



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

TRABAJO DE GRADO

TEMA:

**“DISEÑO DE UN MANUAL DE FUNCIONES ADMINISTRATIVAS,
FINANCIERAS Y DE COMERCIALIZACIÓN DE INDUSTRIAL
PRODUCTOS “EL CHINITO” EN LA CIUDAD DE IBARRA”**

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA COMERCIAL

AUTORA: Arévalo MolinaJeovana Alexandra
DIRECTOR: Ing. Víctor Zea Z.Msc.

IBARRA, JULIO DEL 2012

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo tiene como objetivo brindar una herramienta útil a todo el personal de INDUSTRIAL PRODUCTOS EL "CHINITO" para mejorar la administración del talento humano dentro de la empresa, optimizando los recursos existentes y alcanzando un alto índice de eficiencia y eficacia en las actividades cotidianas. Se establecieron los antecedentes generales de la Institución, detallando información específica que permite conocer mejor a INDUSTRIAL PRODUCTOS EL "CHINITO", además se sustenta la necesidad de contar con un documento en el cuál se detallen todas las actividades que debe realizar cada trabajador y sus procedimientos, partiendo del objetivo general y específicos que se quiere conseguir con la implementación del presente Manual de funciones administrativas, financieras y de comercialización. Para sustentar todos los planteamientos a lo largo del presente trabajo de grado, se consideró de vital importancia estructurar las bases teórico-científicas que permiten conocer la definición, etapas, del proceso administrativo. Las encuestas aplicadas determinaron la necesidad y viabilidad de que la empresa pueda implementar el presente manual de funciones administrativas, financieras y de comercialización con la finalidad de mejorar la administración del talento humano. Con toda la información obtenida a través de fuentes bibliográfico-documentales y del trabajo de campo efectuado se realiza el diseño de un Manual de funciones Administrativas, financieras y de comercialización, mismo que contiene el orgánico funcional detallando las actividades que se realizan en cada puesto de trabajo que existe en la entidad, además presenta los principales procesos en forma de diagramas para facilitar su comprensión y aplicación. El manual resulta ser viable o ejecutable, pues mejorará los procesos administrativos, sintetizará los procedimientos de trabajo, mejorará las condiciones laborales del personal de la empresa al contar con normas claras para ejercer cada una de las funciones encomendadas, es sustentable en cuanto a su permanencia en el tiempo, garantizando una administración del talento humano más eficiente y efectiva. En general, el impacto de la aplicación del presente Manual de Funciones administrativas, financieras y de comercialización es positivo.

EXECUTIVE SUMMARIZE

The present work must like objective offer to a useful tool to all the personnel of INDUSTRIALIST PRODUCTS “ CHINITO ” to improve the administration of the human talent within the company, being optimized the existing resources and reaching a high index of efficiency and effectiveness in the daily activities. The general antecedents of the Institution settled down, detailing specific information that “ CHINITO allows to know INDUSTRIALIST PRODUCTS better ”, in addition sustains the necessity to count on a document in which all the activities are detailed that must realise each worker and his procedures, starting off of the general mission and specific that are wanted to obtain with the implementation of the present Manual of administrative, financial functions and of commercialization. In order to sustain all the expositions throughout the present work of degree, it was considered vitally important to structure the bases theoretical-scientists who allow to know the definition, stages, of the administrative process. The applied surveys determined the necessity and viability that the company can implement the present manual of administrative functions, financial and of commercialization in order to improve the administration of the human talent. With all the data obtained through bibliographical-documentary sources and from the work of conducted field the design of a Manual of Administrative functions is realised, financial and of commercialization, same that contains organic the functional one detailing the activities that are realised in each job that exists in the organization, in addition presents/displays the main processes in the form of diagrams to facilitate their understanding and application. The manual turns out to be viable or feasible, because it will improve the administrative processes, it will synthesize the work procedures, it will improve the labor conditions of the personnel of the company when counting on norms clear to exert each one of the entrusted functions, is viable as far as its permanence in the time, guaranteeing an administration of the more efficient and effective human talent. Generally, the impact of the application of the present Manual of administrative, financial Functions and of commercialization is positive.

AUTORÍA

Yo, AREVALO MOLINA JEOVANA ALEXANDRA, portadora de la cédula de ciudadanía N° 100304462-3 declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría: DISEÑO DE UN MANUAL DE FUNCIONES ADMINISTRATIVAS, FINANCIERAS Y DE COMERCIALIZACION DE INDUSTRIAL PRODUCTOS EL “CHINITO” EN LA CIUDAD DE IBARRA, que no ha sido previamente presentado para ningún grado, ni calificación profesional; y, se han respetado las diferentes fuentes y referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

Arévalo Molina Jeovana Alexandra

CI. Nro. 100304462-3

CERTIFICACIÓN

En mi calidad de Director del Trabajo de Grado presentado por la egresada Arévalo Molina Jeovana Alexandra para optar por el Título de Ingeniera Comercial cuyo tema es “DISEÑO DE UN MANUAL DE FUNCIONES ADMINISTRATIVAS, FINANCIERAS Y DE COMERCIALIZACION DE INDUSTRIAL PRODUCTOS “EL CHINITO” EN LA CIUDAD DE IBARRA”; considero que el presente trabajo reúne los requisitos correspondientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

En la ciudad de Ibarra, julio del 2012

Firma

Ing. Víctor Zea Zamora Msc.
CI. Nro. 030042540-2



CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE GRADO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

Yo, JEOVANA ALEXANDRA AREVALO MOLINA, con cédula de identidad Nro. 100304462-3, manifiesto mi voluntad de ceder a la Universidad Técnica del Norte los derechos patrimoniales consagrados en la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador, artículos 4,5 y 6, en calidad de autor de la obra o trabajo de grado denominado: “DISEÑO DE UN MANUAL DE FUNCIONES ADMINISTRATIVAS, FINANCIERAS Y DE COMERCIALIZACIÓN DE INDUSTRIAL PRODUCTOS “EL CHINITO” EN LA CIUDAD DE IBARRA”, que ha sido desarrollado para optar por el título de: INGENIERÍA COMERCIAL en la Universidad Técnica del Norte, quedando la universidad facultada para ejercer los derechos cedidos anteriormente. En mi condición de autor me reservo los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la biblioteca de la Universidad Técnica del Norte.

JEOVANA AREVALO

C.I. 100304462-3

En la ciudad de Ibarra, mes de julio del 2012



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
BIBLIOTECA UNIVERSITARIA**

**AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN
A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

La Universidad Técnica Del Norte dentro del proyecto Repositorio Digital Institucional, determino la necesidad de disponer de textos completos en formato digital con la finalidad de apoyar los procesos de investigación, docencia y extensión de la Universidad.

Por medio del presente documento dejo sentada mi voluntad de participar en este proyecto, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

DATOS DE CONTACTO			
CÉDULA DE IDENTIDAD:	100304462-3		
APELLIDOS Y NOMBRES:	Arévalo Molina Jeovana Alexandra		
DIRECCIÓN:	Ibarra, Huertos Familiares, Av. 13 de Abril		
EMAIL:	jovis_are@hotmail.com		
TELÉFONO FIJO	2 558035	TELÉFONO MÓVIL:	090518989

DATOS DE LA OBRA	
TÍTULO:	"Diseño de un manual de funciones administrativas, financieras y de comercialización de industrial productos"EL CHINITO" en la ciudad de Ibarra"
AUTOR (ES):	Arévalo Molina Jeovana Alexandra
FECHA: AAAAMMDD	2012/05/10
SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO	
PROGRAMA:	<input type="checkbox"/> Pregrado <input type="checkbox"/> Posg ra
TÍTULO POR EL QUE OPTA:	Ingeniero Comercial
ASESOR / DIRECTOR:	Ing. Víctor Zea Z. Msc.

2. AUTORIZACIÓN DE USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD

Yo, Jeovana Alexandra Arévalo Molina, con cedula de identidad Nro. 100304462-3, en calidad de autor y titular de los derechos patrimoniales de la obra o trabajo de grado descrito anteriormente, hago entrega del ejemplar respectivo en formato digital y autorizo a la Universidad Técnica del Norte, la publicación de la obra en el Repositorio Digital Institucional y uso del archivo digital en la Biblioteca de la Universidad con fines académicos, para ampliar la disponibilidad del material y como apoyo a la educación, investigación y extensión; en concordancia con la Ley de Educación Superior artículo 143.

3. CONSTANCIAS

El autor manifiesta que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es original y que es el titular de los derechos patrimoniales, por lo que asume la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

En la ciudad de Ibarra, julio del 2012

EL AUTOR:

ACEPTACIÓN:

(Firma).....	(Firma).....
Nombre: Jeovana Arévalo M.	Nombre.....
CI. 100304462-3	Cargo: JEFE DE BIBLIOTECA

Facultado por resolución de Consejo
Universitario _____

DEDICATORIA

Quiero dedicar este trabajo a mi hija Jhanis quien ha sido mi mayor bendición, llenándome de amor y fortaleza para seguir adelante y culminar mis objetivos.

A mis padres, quienes estuvieron conmigo apoyándome y dando un ejemplo de superación, constancia y perseverancia, además porque con su amor han sabido enriquecer mi deseo de ser día a día una mejor persona y una mejor profesional.

JEOVANA ARÉVALO

AGRADECIMIENTO

Al llegar al término del presente trabajo investigativo quiero agradecer a las siguientes personas:

A las autoridades y docentes de la Universidad Técnica del Norte, quienes han sembrado en mí, un espíritu de lucha por alcanzar nuevos conocimientos, sabiduría, principios éticos y morales; que me han permitido la proyección del éxito y la excelencia.

Un agradecimiento especial a mí asesor Ing. Víctor Zea Zamora, como Director de Trabajo de grado, quien supo facilitarme sus valiosos conocimientos y experiencias que han hecho posible la culminación exitosa de mi investigación.

Finalmente, al propietario de INDUSTRIAL PRODUCTOS EL CHINITO quien depositó su confianza en mi e hizo posible el desarrollo de la investigación.

JEOVANA AREVALO

PRESENTACIÓN

Para conocer el procedimiento metodológico del presente trabajo de investigación, a continuación se transcriben partes fundamentales del Proyecto.

El primer capítulo es el diagnóstico, en el cual se detalla los antecedentes de INDUSTRIAL PRODUCTOS EL “CHINITO”, se analizan las siguientes variables: estructura orgánica, niveles jerárquicos, funciones y procedimientos, con sus respectivos indicadores, también se realiza el análisis e interpretación de datos para lo cual se utilizó encuestas y una entrevista que permitieron analizar la situación actual de la entidad, finalizando con la determinación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

En el segundo capítulo, se hace referencia a la base teórica - científica, la misma que me permitió orientarme sobre como habrá de llevarse a cabo la investigación, para lo cual se acudió a las fuentes bibliográficas y en base a una investigación de campo.

El tercer capítulo es la propuesta, en este se realiza el diseño del manual de funciones administrativas, financieras y de comercialización, a través de la aplicación de principios y procesos administrativos para obtener información de manera oportuna y veraz, también se realiza un manual de procedimientos el cual servirá como un apoyo para la administración del talento humano de la empresa.

Antes de finalizar este trabajo con el cuarto capítulo he analizado los posibles impactos entre ellos se destaca el Impacto Social, Impacto Económico, Impacto Empresarial, Impacto Educativo, Impacto Ético.

Finalmente se culmina el presente manual con las respectivas conclusiones, recomendaciones y anexos. Con la finalidad de que el presente trabajo sirva como una guía y herramienta útil de trabajo, que permita alcanzar los objetivos planteados por el propietario de INDUSTRIAL PRODUCTOS “EL CHINITO”.

ÍNDICE

PORTADA	i
RESUMEN EJECUTIVO	ii
EXECUTIVE SUMMARY	iii
AUTORÍA	iv
CERTIFICACIÓN	v
CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE GRADO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE	vi
AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE	vii
DEDICATORIA	ix
AGRADECIMIENTO	x
PRESENTACIÓN	xi
ÍNDICE	xiii

CAPÍTULO I DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

Antecedentes	21
Objetivos	22
General	22
Específicos	22
Variables Diagnósticas	22
Indicadores	22
Estructura orgánica	23
Niveles Jerárquicos	23
Funciones y procedimientos	23
Matriz de relación diagnóstica	24
Identificación de la población	25
Diseño de instrumentos	25
Información primaria	25
Encuesta	25
Entrevista	26
Información secundaria	26

Evaluación de la información	26
Encuesta realizada a los trabajadores de INDUSTRIAL PRODUCTOS “EL CHINITO”.	26
Entrevista realizada al Gerente- Propietario de INDUSTRIAL PRODUCTOS “EL CHINITO”	40
Construcción de la matriz FODA	42
Cruces estratégicos	44
FA (fortalezas - amenazas)	44
FO (fortalezas – oportunidades)	44
DO (debilidades - oportunidades)	45
DA (debilidades – amenazas)	45
Identificación del problema diagnóstico	45

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

Administración	47
Definición de Administración	47
Importancia de la Administración	48
El proceso administrativo	49
Planificación	49
Organización	50
Dirección	51
Control	52
La empresa	53
Definición de Empresa	53
Importancia de Empresa	54
Clasificación de las empresas	55
Por su forma jurídica	55
Por el sector económico	56
Por el grado de participación del Estado	56
Por su tamaño	57
Según el ámbito estatal	57
Sociedad Civil	57
Características de una Sociedad Civil	58
Ventajas de una Sociedad Civil	58
Inconvenientes de una Sociedad Civil	58
Misión	59

Definición de Misión	59
Importancia de la misión	59
Características para estructurar la misión	60
Visión	61
Definición de Visión	61
Importancia de Visión	62
Objetivos	62
Definición de Objetivos	62
Características de los objetivos	63
Políticas	64
Definición de Políticas	64
Importancia de Políticas	64
Valores	65
Definición de Valores	65
Manuales	66
Definición de Manuales	66
Objetivos de los manuales	66
Importancia de los manuales	67
Ventajas y limitaciones de la utilización de los Manuales	69
Ventajas	69
Limitaciones	69
Tipo de Manuales	70
Manual de organización	70
Manual de Normas y Procedimientos	71
Manual de Puestos y Funciones	72
Elaboración de un Manual	73
Recopilación de información	73
Interpretación y diseño de la información	74
Elaboración del manual	75
Aprobación y actualización del manual	75
Organigramas	76
Definición de los Organigramas	76
Importancia de los organigramas	77
Tipos de organigramas	78
Por su naturaleza	78
Por su finalidad	78
Por su ámbito	79
Por su contenido	80
Por su presentación o disposición gráfica	80
Diagrama de Flujo	81

Definición de Diagrama de Flujo	81
Características de los diagramas de flujo	82
Símbolos utilizados en diagramas de flujo	83
Inicio- Fin	83
Proceso	83
Entrada – salida	83
Decisión	83
Conector	83
Conector fuera de la página	84
Documento	84
Archivo	84

CAPÍTULO III PROPUESTA

Descripción	85
Finalidad	85
Objetivos	86
General	86
Específicos	86
Componentes	86
Ámbito de aplicación	86
Manual de Funciones Administrativas, Financieras y de Comercialización de INDUSTRIAL PRODUCTOS "EL CHINITO"	87
Misión	87
Visión	87
Objetivos	87
General	87
Específicos	88
Políticas	88
Valores Corporativos	89
Trabajo en Equipo	89
Creatividad	89
Respeto	90
Flexibilidad	90
Transparencia	90
Honestidad	90

Lealtad	91
Actitud Positiva	91
Desarrollo Humano	91
Efectividad, eficiencia y eficacia	91
Protección al medio ambiente	92
Coordinación y comunicación efectivas	92
Proyección hacia el futuro	93
Niveles Jerárquicos	93
Organigrama de INDUSTRIAL PRODUCTOS "EL CHINITO"	94
Nivel Directivo	95
Junta General de Accionistas	95
Directorio	96
Nivel Ejecutivo	96
Gerente General	97
Nivel de Asesoramiento	98
Asesoría Jurídica	98
Asesor Jurídico	98
Nivel Auxiliar	99
Sección Talento Humano	99
Jefe de Talento Humano	99
Sección de Contabilidad	100
Contador General	100
Auxiliar de Contabilidad	102
Sección Caja	103
Cajero/a	103
Sección bodega	104
Bodeguero	104
Sección de Secretaría	106
Secretaria	106
Nivel Operativo	107
Sección Ventas	107
Jefe de Ventas	107
Vendedores	108
Sección Publicidad	109
Publicista	109
Sección de Control de Calidad	111
Control de Calidad	111
Sección de Fabricación	112
Operarios	112
Sección empaque	113

Empaquetadores	113
Manual de Procedimientos	114
Introducción	114
Procedimiento para selección, contratación e inducción del personal	115
Flujograma para selección, contratación e inducción del personal	116
Procedimiento para salida de vacaciones del personal	117
Flujograma para salida de vacaciones	118
Procedimiento para evaluación del desempeño del personal	119
Flujograma para evaluación del desempeño del personal	120
Procedimiento para capacitación del personal	121
Flujograma para capacitación del personal	122

CAPÍTULO IV ANÁLISIS DE IMPACTOS

Conceptualización de los Impactos	123
Identificación de Impactos	123
Análisis de Impactos	124
Impacto Social	124
Impacto Económico	126
Impacto Empresarial	129
Impacto Educativo	131
Impacto Ético	133

CONCLUSIONES 135

RECOMENDACIONES 137

BIBLIOGRAFÍA 139

LINCOGRAFIA

140

ANEXOS 141

ÍNDICE DE CUADROS ESTADÍSTICOS

CUADRO Nro.	TÍTULO	PAG.
1	Matriz de Relación Diagnóstica.	24
2	Especificaciones pregunta 1	26
3	Especificaciones pregunta 2	28
4	Especificaciones pregunta 3	30
5	Especificaciones pregunta 4	31
6	Especificaciones pregunta 5	33
7	Especificaciones pregunta 6	34
8	Especificaciones pregunta 7	36
9	Especificaciones pregunta 8	37
10	Especificaciones pregunta 9	38
11	Construcción Matriz FODA	42
12	Procedimiento para selección, contratación e inducción del personal	115
13	Procedimiento para salida de vacaciones del personal	117
14	Procedimiento para evaluación del desempeño del personal	119
15	Procedimiento para capacitación del personal	121
16	Valoración de impactos	123
17	Valoración impacto social	124
18	Valoración impacto económico	127
19	Valoración impacto empresarial	129
20	Valoración impacto educativo	131
21	Valoración impacto ético	132

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO Nro.	TÍTULO	PAG.
1	Gráfico pregunta N° 1	27
2	Gráfico pregunta N° 2	29
3	Gráfico pregunta N° 3	30
4	Gráfico pregunta N° 4	32
5	Gráfico pregunta N° 5	33
6	Gráfico pregunta N° 6	35
7	Gráfico pregunta N° 7	36
8	Gráfico pregunta N° 8	38
9	Gráfico pregunta N° 9	39
10	Organigrama de INDUSTRIAL PRODUCTOS "EL CHINITO"	94
11	Flujo grama para selección, contratación e inducción del personal.	116
12	Flujo grama para salida de vacaciones del personal	118
13	Flujo grama para evaluación del desempeño del personal	120
14	Flujo grama para capacitación del personal	122

CAPÍTULO I

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

1.1. Antecedentes

INDUSTRIAL PRODUCTOS EL CHINITO fue creada el 31 de marzo de 1999. Es una Compañía Civil y Social. Está ubicada en la ciudad de Ibarra en el barrio Huertos Familiares. En la actualidad cuenta con una sucursal en la ciudad de Quito, la cual facilita la comercialización de sus productos en dicha ciudad. Está constituida por tres socios: Juan Carlos Romo con un 95% de acciones quien dirige la empresa, Nancy Romo Molina y María Augusta Romo Molina tienen el 5% de acciones en la empresa.

Esta empresa elabora un total de 80 productos entre condimentos, salsas y tallarines. Uno de los primeros productos que elaboraron y con el que se dieron a conocer fue tallarines El Chinito, es de aquí de donde surge la idea del nombre INDUSTRIAL PRODUCTOS EL CHINITO. Desde sus inicios se ha destacado por ser una empresa innovadora en sus productos tratando de buscar siempre la satisfacción de sus clientes.

Cuenta con un total de veinticinco trabajadores de los cuales siete están concentrados en la parte administrativa de la empresa y el restante en producción, siendo esta la razón de crear un Manual de Funciones para dicha empresa, ya que le permitirá tener una mejor coordinación y organización de las actividades que debe realizar cada trabajador.

En la actualidad es un requisito indispensable para las empresas contar con manuales de funcionamiento, por eso es necesario realizar un Manual de Funciones Administrativas, Financieras y de Comercialización de INDUSTRIAL “EL CHINITO”, que le permitirá a todos los trabajadores conocer la estructura de la empresa y que funciones realiza cada persona en su puesto de trabajo.

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. General

Realizar un diagnóstico situacional de la empresa INDUSTRIAL PRODUCTOS EL “CHINITO”, para determinar sus aspectos positivos y negativos.

1.2.2. Específicos

- Conocer la estructura orgánica de la empresa
- Determinar los niveles jerárquicos de la organización de la empresa.
- Identificar las funciones y procedimientos que se realizan en la organización.

