



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**

**FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN**

**CARRERA DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL**

**MODALIDAD PRESENCIAL**

Informe Final del Trabajo de Graduación o Titulación Previo a la  
Obtención del Título de Psicóloga Industrial

**TEMA:**

---

**“EL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES Y EL  
RENDIMIENTO LABORAL DEL PERSONAL OPERATIVO DE  
LA EMPRESA OLPI CIUDAD DE AMBATO, PROVINCIA DE  
TUNGURAHUA.”**

---

**AUTORA:** Cárdenas Molina Ivonne Catalina.

**TUTORA:** Ing. Rosero Burbano Andrea Lucia.

**AMBATO – ECUADOR**

**2015**

*APROBACIÓN DEL TUTOR DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN O  
TITULACIÓN*

**CERTIFICA:**

Yo, Ing. Andrea Lucia Rosero Burbano, con C.C.:0401083951 en mi calidad de Tutor del Trabajo de Graduación o Titulación, sobre el tema:“**EL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES Y EL RENDIMIENTO LABORAL DEL PERSONAL OPERATIVO DE LA EMPRESA OLPI CIUDAD DE AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA**”,desarrollado por la egresada Ivonne Catalina Cárdenas Molina, considero que dicho informe Investigativo, reúne los requisitos técnicos, científicos y reglamentarios, por lo que autorizo la presentación del mismo ante el Organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por parte de la Comisión calificadora designada por el H. Consejo Directivo.

.....  
Ing. Andrea Lucia Rosero Burbano

C.C: 0401083951

**TUTORA**

## *AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN*

Dejo constancia de que el presente Informe es el resultado de la investigación del autor, quien basado en los estudios realizados durante la carrera, investigación científica, revisión documental y de campo, ha llegado a las conclusiones y recomendaciones descritas en la Investigación. Las ideas, opiniones y comentarios vertidos en este informe, son de exclusiva responsabilidad de su autor.

.....  
Cárdenas Molina Ivonne Catalina  
C.C.: 180461384-0

**AUTORA**

## *CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR*

Cedo los derechos en línea patrimoniales del presente Trabajo Final de Grado o Titulación sobre el tema: **“EL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES Y EL RENDIMIENTO LABORAL DEL PERSONAL OPERATIVO DE LA EMPRESA OLPI CIUDAD DE AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA”**, autorizo su reproducción total o parte de ella, siempre que esté dentro de las regulaciones de la Universidad Técnica de Ambato, respetando mis derechos de autor y no se utilice con fines de lucro.

.....  
Cárdenas Molina Ivonne Catalina  
C.C.: 180461384-0

**AUTORA**

*Al Consejo Directivo De La Facultad De Ciencias Humanas y de la Educación:*

La comisión de estudio y calificación del informe del Trabajo de Graduación o Titulación, sobre el tema: **“EL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES Y EL RENDIMIENTO LABORAL DEL PERSONAL OPERATIVO DE LA EMPRESA OLPI CIUDAD DE AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA”**, presentada por la Srta. CÁRDENAS MOLINA IVONNE CATALINA egresada de la Carrera de PSICOLOGIA INDUSTRIAL promoción: Octubre- Marzo 2015, una vez revisada y calificada la investigación, se **APRUEBA** en razón de que cumple con los principios básicos técnicos y científicos de investigación y reglamentarios.

Por lo tanto se autoriza la presentación ante los organismos pertinentes.

**LA COMISIÓN**

---

Mg. Diego Andres Carrillo Rosero  
C.C: 180358423-2

**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

---

Mg. Irma Edith Ortiz Mora  
C.C: 120213602-6

**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

## **DEDICATORIA**

*Mi esfuerzo plasmado en este trabajo de investigación va dedicado a DIOS por darme la sabiduría y la fuerza necesaria para superarme día tras día, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente, por haberme brindado el regalo más hermoso en la vida a ti mi princesa TIFANNY PAULETTE quien es mi inspiración para superarme en mis estudios y superar los retos que se presentan en la vida, porque eres la razón de ser mejor cada día y ser tu ejemplo para un futuro, gracias por tu amor y comprensión mi pequeña hermosa.*

*Ivonne Catalina Cárdenas Molina*

## *AGRADECIMIENTO*

Como no expresar mi sentimiento de gratitud a Dios, por darme la oportunidad de vivir y ser alguien en la vida, a mis Padres por ser el pilar fundamental en todo lo que hoy soy, como profesional y como persona, gracias por haberme fomentado mi deseo de superación y anhelo de triunfo en la vida, en especial a ti mamita por el gran esfuerzo que realizas por sacarme adelante por haberme enseñado a levantarme después de cada caída, a mi tía por su apoyo y paciencia, a mi primo y esposa por brindarme su apoyo de superación, a mis sobrinos por ser la fuente de inspiración para mis estudios, a mi esposo por su apoyo incondicional por creer en mí, a mi hija que es el motor que promueve cada paso que doy, a todos que a cada momento de esta dura prueba fueron portadores de ánimo y entusiasmo para hacer todo el sacrificio necesario y culminar con este objetivo de mi vida; de la misma manera a mis amigos que han sido soporte y compañía durante toda mi vida.

También es justo expresar mi sincero agradecimiento a cada uno de los maestros de la Universidad Técnica de Ambato, que en las aulas y fuera de ellas compartieron sus enseñanzas y son un ejemplo a seguir para el desarrollo de mi vida profesional; a mi distinguida Tutora de Tesis Ing. Andrea Rosero quien con su conocimiento supo guiarme con entusiasmo y paciencia para culminar con éxito el presente trabajo de investigación.

## ÍNDICE GENERAL

### A. PÁGINAS PRELIMINARES

PORTADA	
PÁGINA DE APROBACIÓN DEL TUTOR.....	i
PÁGINA DE AUTORÍA DEL TRABAJO.....	ii
PÁGINA DE CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR.....	iii
PÁGINA DE APROBACIÓN DEL TRIBUNAL.....	iv
PÁGINA DE DEDICATORIA.....	v
PÁGINA DE AGRADECIMIENTO.....	vi
ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS.....	vii
ÍNDICE DE CUADROS.....	xi
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xii
RESUMEN EJECUTIVO.....	xiii
ABSTRACT.....	xiv

### B. TEXTO:

INTRODUCCIÓN.....	1
-------------------	---

### CAPÍTULO I

#### EL PROBLEMA

1.1. Tema.....	2
1.2. Planteamiento del Problema.....	2
1.2.1. Contextualización.....	2
1.2.2. Árbol de Problemas.....	5
1.2.3. Análisis Crítico.....	6
1.2.4. Prognosis.....	7
1.2.5. Formulación del Problema.....	8
1.2.6. Preguntas Directrices.....	8



1.2.7. Delimitación del Objeto de Estudio.....	8
1.2.8. Delimitación Espacial.....	9
1.2.9. Delimitación Temporal.....	9
1.3. Justificación.....	9
1.4. Objetivos.....	11
1.4.1. General.....	11
1.4.2. Específicos.....	11

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

2.1. Antecedentes Investigativos.....	15
2.2. Fundamentación Filosófica.....	16
2.3. Fundamentación Legal.....	17
2.4. Categorías Fundamentales.....	19
2.4.1. Subordinación Conceptual: Variable Independiente.....	21
2.4.2. Subordinación Conceptual: Variable Dependiente.....	22
2.4.3. Fundamentación Teórica.....	23
2.5. Hipótesis.....	48
2.6. Señalamiento de las Variables.....	48

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

3.1. Enfoque de la Investigación.....	49
3.2. Modalidad Básica de la Investigación.....	49
3.3. Niveles o Tipos de Investigación.....	50
3.4. Población y Muestra.....	51
3.5. Operacionalización de Variables.....	52
3.6. Recolección de Información.....	54
3.6.1. Plan de Recolección de la Información.....	54

3.7. Procesamiento de la Información.....	56
---	----

## **CAPÍTULO IV**

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

4.2. Verificación de Hipótesis.....	68
4.2.1. Cálculo del CHI Cuadrado.....	68
4.2.2. Distribución del CHI Cuadrado en Tablas.....	69
4.2.3. Regla de Decisión.....	73

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

5.1. Conclusiones.....	74
5.2. Recomendaciones.....	76

## **CAPÍTULO VI**

### **LA PROPUESTA**

6.1. Datos Informativos.....	77
6.2. Antecedentes de la Propuesta.....	78
6.3. Justificación.....	80
6.4. Objetivos.....	81
6.5. Análisis de Factibilidad.....	82
6.6 Fundamentación.....	84
6.7. Metodología Modelo Operativo.....	92
6.8. Administración de la Propuesta.....	93
6.9. Plan de Monitoreo y Evaluación de la Propuesta.....	93

C. MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES.....	94
--	----

## MATERIALES DE REFERENCIA

BIBLIOGRAFÍA.....	165
ANEXOS.....	168
Anexo 1. Modelo de Encuesta dirigida al personal operativo de la empresa OLPI de la ciudad de Ambato, Provincia de Tungurahua.....	169
Anexo 2. Modelo de Encuesta dirigida al personal operativo de la empresa OLPI de la ciudad de Ambato, Provincia de Tungurahua.....	172

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Población.....	48
Cuadro 2. Variable Independiente.....	49
Cuadro 3. Variable Dependiente.....	50
Cuadro 4. Plan de Recolección de la Información.....	52
Cuadro 5. Pregunta 1: Estructura Orgánica.....	57
Cuadro 6. Pregunta 2: Indicaciones de Funciones.....	58
Cuadro 7. Pregunta 3: Requisitos del Puesto de Trabajo.....	59
Cuadro 8. Pregunta 4: Conocimiento de Actividades.....	60
Cuadro 9. Pregunta 5: Perfil de Trabajo.....	61
Cuadro 10. Pregunta 6: Funciones del Puesto.....	62
Cuadro 11. Pregunta 7: Incentivos Laborales.....	63
Cuadro 12. Pregunta 8: Recursos que Proveen.....	64
Cuadro 13. Pregunta 9: Tareas Designadas.....	65
Cuadro 14. Pregunta 10: Capacitaciones.....	66
Cuadro 15. Pregunta 11: Puntos de Vista Diferentes.....	67
Cuadro 16. Grados de Libertad.....	69
Cuadro 17. Frecuencia Observada.....	70
Cuadro 18. Frecuencia Esperada.....	71
Cuadro 19. Cálculo del CHI Cuadrado .....	71
Cuadro 20. Materiales y Costo en Dólares.....	77
Cuadro 21. Metodología del Modelo Operativo.....	91
Cuadro 22. Plan de Monitoreo y Evaluación de la Propuesta.....	92

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Árbol de Problemas.....	6
Gráfico 2. Categorías Fundamentales.....	20
Gráfico 3. Subordinación Conceptual: Variable Independiente.....	21
Gráfico 4. Subordinación Conceptual: Variable Dependiente.....	22
Gráfico 5. Pregunta 1: : Estructura Orgánica.....	57
Gráfico 6. Pregunta 2: Indicaciones de Funciones.....	58
Gráfico 7. Pregunta 3: Requisitos del Puesto de Trabajo.....	59
Gráfico 8. Pregunta 4: Conocimiento de Actividades.....	60
Gráfico 9. Pregunta 5: Perfil de Trabajo.....	61
Gráfico 10. Pregunta 6: Funciones del Puesto.....	62
Gráfico 11. Pregunta 7: Incentivos Laborales.....	63
Gráfico 12. Pregunta 8: Recursos que Proveen.....	64
Gráfico 13. Pregunta 9: Tareas Designadas.....	65
Gráfico 14. Pregunta 10: Capacitaciones.....	66
Gráfico 15. Pregunta 11: Puntos de Vista Diferentes.....	67
Gráfico 16. Representación Gráfica del CHI Cuadrado.....	70

# UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

## FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN

CARRERA: PSICOLOGÍA INDUSTRIAL

### RESUMEN EJECUTIVO

**TEMA: “EL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES Y EL RENDIMIENTO LABORAL DEL PERSONAL OPERATIVO DE LA EMPRESA OLPI CIUDAD DE AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA.”**

**AUTORA:** Ivonne Catalina Cárdenas Molina

**TUTOR:** Ing. Andrea Lucia Rosero Burbano

#### **Resumen**

El presente trabajo tiene como objetivo realizar el levantamiento de información necesaria para la creación de una adecuada estructura del manual de funciones, que contiene información relevante sobre las taras y responsabilidades de cada puesto de trabajo, con el fin de mejorar los niveles de rendimiento laboral en los colaboradores de la empresa, aprovechando y utilizando al máximo los recursos entregados por la misma, facilitando el manejo de tiempos y movimientos al realizar cada una de las funciones encomendadas, reflejando esto en el logro de metas y objetivos planteados por la empresa de calzado OLPI. Esta investigación fue realizada para dar solución a un problema ocasionado por la falta del Manual de Funciones en la empresa de calzado “OLPI” de Ambato, los beneficiarios de la presente investigación serán directamente los directivos, empleados y clientes en general, la actual tesis se ha realizado en base a mucho trabajo de investigación y de campo; en el cual se destaca el problema que afecta a la organización y las consecuencias que podrían presentarse. La actual investigación servirá como una guía para facilitar el máximo Rendimiento laboral de todos sus trabajadores y será de gran utilidad para todos los integrantes de la organización en el desarrollo de sus funciones, con la medición del docente como guía en la construcción de nuevos conocimientos tanto en actividades de clase como en el desarrollo de la temática propuesta y puede servir de fuente de consulta a quien se interese en el tema.

**Palabras claves:** Objetivo, información, rendimiento, funciones, colaboradores, organización, estructura, eficacia, eficiencia, metas

**TECHNICAL UNIVERSITY OF AMBATO**  
**FACULTY OF HUMANITIES AND EDUCATION**

**CAREER: INDUSTRIAL PSYCHOLOGY**

**EXECUTIVE SUMMARY**

**TOPIC: "THE MANUAL OF ORGANIZATION AND FUNCTIONS AND WORK PERFORMANCE OF OPERATING COMPANY PERSONAL OLPI AMBATO CITY, PROVINCE OF TUNGURAHUA."**

AUTHOR: Ivonne Molina Catalina Cárdenas  
TUTOR: Ing. Andrea Lucia Burbano Rosero.

**Abstract**

his paper aims to survey information necessary for the creation of an appropriate structure of the manual functions, which contains relevant information about the defects and responsibilities of each job, in order to improve levels of job performance employees of the company, drawing and making maximum use of resources provided by the same, facilitating the management of time and motion to perform each of the tasks entrusted to reflect this in the achievement of goals and objectives for the shoe company OLPI . This research was conducted to solve a caused by the lack of manual functions at the shoe company "OLPI" of Ambato, problem beneficiaries of this research will directly managers, employees and customers in general, the current thesis has been made based on much research and field; in which the problem affecting the organization and the consequences that could arise is highlighted. Current research will serve as a guide to facilitate maximum work performance of all its employees and will be useful for all members of the organization in the performance of its functions, the measurement of the teacher as a guide in building new knowledge both in class activities and the development of the proposed theme and can serve as a source of reference for anyone interested in the subject.

**Keywords:** Objective, information, performance, features, partners, organization, structure, effectiveness, efficiency goals.

# *INTRODUCCIÓN*

En la ciudad de Ambato, Provincia de Tungurahua se encuentra la empresa de OLPI, dedicada a la elaboración de calzado formal y deportivo cubriendo las necesidades del sector con eficiencia y efectividad, utilizando y aprovechando al máximo los recursos de la empresa.

Las consecuencias de no contar con un adecuado manual de organización y funciones que afectan directamente a los colaboradores, por lo que es importante que los altos directivos tomen conciencia de la importancia de crear un manual de funciones como una ventaja competitiva.

Porque en la medida que se oriente y se tome conciencia de plasmar los requisitos, funciones y competencias que cada puesto de trabajo debe tener, la empresa podrá mejorar el rendimiento de sus colaboradores.

La presente investigación está estructurada de 6 capítulos:

EN EL CAPÍTULO I. Se identifica y se plantea el problema, realizando un análisis de las causas y efectos que lo ocasionan; se delimita el campo de estudio, se formula los objetivos que se desean alcanzar con la investigación.

EN EL CAPÍTULO II. Se establece el marco teórico donde se amplía los conocimientos, dentro del cual se detallan todos los antecedentes investigativos relacionados con el problema de investigación, este contenido nos ayudará a formular una respuesta tentativa al problema, para así poder establecer una relación entre las variables.

EN EL CAPÍTULO III. Se da a conocer la metodología del trabajo, métodos y técnicas de investigación que se emplearán para la recolección de información sobre la población y muestra, para luego realizar la Operacionalización de las variables: Manual de organización y funciones y Rendimiento laboral.

EN EL CAPÍTULO IV. Se realiza el análisis y la interpretación de los resultados, obtenida en la encuesta, para luego realizar la verificación de la hipótesis y así poder aplicar la propuesta más adecuada que permitirá incrementar el rendimiento laboral de los colaboradores.

EN EL CAPÍTULO V. Se formulan las conclusiones y recomendaciones alcanzadas en investigación.

EN EL CAPÍTULO VI. Se plantea la propuesta de la reestructuración del Manual de funciones que permita a los colaboradores el incremento de los niveles de rendimiento laboral.



## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

#### **1.1. TEMA DE INVESTIGACIÓN**

“EL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES Y EL RENDIMIENTO LABORAL DEL PERSONAL OPERATIVO DE LA EMPRESA OLPI CIUDAD DE AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA.”

#### **1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

##### **1.2.1. Contextualización**

En el Ecuador, algunas empresas de calzado no cuentan con un Manual de Organización y Funciones por lo que los trabajos de la empresa se han visto afectados, puesto que el personal no conoce cuáles son sus funciones, deberes, responsabilidades en las empresas en la que trabajan.

