retraso de en las entregas a Los Clientes?

Opciones:

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

5- ¿Cuál es el nivel de incumplimiento de tareas o funciones presentado en el personal de la empresa?

Opciones:

- Altísimo nivel de incumplimiento (entre 75% y 100%)
- Elevado nivel de incumplimiento (entre 50% y 75%)
- Mediano nivel de incumplimiento (entre 25% y 50%)
- Bajo nivel de incumplimiento (entre 1% y 25%)
- No existe incumplimiento (0%)

6- ¿Existe retraso en las entregas de mercadería a los clientes?

Opciones:

- Altísimo nivel de retraso (entre 75% y 100%)
- Elevado nivel de retraso (entre 50% y 75%)
- Mediano nivel de retraso (entre 25% y 50%)
- Bajo nivel de retraso (entre 1% y 25%)
- No existe retraso (0%)

7- ¿Según su apreciación la falta de manuales administrativos produce desorden administrativo?

Opciones:

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

8- ¿Existen manuales administrativos documentados y se lo usa para los procesos de Gestión de Talento humano?

Opciones:

- Los documentos existen y siempre lo usamos
- Los documentos existen y en algunas ocasiones lo usamos
- Los documentos existen y no lo usamos
- Los documentos no existen

9- ¿Los colaboradores de esta empresa cuentan con una planificación personal de su trabajo?

Opciones:

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas ocasiones
- Casi nunca
- Nunca

10- ¿Según su apreciación la duplicidad de tareas ocasiona pérdida de tiempo de los empleados?

Opciones:

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

11- ¿Existen Cual es el porcentaje de tareas realizadas por más de un empleado?

Opciones:

- Altísimo nivel de duplicidad (entre 75% y 100%)
- Elevado nivel de duplicidad (entre 50% y 75%)
- Mediano nivel de duplicidad (entre 25% y 50%)
- Bajo nivel de duplicidad (entre 1% y 25%)
- No existe duplicidad (0%)

12- ¿Qué cantidad de tiempo estima usted que se pierden por las tareas duplicadas?

Opciones:

- (Más de 2 horas diarias) Altísimo nivel de pérdida
- (Entre 1.50 y 2 Horas diarias) Elevado nivel de pérdida
- (Entre 1 y 1.50 Horas diarias) Mediano nivel de pérdida
- (Entre 0.50 y 1 Hora diarias) Bajo nivel de pérdida
- (0%) No existe pérdida

13- ¿Cree usted que la falta de control produce tiempo ocioso entre los empleados?

Opciones:

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

14- ¿Existen un programa de monitoreo de Gestión de Talento humano documentados y se lo usa para los procesos de Gestión de personas?

Opciones:

- Los documentos existen y siempre lo usamos
- Los documentos existen y en algunas ocasiones lo usamos
- Los documentos existen y no lo usamos
- Los documentos no existen

15- ¿Qué cantidad de tiempo ocioso estima usted que se pierden por la falta de control?

Opciones:

- (Más de 2 horas diarias) Altísimo nivel de pérdida
- (Entre 1.50 y 2 Horas diarias) Elevado nivel de pérdida
- (Entre 1 y 1.50 Horas diarias) Mediano nivel de pérdida
- (Entre 0.50 y 1 Hora diarias) Bajo nivel de pérdida
- (0%) No existe pérdida



ENCUESTA DIRIGIDA A CLIENTES

Esta encuesta se la realizará a clientes de la base de datos de la organización que hayan hecho pedidos de algún producto, en el que hayan tenido que esperar un tiempo determinado para su fabricación, se obviará a clientes que hayan comprado productos terminados de almacén y lo hayan llevado a su hogar el momento de la compra.

1- ¿Se sintió usted a gusto y bien atendido por el personal de Mueblería Acurio?

Opciones:

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

2- Cómo calificaría usted el desempeño del personal que la (lo) atendió en su compra

Opciones:

- Muy satisfactorio
- Satisfactorio
- Ni satisfactorio, ni insatisfactorio
- Poco satisfactorio
- Insatisfactorio

3- ¿Cuándo solicitó la cotización del producto elegido y/o el crédito para llevarlo este le fue entregado a usted con?

Opciones:

- Total puntualidad (se lo dieron de inmediato)
- Algo de puntualidad (Se los dieron después de pocos momentos)
- Con un nivel medio de retraso (Tuvo que esperar algunos minutos)
- Con retraso (Tuvo que esperar por varios minutos)
- Con mucho retraso (Tuvo que esperar por más de una hora)

4- ¿Su pedido fue entregado en su domicilio o lugar solicitado con puntualidad?

Opciones:

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

5- ¿Estima usted que este tipo de retrasos ocasiona molestias y pérdida de confianza de parte de los clientes?

Opciones:

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

6- ¿Según su opinión clientes como usted preferirían buscar hacer este tipo de compras en una empresa que les ofrezca puntualidad?

Opciones:

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

CERTIFICADO DE APROBACIÓN DE LA EMPRESA MUEBLERÍA ACURIO.



DE: Arq. Gustavo Acurio (Gerencia General)

PARA: UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

ASUNTO:

Análisis Funcional En El Área De Ventas, Facturación Y Despacho En Mueblería Acurio.

De nuestras consideraciones:

Tengo el agrado de informarles que la señorita **Zuly Vaca Catute** portadora de la C.I. **0922984232** y la señora **María Cristina Idrovo Robelo** portadora de la C.I. **0927008268**, estudiantes egresadas de Ing. Comercial de la Universidad Estatal de Milagro, serán las encargadas de realizar el Análisis Funcional en las Áreas de Venta, Facturación y Despacho.

Este proyecto por su importancia merece el apoyo respectivo para su implementación en la empresa por lo que se le darán todas las facilidades para que realicen su tesis en base a un análisis de funciones en determinadas áreas con problemas y necesidades que tiene la empresa.

Apreciaremos de parte de ustedes toda su comprensión para el logro de este proyecto.

Muy atentamente.

GUSTAVO ACURIO ULLOA
GERENTE GENERAL
MUEBLERÍA ACURIO

MUEBLERÍA
ACURIO Cía Ltda.
RUC: 0492567414001
Arq. Gustavo Acurio Ulloa

Figura 25 Certificado de aprobación de Mueblería Acurio