1.3. Variables Diagnósticas

Para facilitar el enfoque de este estudio en los aspectos relevantes y sus diferentes relaciones se ha determinado las siguientes variables:

1.3.1. Estructura orgánica

1.3.2. Niveles Jerárquicos

1.3.3. Funciones y procedimientos

1.4. INDICADORES

Los componentes que permitirán conocer, analizar y determinar cada una de las variables, están dados por medio de una serie de indicadores que determinan cada una de las variables:

1.4.1. Estructura orgánica

- Misión
- Visión
- Objetivos
- Políticas
- Valores
- Organigrama

1.4.2. Niveles Jerárquicos

- Relación de dependencia
- Unidades dependientes

1.4.3. Funciones y Procedimientos

- Personal
- Perfil
- Competencias
- Aptitudes y Actitudes
- Funciones

1.5. MATRIZ DE RELACIÓN DIAGNÓSTICA

OBJETIVOS	VARIABLES	INDICADORES	TÉCNICAS	PÚBLICO
Conocer la estructura organizacional de la empresa	Estructura Orgánica	<ul style="list-style-type: none"> • Misión • Visión • Objetivos • Políticas • Valores • Organigrama 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Encuesta ▪ Entrevista ▪ Opinión de expertos ▪ Observación 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Trabajadores ▪ Gerente General
Determinar los niveles jerárquicos de la organización de la empresa	Niveles jerárquicos	<ul style="list-style-type: none"> • Relación de dependencia • Unidades dependientes 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Encuestas ▪ Entrevista 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Trabajadores ▪ Gerente General
Identificar las funciones y procedimientos que se realizan en la organización	Funciones y Procedimientos	<ul style="list-style-type: none"> • Personal • Perfil • Competencias • Aptitudes y actitudes • Funciones 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Encuestas ▪ Entrevista 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Trabajadores ▪ Gerente General

*Cuadro N° 1 Matriz de relación diagnóstica
Elaborado por: La autora*

1.6. IDENTIFICACIÓN DE LA POBLACIÓN

INDUSTRIAL PRODUCTOS EL CHINITO cuenta con un total de 25 trabajadores incluyendo al gerente – propietario, por lo que en este caso se aplicó las encuestas a todos los colaboradores ya que es una población pequeña y una entrevista dirigida al Gerente- Propietario de la empresa.

1.6.1. Censo

Considerando que la empresa tiene 1 ejecutivo y 24 trabajadores que da un total de 25, se procede a realizar un censo para las 25 personas. Es decir se aplicara las 24 encuestas a los trabajadores y una entrevista al Gerente General.

1.7. DISEÑO DE INSTRUMENTOS

1.7.1. Información primaria

1.7.1.1. Encuesta

Para la obtención de la información primaria se realizó encuesta (ver anexo) estructuradas con preguntas cerradas de las cuales se obtuvo importante información que permitirá determinar de manera clara y concisa algunos aspectos del proyecto.

La encuesta se realizó con el objetivo de obtener información sobre el conocimiento que tienen los trabajadores sobre la estructura de la empresa.

1.7.1.2. Entrevista

La entrevista es un instrumento fundamental en la recopilación de información, por lo que se vio necesario la aplicación de un cuestionario (ver anexo) al Gerente – Propietario de INDUSTRIAL PRODUCTOS “EL CHINITO”

1.7.2. Información secundaria

Para ampliar la información obtenida y que sirvió de sustento teórico sobre un manual de funciones se recurrió a folletos, bibliografía e internet que es un medio fabuloso para extender la información científica y técnica de la investigación.

1.8. EVALUACIÓN DE LA INFORMACIÓN

1.8.1. Encuesta realizada a los trabajadores de la empresa INDUSTRIAL PRODUCTOS AL CHINITO

1.8.1.1. ¿Conoce usted si la empresa tiene por escrito la misión, visión, objetivos, políticas, y valores institucionales?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
En su totalidad	0	0%
La mayor parte	0	0%
Poco	0	0%
Nada	24	100%
TOTAL	24	100%

Cuadro N° 2 especificaciones pregunta 1

Fuente: Encuesta realizada a trabajadores de la empresa

Elaborado por: La Autora



*Gráfico N° 1 especificaciones pregunta 1
Fuente: Encuesta realizada a trabajadores de la empresa
Elaborado por: La Autora*

ANÁLISIS:

Del análisis realizado al cuadro y gráfico se desprende que la empresa no tiene por escrito la misión, visión, objetivos, políticas y valores de la empresa, para lo cual se ve necesario la implementación de estos elementos administrativos con lo que ayudara a los trabajadores a conocer la estructura de la empresa.

Misión: La misión es lo que pretende hacer la empresa y para quién lo va hacer. Es el motivo de su existencia, da sentido y orientación a las actividades de la empresa; es lo que se pretende realizar para lograr la satisfacción de los clientes potenciales, del personal, de la competencia y de la comunidad en general.

Visión: Es realizar el proceso de formular el futuro. Visualizar el futuro implica un permanente examen de la organización frente a sus clientes, su competencia, su propia cultura, y por sobre todo discernir entre lo que

ella es hoy, y aquello que desea ser en el futuro, todo esto frente a su capacidades y oportunidades.

Objetivos: Elemento programático que identifica la finalidad hacia la cual deben dirigirse los recursos y esfuerzos para dar cumplimiento a la misión, tratándose de una organización.

Políticas: conjunto de criterios generales que establecen el marco de referencia para el desempeño de las actividades en materia de obra y servicios relacionados con la misma. Constituirán el instrumento normativo de más alta jerarquía en la materia al interior de la universidad y servirá de base para la emisión de los lineamientos.

Valores: Define el conjunto de principios, creencias, reglas que regulan la gestión de la organización. Constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional.

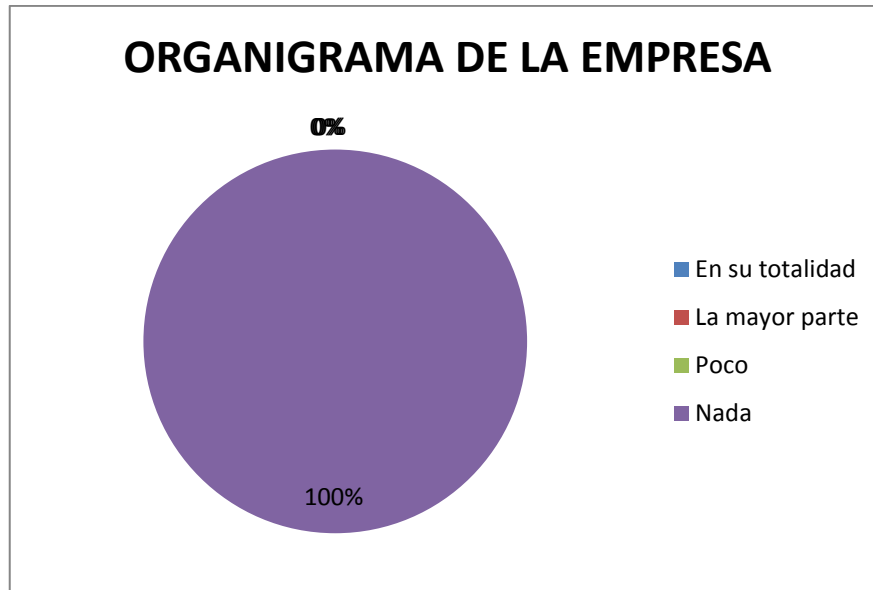
1.8.1.2. ¿Conoce usted si la empresa tiene un organigrama de la estructura de la empresa?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
En su totalidad	0	0%
La mayor parte	0	0%
Poco	0	0%
Nada	24	100%
TOTAL	24	100%

Cuadro N° 3 especificaciones pregunta 2

Fuente: Encuesta realizada a trabajadores de la empresa

Elaborado por: La Autora



*Gráfico N° 2 especificaciones pregunta 2
Fuente: Encuesta realizada a trabajadores de la empresa
Elaborado por: La Autora*

ANÁLISIS:

Del análisis del cuadro y el gráfico se desprende que la empresa no tiene un organigrama claramente definido en donde pueda proyectar a sus trabajadores, proveedores y clientes los niveles jerárquicos de la organización.

Organigrama: la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen.

1.8.1.3. ¿Conoce usted si los niveles jerárquicos en la empresa están claramente definidos

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
En su totalidad	12	50%
La mayor parte	11	46%
Poco	1	4%
Nada	0	0%
TOTAL	24	100%

Cuadro N° 4 especificaciones pregunta 3

Fuente: Encuesta realizada a trabajadores de la empresa

Elaborado por: La Autora

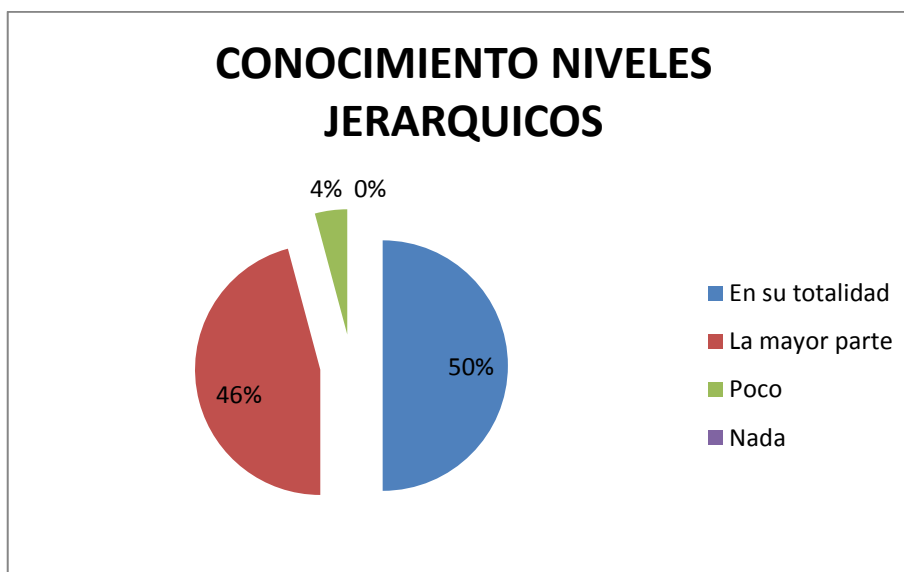


Gráfico N° 3 especificaciones pregunta 3

Fuente: Encuesta realizada a trabajadores de la empresa

Elaborado por: La Autora

ANÁLISIS:

Del análisis del cuadro y gráfico se desprende que en su mayor parte si están definidos los niveles jerárquicos pero no constan en un documento escrito si no que se realiza en forma empírica.

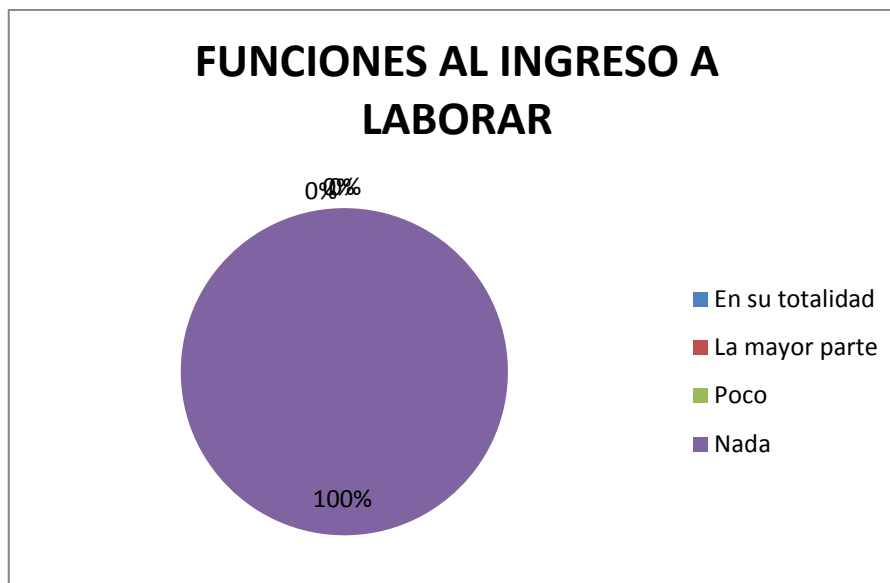
Niveles Jerárquicos: El conjunto de órganos agrupados de acuerdo con el grado de autoridad y responsabilidad que poseen, independientemente de la función que realicen.

1.8.1.4. ¿Cuándo usted ingreso a laborar en la empresa le entregaron por escrito las funciones que debía realizar?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
En su totalidad	0	0%
La mayor parte	0	0%
Poco	0	0%
Nada	24	100%
TOTAL	24	100%

Cuadro Nº 5 especificaciones pregunta 4

*Fuente: Encuesta realizada a trabajadores de la empresa
Elaborado por: La Autora*



*Gráfico Nº 4 especificaciones pregunta 4
Fuente: Encuesta realizada a trabajadores de la empresa
Elaborado por: La Autora*

ANÁLISIS:

Del análisis del cuadro y gráfico se desprende que nunca se les entregó las funciones por escrito para que puedan laborar de forma técnica en la empresa, simplemente se desempeñan en su área de trabajo en base a instrucciones e indicaciones de personal antiguo o de sus superiores.

Funciones: Es la especificación de las tareas inherentes a cada una de las unidades administrativas que forman parte de la estructura orgánica, necesarias para cumplir con las atribuciones encomendadas a la organización.

1.8.1.5. ¿Conoce usted si para el desempeño del personal en la empresa se ha realizado un estudio de perfil que se requiere, las competencias, actitudes y aptitudes?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
En su totalidad	0	0%
La mayor parte	0	0%
Poco	0	0%
Nada	24	100%
TOTAL	24	100%

Cuadro N° 6 especificaciones pregunta 5

Fuente: Encuesta realizada a trabajadores de la empresa

Elaborado por: La Autora

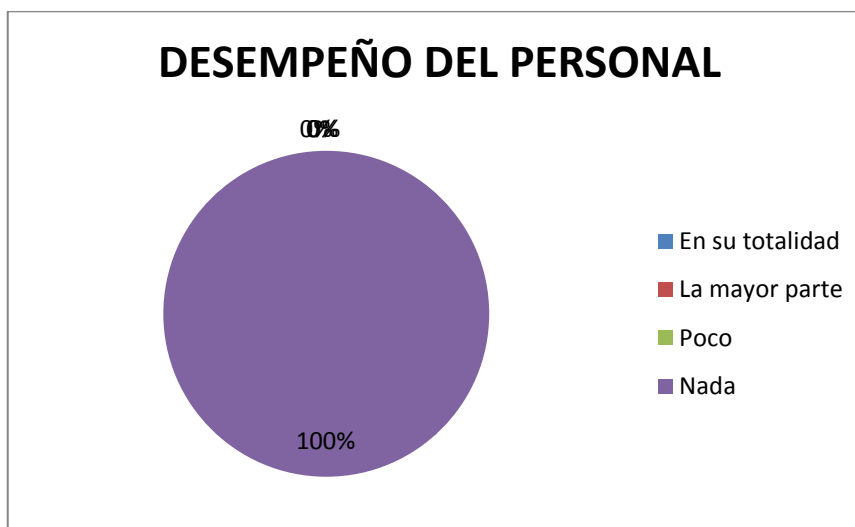


Gráfico N° 5 especificaciones pregunta 5

Fuente: Encuesta realizada a trabajadores de la empresa

Elaborado por: La Autora

ANÁLISIS:

Del análisis del cuadro y gráfico se puede deducir que dentro de la empresa no se realiza ningún tipo de estudio para medir el desempeño

laboral de los trabajadores, es decir analizando su perfil, competencias, actitudes y aptitudes.

Perfil: conjunto de capacidades y competencias que identifican la formación de una persona para asumir en condiciones óptimas las responsabilidades propias del desarrollo de funciones y tareas de una determinada profesión.

Competencias: Conjuntos de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona, que le permiten la realización exitosa de una actividad.

Actitudes: Son los sentimientos y supuestos que determinan en gran medida la perfección de los empleados respecto de su entorno, su compromiso con las acciones previstas y, en última instancia su comportamiento.

Aptitudes: capacidad y la buena disposición que una persona ostenta para desempeñarse o ejercer determinada tarea, empleo o función.

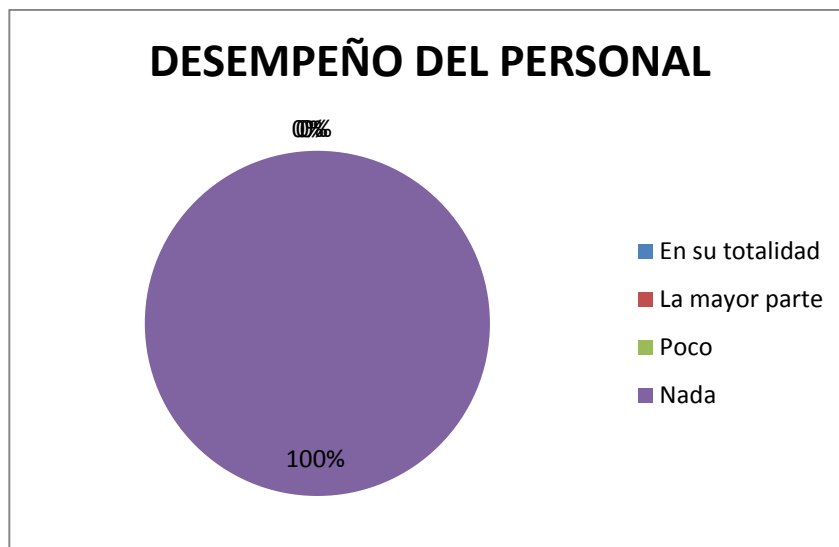
1.8.1.6. ¿Conoce usted si la empresa tiene un manual de funciones?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
En su totalidad	0	0%
La mayor parte	0	0%
Poco	0	0%
Nada	24	100%
TOTAL	24	100%

Cuadro N° 7 especificaciones pregunta 6

Fuente: Encuesta realizada a trabajadores de la empresa

Elaborado por: La Autora



*Gráfico N° 6 especificaciones pregunta 6
Fuente: Encuesta realizada a trabajadores de la empresa
Elaborado por: La Autora*

ANÁLISIS:

Del análisis del cuadro y gráfico se desprende que la empresa no cuenta con un manual de funciones en donde se detalle todas las actividades que debe realizar cada trabajador dentro de la organización, para lo cual con la implementación del Manual de Funciones Administrativas, Financieras y de Comercialización se lograra que cada trabajador tenga definido claramente las actividades que debe realizar dentro de la organización.

Manual de Funciones: cuerpo sistemático que indica las funciones y actividades a ser cumplidas por los miembros de la Organización y la forma en que las mismas deberán ser realizadas ya sea, conjunta o separadamente.

1.8.1.7. ¿Le gustaría a usted que la empresa realice un estudio para determinar el perfil profesional, perfil del puesto, competencias, actitudes y aptitudes?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
En su totalidad	24	100%
La mayor parte	0	0%
Poco	0	0%
Nada	0	0%
TOTAL	24	100%

Cuadro N° 8 especificaciones pregunta 7

Fuente: Encuesta realizada a trabajadores de la empresa

Elaborado por: La Autora

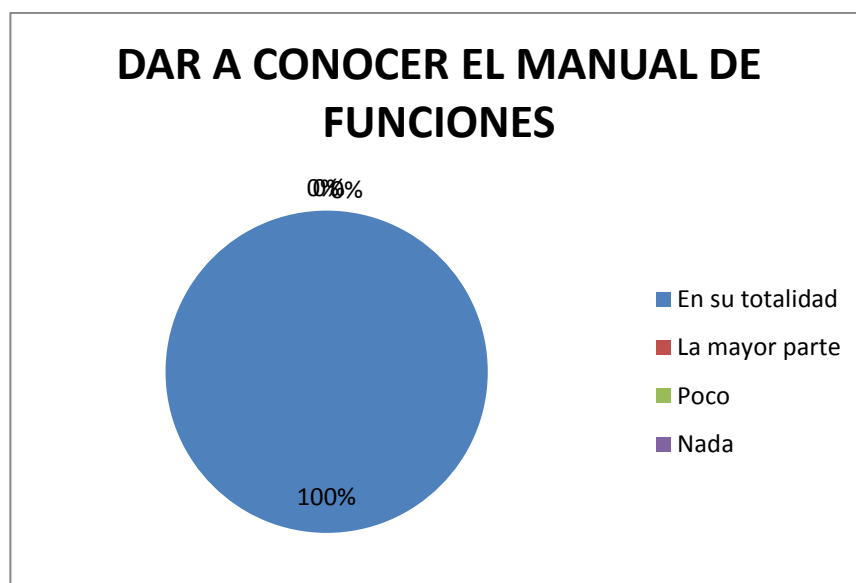


Gráfico N° 7 especificaciones pregunta 7

Fuente: Encuesta realizada a trabajadores de la empresa

Elaborado por: La Autora

ANÁLISIS:

Del análisis del cuadro y gráfico se puede deducir que los trabajadores están de acuerdo para que se realice un estudio de perfil profesional, competencias, actitudes y aptitudes. Esto permitirá detectar las falencias que exista en cada puesto de trabajo las cuales impidan el crecimiento de los trabajadores y de la empresa, es decir con este tipo de estudio logran un desarrollo personal dentro de la institución.