No contar con un Manual de Organización y Funciones no solo ha perturbado a las empresas del sector del calzado, sino también a otras empresas que por no tener esta herramienta básica, ha ocasionado la duplicidad de funciones, y es la razón por lo que las empresas no han alcanzado los objetivos deseados.

EL Manual de Organización y Funciones es una herramienta muy importante de ayuda para las Empresas Ecuatorianas, porque podrán definir las funciones de sus colaboradores, con el fin de mejorar los procesos en cada una de los departamentos de la empresa.

El Manual de Organización y Funciones por ser un documento normativo y de gestión, que permite a los diferentes niveles jerárquicos un conocimiento integral de la organización y las funciones generales de cada puesto de trabajo, contribuyendo de

esta manera a mejorar los canales de comunicación y coordinación; así como determinar las funciones específicas, responsabilidades y el perfil requerido de cada uno de los cargos asignados a las diferentes Divisiones y Departamentos dentro de la Estructura Orgánica de la Empresa.

Según GRAHAM KELLOG (2009) “El manual presenta sistemas y técnicas específicas. Señala el procedimiento a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas. Un procedimiento por escrito significa establecer debidamente un método estándar para ejecutar algún trabajo”. En el ECUADOR para la empresa CETACA es de gran importancia realizar este Estudio Organizacional debido a que le proporcionará una Estructura Organizacional, un Manual de Organización idóneo, así como también un Manual de procedimientos de los procesos productivos de esta; por tal motivo se garantizará el cumplimiento efectivo y eficaz de las actividades que se desarrollan en ella.

Según el Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad TUNGURAHUA conocida es como una fuerte zona industrial del país debido a la actividad manufacturera de la provincia pues conformaría el segundo sector de provincias (junto con Azuay y Manabí) que agrupan entre 50 y 100 plantas industriales. La producción manufacturera da trabajo a cerca de 3.000 personas. Las ramas industriales más importantes son la textil, de confección y las industrias del cuero en primer lugar, seguidas por la de alimentos y bebidas y la de productos químicos.

En AMBATO, el estudio de caso del sector cuero y calzado se realiza a Calzado Gamo's es una empresa privada de tipo familiar que nace en el año de 1985, que comienza a dedicarse a la comercialización de materia prima para la elaboración del calzado, con el fin de dar a conocer su producto a todos sus clientes, con la creación del Departamento de Recursos Humanos se implementó conjunto a este el Manual de Funciones de la empresa lo que es de gran utilidad para el propietario y sus

colaboradores con lo que se ha logrado aumentar la productividad, mejorando el desempeño de las labores con cada área de trabajo los obreros cumplen con sus responsabilidades de acuerdo a su cargo.

Por otro lado a pesar de los grandes beneficios que brinda la creación de un manual de funciones, existen aún muchas empresas que no cuentan con este y que por lo mismo el rendimiento laboral ha ido decreciendo notablemente pues hay malestar entre los colaboradores al no tener claro cuáles son sus funciones a realizar.

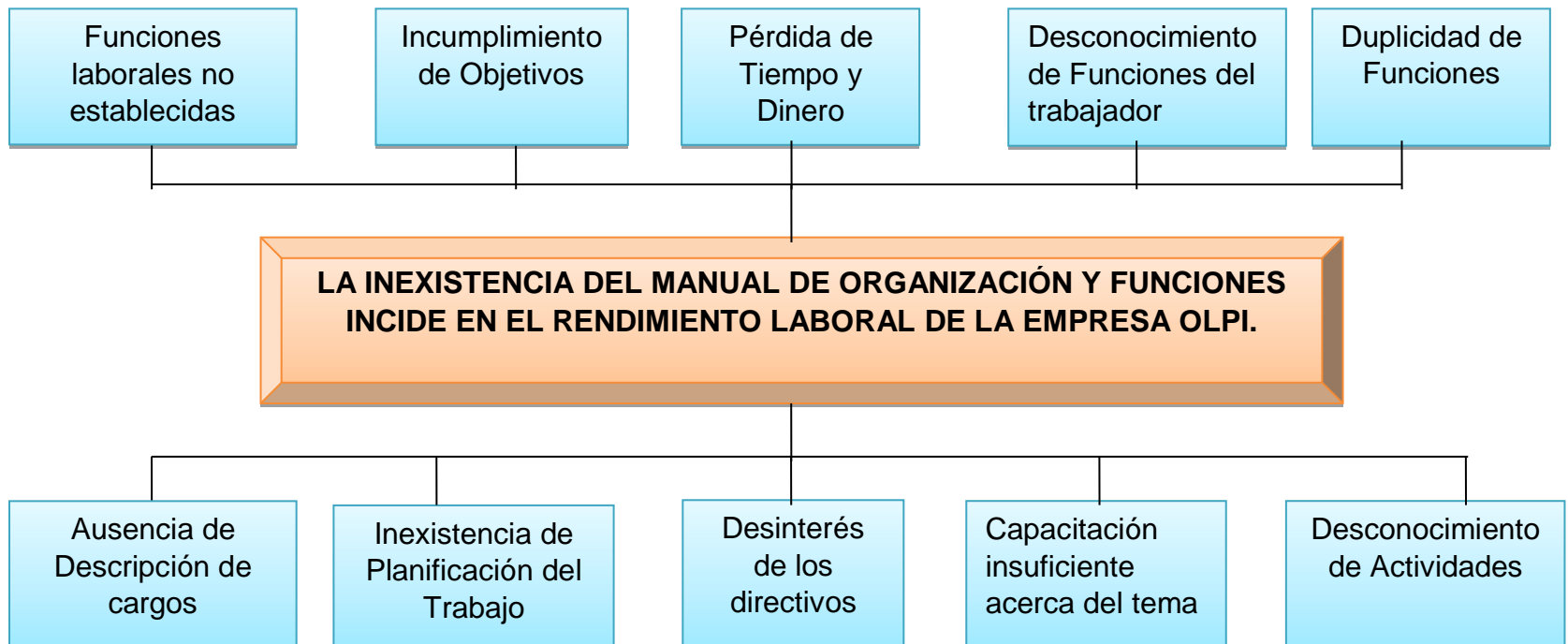
La empresa de calzado OLPI ubicado en la ciudad de Ambato, nace como una empresa privada de tipo familiar que comienza a dedicarse a la elaboración y comercialización de calzado de cuero en modelos formal y deportivo con el fin de dar a conocer su producto a todos sus clientes actualmente cuenta con 48 trabajadores en el área de producción y en el área administrativa con 12 personas, el problema actual de la empresa es no contar con un Manual de Organización y Funciones por el conocimiento desconocimiento del Gerente, y demás herramienta para el manejo del Talento Humano, por otra parte los administrativos no han buscado ayuda profesional para la creación del mismo debido a la falta de recursos económicos y desconocimiento de los requisitos de una organización. Así la empresa tiene problemas que está causando más de un inconveniente en los distintos procesos de la elaboración de calzado, por carecer de un elemento básico en el campo de la administración del Talento Humano, afectando a la calidad del producto, disminución de la producción, encareciendo los costos del producto, lo que dificulta ingresar en un mercado competitivo.

Por no contar con un Manual de Organización y Funciones los colaboradores realizan cierto número de funciones y el resto del día se dedican a realizar otras actividades ajenas a su puesto de trabajo, razón por la es necesario implantar un Manual de Organización y Funciones que determine los deberes, funciones y responsabilidades, que cada persona debe cumplir en sus respectivos puestos de trabajo.

## 1.2.2. ÁRBOL DE PROBLEMAS

Grafico N° 1: Árbol de Problemas

### EFFECTOS



### CAUSAS

Elaborado por: Ivonne Cárdenas M.

### **1.2.3. Análisis Crítico**

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

La inexistencia de planificación del trabajo, provoca que los empleados no cumplan los objetivos personales ni los objetivos organizacionales, ya que no tienen establecidos límites de tiempo para cada actividad a realizarse.

El desinterés por parte de los directivos es una de las causas, debido a la falta de implementación del Manual de Organización y Funciones los trabajadores no tienen una correcta información de las actividades que deben desempeñar en el puesto de trabajo , la empresa necesita personal que trabaje durante un largo periodo de tiempo y no por una temporada ya que esto representa una pérdida de tiempo y dinero, el tiempo de las personas que realizan la inducción al nuevo personal ya que esta persona deja de realizar sus trabajo para poder preparar al nuevo talento humano.

Otro inconveniente que se produce es la capacitación insuficiente acerca del tema, al momento de la creación de la organización las autoridades que otorgan el permiso de funcionamiento deberían dar capacitaciones sobre los requisitos pertinentes y la función que cumplen estos en la organización para que lo directivos tengan en cuenta la importancia del mismo, el tiempo de preparación del personal va a ser más demorado porque puede darse el caso de que el mismo no tenga noción alguna sobre el trabajo que va a realizar; por lo que el trabajador desconoce las funciones que le designan, su actitud será de trabajar bajo presión y no sentirá un buen ambiente laboral.