1.8.1.8. ¿Le gustaría a usted que la empresa cuente con un manual de funciones que refleje la realidad de la organización y las funciones que se realizan y que sean debidamente aprobado y difundido dentro de la organización. ?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
En su totalidad	24	100%
La mayor parte	0	0%
Poco	0	0%
Nada	0	0%
TOTAL	24	100%

Cuadro N° 9 especificaciones pregunta 8

Fuente: Encuesta realizada a trabajadores de la empresa

Elaborado por: La Autora

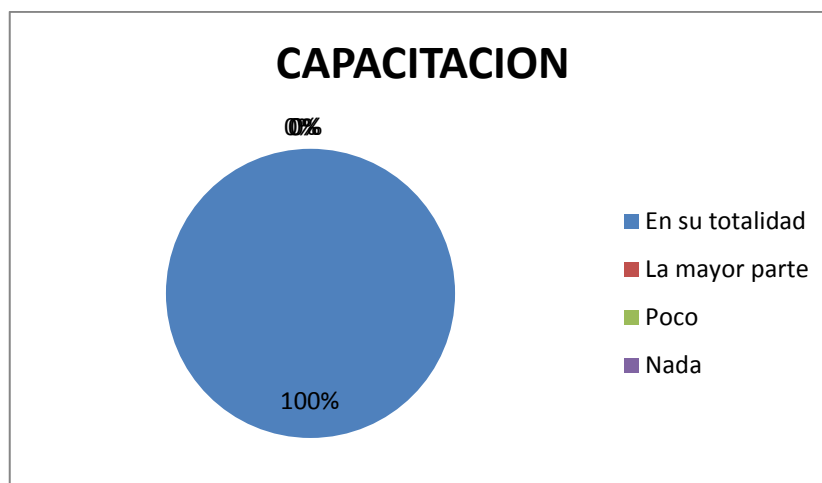


Gráfico N° 8 especificaciones pregunta 8
Fuente: Encuesta realizada a trabajadores de la empresa
Elaborado por: La Autora

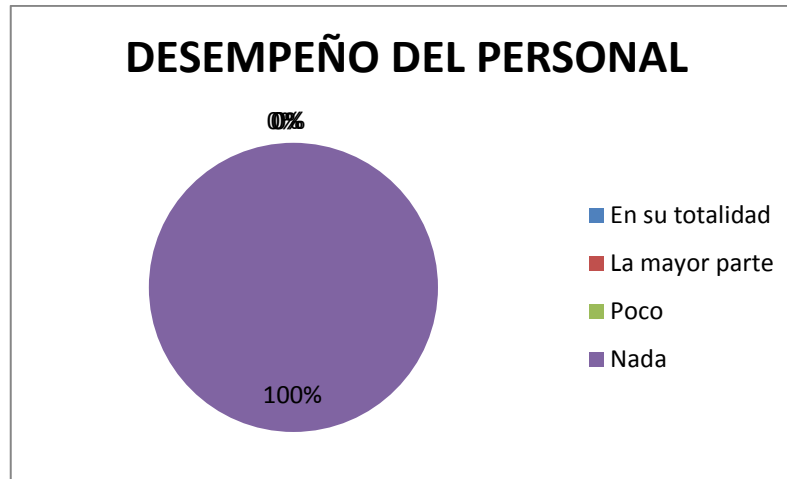
ANÁLISIS:

Del análisis del cuadro y gráfico se desprende que los empleados y trabajadores desean contar con un manual de funciones que le sirva de base y sustento para realizar sus labores dentro de su trabajo, cumpliendo con el principio de delegación.

1.8.1.9. ¿Cuenta la empresa con un manual de procedimientos para la administración del talento humano?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
En su totalidad	0	0%
La mayor parte	0	0%
Poco	0	0%
Nada	24	100%
TOTAL	24	100%

Cuadro N° 10 especificaciones pregunta 9
Fuente: Encuesta realizada a trabajadores de la empresa
Elaborado por: La Autora



*Gráfico N° 9 especificaciones pregunta 9
Fuente: Encuesta realizada a trabajadores de la empresa
Elaborado por: La Autora*

ANÁLISIS:

Del análisis del cuadro y gráfico se desprende que la empresa no cuenta con un manual de procedimiento en donde se encuentre detallado los pasos que debe realizarse en referencia a la administración del talento humano.

Manual de Procedimientos: Un manual de procedimientos es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas.

1.8.2. Entrevista realizada al Gerente- Propietario de INDUSTRIAL PRODUCTOS EL CHINITO

Entrevistado : Ing. Juan Carlos Romo

Entrevistador : Srta. Jeovana Arévalo

Lugar : INDUSTRIAL PRODUCTOS “EL CHINITO”

1.8.2.1. ¿Posee la empresa por escrito la misión, visión, objetivos, políticas, y valores de la organización?

En base a la pregunta que se realizó al Ing. Romo manifestó que la empresa no cuenta con un documento escrito en donde conste la misión, visión, objetivos, políticas y valores de la empresa, ya que a través del tiempo se han venido preocupando más de su producción y ventas que de la organización de la empresa.

Manifiesta que es importante contar con estos elementos administrativos ya que permitan lograr mayor eficiencia en la entidad por lo que conocerán el rumbo que se tomara en el futuro por parte de la empresa.

1.8.2.2. ¿Posee un organigrama de la estructura de la empresa?

La empresa no tiene un organigrama en donde proyecte la estructura de la empresa a sus trabajadores y clientes. Señalando que es importante contar con esta estructura organizacional.

1.8.2.3. ¿Tiene claramente definidos los niveles jerárquicos de la empresa?

Cada trabajador tiene definido su nivel jerárquico en la empresa pero no existe un documento escrito que sustente el grado de importancia de cada puesto de trabajo.

Lo que también es necesario determinar por escrito los niveles jerárquicos que permita contar con la estructura adecuada.

1.8.2.4. ¿Cuándo ingresa personal nuevo a la empresa les entrega por escrito las funciones que deben realizar?

No se entrega ningún documento escrito en donde consten las funciones de cada trabajador, al contrario les capacita verbalmente la persona que estuvo anteriormente en ese puesto de trabajo y se complementa con indicaciones de sus superiores. Aspecto que se solucionara al contar con un Manual de Funciones.

1.8.2.5. ¿Para medir el desempeño del personal en la empresa ha realizado un estudio de perfil, competencias, actitudes y aptitudes?

No se realiza ningún estudio de perfil, competencias, actitudes y aptitudes, simplemente se observa diariamente con tareas encomendadas el desempeño de cada trabajador sin ningún documento de medición.

Lo anterior se solucionara cuando se cuente con un Manual de Funciones.

1.8.2.6. ¿Cuenta la empresa con un manual de funciones?

INDUSTRIAL PRODUCTOS EL CHINITO no posee un manual de funciones en donde consten las actividades que debe realizar cada

trabajador. Por lo que la implementación del Manual de funciones sería muy beneficioso para la empresa y para los trabajadores.

1.8.2.7. ¿Aprobaría y difundiría un Manual de Funciones en donde se refleje claramente las actividades que tiene que realizar cada trabajador?

Claro que sí, ya que un Manual de Funciones permitiría tener una mejor organización de la empresa, que ayudaría en control del personal y de los objetivos de la institución.

1.8.2.8. ¿Cuenta la empresa con un manual de procedimientos para la administración del talento humano?

Las actividades se realizan en forma empírica cada trabajador sabe lo que tiene que hacer, pero es importante que se cuente con un manual técnico de operaciones que permita a los trabajadores seguir los procedimientos que se establezcan.

1.9. CONSTRUCCIÓN DE LA MATRIZ FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none">▪ Una empresa consolidada en el mercado▪ Cuenta con un equipo de trabajadores adecuado a las necesidades y requerimientos	<ul style="list-style-type: none">▪ Al contar con manuales la empresa mejorara la eficiencia en la administración producción y comercialización de los productos.

<p>de la empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sus productos han logrado un alto posicionamiento en el mercado. ▪ Cuentan con un estricto control de calidad para la elaboración de sus productos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Al contar con un manual de funciones todos sabrán que es lo que se debe realizar de forma teórica y práctica. ▪ Puede expandir la venta de sus productos hacia otras ciudades. ▪ Oportunidad de adquirir certificados de norma de calidad.
DEBILIDADES	AMENAZA
<ul style="list-style-type: none"> ▪ No cuentan con un Manual de Funciones. ▪ La empresa no se ha preocupado en la elaboración de reglamentos y manuales internos ▪ Las funciones que realizan los trabajadores son en forma empírica ▪ Falta de un programa de capacitación en cada área ▪ Falta de crecimiento personal por parte del personal. ▪ Existe duplicidad de funciones en muchos casos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inestabilidad política y económica ▪ Competencia artesanal. ▪ Incremento de los impuestos. ▪ Cambios tecnológicos permanentes. ▪ Variación de precios en el mercado

*Cuadro N° 11 Construcción de la matriz FODA
Elaborado por: La Autora*

1.10. CRUCES ESTRATÉGICOS

1.10.1. FA (Fortalezas – Amenazas)

- a) Al contar con una empresa consolidada en el mercado se podrá contrarrestar la competencia artesanal.
- b) Con el posicionamiento de los productos en el mercado se lograra mantenerse ante la inestabilidad política y económica.
- c) Para mantener el control estricto de calidad en la empresa en la elaboración de los productos deberán mantenerse actualizados en los cambios tecnológicos.
- d) Al vender productos que se encuentran posesionados podrán enfrentar las variaciones de los precios en el mercado.

1.10.2. FO (Fortalezas – Oportunidades)

- a) Con el estricto control de calidad de sus productos se lograra obtener certificados de calidad.
- b) Con al posicionamiento de sus productos en el mercado se logrará expandir las ventas hacia otras ciudades.
- c) La empresa cuenta con un equipo de trabajadores adecuado a las necesidades y requerimientos de la empresa por lo que es necesario la implementación de un manual de funciones en donde todos sabrán que es lo que se debe realizar en forma teórica y práctica.
- d) Para que la empresa mantenga el reconocimiento en el mercado debe contar con manuales para mejorar la eficiencia en la administración, producción y comercialización de los productos.

1.10.3. DO (Debilidades- Oportunidades)

- a) Al contar con un manual de funciones todos los trabajadores sabrán que es lo que se deben realizar en forma teórica y práctica.
- b) Al tener un crecimiento personal de los trabajadores se logrará el cumplimiento de proyectos hacia otras ciudades.
- c) Al contar con manuales la empresa mejorara la eficiencia en la administración, producción y comercialización de los productos dejando de existir la duplicidad de funciones.

1.10.4. DA (Debilidades- Amenazas)

- a) A través de un programa de capacitación en cada área de la empresa se lograra contrarrestar la competencia artesanal.
- b) Con la elaboración del Manual de Funciones se logrará enfrentar a la inestabilidad política y económica del país.
- c) Al no existir duplicidad de funciones se lograra desafiar a los cambios tecnológicos.

1.11. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA DIAGNÓSTICO

En base al análisis de la información del presente diagnóstico, y con la ayuda de la matriz FODA se llegó a determinar que uno de los principales problemas que tiene INDUSTRIAL PRODUCTOS EL CHINITO es que todo el personal de la empresa no tiene definido claramente cuáles son sus verdaderas funciones dentro de su área de trabajo.

Es por eso la importancia de la creación de un **MANUAL DE FUNCIONES, ADMINISTRATIVAS, FINANCIERAS Y DE COMERCIALIZACIÓN PARA INDUSTRIAL PRODUCTOS “EL**

CHINITO” EN LA CIUDAD DE IBARRA, ya que por medio de este manual no solo se logrará definir las funciones en cada puesto de trabajo si no que ayudará a toda la empresa a tener una mejor organización y desempeño en cada departamento, proyectando de esta manera mayor confiabilidad hacia los clientes.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ADMINISTRACIÓN

2.1.1. Definición de Administración

DAFT, Richard (2009) afirma; “La Administración es el logro de las metas organizacionales de forma eficaz y eficiente mediante la planeación, organización, dirección y control de los recursos organizacionales”. (Pág.8).

La administración nace con la humanidad por lo cual su carácter universal, se encuentra presente en todas partes, y en todos los ámbitos, esta imparte efectividad a los esfuerzos humanos, y en general es esencial para cualquier organismo social.

En general la Administración es una herramienta fundamental para que una empresa funcione al 100%, en donde se aprovecha a su nivel máximo todos los recursos que posee la institución para el cumplimiento de sus objetivos en el menor tiempo posible. A través de los años esta ciencia se ha perfeccionado buscando nuevas alternativas y guías para sobrevivir al mundo moderno.

En la actualidad, es fundamental que una empresa se maneje a través de principios administrativos adecuados a cada tipo de negocio, para lograr un crecimiento permanente.

2.1.2. Importancia de la administración

La administración se da donde quiera que existe un organismo social, aunque lógicamente sea más necesaria, cuanto mayor y más complejo sea éste, pero en si el éxito de un organismo social depende, directa e inmediatamente, de su buena administración y sólo a través de ésta, de los elementos con los que ese organismo cuenta.

Para las grandes empresas, la administración técnica o científica es indiscutible y obviamente esencial, ya que por su magnitud y complejidad, simplemente no podrían actuar si no fuera a base de una administración sumamente técnica.

Para las empresas pequeñas y medianas, también, quizá su única posibilidad de competir con otras, es el mejoramiento de su administración, o sea, obtener una mejor coordinación de su elementos: maquinaria, mercado, calificación de mano de obra, etc.

La elevación de la productividad, preocupación quizá la de mayor importancia actualmente en el campo económico y social, depende, por lo dicho, de la adecuada administración de las empresas, ya que si cada célula de esa vida económica social es eficiente y productiva, la sociedad misma, formada por ellas, tendrá que serlo.

En especial para los países que están desarrollándose; quizá uno de los requisitos substanciales es mejorar la calidad de su administración, porque, para crear la capitalización, desarrollar la calificación de sus empleados y trabajadores, bases esenciales de su desarrollo, es indispensable la más eficiente técnica de coordinación de todos los elementos, la que viene a ser, por ello, como el punto de partida de ese desarrollo.

2.1.3. El proceso administrativo

HERNANDEZ, Sergio (2008) afirma; “El proceso administrativo es el instrumento teórico básico del administrador profesional que le permite comprender la dinámica del funcionamiento de una empresa”. (Pág.129).

El éxito que puede tener una organización al alcanzar sus objetivos, y también al satisfacer sus obligaciones sociales depende, en gran medida, de sus gerentes. Si los gerentes realizan debidamente su trabajo es probable que la organización alcance sus metas, ya que sobre ellos cae la responsabilidad de administrar todos los recursos con los cuales cuenta la empresa.

El proceso de administración se refiere a planear y organizar la estructura de órganos y cargos que componen la empresa y dirigir y controlar sus actividades. Se ha comprobado que la eficiencia de la empresa es mucho mayor que la suma de las eficiencias de los trabajadores, y que ella debe alcanzarse mediante la racionalidad, es decir la adecuación de los medios (órganos y cargos) a los fines que se desean alcanzar, muchos autores consideran que el administrador debe tener una función individual de coordinar, sin embargo parece más exacto concebirla como la esencia de la habilidad general para armonizar los esfuerzos individuales que se encaminan al cumplimiento de las metas del grupo.

En general se deduce que el proceso administrativo se lo puede entender como un sistema con objetivos determinados que funciona gracias a insumos, procesos productivos, productos, entre otros.

2.1.3.1. Planificación

HERNANDEZ, Sergio (2008) manifiesta que: “La planificación es un proceso de conceptualizar a la organización en el futuro, presenta las bases sólidas para la toma de decisiones, para proyectar las acciones por medio de un plan rector de largo plazo”. (Pág. 142)

Planificar implica que los administradores piensen con antelación en sus metas y acciones, y que basan sus actos en algún método, plan o lógica, y no en corazonadas, es decir que deben definir los objetivos o metas de la organización, estableciendo una estrategia general para alcanzar dichas metas y desarrollar una jerarquía completa de planes para coordinar las actividades.

Al momento de planificar debemos realizar las siguientes preguntas: (¿qué hay que hacer?) (¿Con que medios) (¿cómo debe hacerse?), para que de esta manera la planificación defina una dirección, con la cual se reduce el impacto del cambio, se minimiza el desperdicio y se establecen los criterios utilizados para controlar.

Por medio de la planificación los gerentes tienen un clara dirección de ellos y de toda la organización. Cuando los empleados saben a dónde va la organización y en que deben contribuir para alcanzar ese objetivo, pueden coordinar sus actividades, cooperar entre ellos y trabajar en equipos.

Sin la planificación, los departamentos podrían estar trabajando con propósitos encontrados e impedir que la organización se mueva hacia sus objetivos de manera eficiente.

2.1.3.2. Organización

HERNANDEZ, Sergio (2008) dice que: “La organización orienta la acción técnica para dividir las funciones por áreas, departamentos y puestos; establece la jerarquía, las responsabilidades y define la comunicación formal”. (Pág. 163).

Organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

En general organizar es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la organización.

La organización, por ser elemento final del aspecto teórico, recoge completamente y llega hasta sus últimos detalles todo lo que la planeación ha señalado respecto a cómo debe ser una empresa.

2.1.3.3. Dirección

HERNANDEZ, Sergio (2008) dice que: “La dirección es la acción ejecutiva para hacer realidad los planes, mediante estrategias efectivas que permitan el desarrollo de la organización en el medio donde opera”. (Pág. 204).

Es el elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones. Se trata por este medio de obtener los resultados que se hayan previsto y planeado. Existen dos estratos para obtener éstos resultados.

Dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. La dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos, es decir que los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás que se les unan para lograr el futuro que surge de los pasos de la planificación y la organización en un ambiente adecuado, ayudando a sus empleados a hacer su mejor esfuerzo.

2.1.3.4. Control

DE CENZO, Robbins (2009) menciona que: “El control es el proceso de vigilar las actividades con el fin de asegurarnos que se realice conforme a los planes y se corrijan las desviaciones importantes” (Pág. 185).

Se puede definir como el proceso de vigilar actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa. Todos los gerentes deben participar en la función de control, aun cuando sus unidades estén desempeñándose como se proyectó. Los gerentes no pueden saber en realidad si sus unidades funcionan como es debido hasta haber evaluado qué actividades se han realizado y haber comparado el desempeño real con la norma deseada. Un sistema de control efectivo asegura que las actividades se terminen de

manera que conduzcan a la consecución de las metas de la organización. El criterio que determina la efectividad de un sistema de control es qué tan bien facilita el logro de las metas. Mientras más ayude a los gerentes a alcanzar las metas de su organización, mejor será el sistema de control.

El control es importante, porque es el enlace final en la cadena funcional de las actividades de administración. Es la única forma como los gerentes saben si las metas organizacionales se están cumpliendo o no y por qué sí o por qué no.

Este proceso permite que la organización vaya en la vía correcta sin permitir que se desvíe de sus metas. Las normas y pautas se utilizan como un medio de controlar las acciones de los empleados, pero el establecimiento de normas también es parte inherente del proceso. Y las medidas correctivas suponen un ajuste en los planes. En la práctica, el proceso administrativo no incluye los elementos aislados mencionados, sino un grupo de funciones interrelacionadas.

2.2. LA EMPRESA

2.2.1. Definición de Empresa

IBORRA, María (2008) manifiesta que: “La empresa es una institución en la que un conjunto de personas transforman diversos recursos en bienes y/o servicios que satisfagan necesidades humanas, con la finalidad de obtener beneficios para distribuir entre sus propietarios”. (Pág. 4-5).

En general una empresa es una relación entre las personas y los recursos de la empresa se organizan a través de una estructura, de un conjunto de procedimientos y reglas establecidas. Así, en todas las empresas hay un conjunto de recursos tangibles, ya sean bienes físicos o bienes financieros, recursos intangibles o recursos humanos.

Las empresas, organizan y estructuran sus recursos y el trabajo de sus empleados con el fin de obtener bienes y servicios que aporten valor añadido. A través de las actividades de transformación, realizadas con estos recursos, las empresas obtienen productos o servicios que venden a sus clientes.

2.2.2. Importancia de Empresa

La empresa es la unidad básica de la economía de un país, debido a que mediante los intercambios de bienes y servicios que hace con las familias se genera empleo y crecimiento económico.

Por un lado tenemos a las familias, que son propietarias de los factores productivos como la tierra, el trabajo y el capital además de los conocimientos. Y por el otro lado tenemos a las empresas que emplean los factores productivos de las familias para producir bienes y servicios.

Una empresa compra los insumos a un proveedor, que alquila un local de propiedad de otra persona y que emplea a su vez emplea a una persona para el servicio de limpieza, esta empresa trabaja directamente con tres familias que le dan los factores productivos necesarios para que su empresa pueda funcionar.

A cambio de estos factores productivos, las empresas les dan dinero a las personas. Con estos ingresos percibidos pueden comprarle productos a otras empresas las cuales con ese dinero pagan a sus trabajadores e

insumos. Este proceso ocurre en un flujo circular, lo que gastan las empresas en la compra de los insumos de las familias regresa cuando estas compran los bienes y servicios que producen.

Una de las partes fundamentales de una empresa es el talento humano, por lo cual es importante mantenerlo a través de incentivos y capacitaciones, para que puedan dar todo de ellos y se comprometan con la empresa logrando el crecimiento personal e institucional.

2.2.3. Clasificación de las empresas

Las empresas se pueden clasificar de muy diversas formas, a saber; por su forma jurídica, por el sector económico, por el grado de participación del Estado, por su tamaño y por el ámbito estatal.

2.2.3.1. Por su forma jurídica

Todas las empresas deben tener una forma jurídica que viene determinada, entre otras cosas, por el número de personas que participan en la creación de la misma, por el capital aportado y por el tamaño; así, podemos distinguir:

- a) Empresario individual:** Cuando el propietario de la empresa es la única persona que asume todo el riesgo y se encarga de la gestión del negocio.
- b) Sociedades:** Cuando varias personas se deciden a invertir en una empresa pueden formar una sociedad.
 - Sociedad anónima.
 - Sociedad anónima laboral.

- Sociedad de responsabilidad limitada.
- Sociedad cooperativa de responsabilidad limitada.
- Sociedad regular colectiva.
- Sociedad comanditaria.
- Sociedad civil.

2.2.3.2. Por el sector económico

La actividad económica de un país se puede dividir en tres grandes sectores: primario, secundario y terciario.

- a) **Sector primario:** En este grupo de empresas se incluirían las empresas extractivas (mineras, pesqueras, agrícolas, ganaderas y forestales).
- b) **Sector secundario:** En este sector se encuadra a todas las empresas que transforman los productos obtenidos en el sector primario y también fabrican nuevos productos.
- c) **Sector terciario:** En este sector se encuadran las empresas de servicios, tales como bancos, compañías de seguros, hospitales, servicios públicos y las empresas comerciales dedicadas a la compraventa.

2.2.3.3. Por el grado de participación del Estado

El Estado puede crear empresas de las cuales es totalmente propietario o bien participar en empresas junto con particulares. Según sea este grado de participación, pueden dividirse en públicas y de partición mixta.

- a) **Empresas públicas:** Son aquellas cuyo propietario es el Estado y actúa como empresario en ciertos sectores a los cuales no llega la iniciativa privada.
- b) **Empresas privadas:** Son aquellas que pertenecen a los particulares.
- c) **Empresas mixtas:** Son aquellas en las cuales la propiedad de la empresa es compartida entre el Estado y los inversores privados.

2.2.3.4. Por su tamaño

Según el tamaño de la empresa se pueden diferenciar en tres grupos:

- a) **Pequeña empresa:** Cuando están formadas entre 1 y 50 trabajadores.
- b) **Mediana empresa:** Están formadas entre 50 y 500 trabajadores.
- c) **Gran empresa:** Empresas que tienen más de 500 trabajadores.

2.2.3.5. Según el ámbito estatal

Se pueden considerar los siguientes grupos:

- a) **Empresas nacionales:** Son las que desarrollan su actividad en un único país.
- b) **Empresas multinacionales:** Son grandes empresas que desarrollan sus actividades al mismo tiempo en varios países.
- c) **Empresas regionales:** Son empresas que laboran en pocas provincias del país.
- d) **Empresas locales:** Son empresas que ejercen su actividad únicamente dentro de una ciudad.

2.2.4. Sociedad Civil

En este caso INDUSTRIAL PRODUCTO EL CHINITO es un Sociedad Civil por lo que a continuación se detallara los puntos más relevantes de este tipo de empresa.

La sociedad civil es un contrato por el cual dos o más personas se obligan a poner en común dinero, bienes o industria, con ánimo de partir entre sí las ganancias, sin personalidad jurídica propia.

2.2.4.1. Características de una Sociedad Civil

- a) Ha de tener un objeto lícito.
- b) Ha de establecerse en interés común de los socios.
- c) La sociedad comienza desde que se celebra el contrato.
- d) La sociedad dura por el tiempo convenido, salvo pacto en contrario.
- e) Los socios pueden ser capitalistas o industriales, siendo los primeros los que aportan bienes o dinero y los segundos los que realizan para la sociedad una aportación de trabajo o industria.

2.2.4.2. Ventajas de una Sociedad Civil

- a) Solución de comienzo para pequeñas empresas que no disponen de capital.
- b) Solución para uniones de autónomos y profesionales.
- c) Sencilla y económica en su constitución. Exige menos trámites que las sociedades mercantiles.
- d) No es necesario disponer de ningún capital inicial para su constitución.

2.2.4.3. Inconvenientes de una Sociedad Civil

- a) Los socios responden con todo su patrimonio personal y empresarial de las posibles pérdidas (responsabilidad ilimitada).
- b) Los socios tributan por el IRPF. Puede estar sometido a tipos impositivos elevados si los ingresos son altos.
- c) Salvo casos excepcionales, los socios deberán darse de alta en el Régimen de Autónomos.
- d) Suele estar excluida de ayudas y subvenciones.
- e) Frente a clientes y proveedores ofrece menos sensación de permanencia que las sociedades mercantiles.

2.3. MISIÓN

2.3.1. Definición de Misión

PASI, Angels(2008) manifiesta que: "*La misión de la empresa es una declaración pública y transparente que proporciona información a los miembros de la empresa, pero también a la sociedad, de los fines últimos de una corporación*". Pág. (202).

Es la imagen actual que enfoca los esfuerzos que realiza la organización para conseguir los propósitos fundamentales, indica de manera concreta donde radica el éxito de nuestra empresa. Puede construirse tomando en cuenta las preguntas: ¿Quiénes somos? = identidad, legitimidad; ¿Qué buscamos? = Propósitos; ¿Por qué lo hacemos? = Valores, principios, motivaciones; ¿Para quienes trabajamos? = Clientes.

La Misión pone de manifiesto la identidad de la organización para ser reconocida en su entorno. Los valores, reglas, principios, que orientan la actividad de los integrantes. La cohesión alrededor de objetivos comunes, lo cual facilita la resolución de conflictos y motivación del personal.

Es la razón de ser de la empresa, el motivo por el cual existe. Así mismo es la determinación de la/las funciones básicas que la empresa va a desempeñar en un entorno determinado para conseguir tal misión.

2.3.2. Importancia de la misión

Es importante la misión porque permite definir una identidad corporativa clara y determinada, que ayuda a establecer la personalidad y el carácter de la organización, de tal manera que todos los miembros de la empresa la identifiquen y respeten en cada una de sus acciones a demás da la oportunidad de que la empresa conozca cuáles son sus clientes potenciales, ya que una vez que se ha establecido la identidad corporativa, los recursos y capacidades, así como otros factores de la empresa; es mucho más fácil acercarse a aquellos clientes que fueron omitidos en la formulación de la estrategia.

La misión también nos indica el ámbito en el que la empresa desarrolla su actuación, permitiendo tanto a clientes como a proveedores así como a agentes externos y a socios, conocer el área que abarca la empresa.

Define las oportunidades que se presentan ante una posible diversificación de la empresa.

2.3.3. Características para estructurar la misión

La formulación de una misión muestra una visión a largo plazo de una organización, en términos de que quiere ser y a quien desea servir, describe: el propósito, los clientes, los productos o servicios, los mercados, la filosofía y la tecnología básica de una empresa. La formulación de una misión debe:

- a) Definir qué es la organización y lo que aspira a ser.
- b) Ser lo suficientemente específica para excluir ciertas actividades y lo suficientemente amplia para permitir el crecimiento creativo.
- c) Distinguir a una organización de todas las
- d) Servir como marco para evaluar las actividades presentes y futuras.
- e) Formulada en términos tan claros que pueda ser entendida en toda la empresa. La misión hace que las actividades de formulación, ejecución y evaluación de estrategias sean mucho más fáciles.

2.4. VISIÓN

2.4.1. Definición de Visión

CHIAVENATO, Idalberto(2007) menciona que: "*Se refiere a aquello que la organización desea ser en el futuro. La visión es muy inspiradora y explica porque diariamente las personas dedican la mayor parte de su tiempo al éxito de su organización*". Pág. (21).

Es realizar el proceso de formular el futuro, visualizar el futuro implica un permanente examen de la organización frente a sus clientes, su competencia, su propia cultura, y por sobre todo discernir entre lo que ella es hoy, y aquello que desea ser en el futuro, todo esto frente a su capacidades y oportunidades.

Debe proponerse en un contexto de "nosotros", dado que expresa una voluntad de movimiento donde todos en la empresa deben sentirse involucrados. La situación deseada debe estar graficada en torno a metas, en lo posible cuantitativas respecto a uno o dos indicadores muy relevantes (participación de mercado, recordación de marca, rentabilidad,

etc.). El logro de la visión entonces está sujeta a menos elementos subjetivos, en la medida de sus indicadores de logro no requieren de discusión. Deben mencionarse las acciones troncales (proyectos, segmentos, productos, servicios, etc.) que permitirán lograr las metas indicadas, las cuales a su vez deben establecer diferenciales competitivos que avalen el lograr los objetivos descritos.

La visión es creada por la persona encargada de dirigir la empresa, y quien tiene que valorar e incluir en su análisis muchas de las aspiraciones de los agentes que componen la organización, tanto internos como externos. Se realiza formulando una imagen ideal del proyecto y poniéndola por escrito, a fin de crear el sueño de lo que debe ser en el futuro la empresa.

Una vez que se tiene definida la visión de la empresa, todas las acciones se fijan en este punto y las decisiones y dudas se aclaran con mayor facilidad. Todo miembro que conozca bien la visión de la empresa, puede tomar decisiones acorde con ésta.

2.4.2. Importancia de Visión

La importancia de la visión radica en que es una fuente de inspiración para el negocio, representa la esencia que guía la iniciativa, de él se extraen fuerzas en los momentos difíciles y ayuda a trabajar por un motivo y en la misma dirección a todos los que se comprometen en el negocio.

En sectores maduros, la importancia de la visión es relativa, no tiene mucha trascendencia, pero en sectores nuevos, el correcto planteamiento de la visión es esencial para conseguir lo que la empresa quiere.

2.5. OBJETIVOS

2.5.1. Definición de Objetivos

CHIAVENATO, Idalberto(2007) menciona que: "*Es una situación deseada que se quiere alcanzar. Los objetivos indican la orientación que la organización busca seguir.*". Pág. (21).

Toda organización pretende alcanzar objetivos. Un objetivo organizacional es una situación deseada que la empresa intenta lograr, es una imagen que la organización pretende para el futuro. Al alcanzar el objetivo, la imagen deja de ser ideal y se convierte en real y actual, por lo tanto, el objetivo deja de ser deseado y se busca otro para ser alcanzado.

2.5.2. Características de los objetivos

Los objetivos deben servir a la empresa; por lo tanto deben reunir ciertas características que reflejan su utilidad.

- a)** Claridad: un objetivo debe estar claramente definido, de tal forma que no revista ninguna duda en aquellos que son responsables de participaren su logro.
- b)** Flexibilidad: los objetivos deben ser lo suficientemente flexibles para ser modificados cuando las circunstancias lo requieran. Dicho de otro modo, deben ser flexibles para aprovechar las condiciones del entorno.
- c)** Medible o mesurable: los objetivos deben ser medibles en un horizonte de tiempo para poder determinar con precisión y objetividad su cumplimiento.
- d)** Realista: los objetivos deben ser factibles de lograrse.

- e) Coherente: un objetivo debe definirse teniendo en cuenta que éste debe servir a la empresa. Los objetivos por áreas funcionales deben ser coherentes entre sí, es decir no deben contradecirse.
- f) Motivador: los objetivos deben definirse de tal forma que se constituyan en elemento motivador, en un reto para las personas responsables de su cumplimiento.
- g) Deben ser deseables y confiables por los miembros de la organización.

2.6. POLÍTICAS

2.6.1. Definición de Políticas

HERNANDEZ, Sergio(2008) menciona que: "*Las políticas son decisiones preestablecidas que orientan la acción de los mandos medios y operativos. Su propósito es unificar la acción y la interpretación de situaciones relativamente previstas.*". Pág. (150).

En general, las políticas son directrices para la toma de decisiones. Una vez establecidas, cada vez que haya que tomar una decisión no será necesario comenzar desde el principio otra vez. Las políticas reflejan la "personalidad" de la compañía. El tono y el lenguaje utilizados para los enunciados de las mismas serán percibidos como una política de la actitud de la administración hacia los empleados. Además, las políticas del personal también definen las conductas que la compañía espera de los trabajadores.

La mayoría de las decisiones sobre el personal pueden ser guiadas por las determinaciones estipuladas en las políticas. ¿Debe someterse a

todos los trabajadores a una prueba práctica antes de seleccionarlos?
¿Debe pagarse a los trabajadores de acuerdo a la tasa remunerativa corriente, algo por arriba, o algo por debajo?

2.6.2. Importancia de Políticas

Las políticas son imprescindibles para el éxito del plan, dado que:

- a) Facilitan la delegación de autoridad.
- b) Motivan y estimulan al personal, al dejar a su libre arbitrio ciertas decisiones.
- c) Evitan pérdida de tiempo a los superiores, al minimizar las consultas innecesarias que pueden hacer sus subordinados.
- d) Otorgan un margen de libertad para tomar decisiones en determinadas actividades.
- e) Contribuyen a lograr objetivos de la empresa.
- f) Proporcionan uniformidad y estabilidad en las decisiones.
- g) Indican el personal como deben de actuar en sus operaciones.
- h) Facilitan la inducción del nuevo personal.

2.7. VALORES

2.7.1. Definición de Valores

[**http://www.google.com.ec/url?sa;\(2010\)**](http://www.google.com.ec/url?sa;(2010)) manifiesta que: ***“Los valores son el conjunto de principios, creencias, reglas que regulan la gestión de la organización. Constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional”.***

Toda institución implícita o explícitamente tiene un conjunto de valores corporativos, por lo tanto estos deben ser analizados, ajustados o redefinidos y luego divulgados.

En resumen, el objetivo básico de la definición de valores corporativos es el de tener un marco de referencia que inspire y regule la vida de la organización. Mediante el liderazgo efectivo, los valores se vuelven contagiosos; afectan los hábitos de pensamiento de la gente.

2.8. MANUALES

2.8.1. Definición

BENJAMIN, Enrique, (2009), Expresa que: “Los Manuales son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática tanto la información de una organización, como las instrucciones y lineamientos necesarios para que desempeñe mejor sus tareas”. Pág. (244).

Son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática, información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, etc.). Así como las instrucciones y lineamientos que se consideren necesarios para el mejor desempeño de sus tareas.

2.8.2. Objetivos de los manuales

Entre los principales objetivos de los Manuales tenemos los siguientes:

- a)** Fijar las políticas y establecer los sistemas administrativos de la organización.
- b)** Facilitar la comprensión de los objetivos, políticas, estructuras y funciones de cada área integrante de la organización.
- c)** Definir las funciones y responsabilidades de cada unidad administrativa.
- d)** Asegurar y facilitar al personal la información necesaria para realizar las labores que les han sido encomendadas y lograr la uniformidad en los procedimientos de trabajo y la eficiencia y calidad esperada en los servicios.
- e)** Permitir el ahorro de tiempos y esfuerzos de los funcionarios, evitando funciones de control y supervisión innecesarias.
- f)** Evitar desperdicios de recursos humanos y materiales.
- g)** Reducir los costos como consecuencia del incremento de la eficiencia en general.
- h)** Facilitar la selección de nuevos empleados y proporcionarles los lineamientos necesarios para el desempeño de sus atribuciones.
- i)** Constituir una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas y procedimientos.
- j)** Servir de base para el adiestramiento y capacitación del personal.
- k)** Comprender el plan de organización por parte de todos sus integrantes, así como de sus propios papeles y relaciones pertinentes.
- l)** Regular el estudio, aprobación y publicación de las modificaciones y cambios que se realicen dentro de la organización en general o alguno de sus elementos componentes.
- m)** Determinar la responsabilidad de cada puesto de trabajo y su relación con los demás integrantes de la organización.
- n)** Delimitar claramente las responsabilidades de cada área de trabajo y evita los conflictos inter-estructurales.

2.8.3. Importancia de los manuales

La importancia de los manuales radica en que ellos explican de manera detallada los procedimientos dentro de una organización; a través de ellos logramos evitar grandes errores que se suelen cometer dentro de las áreas funcionales de la empresa. Estos pueden detectar fallas que se presentan con regularidad, evitando la duplicidad de funciones. Además son de gran utilidad cuando ingresan nuevas personas a la organización ya que le explican todo lo relacionado con la misma, desde su reseña histórica, haciendo referencia a su estructura organizacional, hasta explicar los procedimientos y tareas de determinado departamento.

Son documentos escritos que concentran en forma sistemática una serie de elementos administrativos con el fin de informar y orientar la conducta de los integrantes de la empresa, unificando los criterios de desempeño y cursos de acción que deberán seguirse para cumplir con los objetivos trazados.

Incluyen las normas legales, reglamentarias y administrativas que se han ido estableciendo en el transcurso del tiempo y su relación con las funciones procedimientos y la forma en la que la empresa se encuentra organizada.

Los Manuales Administrativos representan una guía práctica que se utiliza como herramienta de soporte para la organización y comunicación, que contiene información ordenada y sistemática, en la cual se establecen claramente los objetivos, normas, políticas y procedimientos de la empresa, lo que hace que sean de mucha utilidad para lograr una eficiente administración.

Son considerados uno de los elementos más eficaces para la toma de decisiones en la administración, ya que facilitan el aprendizaje y proporcionan la orientación precisa que requiere la acción humana en

cada una de las unidades administrativas que conforman a la empresa, fundamentalmente a nivel operativo o de ejecución, pues son una fuente de información que trata de orientar y mejorar los esfuerzos de sus integrantes para lograr la adecuada realización de las actividades que se le han encomendado.

2.8.4. Ventajas y limitaciones de la utilización de manuales

2.8.4.1. Ventajas

- a) Son una fuente permanente de información sobre las prácticas generales y sectoriales de la empresa.
- b) Son una herramienta de apoyo en el entrenamiento y capacitación de nuevos empleados.
- c) Logran y mantienen un sólido plan de organización.
- d) Aseguran que todos los interesados tengan una adecuada comprensión del plan general y de sus propios papeles y relaciones pertinentes.
- e) Determinan la responsabilidad de cada puesto y su relación con otros puestos de la organización.

2.8.4.2. Limitaciones

- a) Constituyen una herramienta, pero no la solución para todos los problemas administrativos que se puedan presentar.
- b) Si no se actualizan permanentemente, pierden vigencia con rapidez.
- c) Incluyen solo los aspectos formales de la organización dejando de lado los informales, cuya vigencia e importancia para la vida de la misma es notoria.

- d) Muchas compañías consideran que son demasiado pequeñas para necesitar un manual que describa asuntos que son conocidos por todos los integrantes.
- e) Algunas consideran que son demasiado caro, limitativo y laborioso preparar un manual y conservarlo al día.
- f) Existe el temor de que pueda conducir a una estricta reglamentación y rigidez.

2.8.5. Tipos de manuales

Si bien existen diferentes tipos de manuales, que satisfacen distintos tipos de necesidades, puede clasificarse a los manuales como un cuerpo sistemático que contiene la descripción de las actividades que deben ser desarrolladas por los miembros de una organización y los procedimientos a través de los cuales esas actividades son cumplidas.

Sin restar importancia a la diversidad de Manuales Administrativos que existen dentro de las empresas, para efectos de este texto se hace énfasis en tres tipos de manuales: de Organización, de Normas y Procedimientos y de Puestos y Funciones.

2.8.5.1. Manual de organización

<http://www.definicion.org/manual-de-organizacion;> (2010); manifiesta que es: “Documento que contiene información detallada referente al directorio administrativo, antecedentes, legislación, atribuciones, estructuras y funciones de las unidades administrativas que integran la institución, señalando los niveles jerárquicos, grados de autoridad y responsabilidad, canales de comunicación y coordinación”.

Es un Manual que explica en forma general y condensada todos aquellos aspectos de observancia general dentro de la empresa, dirigidos a todos sus integrantes para ayudarlos a conocer, familiarizarse e identificarse con ella.

Estos manuales contienen información detallada referente a los antecedentes, legislación, atribuciones, estructura orgánica, funciones organigramas, niveles jerárquicos, grados de autoridad y responsabilidad, así como canales de comunicación y coordinación de una organización

El manual de organización describe la organización formal, mencionado, para cada puesto de trabajo, los objetivos del mismo, funciones, autoridad y responsabilidad.

2.8.5.2. Manual de normas y procedimientos

<http://archivosadmindinterm-blogspot.com/2010/05/manuales;> (2010); menciona que: “El manual de procedimientos y normas, es aquel que describe de manera detallada las operaciones que integran los procedimientos administrativos, en el orden secuencial de su ejecución, y las normas que se deben cumplir y ejecutar los miembros de la organización compatibles con dichos procedimientos”.

Este Manual describe las tareas rutinarias de trabajo, a través de la descripción de los procedimientos que se utilizan dentro de la organización y la secuencia lógica de cada una de sus actividades, para unificar y controlar de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.

Ayudan a facilitar la supervisión del trabajo mediante la normalización de las actividades, evitando la duplicidad de funciones y los pasos

innecesarios dentro de los procesos, facilitan la labor de la auditoría administrativa, la evaluación del control interno y su vigilancia.

Contiene un texto que señala las normas que se deben cumplir para la ejecución de las actividades que integran los procesos, se complementa con diagramas de flujo, así como las formas y formularios que se emplean en cada uno de los procedimientos que se describan.

El Manual de Normas y procedimientos es aconsejable elaborarlo para cada una de las áreas que integran la estructura organizacional de la empresa, ya que elaborar uno solo en forma general representaría ser un documento muy complejo, por pequeña que sea la organización.

El manual de procedimientos y normas describe en detalle las operaciones que integran los procedimientos administrativos en el orden secuencial de su ejecución y las normas a cumplir por los miembros de la organización compatibles con dichos procedimientos.

2.8.5.3. Manual de puestos y funciones

<http://www.buenastareas.com/ensayos/Manual-De-Puestos;> (2011); manifiesta que: “Este Manual contiene las responsabilidades y obligaciones específicas de los diferentes puestos que integran la estructura organizacional, a través de la descripción de las funciones rutinarias de trabajo para cada uno de ellos”.

Este Manual contiene las responsabilidades y obligaciones específicas de los diferentes puestos que integran la estructura organizacional, a través de la descripción de las funciones rutinarias de trabajo para cada uno de ellos.

Se utiliza generalmente en aquellas empresas estructuradas de manera funcional, es decir que están divididas en sectores en donde se agrupan

los especialistas que tienen entrenamiento e intereses similares, definiendo las características de cada puesto de trabajo, delimitando las áreas de autoridad y responsabilidad, esquematizando las relaciones entre cada función de la organización.

Describe el nivel jerárquico de cada puesto dentro de la organización, así como su relación de dependencia, lo cual quiere decir el lugar que ocupa el puesto dentro de la estructura organizacional, a que posiciones está subordinado directa e indirectamente y cuál es su relación con otros puestos de trabajo.