El desconocimiento de actividades representa otra causa del problema, al no existir un manual de organización y funciones los altos mandos tienden a designar actividades distintas a las el puesto de trabajo por lo que el trabajador realizara su labor según sus

conocimientos y no base a las actividades designadas según su perfil, esto conlleva a la duplicidad de funciones, al mantener un pensamiento erróneo de que dos personas van a realizar las mismas actividades y dejaran de lado sus obligaciones principales plasmado notoriamente en un servicio ineficiente al cliente externo e interno de la empresa.

#### **1.2.4. Prognosis**

Si en la empresa OLPI no implanta un Manual de Organización y Funciones como herramientas de control de los trabajadores no podrá cumplir con los objetivos propuestos, con esta herramienta el Psicólogo Industrial podrá controlar y evaluar las actividades asignadas a cada uno de los trabajadores.

Si no se cuenta con un Manual de Organización y Funciones el personal contratado no podrá cumplir responsablemente con los deberes y obligaciones asignadas a cada uno de las unidades y puestos de trabajo en la empresa, causando la desorganización en los distintos puestos de trabajo, creando en la empresa demora en los distintos procesos de producción de calzado, trayendo como consecuencia el incumplimiento con los pedidos de los clientes, causando pérdida de sus consumidores.

A la vez existiría duplicidad en las funciones lo cual representa una baja productividad para la empresa, ya que ocuparían más tiempo para la terminación del calzado y retrasaría la entrega del producto lo que significa baja rentabilidad para la empresa.

Esta es la razón por la cual se realiza la investigación de este proyecto con el fin de dar solución al problema antes mencionado

### **1.2.5. Formulación del Problema**

¿De qué manera el Manual de organización y Funciones incide en el Rendimiento Laboral del personal operativo de la empresa OLPI de la ciudad de Ambato, provincia Tungurahua?

### **1.2.5. Preguntas Directrices**

- ¿Cuál es la manera en que se manejan las responsabilidades y funciones dentro de la empresa OLPI?
- ¿Cuál es el nivel de rendimiento laboral que existe en la empresa OLPI?
- ¿Cómo se relaciona la estructura del Manual de Organización y Funciones con el nivel de rendimiento laboral en la empresa OLPI?
- ¿Cuál sería la posible solución para el problema que se presenta en la empresa OPI?

### **Delimitación**

#### **1.2.7. Límite de contenido:**

Campo: Administrativo

Área: Talento Humano

Aspecto: Manual de Funciones

**1.2.8. Delimitación Espacial:** Empresa OLPI ubicada en el cantón Ambato, Provincia de Tungurahua.

**1.2.9. Delimitación Temporal:** Octubre 2014 – Marzo 2015

## **1.2. JUSTIFICACIÓN**

La necesidad existente y el beneficio de esta investigación en una época de complejidades y cambios como lo atravesamos en la actualidad, hace de la Psicología Industrial una de las más importantes áreas en la empresa, su importancia radica en que se debe delimitar las funciones que los empleados realizan en su lugar de trabajo.

Es de vital **importancia** realizar el proyecto para solucionar este problema, aplicando y profundizando los conocimientos obtenidos ya que en el futuro se va a obtener mejores resultados tanto para la empresa como para sus colaboradores. Puesto que el personal es la parte fundamental para que una organización crezca exitosamente, se debe comunicar e informar correctamente todas las obligaciones que tienen los empleados con la empresa y viceversa y de igual manera sus derechos; para que en un futuro no existan inconvenientes ni consecuencias irremediables. De tal manera que se cubrirán los vacíos detectados en la empresa en lo concerniente a la asignación de los deberes, funciones y responsabilidades.

El **objetivo** es implantar un Manual de Organización y Funciones el cual está direccionado a mejorar el rendimiento laboral de los empleados en una función determinada, para obtener la mejor calidad en los procesos de producción e



incrementar la producción y obtener un producto de mejor calidad que garantice ser competitivos en el mercado, satisfaciendo los requerimientos de los clientes.

La implantación del Manual de Organización y Funciones tendrá un **impacto** positivo dentro de este sector de la producción de calzado, ya que existirá un mejor manejo administrativo, con responsabilidad de los trabajadores que laboran en la empresa, con la finalidad de que la empresa esté situada en los niveles más altos del sector productivo, brindando productos de calidad y diferenciarnos de las empresas competidoras.

Este proyecto es **factible** de realizar porque se cuenta con el tiempo necesario para recolectar la información necesaria, procesar los datos obtenidos y elaborar el trabajo correspondiente. Otra razón es porque se dispone de los recursos humanos, materiales, económicos y tecnológicos necesarios para realizar un trabajo eficiente e investigativo. También por tener acceso a las fuentes de información necesarias y las facilidades brindadas dentro de la empresa.

En la actualidad el país cruza por varios cambios en la política creando estrategias para potencializar el Talento Humano, por lo que este proyecto es **novedoso** ya que el Manual de Organización y Funciones es uno de los requisitos en la constitución de una empresa y se encuentra en auge su utilización para realizar un trabajo adecuado aumentando la productividad de la empresa.

Los **beneficiarios** de este proyecto son los dueños de la empresa OLPI al igual que todo el personal que trabaja dentro de la misma, debido a que tendrán una guía para realizar sus tareas y responsabilidades dependiendo el cargo que ocupe en la misma, realizando un correcto Análisis y Descripción de cargos desarrollando en los

trabajadores una entidad con la empresa creando esquemas de responsabilidad con el cliente externo en la entrega del producto.

A través de la presente investigación mejorara el compromiso del recurso humano con la empresa obteniendo una alta rentabilidad.

## **1.4. OBJETIVOS**

### **1.4.1. Objetivo General:**

Determinar la relación del Manual de Organización y Funciones y el Rendimiento Laboral del personal operativo de la empresa OLPI del Cantón Ambato, provincia de Tungurahua.

### **1.4.2. Objetivos Específicos:**

- Analizar la manera en que se manejan las responsabilidades y funciones dentro en la empresa OLPI.
- Diagnosticar el nivel del rendimiento laboral del personal operativo de la empresa OLPI.

- Determinar la relación existente entre el Manual de Organización y Funciones con el Rendimiento Laboral en la empresa OLPI.
  
- Establecer una posible solución al problema investigado.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Se incluyen las siguientes investigaciones relacionadas con las variables de la investigación:

**El tema de investigación de la tesis denominada:** “El manual de organización y funciones y su incidencia en el talento humano de la empresa lady rose de la ciudad de Ambato.” Realizada por Carlos Hernán Mazabanda Bayas (2010), desarrollada en la Universidad Técnica, de Ambato Facultad de Ciencias Administrativas, concluye lo siguiente:

- ✓ *El gerente de Lady Rose dirige la empresa empíricamente, por carecer de una estructura orgánica y funcional que garantice desarrollar una función administrativa acorde a los requerimientos de la organización.*
- ✓ *La empresa no cuenta con los perfiles requeridos para cada uno de los puestos de trabajo de la organización.*
- ✓ *La empresa ha sido manejado empíricamente sin contar con un Manual de Organización lo que ha causado la duplicidad de funciones. Es una empresa de calzado reconocida en el mercado, pero no cuenta con alta experiencia del personal operativo.*

**Aporte:** Servirá de apoyo para desarrollar un apropiado Manual de Organización y Funciones que garantice la manera correcta de realizar las funciones en cada puesto de trabajo.

**El tema de investigación de la tesis denominada:** “Elaboración de un manual de funciones de la corporación de Regional de Desarrollo Sierra – Centro Corsiceu.” Realizada por Escobar M. (2002), desarrollada en la Universidad Técnica, de Ambato Facultad de Ciencias Administrativas, concluye lo siguiente:

- ✓ *Luego de haber analizado la situación actual por la cual atraviesa la corporación se vio la necesidad de elaborar el presente manual de funciones, para el conocimiento claro de las funciones y responsabilidades de cada puesto. Se concluye que la falta de gestión de los subsistemas de recursos humanos no permite desarrollar una socialización organizacional efectiva.*

**Aporte:** Servirá de apoyo para desarrollar la Gestión de Talento Humano conjunto con sus subsistemas, permitiendo que la empresa genere una alta rentabilidad.

**El tema de investigación de la tesis denominada:** “Creación e implementación del manual de funciones para la dirección administrativa y la dirección financiera en la universidad técnica de Cotopaxi.” Realizada por Rengifo J. (2002), desarrollada en la Universidad Técnica, de Ambato Facultad de Ciencias Administrativas, concluye lo siguiente:

- ✓ *Se justifica el manual de funciones que permitirá una fuente de información para los empleados y además servirá como guía del administrador para evaluar el desempeño de sus subordinados.*
- ✓ *La definición adecuada de las tareas y responsabilidades asignadas por la autoridad competente de la Universidad Técnica de Cotopaxi, a fin de que la dirección pueda controlar eficientemente los resultados.*

**Aporte:** Servirá de apoyo para justificar la importancia del Manual de Organización y Funciones en el manejo del Talento Humano, servirá como guía para el Gerente de la empresa OLPI en donde se desarrolla la investigación.