2.8.6. Elaboración de un manual

Para la elaboración de los Manuales Administrativos no existen reglas universales, ni metodologías pre-establecidas, solamente existen lineamientos lógicos para su conformación, los cuales pueden integrarse de la siguiente forma: recopilación de información, interpretación y diseño de la información, elaboración del manual, aprobación y actualización del manual.

En la elaboración del Manual de Funciones para INDUSTRIAL PRODUCTOS “EL CHINITO” se lo realizará siguiendo estos lineamientos en forma general, ya que es una empresa pequeña en donde se va a implementar por primera vez este tipo de manuales.

2.8.6.1. Recopilación de información

La recopilación de información dependerá de las condiciones específicas del manual que se quiera elaborar, por lo que en esta etapa es necesario tener presente el objetivo general y los objetivos específicos del Manual, definir a quienes estará dirigido, los términos que serán utilizados dentro

de él y todos aquellos aspectos técnicos que se adecúen a las características particulares del documento.

La información debe recopilarse con el apoyo del personal de toda la organización, obviamente para la elaboración de Manuales de tipo general, la información debe ser recopilada con ayuda de las altas autoridades, mientras que para la elaboración de los Manuales específicos la información debe ser recopilada directamente de los responsables de los procesos y las funciones objeto de estudio.

La información puede ser recopilada a través de entrevistas directas con el personal, cuestionarios y por medio de la observación directa, es recomendable utilizar las tres técnicas e interrelacionar la información resultante en cada una de ellas.

2.8.6.2. Interpretación y diseño de la información

La etapa de interpretación y diseño de la información, no es más que darle forma a la información recopilada bajo lineamientos técnicos y el criterio del personal encargado de elaborarlos.

Interpretar la información significa analizar en todos los datos recopilados, su importancia y aporte al diseño del Manual, probablemente mucha de la información no será necesario incluirla dentro del documento por considerar que no agrega ningún valor para los usuarios directos, pero también se puede determinar que aún hacen falta algunos otros datos y que es necesario realizar una segunda etapa de recopilación de información.

Es en esta etapa en donde se confrontan los resultados de la información recopilada verbalmente contra la información que proviene de las respuestas a los cuestionarios y de lo observado durante la primera etapa.

La depuración y complemento de información es muy importante para no elaborar documentos administrativos que se alejen de la realidad, por lo que toda la información al momento de ser diseñada es importante que sea revisada por los entrevistados y aprobada por los funcionarios superiores de cada uno de ellos.

El diseño del Manual es darle forma a la información para crear un borrador que permita visualizar claramente el contenido del documento y realizar los ajustes necesarios para su mejor comprensión.

2.8.6.3. Elaboración del manual

La elaboración del Manual es la etapa más sencilla pero laboriosa de la metodología, su finalidad es la creación del documento final bajo lineamientos claros y homogéneos, utilizando para ello un lenguaje sencillo que logre la comprensión y la adecuada aplicación de los usuarios directos del documento y de todos los niveles jerárquicos de la organización. Debe evitarse el uso de tecnicismos exagerados a menos de que se trate de un manual específico para una tarea de tipo técnico.

Dentro de la elaboración del manual es importante incluir las conclusiones y recomendaciones que ayuden a facilitar la interpretación del contenido del mismo.

2.8.6.4. Aprobación y actualización del manual

La etapa de aprobación de los Manuales independientemente a su objetivo particular es de suma importancia para la adecuada utilización de los mismos y para el fomento de dicha cultura dentro de la organización en general.

El órgano encargado de la aprobación de los Manuales puede ser el Gerente General, el Jefe de la dependencia, un departamento y/o comité específico para el efecto, etc. No importa quién o quienes lo aprueben lo importante es que se haga por medio de un mecanismo formal, ya que solamente de esa forma los Manuales serán consultados y respetados por todos los integrantes de la organización.

Si los manuales no son aprobados y puestos en vigencia formalmente, su elaboración será un trabajo innecesario, que incluye costos y esfuerzos bastante altos.

Toda modificación y/o ampliación al contenido del Manual debe realizarse por medio de los encargados de la elaboración y diseño de los mismos, y a su vez ser aprobados por el órgano competente para que tenga la validez y el respaldo necesario. Cualquier modificación que se realice por separado y que no se comunique formalmente puede considerarse inválida y los responsables de llevar a cabo las actividades dentro de la organización podrán hacer caso omiso a las mismas.

2.9. ORGANIGRAMAS

2.9.1. Definición de los Organigramas

HERNANDEZ, Sergio (2008) expresa: “Es la descripción gráfica de la estructura de la empresa en términos de áreas funcionales que la componen, sus direcciones, gerencias, jefaturas, etc. Muestra las jerarquías las relaciones de autorización y comunicación de cada uno de los puestos de la empresa.”. Pág. (173).

El organigrama es una representación gráfica de la estructura organizacional de una empresa, o de cualquier entidad productiva, comercial, administrativa, política, etc., en la que se indica y muestra, en forma esquemática, la posición de las áreas que la integran, sus líneas de autoridad, relaciones de personal, comités permanentes, líneas de comunicación y de asesoría.

2.9.2. Importancia de los organigramas

Los organigramas son fundamentales dentro de una empresa por lo que permite detectar fallas estructurales, ya que representa gráficamente las unidades y relaciones y estas se pueden observar en cualquier unidad o relación que corresponda con el tipo de actividad, función o autoridad que desempeña la unidad en sí.

A través de análisis periódicos de los organigramas actualizados se pueden detectar cuando el espacio de control de una unidad excede a su capacidad o nivel y en cualquier de estos casos recomendar la modificación de la estructura en sentido vertical. A veces se crean unidades sin estudiar primero su ubicación y en el momento de actualizar los organigramas se descubren dobles líneas.

En sí los organigramas no sólo funcionan para saber quién es el jefe de quien sino para que todos sepan que tienen que hacer, qué funciones tienen que desempeñar y qué es lo que se espera de ellos. El organigrama no se debe de hacer en función a las personas actualmente existentes sino en función a los puestos de trabajo o funciones que una empresa debe de tener.

2.9.3. Tipos de organigramas

Existe una variedad de clasificación de organigramas pero la clasificación más conocida es: por su naturaleza, por su finalidad, por su ámbito, por su contenido y por su presentación o disposición gráfica.

2.9.3.1. Por su naturaleza

Este grupo se divide en tres *tipos de organigramas*:

- a) **Microadministrativos:** Corresponden a una sola organización, y pueden referirse a ella en forma global o mencionar alguna de las áreas que la conforman.
- b) **Macroadministrativos:** Involucran a más de una organización.
- c) **Mesoadministrativos:** Consideran una o más organizaciones de un mismo sector de actividad o ramo específico. Cabe señalar que el término meso administrativo corresponde a una convención utilizada normalmente en el sector público, aunque también puede utilizarse en el sector privado.

2.9.3.2. Por su finalidad

Este grupo se divide en cuatro *tipos de organigramas*:

- a) **Informativo:** Se denominan de este modo a los organigramas que se diseñan con el objetivo de ser puestos a disposición de todo público, es decir, como información accesible a personas no especializadas. Por ello, solo deben expresar las partes o unidades del modelo y sus relaciones de líneas y unidades asesoras, y ser graficados a nivel general cuando se trate de organizaciones de ciertas dimensiones.

- b) Analítico:** Este tipo de organigrama tiene por finalidad el análisis de determinados aspectos del comportamiento organizacional, como también de cierto tipo de información que presentada en un organigrama permite la ventaja de la visión macro o global de la misma, tales son los casos de análisis de un presupuesto, de la distribución de la planta de personal, de determinadas partidas de gastos, de remuneraciones, de relaciones informales, etc. Sus destinatarios son personas especializadas en el conocimiento de estos instrumentos y sus aplicaciones.

- c) Formal:** Se define como tal cuando representa el modelo de funcionamiento planificado o formal de una organización, y cuenta con el instrumento escrito de su aprobación. Así por ejemplo, el organigrama de una Sociedad Anónima se considerará formal cuando el mismo haya sido aprobado por el Directorio.

- d) Informal:** Se considera como tal, cuando representando su modelo planificado no cuenta todavía con el instrumento escrito de su aprobación.

2.9.3.3. Por su ámbito

Este grupo se divide en dos *tipos de organigramas*:

- a) Generales:** Contienen información representativa de una organización hasta determinado nivel jerárquico, según su magnitud y características. En el sector público pueden abarcar hasta el nivel de dirección general o su equivalente, en tanto que en el sector privado suelen hacerlo hasta el nivel de departamento u oficina.

- b) **Específicos:** Muestran en forma particular la estructura de un área de la organización.

2.9.3.4. Por su contenido

Este grupo se divide en tres *tipos de organigramas*:

- a) **Integrales:** Son representaciones gráficas de todas las unidades administrativas de una organización y sus relaciones de jerarquía o dependencia. Conviene anotar que los organigramas generales e integrales son equivalentes.
- b) **Funcionales:** Incluyen las principales funciones que tienen asignadas, además de las unidades y sus interrelaciones. Este tipo de organigrama es de gran utilidad para capacitar al personal y presentar a la organización en forma general.
- c) **De puestos, plazas y unidades:** Indican las necesidades en cuanto a puestos y el número de plazas existentes o necesarias para cada unidad consignada. También se incluyen los nombres de las personas que ocupan las plazas.

2.9.3.5. Por su presentación o disposición gráfica

Este grupo se divide en cuatro *tipos de organigramas*:

- a) **Verticales:** Presentan las unidades ramificadas de arriba abajo a partir del titular, en la parte superior, y desagregan los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada. Son los de uso más generalizado en la administración, por lo cual, los manuales de organización recomiendan su empleo.

- b) **Horizontales:** Despliegan las unidades de izquierda a derecha y colocan al titular en el extremo izquierdo. Los niveles jerárquicos se ordenan en forma de columnas, en tanto que las relaciones entre las unidades se ordenan por líneas dispuestas horizontalmente.
- c) **Mixtos:** Este tipo de organigrama utiliza combinaciones verticales y horizontales para ampliar las posibilidades de graficación. Se recomienda utilizarlos en el caso de organizaciones con un gran número de unidades en la base.
- d) **De Bloque:** Son una variante de los verticales y tienen la particularidad de integrar un mayor número de unidades en espacios más reducidos. Por su cobertura, permiten que aparezcan unidades ubicadas en los últimos niveles jerárquicos.
- e) **Circulares:** En este tipo de diseño gráfico, la unidad organizativa de mayor jerarquía se ubica en el centro de una serie de círculos concéntricos, cada uno de los cuales representa un nivel distinto de autoridad, que decrece desde el centro hacia los extremos, y el último círculo, es decir el más extenso, indica el menor nivel de jerarquía de autoridad. Las unidades de igual jerarquía se ubican sobre un mismo círculo, y las relaciones jerárquicas están indicadas por las líneas que unen las figuras.

2.10. DIAGRAMAS DE FLUJO

2.10.1. Definición de Diagramas de Flujo

BENJAMIN, Enrique (2009) señala: “Representan de manera gráfica la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento, el recorrido de formas o materiales o ambas cosas”. Pág. (259).

Un Diagrama de Flujo representa la esquematización gráfica de un algoritmo, el cual muestra gráficamente los pasos o procesos a seguir para alcanzar la solución de un problema . Su correcta construcción es sumamente importante porque, a partir del mismo se escribe un programa en algún Lenguaje de Programación. Si el Diagrama de Flujo está completo y correcto el paso del mismo a un Lenguaje de Programación es relativamente simple y directo.

Es importante resaltar que el Diagrama de Flujo muestra el sistema como una red de procesos funcionales conectados entre sí por " Tuberías " y "Depósitos" de datos que permite describir el movimiento de los datos a través del Sistema. Este describirá : Lugares de Origen y Destino de los datos , Transformaciones a las que son sometidos los datos, Lugares en los que se almacenan los datos dentro del sistema , Los canales por donde circulan los datos. Además de esto podemos decir que este es una representación reticular de un Sistema, el cual lo contempla en términos de sus componentes indicando el enlace entre los mismos. En el presente Trabajo se representará a través de un Diagrama de Flujo el Procedimiento que debe efectuarse para calcular el pago de los trabajadores de una Empresa .

2.10.2. Características de los diagramas de flujo

Existen dos características básicas de los organigramas: la primera es la capacidad de comunicación la cual permite la puesta en común de conocimientos individuales sobre un proceso, y facilita la mejor comprensión global del mismo y otra característica es la claridad con la cual proporciona información sobre los procesos de forma clara, ordenada y concisa.

2.10.3. Símbolos utilizados en diagramas de flujo

Se tienen la siguiente simbología utilizada en la formulación o elaboración de diagramas de flujo.

2.10.3.1. Inicio – fin



Este se utiliza para representar el inicio o el fin de un proceso. También puede representar una parada o una interrupción.

2.10.3.2. Proceso



Este se utiliza para un proceso determinado, es el que se utiliza comúnmente para representar una instrucción.

2.10.3.3. Entrada - salida



Este símbolo es utilizado para representar una entrada o salida de información.

2.10.3.4. Decisión



Este es utilizado para la toma de decisiones, para la indicación de operaciones lógicas o de comparación entre datos.

2.10.3.5. Conector



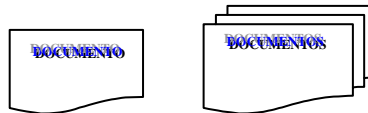
Este es utilizado para enlazar dos partes de un diagrama a través de un conector en la misma página del diagrama.

2.10.3.6. Conector fuera de página



Este es utilizado para enlazar dos partes de un diagrama pero que no se encuentren en la misma página.

2.10.3.7. Documento



Este es utilizado para representar uno o varios documentos según el caso que se requiera.

2.10.3.8. Archivo



Se utiliza para representar el archivo temporal o definitivo de la documentación en un proceso.

CAPÍTULO III

PROPUESTA

3.1. Descripción

Una vez desarrollado y concluido el respectivo diagnóstico de INDUSTRIAL PRODUCTOS EL CHINITO, se pudo determinar que no existen manuales en donde se detalle todas las funciones y procesos que se debe desarrollar en cada área de trabajo. Los presentes manuales técnicos tiene como principal finalidad la organización de actividades dentro de la empresa. Adicionalmente ayudará a mejorar la eficiencia y eficacia en los diferentes departamentos de la organización.

En este capítulo se desarrollará un manual de funciones y un manual de procedimientos para la administración del talento humano los cual se convertirán en herramientas importantes para que cada cual conozca las funciones que realiza en cada una de los puestos de trabajo de INDUSTRIAL PRODUCTOS EL CHINITO.

3.2. Finalidad

La finalidad de la propuesta es contar con los manuales de funciones y procedimientos de administración del talento humano para INDUSTRIAL PRODUCTOS EL CHINITO”, que permitirá a la empresa contar con un conjunto de normas y procedimientos que integren la administración de los recursos, permitiendo un manejo adecuado de los mismos y por ende aprovecharlos con eficiencia, efectividad y economía en el cumplimiento las metas institucionales.

3.3. OBJETIVOS

3.3.1. General

Elaborar manuales técnicos, que permita mejorar el manejo del talento humano de la empresa, por parte del propietario.

3.3.2. Específicos

- a) Lograr que INDUSTRIAL PRODUCTOS EL CHINITO, obtenga un crecimiento empresarial y de sus trabajadores.
- b) Dar a conocer a todo el personal de la empresa a cerca de las actividades que debe realizar en cada puesto de trabajo.
- c) Lograr que todo el personal conozca la estructura administrativa de la empresa.
- d) Lograr que los servidores conozcan claramente los procesos que se aplican en la administración del talento humano.

3.4. Componentes

La administración y control de sus servidores, se ejecutara a través de la constitución, código del trabajo y los presentes manuales.

3.5. Ámbito de aplicación

Los presentes manuales están diseñados exclusivamente para INDUSTRIAL PRODUCTOS EL CHINITO.

3.6. MANUAL DE FUNCIONES ADMINISTRATIVAS, FINANCIERAS Y DE COMERCIALIZACIÓN DE INDUSTRIAL PRODUCTOS EL CHINITO

3.6.1. Misión

INDUSTRIAL PRODUCTOS EL CHINITO tiene como misión crear y elaborar productos alimenticios con un alto porcentaje nutricional a precios competitivos, satisfaciendo las necesidades del mercado, para de esta manera contribuir al desarrollo de la ciudad y del país, a través de la optimización de recursos y desempeñándose con responsabilidad y eficiencia.

3.6.2. Visión

En los próximos cinco años INDUSTRIAL PRODUCTOS EL CHINITO será una empresa líder en producción y distribución de productos alimenticios a nivel nacional, a través de la excelencia y credibilidad, brindando productos de calidad los cuales otorguen bienestar y satisfacción a sus clientes.

3.6.3. Objetivos

3.6.3.1. General

Formular documentos técnicos con lineamientos claros que permitan el manejo eficiente y efectivo del talento humano, por parte de los propietarios de la empresa.

3.6.3.2. Específicos

- a) Lograr que en las diferentes unidades administrativas de la empresa cuente con reglas claras para la administración del talento humano.
- b) Mejorar el clima actual de la empresa.
- c) Garantizar que la empresa cuente con personal que cumpla con el perfil adecuado a cada puesto.
- d) Que los propietarios y servidores tengan un conocimiento cabal de las normas que rigen el talento humano.

3.6.4. Políticas

- a) Que el talento humano se seleccione en base a los requerimientos de la empresa.
- b) Que el talento humano que labore en la empresa debe estar permanentemente motivado.
- c) Que los beneficios y remuneraciones estén dentro de las normas legales y lo establecido por la empresa.
- d) Los servidores de la empresa deben ser eficientes y efectivos en su trabajo.
- e) Los programas de capacitación deben estar dirigidos para mejorar los conocimientos, habilidades y destrezas.

- f) Los servidores en el cumplimiento de sus labores tiene que sujetarse a los procedimientos establecidos por la empresa.

3.6.5. Valores Corporativos

Los valores corporativos son fundamentales dentro de una empresa, pero es importante que cada trabajador los conozca y los ponga en práctica, para tener un mejor crecimiento empresarial e individual, por lo cual se ha destacado los siguientes:

3.6.5.1. Trabajo en equipo

Un equipo de trabajo es un conjunto de personas que se organizan de una forma determinada para lograr un objetivo común. En esta definición están implícitos los tres elementos clave del trabajo en equipo: conjunto de personas, organización y objetivo común. Una de las claves del buen funcionamiento de un equipo de trabajo es que las metas personales sean compatibles con los objetivos del equipo.

3.6.5.2. Creatividad

Creatividad es la capacidad de ver nuevas posibilidades y hacer algo al respecto. Cuando una persona va más allá del análisis de un problema e intenta poner en práctica una solución se produce un cambio. Esto se llama creatividad: ver un problema, tener una idea, hacer algo sobre ella, tener resultados positivos. Los miembros de una organización tienen que fomentar un proceso que incluya oportunidades para el uso de la imaginación, experimentación y acción.

3.6.5.3. Respeto

El respeto es un valor que permite que el hombre pueda reconocer, aceptar, apreciar y valorar las cualidades del prójimo y sus derechos. Es decir, el respeto es el reconocimiento del valor propio y de los derechos de los individuos y de la sociedad.

3.6.5.4. Flexibilidad

La flexibilidad laboral o desregulación del mercado de trabajo, hace referencia a la fijación de un modelo regulador flexible para el manejo de los derechos laborales en el interior de las empresas y organizaciones privadas.

3.6.5.5. Transparencia

Es el acto que consiste en mostrar una cierta información a los trabajadores y al cliente. Dando a conocer que la empresa maneja todos sus recursos en forma lícita y honesta.

3.6.5.6. Honestidad

Es una cualidad de calidad humana que consiste en comprometerse y expresarse con coherencia y autenticidad (decir la verdad), de acuerdo con los valores de verdad y justicia. En su sentido más evidente, la honestidad puede entenderse como el simple respeto a la verdad en relación con el mundo, los hechos y las personas; en otros sentidos, la honestidad también implica la relación entre el sujeto y los demás, y del sujeto consigo mismo.

3.6.5.7. Lealtad

Es el cumplimiento de aquello que exigen las leyes de la fidelidad y el honor. Un hombre de bien debe ser leal a otras personas, a organizaciones (como la empresa para la cual trabaja) y a su nación. La lealtad es una virtud que se desarrolla en la conciencia y que implica cumplir con un compromiso aún frente a circunstancias cambiantes o adversas.

3.6.5.8. Actitud positiva

La actitud es la forma de actuar de una persona, el comportamiento que emplea un individuo para hacer las cosas. En este sentido, puede considerarse como cierta forma de motivación social -de carácter, por tanto, secundario, frente a la motivación biológica, de tipo primario- que impulsa y orienta la acción hacia determinados objetivos y metas.

3.6.5.9. Desarrollo humano

Se refiere al proceso mediante el cual es posible aumentar las opciones para todos los habitantes de un país o región en diversos ámbitos como lo son el educativo, laboral, material, recreativo y cultural, por mencionar algunos. De esta manera, el concepto de desarrollo humano se concentra en incrementar el bienestar integral del individuo y no sólo en su mejoría material.

3.6.5.10. Efectividad, eficiencia y eficacia

Son tres conceptos económicos que están relacionados con el rendimiento, beneficio o provecho de una actividad que tienen connotaciones diferentes: La eficacia hace referencia al impacto o efecto de una acción llevada a cabo en las mejores condiciones posibles o

experimentales. La efectividad hace referencia al impacto que se alcanza a causa de una acción llevada a cabo en condiciones habituales. La eficiencia se refiere a la producción de los bienes o servicios más valorados por la sociedad al menor coste social posible. En resumen la eficacia se mide en condiciones óptimas, la efectividad se mide en condiciones habituales, y la eficiencia es la única que tiene en cuenta los costes de las inversiones.