**El tema de investigación de la tesis denominada:** “El manual de funciones y su incidencia en el rendimiento laboral de los empleados de la Asociación de Compañías y afines de transportes interprovinciales de pasajeros de la ciudad de Ambato.” Realizada por Juana Liliana Laz Palma. (2010), desarrollada en la Universidad Técnica, de Ambato Facultad de Ciencias Administrativas, concluye lo siguiente:

- ✓ *Debido a la falta de un manual de funciones los empleados no trabajan por una meta en común, simplemente se dedican a cumplir órdenes por lo que no se les involucra en las decisiones de la empresa dejando de lado la motivación y el incentivo que les haga sentir parte de la organización.*
  
- ✓ *Se requiere que los directivos siempre se aseguren que las actividades estén progresando en forma satisfactoria hacia el objetivo predeterminado. Por ello deben establecer un buen plan y distribuir las actividades componentes requeridas para ese plan. No obstante, la ejecución exitosa de cada miembro no asegura que la gestión sea un éxito; por cuanto, pueden presentarse discrepancias, interpretaciones erradas, así como obstáculos inesperados, los cuales deben ser comunicados con rapidez para emprender una acción correctiva.*

**Aporte:** Servirá de apoyo para el cumplimiento de los objetivos individuales como los de la empresa, recalcando que el recurso humano es el principal para el éxito organizacional siempre que se lo valore como el ente Principal y miembro fundamental en la toma de decisiones de la empresa.

**El tema de investigación de la tesis denominada:** “El diseño de la estructura organizacional funcional para mejorar las funciones administrativas de la empresa de calzado Torino.” Realizada por Hurtado J. (2004), desarrollada en la Universidad Técnica, de Ambato Facultad de Ciencias Administrativas, concluye lo siguiente:

- *Que al no existir una estructura orgánica funcional de la empresa se evidencia malestar en las funciones administrativas del personal. Un problema de la organización es la centralización de responsabilidad en una sola persona, lo que se desprende de la observación efectuada en la investigación.*

**Aporte:** Servirá de apoyo para evidenciar que la mayoría de las empresas centran sus responsabilidades en el gerente sin recurrir al staff quienes implementan herramientas para el desarrollo de la empresa.

## **2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA**

Para la siguiente investigación se utilizará el paradigma crítico – propositivo por las siguientes razones:

Para la ejecución del presente trabajo de investigación utilizaremos el paradigma Crítico-Propositivo, por las siguientes razones:

Cada día las empresas se enfrentan a nuevos retos empresariales, esto hace que la empresa busque nuevas alternativas enfocándose en la mejora continua, la implantación de un Manual de Organización y Funciones para delimitar deberes, funciones y responsabilidades a cada área de la organización en cada puesto de trabajo y diferenciarnos notablemente de la competencia, en la que se ve la necesidad de formular alternativas de cambio que permitan a la empresa fortalecer sus oportunidades en el entorno y generar un desarrollo organizacional estable en el mercado.

La investigación proporcionará que el personal de la empresa se sienta en un ambiente laboral satisfactorio con el cumplimiento de las responsabilidades y funciones y mejorando su rendimiento en las actividades que lo desempeñan como trabajador también se evitara los retrasos en la productividad y se obtendrá un beneficio mutuo tanto para el obrero como para el empleador ya que el recurso humano es y continua siendo el activo más valioso de toda empresa en el cual el factor humano, es considerado en la actualidad como el motor de toda empresa, su influencia va ser decisiva en el desarrollo y evolución de la misma cumpliendo con sus objetivos o propósitos planteados.

El tema estudiado se enfoca en una realidad concreta, pues para realizar una investigación científica que contribuya a obtener nuevos conocimientos, es necesario involucrarse con los hechos y situaciones que surgen a diario en la microempresa, a fin de obtener una información verídica y comprobada. Los valores y principios como la responsabilidad, transparencia y respeto son importantes para la correcta ejecución de la investigación, con el cual se puede profundizar de forma real de la importancia del Manual de Organización y Funciones, a través de la información obtenida dentro de la empresa, a fin de lograr los resultados en beneficio de la investigación.

### **2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL**

La ejecución de la presente investigación se sustenta el Código de Trabajo en las resoluciones y disposiciones de las autoridades competentes:

Ecuador:

#### **Capítulo IV**

##### **Art 42. Obligaciones del Empleador**

Literal 13. Tratar a los trabajadores con la debida consideración, no infiriéndoles maltratos de palabra o de obra.



Literal 15. Atender las reclamaciones de los trabajadores.

**Art 45.** Obligaciones del Trabajador

d) Observar buena conducta durante el trabajo.

**Art.47 del Código del Trabajo**, la jornada máxima de trabajo, será de ocho horas diarias, de manera que no excedan de cuarenta horas semanales, salvo por disposición de la ley en contrario. Las jornadas de trabajo obligatorio no pueden exceder de cinco en la semana, o sea de 40 horas hebdomadarias (semanales).

**Reglamento interno.**- Las fábricas y todos los establecimientos de trabajo colectivo elevarán a la Dirección Regional del Trabajo en sus respectivas jurisdicciones, copia legalizada del horario y del reglamento interno para su aprobación.

Sin tal aprobación, los reglamentos no surtirán efecto en todo lo que perjudiquen a los trabajadores, especialmente en lo que se refiere a sanciones.

El Director Regional del Trabajo reformará, de oficio, en cualquier momento, dentro de su jurisdicción, los reglamentos del trabajo que estuvieren aprobados, con el objeto de que éstos contengan todas las disposiciones necesarias para la regulación justa de los intereses de empleadores y trabajadores y el pleno cumplimiento de las prescripciones legales pertinentes.

Copia auténtica del reglamento interno, suscrita por el Director Regional del Trabajo, deberá enviarse a la organización de trabajadores de la empresa y fijarse permanentemente en lugares visibles del trabajo, para que pueda ser conocido por los trabajadores. El reglamento podrá ser revisado y modificado por la aludida autoridad, por causas motivadas, en todo caso, siempre que lo soliciten más del cincuenta por ciento de los trabajadores de la misma empresa.

## **Ley Orgánica del Servicio Público**

### **Título IV**

#### Capítulo Único de los Organismos de Administración del Talento Humano y Remuneración

Art. 52 De las atribuciones y responsabilidades de las Unidades de Administración del Talento Humano.- Las Unidades de Administración del Talento Humano, ejercerán las siguientes atribuciones y responsabilidades:

b) Elaborar los proyectos de estatuto, normativa interna, manuales e indicadores de gestión del talento humano.

### **Capítulo 3**

#### Del Subsistema de Clasificación de Puestos del Servicio Público

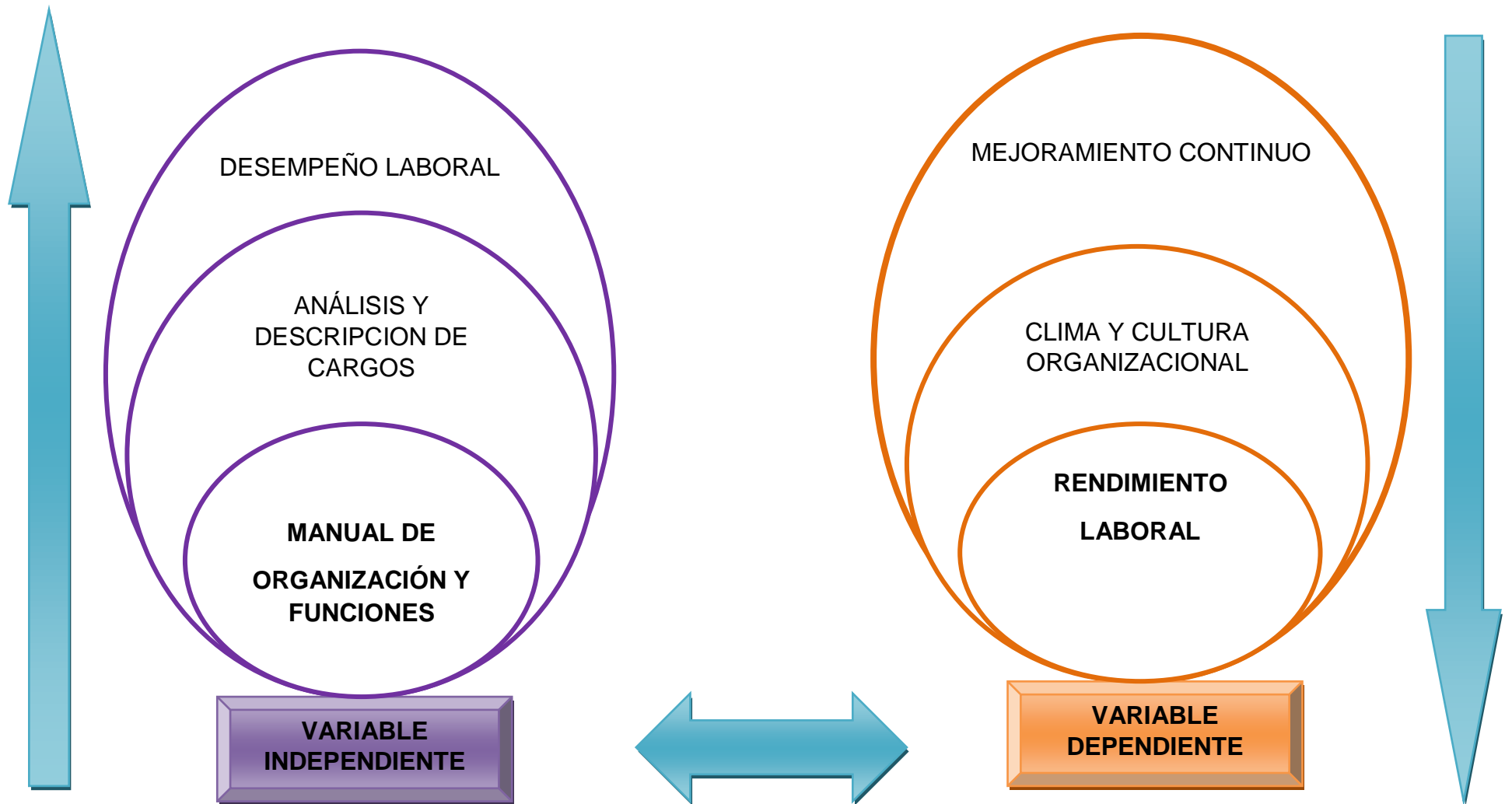
Art. 61.- Del Subsistema de clasificación de puestos.- El subsistema de clasificación de puestos del servicio público es el conjunto de normas estandarizadas para analizar, describir, valorar y clasificar los puestos en todas las entidades, instituciones, organismos o personas jurídicas de las señaladas en el Artículo 3 de esta Ley. Se fundamentará principalmente en el tipo de trabajo, su dificultad, ubicación geográfica, ámbito de acción, complejidad, nivel académico y responsabilidad, así como los requisitos de aptitud, instrucción y experiencia necesarios para su desempeño de los puestos públicos.

## **2.4. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES**

Las variables consideradas en el presente trabajo de investigación son: el Manual de Organización y Funciones y el Rendimiento Laboral del personal operativo de la empresa OLPI, las mismas que se dan a conocer a través de un sumario de la visión dialéctica mediante las conceptualizaciones que sustentan el proyecto.

## CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

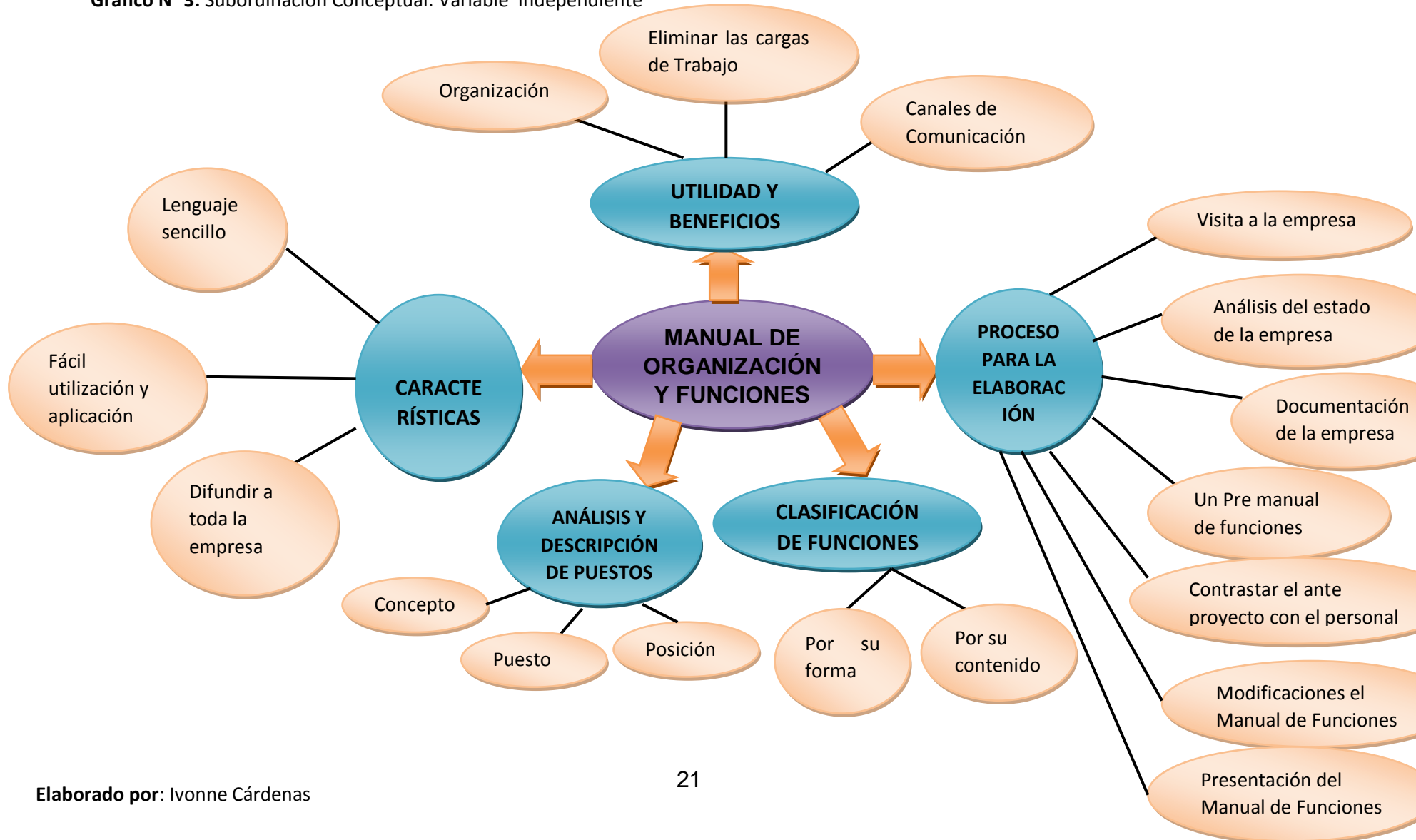
Grafico N° 2: Categorías Fundamentales



## SUBORDINACIÓN CONCEPTUAL

### 2.4.1. SUBORDINACIÓN CONCEPTUAL: VARIABLE INDEPENDIENTE

Grafico N° 3: Subordinación Conceptual: Variable Independiente



## SUBORDINACIÓN CONCEPTUAL

### 2.4.2. SUBORDINACIÓN CONCEPTUAL: VARIABLE DEPENDIENTE

Grafico N° 4: Subordinación Conceptual: Variable Dependiente



Elaborado por: Ivonne Cárdenas

### 2.4.3. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

#### 2.4.3.1. Desempeño Laboral

*“Es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos”.* (CHIAVENATO, 2000, P.359).

El Desempeño Laboral se puede definir, según BOHÓRQUEZ, como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado (*citado en Araujo y Guerra, 2007*). *“El desempeño laboral es el nivel mostrado por el trabajador para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales”.*

Además otra definición interesante es la que usa CHIAVENATO, ya que expone que *“El desempeño es eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral”.* (Citado en Araujo y Guerra, 2007) .En este sentido, el desempeño laboral de las personas va a depender de su comportamiento y también de los resultados obtenidos. El desempeño se puede medir de acuerdo a la eficiencia y la eficacia que se representa en las actividades.

También otro aporte importante en la conceptualización del desempeño laboral es dada por STONER, quien afirma que el desempeño laboral *“Es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad”.* (Citado en Araujo y Guerra, 2007).

Así, se puede notar que esta definición plantea que el Desempeño Laboral está referido a la manera en la que los empleados realizan de una forma eficiente sus funciones en la empresa, con el fin de alcanzar las metas propuestas.

Se define el desempeño según GARCÍA (2001), como *“Aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa”*.

#### Evaluación de desempeño

- Ligado a objetivos del negocio hacia los que encauza los individuales
- Enfatiza el proceso
- Realizado por la línea
- Orientado al largo plazo
- Integra resultados y competencias con acciones de mejoramiento
- Los factores a evaluar se definen de manera limitada en función del puesto
- Enfatiza la evaluación
- Realizado por RRHH
- Orientado al corto plazo
- Los resultados son críticos

#### **2.4.3.2. Análisis y Descripción de Cargos**

Según GARCÍA (2001): *“Un buen análisis y descripción de puestos ha de recoger toda la información relativa a los puestos de la organización: el espacio físico, ambiente o entorno de trabajo, herramientas a utilizar,*

*funciones y tareas del puesto, responsabilidades, conocimientos etc.; es decir, todo lo que directamente o indirectamente influye o puede influir en el correcto desempeño de un puesto de trabajo”.*

Por lo tanto, el análisis y descripción de puestos de trabajo *“es un proceso que consiste en determinar mediante un riguroso estudio los elementos o características inherentes a cada puesto”.* (HARPER Y LYNCH, 1992) P.P.