3.6.5.11. Protección al medio ambiente

El medio ambiente es un sistema formado por elementos naturales y artificiales que están interrelacionados y que son modificados por la acción humana. Se trata del entorno que condiciona la forma de vida de la sociedad y que incluye valores naturales, sociales y culturales que existen en un lugar y momento determinado. Por medio ambiente se entiende todo lo que afecta a un ser vivo. Condiciona especialmente las circunstancias de vida de las personas o de la sociedad en su vida. Comprende el conjunto de valores naturales, sociales y culturales existentes en un lugar y en un momento determinados, que influyen en la vida del ser humano y en las generaciones venideras.

3.6.5.12. Coordinación y comunicación efectivas

La coordinación es un proceso que consiste en integrar las actividades de departamentos independientes a efectos de perseguir las metas de la organización con eficacia. Sin coordinación, la gente perdería de vista sus papeles dentro de la organización y enfrentaría la tentación de perseguir los intereses de su departamento, a expensas de las metas de la organización. Luego de consultar varias fuentes se pudo llegar a definir como comunicación efectiva como la comunicación que a través de buenas destrezas y formas de comunicación, logra el propósito de lo que se quiere transmitir o recibir. Dentro de la comunicación efectiva el

transmisor y el receptor codifican de manera exitosa el mensaje que se intercambia. O sea que ambos entienden el mensaje transmitido.

3.6.5.13. Proyección hacia el futuro

La proyección también es aquello que se espera que consiga un proyecto en el futuro o el alcance de un hecho o de las cualidades de una persona.

3.6.6. Niveles jerárquicos

- a) Nivel Directivo
- b) Nivel Ejecutivo
- c) Nivel Asesor
- d) Nivel Auxiliar
- e) Nivel Operativo

3.6.7. Organigrama de INDUSTRIAL PRODUCTOS EL “CHINITO”

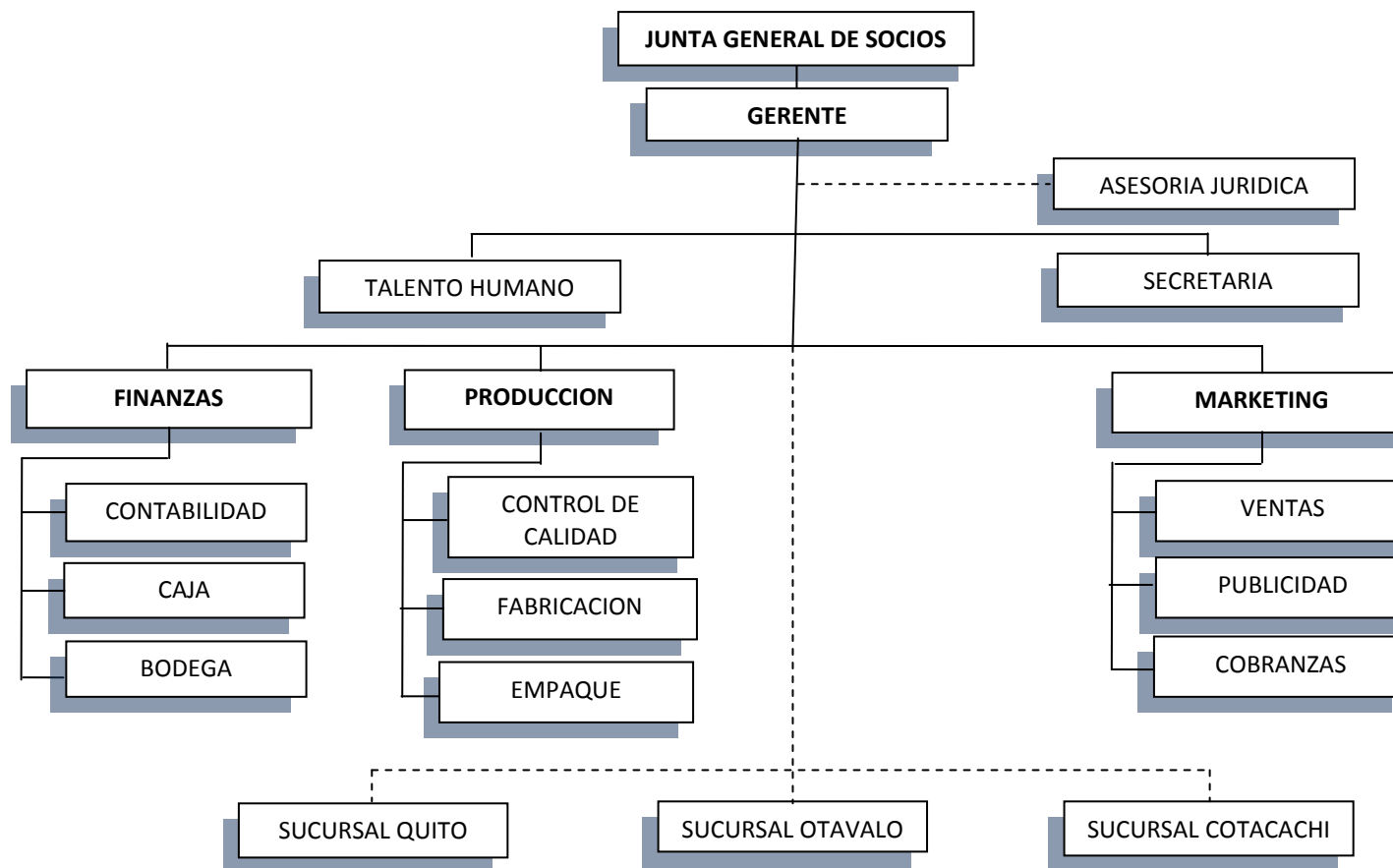


Gráfico Nº 10 Organigrama de INDUSTRIAL PRODUCTOS "EL CHINITO"
 Elaborado por: La Autora

NIVEL DIRECTIVO

El nivel directivo está conformado por la Junta General de Socios y el Directorio, es decir los dueños de la empresa y sus representantes de Industrial Productos el CHINITO.

3.6.7.1. Junta general de socios

a) Relación de dependencia

Ninguna

b) Unidades dependientes

Directorio y Gerente

c) Funciones:

- Incrementar el capital social.
- Formular y reformar los estatutos
- Nombrar al gerente como representante legal de la empresa y establecer su remuneración.
- Conocer y aprobar los estados financieros con las notas a los mismos debidamente auditados.
- Conocer y aprobar el presupuesto para el siguiente año.
- Conocer y aprobar manuales y reglamentos para la empresa.
- Decidir sobre el incremento de sucursales según la necesidad de la empresa.
- Tomar decisiones que pueden afectar a la empresa.
- Aprobar la planificación a corto, mediano y largo plazo.
- Aprobar los contratos que superen más de \$100.000,00.
- Seleccionar las auditorías financieras externas.

3.6.7.2. Directorio

Está conformado por los representantes de los accionistas mayoristas y minoritarios y no deben realizar funciones dentro de la empresa.

a) Relación de dependencia

Junta General de Socios

b) Unidades dependientes

Gerente

c) Funciones:

- Aprobar los reglamentos internos, manuales y otras normas necesarias.
- Dictar las políticas de la empresa.
- Verificar el cumplimiento del estatuto, reglamentos y las decisiones de la Junta General de Socios y el Directorio.
- Aprobar los contratos cuya cuantía estén entre \$30.000,00 a \$100.000,00.
- Solicitar informes periódicos a la Gerencia para la toma de decisiones.
- Conocer los estados financieros y poner a consideración a la Junta General de Socios.
- Elaborar planes estratégicos para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

3.6.8. NIVEL EJECUTIVO

El nivel Ejecutivo está conformado por el Gerente General, debidamente nombrado por la Junta General de Socios.

3.6.8.1. Gerente general

a) Perfil

Título profesional en Administración de empresas o carreras a fines, experiencia mínimo 3 años, conocimiento del idioma inglés y tener liderazgo.

b) Competencias

Dirigir a través de la motivación a su grupo de trabajo, Integridad moral y ética, espíritu crítico, con carácter y capacidad para tomar decisiones en situaciones de estrés, saber marcar prioridades, elevada orientación al resultado y cumplimiento de objetivos, capaz de asumir responsabilidad, alta capacidad en la administración de equipos, gran capacidad para delegar.

c) Actitudes y Aptitudes

Ser emprendedor, capacidad de comunicación, liderazgo, trabajo en equipo, perseverancia y constancia.

d) Relación de dependencia

Junta General de Accionistas y Directorio

e) Unidades dependientes

Todas las áreas de la empresa

f) Funciones:

- Representar judicial y extrajudicialmente a la empresa.
- Ejecutar la planificación, políticas y estrategias.
- Dirigir las operaciones de la entidad.
- Cumplir y hacer cumplir el estatuto y reglamentos de la empresa.
- Desarrollar y ejecutar planes, proyectos y programas.

- Presentar proyectos de inversión debidamente financiados al Directorio.
- Tener una comunicación directa y excelente con los trabajadores.
- Aprobar y ejecutar el programa de capacitación anual de sus servidores.
- Delegar actividades a los trabajadores de la empresa.
- Aprobar la creación de nuevos productos o la innovación de los existentes.
- Revisar, analizar y firmar los estados financieros conjuntamente con el contador/a.
- Aprobar el monto de caja chica y señalar quien debe manejar.
- Verificar el pago oportuno de impuestos, patentes, tasas y contribuciones.
- Convocar a las sesiones ordinarias y extraordinarias de Junta General de Socios y Directorio con el respectivo orden del día.
- Actuar como secretario en las asambleas de Junta General de Socios y en las sesiones de Directorio.
- Y de más funciones que le determine la Junta General de Socios y el Directorio.

3.6.9. NIVEL DE ASESORAMIENTO

Este servicio lo lleva a cabo un profesional en materia jurídica contratado por la empresa, para actividades concretas.

3.6.9.1. Asesoría jurídica

Asesor Jurídico

a) Perfil

Título profesional en derecho, conocer la legislación aplicable en la empresa.

b) Funciones:

- Asesorar el nivel Directivo y Ejecutivo en asuntos de orden jurídico y legal de INDUSTRIAL PRODUCTOS EL CHINITO que le sean contratados.

3.6.10. NIVEL AUXILIAR

Este nivel abarca todas las actividades económicas - financieras de la entidad y está conformado por las unidades de contabilidad, talento humano y secretaria.

3.6.10.1. Sección Talento Humano

Jefe de Talento Humano

a) Perfil

Poseer un título profesional en Administración de Empresas, manejo de utilitarios básicos de computación, experiencia mínimo 3 años.

b) Competencias

Habilidades de comunicación y liderazgo, destreza en el manejo de talento humano, habilidades de pensamiento estratégico y crítico, dotes de psicología.

c) Actitudes y Aptitudes

Profesionalismo y ética, Honradez para brindar confianza, trabajo bajo presión, responsabilidad de la fiabilidad de la información presentada, trabajo en equipo.

d) Relación de dependencia

Gerente General

e) Unidades dependientes

Ninguna

f) Funciones:

- Administrar el talento humano de INDUSTRIAL PRODUCTOS EL CHINITO.
- Realizar el proceso de selección del talento humano.
- Realizar la inducción del nuevo personal a la empresa.
- Analizar y revisar que se estén dando cumplimiento a todos los requisitos de cada cargo.
- Elaborar calendario anual de vacaciones.
- Diseñar programas de capacitación al personal de la empresa.
- Realizar informes sobre el desempeño laboral del personal e informar a Gerencia cualquier inquietud.
- Realizar reuniones frecuentes con el personal para analizar el desarrollo de las actividades.
- Estimular al personal para un mejor desempeño en sus funciones.
- Realizar los roles de pagos para las respectivas remuneraciones del personal y aportes al IESS (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social).
- Realizar los avisos de ingresos y salida del personal al IESS (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social).
- Y demás funciones asignadas por el Gerente General.

3.6.10.2. Sección Contabilidad

Contador General

a) Perfil

Poseer un título profesional de Contador Público Autorizado (CPA), manejar programas contables, conocimiento en declaración de impuestos, estados financieros, manejo de utilitarios básicos de computación, experiencia mínimo 3 años.

b) Competencias

Habilidades de comunicación y liderazgo, habilidades de pensamiento estratégico y crítico, interpretación de información, destreza mental.

c) Actitudes y Aptitudes

Profesionalismo y ética, Honradez para brindar confianza, trabajo bajo presión, responsabilidad de la fiabilidad de la información presentada.

d) Relación de dependencia

Gerente General

e) Unidades dependientes

Auxiliar en Contabilidad

f) Funciones:

- Programar, organizar, dirigir, ejecutar y controlar las actividades contables.
- Elaborar y mantener actualizado el manual de contabilidad.
- Diseñar y actualizar el sistema contable de la empresa a través de un sistema informático.
- Registrar diariamente todas las operaciones financieras.

- Elaborar los estados financieros, sus anexos, notas aclaratorias y someterlos a aprobación del gerente.
- Cumplir oportunamente con las obligaciones tributarias, al Servicio de Rentas Internas y Municipalidad.
- Realizar conciliaciones bancarias
- Liquidar los valores de aportes patronales, individuales y retenciones por préstamos al IESS.
- Preparar y emitir los cheques y comprobantes para pagos autorizados por gerencia.
- Llevar un registro de recepción de bienes, arqueos de caja y fondos de caja chica
- Cumplir con las funciones de Agente de Retención y liquidar mensualmente los valores correspondientes.
- Y las demás funciones que le delegue la Gerencia.

Auxiliar en contabilidad

a) Perfil

Formación en contabilidad, manejo de programas contables y paquete office.

b) Competencias

Agilidad en realizar las tareas encomendadas, trabajar bajo estrés.

c) Actitudes y Aptitudes

Comunicación, responsabilidad dentro de su área, colaboración con el contador general

d) Relación de dependencia

Gerencia, Contador General

e) Unidades dependientes

Ninguna

f) Funciones:

- Coordinar y cumplir todas las actividades necesarias con el Contador en todo lo concerniente al trabajo que debe desarrollar.
- Revisar y registrar los cierres diarios de caja.
- Colaborar con el Contador en la declaración de Impuestos.
- Verificar que las facturas y comprobantes de retención cumplan con los requisitos exigidos por el SRI (Servicio de Rentas Internas).
- Elaborar los cheques previa autorización de Gerencia.
- Revisar y emitir el reporte de vencimientos de facturas de proveedores.
- Archivar adecuadamente todos los documentos resultados de sus actividades.
- Y demás funciones que le asigne el Contador/a General.

3.6.10.3. Sección caja

Cajero/a

a) Perfil

Tener estudios en contabilidad o finanzas, experiencia en cargos similares, capacitaciones recibidas.

b) Competencias

Buenas relaciones tanto internas como externas, destreza mental, rapidez numérica para realizar el trabajo.

c) Actitudes y Aptitudes

Profesionalismo y ética, honradez para brindar confianza, responsabilidad con el dinero, confidencialidad de la información.

d) Relación de dependencia

Gerencia y Contador General

e) Unidades dependientes

Ninguna

f) Funciones:

- Realizar los cobros por la venta de los diversos productos y servicios que presta la empresa con los impuestos respectivos.
- Depositar los recursos recaudados de forma daría e intacta.
- Realizar los reportes diarios de recaudación y enviar el original a contabilidad conjuntamente con la papeleta de depósito bancario.
- Realizar los pagos a los beneficiarios indicados en los comprobantes de pagos y reportar a contabilidad.
- Mantener un registro de las ventas a crédito.
- Realizar un cruce de información con almacén sobre las ventas a crédito y enviar el reporte a contabilidad.
- Elaborar las facturas por las ventas de los diferentes productos.
- Y las demás funciones que le señale el Gerente y el Contador General.

3.6.10.4. Sección bodega

Bodeguero

a) Perfil

Título de bachiller, manejo de utilitarios básicos de computación.

b) Competencias

Buenas relaciones con su equipo de trabajo, trabajar bajo estrés, habilidad para resolver problemas.

c) Actitudes y Aptitudes

Comunicación, respeto, puntualidad, responsabilidad con los materiales que están a su cargo.

d) Relación de dependencia

Gerente General y Contador General

e) Unidades dependientes

Ninguna

f) Funciones:

- Realizar los pedidos a los proveedores previos el visto bueno del Gerente.
- Recibir los bienes adquiridos, comprobando la cantidad, calidad y demás especificaciones físicas solicitadas.
- Mantener informado a la gerencia sobre cualquier aspecto de importancia que se origine tanto en los ingresos, egresos o existencia de bienes para que se tome las medidas más aconsejadas de forma oportuna.
- Realizar los ingresos y egresos en los kárdex, e informar mensualmente de los saldos a Contabilidad.
- Realizar inventarios de bodega cuando lo requiera.
- Mantener actualizado los inventarios de: materias primas, productos terminados y de activos fijos.
- Realización de las guías de salida de los insumos utilizados por las diferentes áreas de trabajo en las actividades realizadas por ellos en el día.
- Velar por la calidad y conservación de los productos.
- Y las demás funciones que le asigne el Gerente General y/o el Contador.

3.6.10.5. Sección de Secretaría

Secretaria

a) Perfil

Estudios en secretaría, conocimientos básicos de utilitarios de computación, mínimo un año de experiencia.

b) Competencias

Firmeza y seguridad en las relaciones interpersonales, habilidad para relacionarse y comunicarse.

c) Actitudes y Aptitudes

Orden, puntualidad, limpieza, ética, responsabilidad, honradez, seguridad,confidencialidad, paciencia, dinamismo y pro actividad.

d) Relación de dependencia

Gerencia General

e) Unidades dependientes

Ninguna

f) Funciones:

- Controlar el orden, seguridad y privacidad de los documentos de la organización.
- Despachar la correspondencia oficial de la empresa.
- Recibir llamadas telefónicas y correos electrónicos e informar al Gerente.
- Tener un trato cordial con los clientes y trabajadores de INDUSTRIAL PRODUCTOS EL CHINITO.
- Archivar documentación que se le designe.
- Realizar los pedidos de útiles de oficina y material necesario.

- Tener un banco de datos actualizados en su computador.
- Dar la información oportuna solicitada por el personal y autorizada por el Gerente.
- Disponer de un registro de las direcciones domiciliarias y telefónicas de todo el personal.
- Convocar a reuniones al personal cuando el Gerente lo requiera.
- Llevar el libro de actas de las asambleas de la Junta General de Accionistas y de las sesiones de Directorio.
- Y demás funciones que le delegue Gerencia General.

3.6.11. NIVEL OPERATIVO

En este nivel abarca los departamentos y secciones con los que la empresa cuenta para poner en marcha su actividad económica, marketing y producción.

3.6.11.1. Sección ventas

Jefe de ventas

a) Perfil

Título superior en mercadeo, cursos de relaciones humanas, ventas y mercadeo, mínimo 1 año de experiencia en ventas, manejo de utilitarios básicos de computación.

b) Competencias

Capacidad de respuesta a la demanda del cliente, capacidad para trabajar en equipo, capacidad de toma de decisiones.

c) Actitudes y Aptitudes

Alto sentido de responsabilidad y honorabilidad, actitudes positivas en las relaciones entre clientes, acostumbrado a trabajar bajo presión y por objetivos, liderazgo.

d) Relación de dependencia

Gerente General

e) Unidades dependientes

Vendedores

f) Funciones:

- Planificar y coordinar las actividades de publicidad, promoción y ventas.
- Verificar que se cumplan las metas establecidas por la empresa a los vendedores.
- Verificar la existencia permanente de los productos que se venden.
- Receptar todas las inquietudes tanto de los clientes como de la empresa.
- Tener un trato cordial con los clientes y atender sus demandas.
- Estar pendiente del cambio de precios e informar a los vendedores.
- Conocer ampliamente los productos sus beneficios y características para dar asesoría al cliente.
- Estar pendiente de las facturas a crédito por cobrar.
- Controlar la cartera pendiente de cada vendedor.
- Y demás funciones que le asigne Gerencia General.

Vendedor

a) Perfil

Estudios en marketing, manejo de utilitarios básicos de computación.

b) Competencias

Habilidad para relacionarse fácilmente con los clientes, coordinación en el cronograma de trabajo, saber escuchar todas las indicaciones de sus superiores.

c) Actitudes y Aptitudes

Responsabilidad en el cumplimiento de las metas planteadas por la empresa, puntualidad, honradez.

d) Relación de dependencia

Jefe de ventas

e) Unidades dependientes

Ninguna

f) Funciones:

- Atender con respeto e interés a todos los clientes e informar sobre las políticas de la empresa y los precios.
- Realizar las ventas de acuerdo a las zonas asignadas.
- Receptar los pedidos que realizan los clientes.
- Receptar y solucionar las inquietudes que tienen los clientes.
- Verificar que se realicen los despachos a los clientes en forma oportuna.
- Reportar de las novedades al Jefe de Ventas.
- Realizar los cobros de las facturas a crédito y liquidar diariamente con la cajera.
- Y las demás funciones que señale el Jefe de Ventas.

3.6.11.2. Sección Publicidad

Publicista

a) Perfil

Estudios en marketing, manejo de utilitarios básicos de computación, experiencia mínimo un año.

b) Competencias

Creatividad en el diseño de la publicidad, innovación permanente, buenas relaciones con su equipo de trabajo.

c) Actitudes y Aptitudes

Trabajar con todas las áreas de la empresa en especial la de ventas, responsabilidad y puntualidad con sus proyectos.

d) Relación de dependencia

Jefe de ventas

e) Unidades dependientes

Ninguna

f) Funciones:

- Proporcionar al público una buena imagen corporativa.
- Diseñar distintas campañas publicitarias de acuerdo a las temporadas.
- Selecciona los medios publicitarios para atraer a los clientes.
- Sugiere ideas de atención al cliente.
- Elaborar catálogo de los productos.
- Diseñar etiquetas ya sea para el lanzamiento de un nuevo producto o para alguna renovación.
- Programar promociones para el lanzamiento de nuevos productos, liquidación de mercadería o por temporadas.
- Y las demás funciones que le asigne el Gerente.