La descripción del cargo se refiere a las tareas, los deberes y responsabilidades del cargo, en tanto que las especificaciones del cargo se ocupan de los requisitos que el ocupante necesita cumplir. Por tanto, los cargos se proveen de acuerdo con esas descripciones y esas especificaciones. (CHIAVENATO, 1999. P 53)

La descripción de puestos es el documento en el que se explican las responsabilidades, tareas y funciones que debe realizar la persona en su puesto de trabajo.

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

La descripción del puesto es un documento que consiste en definir los objetivos y funciones que lo conforman y que lo diferencian de otros puestos de la organización. En este documento se detalla lo que idealmente debe hacer el ocupante del puesto, no necesariamente lo que hace, así como la frecuencia en que lo hace, cómo lo hace y para que lo hace.



Hay autores que sustentan que un puesto es la unidad básica de las organizaciones. Es decir, un área o departamento consiste en un conjunto de puestos, y la suma de todas las áreas o departamentos conforman a la organización. Con base en este concepto, en teoría, y si las descripciones de puestos están hechas de manera correcta, la suma de las descripciones de cada puesto de la empresa nos llevaría a tener la descripción de los objetivos de la organización.

Este concepto es fundamental, porque nos permite sugerir un camino inverso para la definición y la descripción de puestos. Esto es, si partimos de la misión, visión y objetivos de la organización, podríamos definir la descripción de puesto del director general, y a partir de aquí desarrollar la descripción de puesto de cada uno de sus reportes directos, y así sucesivamente hasta el último empleado.

El análisis de puestos es un estudio que se realiza para identificar los objetivos y las funciones que realmente se llevan a cabo por los ocupantes de un puesto específico, así como las competencias laborales que tienen estos ocupantes, y su resultado es una descripción y un perfil de puesto.

Un puesto debe estar correctamente contextualizado y ubicado dentro del organigrama organizacional. Esto es, debe tener:

- Nombre del puesto;
- Área a la que pertenece;
- Localidad en donde se ubica el puesto;
- Edad y sexo requeridos;
- Líneas de reporte directo y funcional;
- La misión o razón de ser del puesto.

Un objetivo del puesto es un resultado específico que se espera que deba alcanzar el ocupante del puesto. Sin embargo, estos objetivos normalmente se expresan de una

manera general, y es muy deseable que estén íntimamente ligados a los objetivos del jefe inmediato.

#### **2.4.3.3. El Manual de Organización y Funciones**

Es un documento de gran utilidad y varios beneficios elaborados por el área de talento humano mediante la observación y la entrevista con los trabajadores. Posee características como su fácil aplicación, se clasifica por su forma o contenido. Para su elaboración debe seguir una serie de pasos. Está compuesto de requisitos, funciones generales, funciones específicas, objetivos, competencias que requiere el colaborador, con el fin de lograr la eficacia, eficiencia y efectividad en el puesto de trabajo.

Es un instrumento de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas y será elaborado técnicamente basados en los respectivos procedimientos, sistemas, normas y que resumen el establecimiento de guías y orientaciones para desarrollar las rutinas o labores cotidianas.

Sin interferir en las capacidades intelectuales, ni en la autonomía propia e independencia mental o profesional de cada uno de los trabajadores u operarios de una empresa ya que estos podrán tomar las decisiones más acertadas apoyados por las directrices de los superiores, y estableciendo con claridad la responsabilidad, las obligaciones que cada uno de los cargos conlleva, sus requisitos, perfiles.

*(GRAHAM KELLOGG). "El manual presenta sistemas y técnicas específicas. Señala el procedimiento a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas. Un procedimiento por escrito significa establecer debidamente un método estándar para ejecutar algún trabajo"*

El autor expone un concepto muy claro, ya que hace su aporte exponiendo por escrito los procedimientos en la ejecución de las labores, siendo estos los esenciales para el manejo eficiente de cualquier organización, por lo que al obtener una técnica por escrito de los pasos a seguir en cualquier tipo de trabajo, se obtiene también menos pérdida de trabajo, ofreciendo así servicios competitivos.

FERNÁNDEZ (2001) opina: *“El diseño de puestos de trabajo es el procedimiento metodológico que nos permite obtener toda la información relativa a un puesto de trabajo”*.

El manual de funciones no permite obtener las actividades que se deben realizar en el puesto de trabajo dentro de la organización.

Así mismo, CHIAVENATO en su libro Gestión del Talento agrega: *“el diseño de los cargos es el proceso de organización del trabajo a través de las tareas necesarias para desempeñar un cargo específico. Incluye el contenido del cargo, las calificaciones del ocupante y las recompensas de cada cargo para atender las necesidades de los empleados y de la organización”*.

Conjunto con el diseño de cargos el manual de organización y funciones es una descripción del puesto de trabajo, las calificaciones del ocupante se realizan a través de las pruebas técnicas que se realizan en la inducción y las recompensas se obtienen de acuerdo al cargo que desempeñe en la empresa.

Proceso para la elaboración de un manual de funciones consta de 7 fases:

1. Visita a la empresa y entrevista con los responsables para y obtención de información sobre:

a. Organización de la empresa.

b. Objetivo estratégico de la empresa

- c. Características de las diferentes áreas y puestos de trabajo.
2. Análisis del estado de la organización de la empresa.
3. Documentación y racionalización del estado actual de la organización.
4. Elaboración de un anteproyecto de manual de funciones.
5. Contrastar el contenido del anteproyecto de manual con el personal de la empresa.
6. Modificación, correcciones y/o ampliaciones del anteproyecto si las hubiera.
7. Presentación del manual de funciones a la empresa.

#### Utilidad y Beneficios para la Empresa

- Al determinar y delimitar los campos de actuación de cada colaborador (tareas, atribuciones, responsabilidades), permite que las personas interaccionen con un mayor conocimiento de su rol dentro de la empresa, lo que ayuda en el proceso de comunicación, integración y desarrollo.
- Elimina desequilibrios en cargas de trabajo, omisiones, duplicidad de funciones, cuellos de botella, circuitos de trabajo irracionales, etc.
- Es un instrumento muy útil para planificar la plantilla de la empresa y la posible variación de los puestos de trabajo, así como para definir planes de carrera.

#### Clasificación de Funciones.

Una vez obtenidas las funciones que se realizan en los diferentes puestos, se procederá a efectuar su clasificación, atendiendo 2 criterios de forma y contenido, lo cual facilitará una adecuada agrupación de ellas.

Por su Forma

-Similares -Equivalentes.

Por su Contenido

-Operación.

-Control. -Supervisión.

-Coordinación. -Programación.

-Evaluación. -Asesoría.

Características del Manual

Estos manuales deben estar escritos en lenguaje sencillo, preciso y lógico que permita garantizar su aplicabilidad en las tareas y funciones del trabajador. Deben estar elaborados mediante una metodología conocida que permita flexibilidad para su modificación y/o actualización mediante hojas intercambiables, de acuerdo con las políticas que emita la organización.

Los manuales de funciones, procesos y procedimientos deben contar una metodología para su fácil actualización y aplicación. El esquema de hojas intercambiables permite acondicionar las modificaciones sin alterar la totalidad del documento.

Cuando el proceso de actualización se hace en forma automatizada, se debe dejar registrada la fecha, tipo de novedad, contenido y descripción del cambio, versión, el funcionario que lo aprobó, y el del que lo administra, entre otros aspectos.

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

La evaluación del rendimiento laboral puede entenderse en este ámbito como el conjunto de actitudes y comportamiento laboral de la persona en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones. Esta evaluación del rendimiento constituye una fuente imprescindible de información que permite medir el éxito de la organización empresarial.

Crear buenos sistemas de evaluación del rendimiento no es una tarea fácil. Existen dos formas de medir el rendimiento laboral:

- Evaluando los resultados: es decir, midiendo aquello que se consigue, lo que alcanza o produce el empleado con su labor. Aquí lo importante es la cantidad de objetivos alcanzados.
- Evaluando el desempeño de los trabajadores: considerando la forma o modo de actuar en el trabajo. Aquí la personalidad del empleado juega un papel muy importante que debe también analizarse detenidamente y sin perder la objetividad.

Aunque, diferentes expertos en la materia y consultores de recursos humanos, consideran que la situación ideal es combinar ambas orientaciones, logrando una evaluación mucho más completa.