3.6.11.3. Sección de Control de calidad

Control de calidad

a) Perfil

Titulo bachiller.

b) Competencias

Trabajar en equipo, agilidad en las cosas.

c) Actitudes y Aptitudes

Puntualidad, respeto, comunicación y responsabilidad.

d) Relación de dependencia

Gerente General, Contabilidad

e) Unidades dependientes

Ninguna

f) Funciones:

- Ejecutar las actividades de control de calidad programadas en cada proceso.
- Revisar que la materia prima se encuentre en buenas condiciones.
- Controlar la producción diaria de los productos a través de planillas de control.
- Verificar el adecuado manejo de materiales y maquinaria.
- Controlar que no exista desperdicios.
- Verificar que el producto terminado conste con todas las especificaciones.
- Realizar pruebas de calidad permanentemente de los productos.

- Controlar que los productos sean empacados en perfectas condiciones.
- Y demás funciones que le asigne Gerencia General.

3.6.11.4. Sección de Fabricación

Operarios

a) Perfil

Titulo bachiller.

b) Competencias

Trabajar en equipo, agilidad en las cosas.

c) Actitudes y Aptitudes

Puntualidad, respeto, comunicación y responsabilidad.

d) Relación de dependencia

Gerente General

e) Unidades dependientes

Ninguna

f) Funciones:

- Elaborar los productos en base de los procedimientos establecidos.
- Registrar los tiempos y movimientos reales de producción.
- Verificar los controles de calidad durante la producción.
- Mantener un buen ambiente de trabajo respetando a los compañeros y apoyándoles en emergencias o cuando desconozcan algún aspecto técnico.

- Trabajar en equipo que permita eliminar las deficiencias que se presenten por causas imprevistas.
- Mantener la Higiene y seguridad industrial
- Informar diariamente sobre la cantidad producida, las novedades que se presentan.
- Verificar que se realicen los mantenimientos preventivos a la maquinaria y equipos.
- Y demás funciones que señale Gerencia General.

3.6.11.5. Sección Empaque

Empaquetadores

a) Perfil

Titulo bachiller.

b) Competencias

Trabajar en equipo, agilidad en las cosas.

c) Actitudes y Aptitudes

Puntualidad, respeto, comunicación y responsabilidad.

d) Relación de dependencia

Gerente General, Contabilidad

e) Unidades dependientes

Ninguna

f) Funciones:

- Verificar que los productos se encuentren en óptimas condiciones.
- Realizar los empaques de acuerdo a los procedimientos establecidos para los diferentes productos.

- Reportar diariamente la cantidad de productos empacados y las novedades que pueden existir.
- Devolver a operación los productos que no se encuentren en condiciones óptimas para el empacado.
- Controlar que en cada producto registre las fechas de elaboración y caducidad.
- Entregar los productos empacados para el control de inventarios en el almacén correspondiente.
- Y demás funciones que le asigne Gerencia

3.7. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

3.7.1. Introducción

Con la finalidad de llevar adelante las operaciones de Administración del Talento Humano en las áreas de: selección, contratación e inducción del personal, salida de vacaciones, evaluación del desempeño y capacitación de personal, se ha programado cada uno de los procedimientos considerando la operación, las actividades que se realiza, los tiempos y el flujograma.

El manual de procedimientos permitirá llevar adelante las operaciones de sus actividades de acuerdo a lo programado con Gerencia y que el departamento de Talento Humano tiene que observar en forma adecuada y correcta.

Como la Administración de Talento Humano es dinámica, ya que cambia la ley y las políticas de la empresa, se debe ajustar a los requerimientos de los mismos para que en ningún momento existan reclamos de los servidores por enfrentamientos que pueden afectar el normal desarrollo de las actividades.

El cumplimiento de las normas legales en la Administración del Talento Humano también evitará confrontaciones de orden legal.

3.7.2. Procedimiento para selección, contratación e inducción del personal

	N°.	ACTIVIDADES
Unidad Interesada	1	Solicita a Gerencia General la contratación de personal adjuntando los justificativos necesarios
Gerente General	2	Analiza solicitud y los justificativos, de ser procedente acepta e inicia el proceso caso contrario niega la solicitud.
Talento Humano	3	Realiza publicación por distintos medios (diarios, Internet), para recepción de carpetas.
Talento Humano	4	Recopila las hojas de vida de los aspirantes y realiza la preselección de los candidatos.
Talento Humano	5	Asigna fecha y hora llamando a los candidatos para entrevista y concurso de méritos y oposición.
Talento Humano	6	Realiza primera entrevista, y pruebas de oposición (técnicas y psicológicas), y realiza una evaluación de los merecimientos de los candidatos y determina una terna.
Talento Humano	7	Autoriza a los seleccionados a realizarse un chequeo médico para constatar que no tengan enfermedades profesionales.
Gerente General	8	Entrevista a los opcionados y selecciona a quien debe desempeñar ese puesto.
Talento Humano	9	Procede a la contratación y a la inscripción del contrato en la Ministerio de Relaciones Laborales.
Talento Humano	10	Procede a realizar la inducción a la empresa del nuevo servidor haciéndole conocer las instalaciones y entregándole la normativa de la entidad.
Unidad interesada	11	Entrega copia del Orgánico Funcional sobre las funciones que le corresponde realizar y le ubica en el lugar de trabajo.
Talento Humano	12	Archiva el expediente correspondiente y termina la operación.
Duración del proceso: Mínimo 5 Días, Máximo 15 Días.		

Cuadro N° 12 Procedimiento para selección, contratación e inducción de personal

Elaborado por: La Autora

3.7.2.1. Flujograma para selección, contratación e inducción del personal

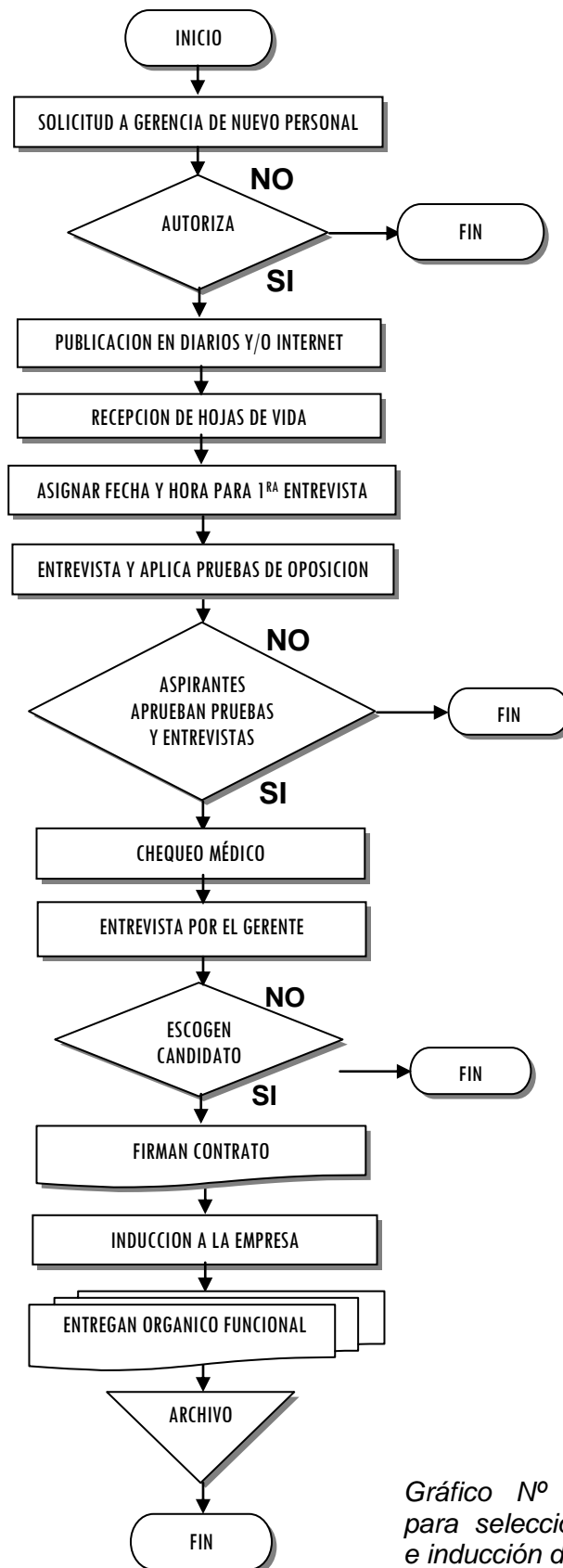


Gráfico N° 11 Flujograma para selección, contratación e inducción de personal
Elaborado por: La Autora

3.7.3. Procedimiento para salida de vacaciones del personal

	N°.	ACTIVIDADES
Talento Humano	1	Elabora un calendario anual de vacaciones.
Jefe de Sección	2	Verifican el calendario propuesto por el área de Talento Humano.
Gerente General	3	Aprueba el calendario anual de vacaciones
Empleado	4	Llena solicitud de vacaciones con el tiempo que le corresponde dentro del calendario de vacaciones.
Talento Humano	5	Verifica la solicitud y pone a consideración del jefe de sección.
Jefe de Sección	6	Pone el visto bueno en la solicitud o prorroga las vacaciones. Sabiendo que un trabajador podrá acumular sus vacaciones hasta 3 años.
Gerente General	7	Autoriza la salida para las vacaciones del empleado solicitante.
Empleado	8	Hace uso de las vacaciones, dejando su puesto de trabajo en orden y organizado a la persona que le remplazara.
Talento Humano	9	Archiva el expediente.
Duración del proceso: Mínimo 15 Días, Máximo 30 Días.		

*Cuadro N° 13 Procedimiento para salida de vacaciones del personal
Elaborado por: La Autora*

3.7.3.1. Flujograma para salida de vacaciones

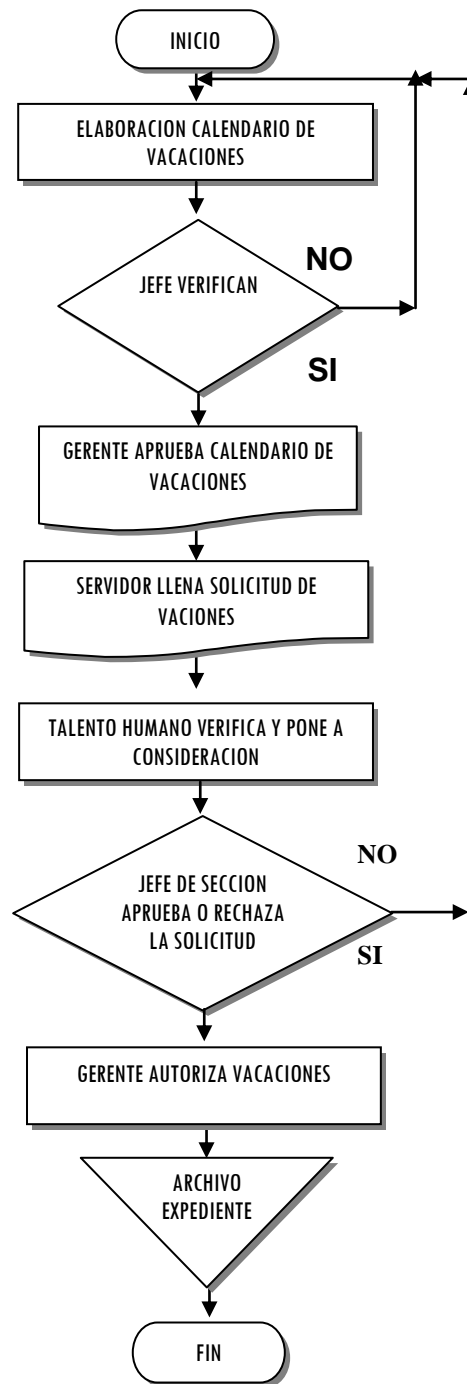


Gráfico N° 12 Flujograma para salida de vacaciones del personal
Elaborado por: La Autora

3.7.4. Procedimiento para evaluación de desempeño del personal

	N°.	ACTIVIDADES
Talento Humano	1	Pide informe sobre el grado de cumplimiento de las labores realizadas por el servidor al Jefe departamental.
Talento Humano	2	Entrevista al trabajador sobre el grado de cumplimiento.
Talento Humano	3	Realiza una investigación y verifica la información proporcionada.
Talento Humano	4	Confronta las funciones establecidas en el orgánico funcional con el informe entregado por el jefe de sección y la verificación realizada por él.
Talento Humano	5	Determina porcentaje de cumplimiento del servidor.
Talento Humano	6	Pone en consideración del Gerente General el informe correspondiente.
Gerente General	7	Determina las acciones a tomarse
Talento Humano	8	Archiva los informes y el proceso.
Duración del proceso: Mínimo 5 Días, Máximo 15 Días.		

*Cuadro N° 14 Procedimiento para evaluación del desempeño del personal
Elaborado por: La Autora*

3.7.4.1. Flujograma para evaluación de desempeño del personal

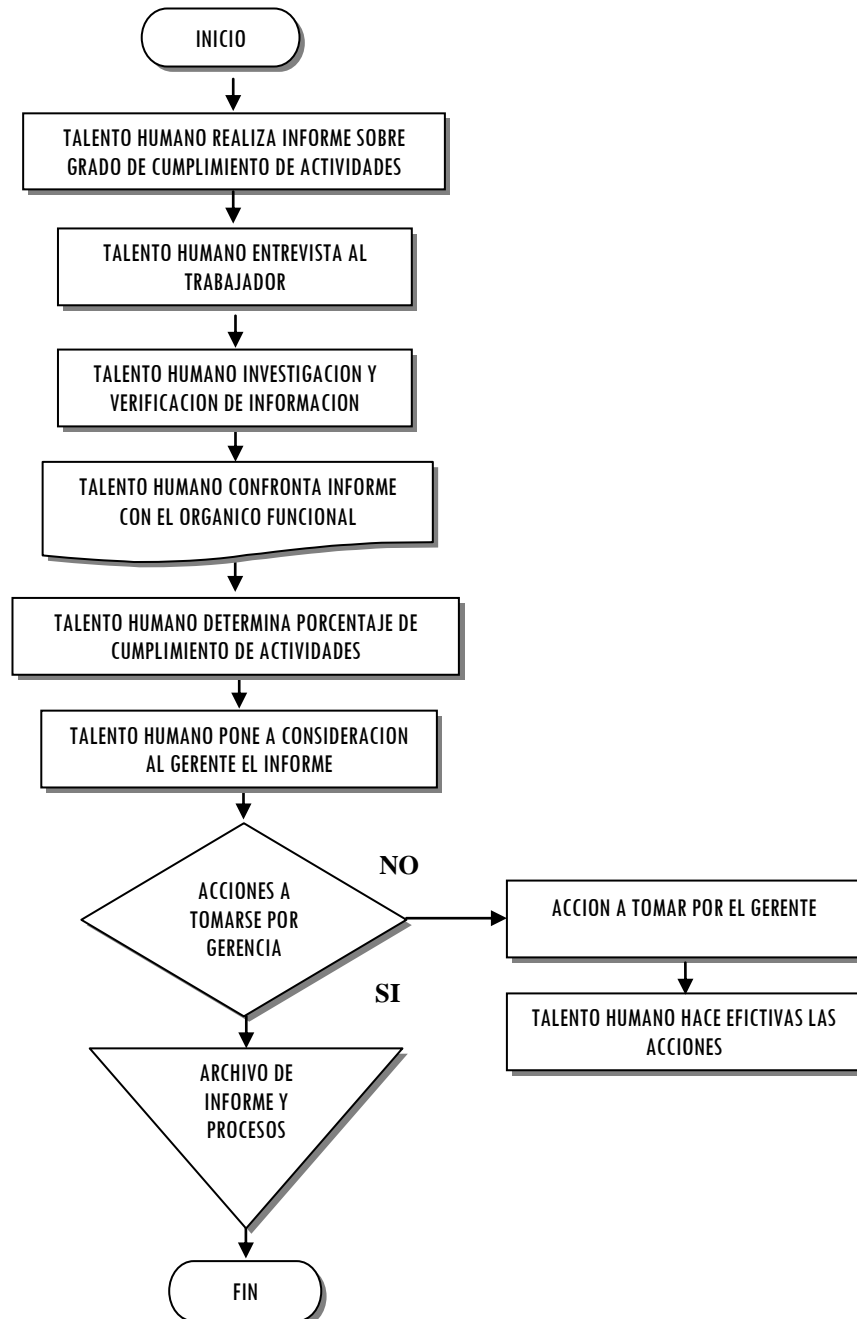


Gráfico N° 13 Flujograma para evaluación de desempeño del personal
Elaborado por: La Autora

3.7.5. Procedimiento para capacitación del personal

	N°.	ACTIVIDADES
Talento Humano	1	Solicita a los jefes de sección en las áreas que deben capacitarse los servidores.
Talento Humano	2	Convoca a una reunión de trabajo para determinar las necesidades puntuales de capacitación y las fechas tentativas
Talento Humano	3	Investiga los centros educativos que pueden brindar la capacitación a los servidores, las fechas, horarios y costos.
Talento Humano	4	Realiza un proyecto de capacitación para los servidores
Talento Humano	5	Convoca a los jefes y pone en conocimiento el proyecto de capacitación con la finalidad de realizar los ajustes correspondientes al proyecto.
Talento Humano	6	Pone a consideración del Gerente General el proyecto de capacitación.
Gerente General	7	Estudia, analiza y aprueba el proyecto de capacitación.
Talento Humano	8	Socializa el programa de capacitación que se ejecutara entre sus servidores.
Talento Humano	9	Ejecuta el programa de capacitación.
Talento Humano		Comunica a Gerencia los resultados de la capacitación.
Talento Humano	10	Archiva los procesos de capacitación.
Duración del proceso: Mínimo 15 Días, Máximo 30 Días.		

*Cuadro N° 15 Procedimiento para capacitación del personal
Elaborado por: La Autora*

3.7.5.1. Flujograma para capacitación del personal

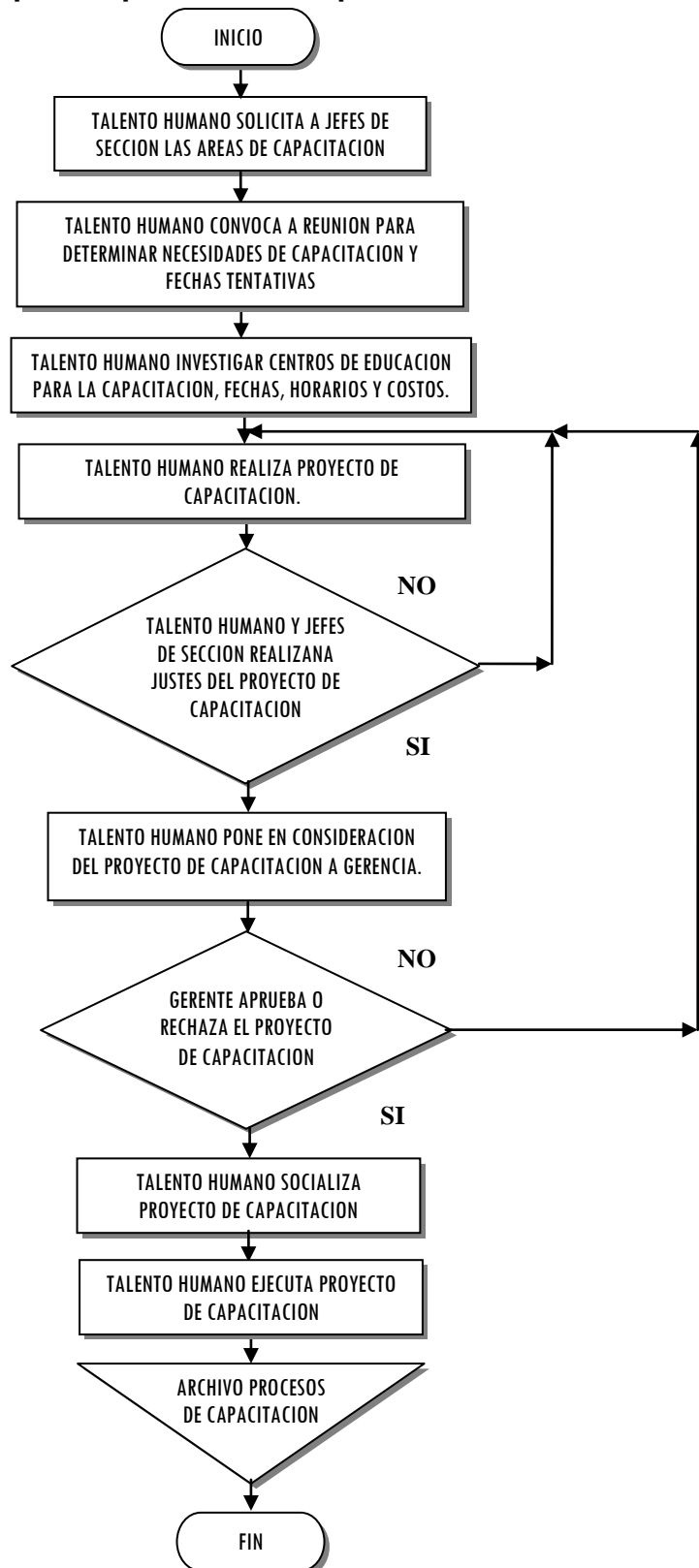


Gráfico N° 14 Flujograma para capacitación del personal
Elaborado por: La Autora

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE IMPACTOS

4.1. CONCEPTUALIZACIÓN DE LOS IMPACTOS

El presente capítulo constituye un análisis de los impactos y un detalle de las huellas que deja dentro de aspectos positivos y negativos el proyecto, generado en los diferentes ámbitos. Existe una variedad de metodologías para realizar el análisis de impactos, pero para la presente investigación se ha escogido la que más se adapta a la misma.

En primer lugar se ha establecido un rango de nivel de impacto que va desde -3 hasta 3 positivo, con la valoración de la siguiente tabla.

CUANTIFICACIÓN	CALIFICACIÓN
-3	Impacto alto negativo
-2	Impacto medio negativo
-1	Impacto bajo negativo
0	No hay impacto
1	Impacto bajo positivo
2	Impacto medio positivo
3	Impacto alto positivo

*Cuadro N° 16 Valoración de Impactos
Elaborado por: La Autora*

4.2. IDENTIFICACIÓN DE IMPACTOS

- a) Impacto Social
- b) Impacto Económico
- c) Impacto Empresarial

- d) Impacto Educativo.
- e) Impacto ético

4.3. ANÁLISIS DE IMPACTOS

4.3.1. IMPACTO SOCIAL

Con la implementación del Manual de funciones Administrativo, Financiero y de Comercialización sugerido, lo que se prevé es lograr una mejor organización de “INDUSTRIAL PRODUCTOS EL CHINITO” implantando los manuales y procedimientos para las diversas áreas administrativas y operacionales de la entidad, lo cual permitirá satisfacer todas las necesidades del cliente, alcanzando un alto grado de eficiencia y efectividad prestado por los trabajadores hacia el cliente. Con esta implementación se logrará mejorar la imagen que actualmente posee la empresa en donde la atención enfocada al mejoramiento de la calidad de productos que ofrece y brindar un buen servicio a los clientes es la prioridad.

Nivel de Impacto	NEGATIVO			0	POSITIVO			Total
	-3	-2	-1		1	2	3	
Generación de empleo						x		2
Sueldos y salarios						x		2
Seguridad laboral						x		2
Desempeño laboral						x		2
Total						8		8

*Cuadro N° 17 Valoración Impacto social
Elaborado por: La Autora*

Para realizar su cálculo utilizaremos una fórmula, la misma que nos proporcionará el índice que corresponde a cada impacto.

$$\text{Nivel de impactos} = \frac{\sum de_impactos}{\text{Número_de_impactos}}$$

$$\text{Nivel de impacto} = \frac{8}{4}$$

Nivel de impacto = 2 ➔ Impacto Medio Positivo

La creación de una nueva unidad económica conlleva a desarrollar algunas actividades que a continuación se analizan, partiendo por su orden de valor:

4.3.1.1. Generación de empleo

De tener éxito el nuevo proyecto, la nueva unidad económica generará nuevas fuentes de empleo directa e indirectamente; los primeros se relacionan con quienes están involucrados con el proyecto; los segundos con quienes, siendo más eficientes diversificarían sus actividades económicas, permitiendo de esta manera un desarrollo sostenido y equilibrado en la comunidad en su conjunto.

4.3.1.2. Sueldos y salarios

La puesta en marcha de un nuevo proyecto requiere de fuerza laboral; física e intelectual. Como retribución a la prestación del servicio, el

empleador paga un sueldo, esta remuneración se convierte en fuente de ingresos, motivados por el incentivo del pago de sus remuneraciones y salarios, genera un impacto positivo.

4.3.1.3. Seguridad Laboral

Toda entidad está en la obligación de brindarle al trabajador un medio ambiente de trabajo adecuado, con condiciones de trabajo justas, donde los trabajadores puedan desarrollar una actividad con dignidad y donde sea posible su participación para la mejora de las condiciones de salud y seguridad.

4.3.1.4. Desempeño Laboral

Mediante la implantación del nuevo proyecto se puede obtener una adecuada distribución de sus funciones a cada trabajador, lo cual permitirá una mejor evaluación de su desempeño laboral dentro de la empresa al igual que el trabajador podrá realizar su labor en una forma más eficaz y eficiente.

4.3.2. IMPACTO ECONÓMICO

Con el crecimiento de la población que se dedica a una actividad como micro-empresario en los sectores de comercio, servicio, industria y agropecuario, es indispensable buscar estrategias que permitan superar a la competencia, por lo tanto a través de la ejecución del presente Manual de Funciones administrativo, financiero y de comercialización se logrará optimizar los recursos que posee la entidad, lograr eficiencia y eficacia en los trabajadores y satisfacer las necesidades de los clientes brindando

productos de calidad, lo que permitirá aumentar la capacidad de cobertura de nuevos clientes y generar ingresos que permitan incrementar la economía de la microempresa.

Nivel de Impacto	NEGATIVO			0	POSITIVO			Total
	-3	-2	-1		1	2	3	
Competitividad		2						-2
Optimización de recursos							x	3
Mayor Cobertura							x	3
Crecimiento de la entidad.							x	3
Total		-2					9	7

*Cuadro N° 18 Valoración Impacto económico
Elaborado por: La Autora*

Para realizar su cálculo utilizaremos una fórmula, la misma que nos proporcionará el índice que corresponde a cada impacto.

$$\text{Nivel de impactos} = \frac{\sum \text{de_impactos}}{\text{Número_de_impactos}}$$

$$\text{Nivel de impacto} = \frac{7}{4}$$

Nivel de impacto = 1.75 → Impacto Medio Bajo Positivo

4.3.2.1. Competitividad

Cada día la población se ve incrementada con la idea de conseguir una actividad económica propia que permita generar suficientes recursos para la subsistencia de la familia, es por esta razón que existe una variedad de productos en el mercado con diferentes marcas pero en la actualidad sobreviven los productos que son competitivos y que tengan un valor agregado.

4.3.2.2. Optimización de recursos

El éxito de una empresa se basa en la optimización de los recursos, es decir aprovechar a lo máximo lo que tiene, evitando los desperdicios ya sea en dinero, tecnología, materiales o en tiempo. Por medio del manual de funciones administrativo, financiero y de comercialización se logrará obtener dicha optimización de recursos gracias a su adecuada distribución de tareas en cada área de la empresa.

4.3.2.3. Mayor Cobertura

Con este presente aporte a la organización le permitirá mayor eficiencia en sus procesos y funciones diarias de tal manera que la organización pueda expandirse al mismo ritmo o similar del incremento de microempresarios en nuestra sociedad.

4.3.2.4. Crecimiento de la Entidad

Por medio de este proyecto indudablemente la empresa lograra un crecimiento tanto institucional como de cada trabajador creando un ambiente laboral agradable con lo cual logrará proyectar una nueva

imagen corporativa a sus actuales y posibles clientes, a sus proveedores y a la competencia misma.

4.3.3. IMPACTO EMPRESARIAL

El presente manual pretende mejorar la estructura organizacional de INDUSTRIAL PRODUCTOS “EL CHINITO”, especialmente en asignaciones de puestos y funciones de trabajo, en donde la entidad cuente con personal altamente capacitado y puedan desarrollar excelentemente sus funciones. Esto acompañado de la implementación tecnológica ayudará a la optimizar los recursos y ser más eficientes y eficaces.

Nivel de Impacto	NEGATIVO			0	POSITIVO			Total
	-3	-2	-1		1	2	3	
Gestión Administrativa						x		2
Manejo de Recursos							x	3
Tecnología		x						-2
Clima Organizacional							x	3
Total		-2				2	6	6

*Cuadro N° 19 Valoración Impacto empresarial
Elaborado por: La Autora*

Para realizar su cálculo utilizaremos una fórmula, la misma que nos proporcionará el índice que corresponde a cada impacto.

$$\text{Nivel de impactos} = \frac{\sum \text{de_impactos}}{\text{Número_de_impactos}}$$

$$\text{Nivel de impacto} = \frac{6}{4}$$

Nivel de impacto = 1.5 → Impacto Bajo Positivo

4.3.3.1. Gestión Administrativa

La aplicación de dicho manual ayudará sustancialmente la gestión administrativa de la empresa. La gestión empresarial es fundamental para que una institución logre crecer en un mercado competitivo ya que se encontrará nuevas formas de producción y comercialización.

4.3.3.2. Manejo de recursos

Sin duda los recursos en general con los que cuenta la organización han sido manejados adecuadamente aunque no de una forma sistemática sino basada en la experiencia por lo que es necesario sistematizar y estandarizar los procesos y manejo de recursos dentro de la organización.

4.3.3.3. Tecnología

Se ha tomado en cuenta esta variable ya que considero que es el punto donde la organización requiere trabajar de manera urgente por lo que no cuenta con maquinaria que este regida a las normas ambientales y que pueda producir con mayor calidad en menos tiempo.

4.3.3.4. Clima organizacional

Se toma en cuenta este punto ya que en el levantamiento de información se pudo evidenciar un excelente clima laboral, factor que le ha permitido a la organización alcanzar los indicadores actuales. Y podría mejorar aún más con una adecuada segregación de funciones y procesos con la implementación del presente proyecto.

4.3.4. IMPACTO EDUCATIVO

Con el Manual sugerido, se pretende lograr que los trabajadores INDUSTRIAL PRODUCTOS EL CHINITO logren desarrollarse no solo a nivel personal, sino también intelectualmente, a fin de ampliar su campo profesional, en aquellos que tienen ya varios años en la entidad como también en los nuevos trabajadores. Por lo tanto la capacitación al personal es fundamental dentro de la entidad.

Nivel de Impacto	NEGATIVO			0	POSITIVO			Total
	-3	-2	-1		1	2	3	
Generación de Conocimientos							x	3
Capacitación							x	3
Preservación de Valores						x		2
Total						2	6	8

*Cuadro N° 20 Valoración Impacto educativo
Elaborado por: La Autora*

Para realizar su cálculo utilizaremos una fórmula, la misma que nos proporcionará el índice que corresponde a cada impacto.

$$\text{Nivel de impactos} = \frac{\sum de_impactos}{\text{Número_de_impactos}}$$

$$\text{Nivel de impacto} = \frac{8}{3}$$

Nivel de impacto = 2.67 → Impacto Alto Positivo.

4.3.4.1. Generación de conocimientos

Mediante los cambios de los factores externos las organizaciones se ven en la necesidad de cambiar y crecer, pero no solo la empresa crece sino también los trabajadores, ya que es la oportunidad de generar nuevos conocimientos en todas las áreas de la entidad.

4.3.4.2. Capacitación

A través de las capacitaciones constantes que se realiza al personal se da la posibilidad de aprender cosas nuevas desarrollando su intelectual, de tal forma que permitan optimizar los recursos y mantener mejores resultados.

4.3.4.3. Preservación de valores

Los valores dentro de una organización son muy importantes, ya que si se cuenta con personal con valores firmes y bien cimentados, ésta se formará en la misma magnitud con un personal comprometido.

4.3.5. IMPACTO ÉTICO

Todo trabajador al laborar en INDUSTRIAL PRODUCTOS EL CHINITO, pondrá énfasis en aplicar su ética y profesionalismo en desarrollar sus actividades en base a nuestros principios y valores cristianos, característica que distingue a la entidad, la misma que no solo busca un rédito económico sino una satisfacción humana.

Nivel de Impacto	NEGATIVO			0	POSITIVO			Total
	-3	-2	-1		1	2	3	
Indicadores								
Profesionalismo							x	3
Valores							x	3
Solidaridad							x	3
Total							9	9

*Cuadro N° 21 Valoración Impacto ético
Elaborado por: La Autora*

Para realizar su cálculo utilizaremos una fórmula, la misma que nos proporcionará el índice que corresponde a cada impacto.

$$\text{Nivel de impactos} = \frac{\sum \text{de_impactos}}{\text{Número_de_impactos}}$$

$$\text{Nivel de impacto} = \frac{9}{3}$$

Nivel de impacto = 3 → Impacto Alto Positivo

4.3.5.1. Profesionalismo

Dentro de cualquier actividad desarrollada por los seres humanos y más aún en el desempeño profesional se debe desarrollar con los más altos índices de profesionalismo ya que se esto depende la permanencia y crecimiento institucional y la realización de cada individuo.

4.3.5.2. Valores

Constituyen un indicador determinante en todo el personal ya que si no cuentan con valores sólidos y positivos no existe organización alguna que resista con un personal que no está enfocado en su misión y visión.

4.3.5.3. Solidaridad

Dentro de la sociedad de hoy en día es un indicador que ha decaído en los últimos años, sin embargo podemos rescatar y reactivar este indicador y mejorar notablemente en el desempeño de nuestras funciones.

CONCLUSIONES

- Del diagnóstico situacional general efectuado se pudo describir la realidad administrativa en el manejo de la Administración del Talento Humano de INDUSTRIAL PRODUCTOS “EL CHINITO”, permitiendo proyectar la presente investigación hacia el planteamiento de los Manuales de Funciones y Procedimientos, con el fin de mejorar los diversos procedimientos técnicos y operativos.
- Del análisis realizado a la empresa INDUSTRIAL PRODUCTOS EL CHINITO se desprende que su marco legal se basa en la Constitución de la República del Ecuador, Código Civil, Código del Trabajo y las normas secundarias.
- La propuesta realizada se sustenta en una base teórica y científica, por medio de una investigación bibliográfica, documental, para lograr un marco teórico que sirvió de referencia conceptual y técnica de todas las fases del estudio y diseño de la propuesta.
- De la investigación se determinó que el manejo administrativo de la empresa en general es adecuado, haciéndole falta herramientas técnicas para que sus procesos sean efectivos por medios de normas secundarias.
- Del estudio se desprende que a la empresa INDUSTRIAL PRODUCTOS EL CHINITO para mejorar el proceso administrativo de forma eficiente y efectiva le falta contar con los Manuales de Funciones y Procedimientos de talento humano, lo que permitirá optimizar de mejor forma el talento humano.
- Diseñar los manuales de funciones y procedimientos del talento humano que permitan mejorar los conocimientos administrativos y el

manejo del talento humano de la empresa.

- Como resultado del estudio de la investigación se procedió a diseñar los manuales de funciones y procedimientos de talento humano que consta en la propuesta, que servirán para mejorar el proceso administrativo de la entidad.

RECOMENDACIONES

- Es urgente la implementación de los manuales indicados para mejorar el proceso administrativo, que es consecuencia de un estudio realizado con los actores de la empresa.
- Los Manuales para que entren en vigencia de forma efectiva deben ser aprobados por las autoridades de la empresa y difundidos adecuadamente a sus servidores para que tengan un conocimiento claro de la importancia de los mismos y la ayuda que les brindara en su trabajo como de sus derechos.
- Permanentemente deben revisarse y actualizarse los manuales de funciones y procedimientos del talento humano, con el fin de lograr una mayor eficiencia. Los directivos siempre deben demostrar transparencia en el proceso administrativo para generar confianza, en sus socios, servidores, clientes, proveedores lo que permitirá posicionarse en el mercado.
- El éxito de una administración de talento humano dentro de INDUSTRIAL PRODUCTOS EL CHINITO, dependerá de una aplicación correcta de las normas legales vigentes, para de esta manera alcanzar un mayor crecimiento en un mercado competitivo no solo de la empresa sino de sus servidores.
- Aspecto importante constituye la vigencia de las normas secundarias que se propone implementar y las que cuenta la Institución, no obstante, como se había señalado, deben ser analizadas y actualizadas de acuerdo a las necesidades y dinámica de una administración moderna, que permita desarrollar procesos sólidos en

cada uno de los sistemas, áreas de trabajo, funciones y responsabilidades que cumplen a diario tanto directivos como personal operativo.

- Es responsabilidad de la administración de la empresa mantener una dinámica de mejoramiento permanente en todos los procesos administrativos y de manejo del talento humano para lograr soluciones inmediatas a los problemas que se presenten y de esta forma evitar confrontaciones con sus servidores, cuya consecuencia es la paralización de actividades y aumento de gastos.

BIBLIOGRAFÍA

- AGUILAR, Campo Elías;** Guía práctica para la elaboración de Tesis, Año 2006.
- CHIAVENATO, Idalberto;** Administración de Recursos Humanos; Octava Edición, Año 2007.
- BENJAMIN, Enrique; FINCOWSKY, Franklin;** Organización de Empresas, Tercera Edición, México; Editorial McGrawHill, Año 2009.
- HERNANDEZ Y RODRIGUEZ, Sergio;** Administración Teoría, Proceso, Áreas Funcionales y Estrategias para la Competitividad, Segunda Edición, México, Editorial McGrawHill, Año 2009.
- HERNÁNDEZ, Roberto;** Metodología de la Investigación, Editorial McGrawHill, Colombia, Año 2006.
- IBORRA, Angels; DOLZ Consuelo; FERRER, Carmen;** Fundamentos de Dirección de Empresas, Año 2008.
- POSSO, Miguel;** Metodología para el Trabajo de Grado, Tercera edición, Editorial NINA Comunicaciones, Año 2006, Ibarra – Ecuador.

LINCOGRAFÍA

http://www.elsalvador.com	Procesos, funciones y procedimientos.
http://www.gestiopolis.com	Diagramas de flujo.
http://www.google.com.ec/url?sa	Valores Corporativos
http://www.rincondelvago.com	La empresa
http://www.monografias.com	Los organigramas
www.keiseruniversity.edu	Administración
www.elprisma.com/apuntes/	Manuales administrativos
www.aulafacil.com/administracionempresas	Manuales en la empresa
www.adn.gob.do/index2.php?option	Manual de Funciones
www.dspace.espol.edu.ec/bitstream	Manual de Procedimientos
www.infomipyme.com/Docs/GENERAL	Flujogramas
www.angelfire.com/zine2/uvm	Proceso Administrativo
www.aves.edu.co/ovaunicor/	Proceso administrativo
www.clasificaciondeempresas.info	Clasificación de empresas
www.mundoanuncio.ec	Clasificación de empresas

ANEXOS

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**ENCUESTA DIRIGIDA A LOS TRABAJADORES DE INDUSTRIAL
PRODUCTOS EL CHINITO**

Objetivo.- Investigar el nivel de conocimiento de los trabajadores con respecto a la estructura administrativa de INDUSTRIAL PRODUCTOS EL CHINITO

Sírvase responder el cuestionario marcando con una X la alternativa que crea conveniente de acuerdo con el grado de conocimiento que usted tenga de las preguntas:

1.- ¿Conoce usted si la empresa tiene por escrito la misión, visión, objetivos, políticas, y valores institucionales?

En su totalidad	<input type="checkbox"/>
La mayor parte	<input type="checkbox"/>
Poco	<input type="checkbox"/>
Nada	<input type="checkbox"/>

2.- ¿Conoce usted si la empresa tiene un organigrama de la estructura de la empresa?

En su totalidad	<input type="checkbox"/>
La mayor parte	<input type="checkbox"/>
Poco	<input type="checkbox"/>
Nada	<input type="checkbox"/>

3.- ¿Conoce usted si los niveles jerárquicos en la empresa están claramente definidos?

En su totalidad	<input type="checkbox"/>
La mayor parte	<input type="checkbox"/>
Poco	<input type="checkbox"/>
Nada	<input type="checkbox"/>

4.- Cuando usted ingreso a laborar en la empresa le entregaron por escrito las funciones que debía realizar

En su totalidad	<input type="checkbox"/>
La mayor parte	<input type="checkbox"/>
Poco	<input type="checkbox"/>
Nada	<input type="checkbox"/>

5.- ¿Conoce usted si para el desempeño del personal en la empresa se ha realizado un estudio de perfil que se requiere, las competencias, actitudes y aptitudes.

En su totalidad	<input type="checkbox"/>
La mayor parte	<input type="checkbox"/>
Poco	<input type="checkbox"/>
Nada	<input type="checkbox"/>

6.- ¿Conoce usted si la empresa tiene un manual de funciones?

En su totalidad	<input type="checkbox"/>
La mayor parte	<input type="checkbox"/>
Poco	<input type="checkbox"/>
Nada	<input type="checkbox"/>

7.- ¿Le gustaría a usted que la empresa realice un estudio para determinar el perfil profesional, perfil del puesto, competencias, actitudes y aptitudes?

En su totalidad	<input type="checkbox"/>
La mayor parte	<input type="checkbox"/>
Poco	<input type="checkbox"/>
Nada	<input type="checkbox"/>

8.- ¿Le gustaría a usted que la empresa cuente con un manual de funciones que refleje la realidad de la organización y las funciones que se realizan y que sean debidamente aprobado y difundido dentro de la organización. ?

En su totalidad	<input type="checkbox"/>
La mayor parte	<input type="checkbox"/>
Poco	<input type="checkbox"/>
Nada	<input type="checkbox"/>

9.- ¿Cuenta la empresa con un manual de procedimientos para la administración del talento humano?

En su totalidad	<input type="checkbox"/>
La mayor parte	<input type="checkbox"/>
Poco	<input type="checkbox"/>
Nada	<input type="checkbox"/>

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE DE INDUSTRIAL PRODUCTOS
EL CHINITO**

- 1.- ¿Posee la empresa por escrito la misión, visión, objetivos, políticas, y valores de la organización?**

- 2.- ¿Posee un organigrama de la estructura de la empresa?**

- 3.- ¿Tiene claramente definidos los niveles jerárquicos de la empresa?**

- 4.- ¿Cuándo ingresa personal nuevo a la empresa les entrega por escrito las funciones que deben realizar?**

- 5.- ¿Para medir el desempeño del personal en la empresa ha realizado un estudio de perfil, competencias, actitudes y aptitudes?**

- 6.- ¿Cuenta la empresa con un manual de funciones?**

- 7.- ¿Aprobaría y difundiría un Manual de Funciones en donde se refleje claramente las actividades que tiene que realizar cada trabajador?**

- 8.- ¿Cuenta la empresa con un manual de procedimientos para la administración del talento humano?**