## Análisis y Descripción de Puestos

Análisis de Puestos.- Es el procedimiento de obtención de información acerca de los puestos, su contenido, aspectos y condiciones que los rodean.

Puesto.- Es la menor unidad resultante de la división del trabajo de una organización, tiene roles a ser desempeñados por un solo colaborador y perfiles de competencias a ser cumplidos por el mismo.

Posición.- Conjunto de tareas y responsabilidades que desempeña una persona dentro de una jerarquía determinada.

### **2.4.4. CONCEPTUALIZACIÓN DE LA VARIABLE DEPENDIENTE**

#### **2.4.4.1. Mejoramiento Continuo**

El Mejoramiento Continuo es un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo.

JAMES HARRINGTON (1993), para él mejorar un proceso, significa *“Cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso”*.

FADI KABBOUL (1994), define el Mejoramiento Continuo como *“Una conversión en el mecanismo viable y accesible al que las empresas de los países en vías de desarrollo cierran la brecha tecnológica que mantienen con respecto al mundo desarrollado”*

EDUARDO DEMING (1996), según la óptica de este autor, la administración de la calidad total requiere de un proceso constante, que será llamado Mejoramiento Continuo, donde la perfección nunca se logra pero siempre se busca.

### Importancia del Mejoramiento Continuo

La importancia de esta técnica gerencial radica en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización.

A través del mejoramiento continuo se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización, por otra parte las organizaciones deben analizar los procesos utilizados, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse; como resultado de la aplicación de esta técnica puede ser que las organizaciones crezcan dentro del mercado y hasta llegar a ser líderes.

### El Proceso de Mejoramiento

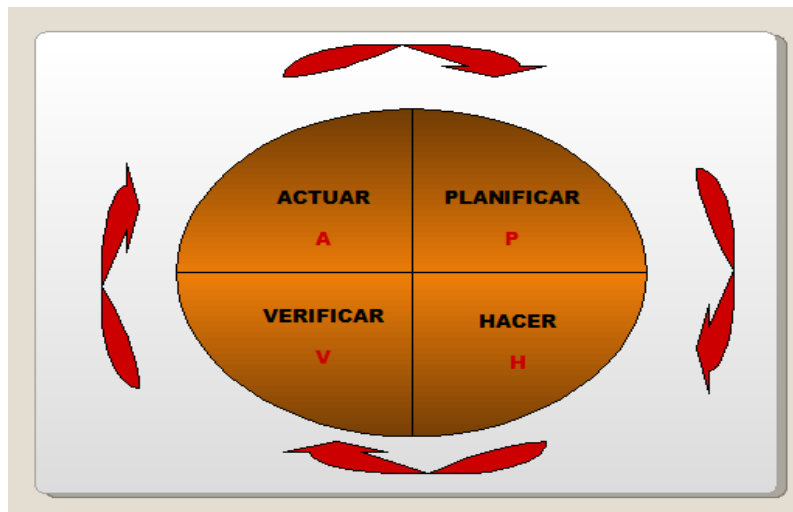
La búsqueda de la excelencia comprende un proceso que consiste en aceptar un nuevo reto cada día. Dicho proceso debe ser progresivo y continuo. Debe incorporar todas las actividades que se realicen en la empresa a todos los niveles.



El proceso de mejoramiento es un medio eficaz para desarrollar cambios positivos que van a permitir ahorrar dinero tanto para la empresa como para los clientes, ya que las fallas de calidad cuestan dinero.

Asimismo este proceso implica la inversión en nuevas maquinaria y equipos de alta tecnología más eficientes, el mejoramiento de la calidad del servicio a los clientes, el aumento en los niveles de desempeño del recurso humano a través de la capacitación continua, y la inversión en investigación y desarrollo que permita a la empresa estar al día con las nuevas tecnologías.

### Ciclo de Mejora Continua



Fuente: Gestión Polis

**Planificar:** Establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización.

**Hacer:** Implementar los procesos.

**Verificar:** Realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos para el producto, e informar sobre los resultados.

Actuar: Tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos.

Actividades Básicas de Mejoramiento.

De acuerdo a un estudio en los procesos de mejoramiento puestos en práctica en diversas compañías en Estados Unidos, Según Harrington (1987), existen diez actividades de mejoramiento que deberían formar parte de toda empresa, sea grande o pequeña:

Obtener el compromiso de la Alta Dirección

El proceso de mejoramiento debe comenzarse desde los principales directivos y progresa en la medida al grado de compromiso que éstos adquieran, es decir, en el interés que pongan por superarse y por ser cada día mejor.

Establecer un consejo directivo de mejoramiento

Está constituido por un grupo de ejecutivos de primer nivel, quienes estudiarán el proceso de mejoramiento productivo y buscarán adaptarlo a las necesidades de la compañía.

Conseguir la participación total de la administración

El equipo de administración es un conjunto de responsables de la implantación del proceso de mejoramiento. Eso implica la participación activa de todos los ejecutivos y supervisores de la organización. Cada ejecutivo debe participar en un curso de capacitación que le permita conocer nuevos estándares de la compañía y las técnicas de mejoramiento respectivas.

Asegurar la participación en equipos de los empleados

Una vez que el equipo de administradores esté capacitado en el proceso, se darán las condiciones para involucrar a los empleados. Esto lo lleva a cabo el gerente o supervisor de primera línea de cada departamento, quien es responsable de adiestrar a sus subordinados, empleando las técnicas que él aprendió.

Conseguir la participación individual

Es importante desarrollar sistemas que brinden a todos los individuos los medios para que contribuyan, sean medidos y se les reconozcan sus aportaciones personales en beneficio del mejoramiento.

Establecer equipos de mejoramiento de los sistemas (equipos de control de los procesos)

Toda actividad que se repite es un proceso que puede controlarse. Para ello se elaboran diagramas de flujo de los procesos, después se le incluyen mediciones, controles y bucles de retroalimentación. Para la aplicación de este proceso se debe contar con un solo individuo responsable del funcionamiento completo de dicho proceso.

Desarrollar actividades con la participación de los proveedores

Todo proceso exitoso de mejoramiento debe tomar en cuenta a las contribuciones de los proveedores.

Establecer actividades que aseguren la calidad de los sistemas

Los recursos para el aseguramiento de la calidad, que se dedican a la solución de problemas relacionados con los productos, deben reorientarse hacia el control de los sistemas que ayudan a mejorar las operaciones y así evitar que se presenten problemas

Desarrollar e implantar planes de mejoramiento a corto plazo y una estrategia de mejoramiento a largo plazo

Cada compañía debe desarrollar una estrategia de calidad a largo plazo. Después debe asegurarse de que todo el grupo administrativo comprenda la estrategia de manera que sus integrantes puedan elaborar planes a corto plazo detallados, que aseguren que las actividades de los grupos coincidan y respalden la estrategia a largo plazo.

Establecer un sistema de reconocimientos

El proceso de mejoramiento pretende cambiar la forma de pensar de las personas acerca de los errores. Para ello existen dos maneras de reforzar la aplicación de los cambios deseados: castigar a todos los que no logren hacer bien su trabajo todo el tiempo, o premiar a todos los individuos y grupos cuando alcancen una meta con realicen una importante aportación al proceso de mejoramiento.

#### **2.4.4.2. Clima y Cultura Organizacional**

Cultura Organizacional

La palabra cultura proviene del latín que significa cultivo, agricultura, instrucción y sus componentes eran cultivos (cultivado) y una (acción, resultado de una acción). La cultura a través del tiempo ha sido una mezcla de rasgos y distintivos espirituales y afectivos, que caracterizan a una sociedad o grupo social en un período determinado.

Este término fue definido por otros investigadores del tema como la interacción de valores, actitudes y conductas compartidas por todos los miembros de una empresa u organización.

La cultura se transmite en el tiempo y se va adaptando de acuerdo a las influencias externas y a las presiones internas producto de la dinámica organizacional.

Esa cultura Organizacional que refleja los supuestos acerca de la naturaleza de la organización se manifiestan a través de la conducta organizacional o clima organizacional; esto no es más que la manera en la que la gerencia y los empleados individualmente o en grupos se comportan en la organización. Este factor tan importante dentro de las organizaciones influye en tres áreas de la conducta de los empleados ellas son: (a) Valores organizacionales: conceptos de lo que es mejor o bueno para la organización y lo que sucederá y debería suceder. Se refiere a los fines y metas como a los medios; (b) Clima Organizacional: atmósfera de trabajo de la organización tal y como es percibida y experimentada por los integrantes de la organización. Este aspecto abarca el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a las características y la calidad de la cultura organizacional y de sus valores; (c) Estilo gerencial: la forma en que los gerentes se comportan y ejercen su autoridad. Considerando que ese estilo gerencial puede ser autocrático o democrático. El estilo gerencial está determinado por la cultura y los valores de la organización.

### Clima Organizacional

Según HALL (1996) el clima organizacional se define como *“Un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado”*.

Se infiere que el clima se refiere al ambiente de trabajo propio de la organización. Dicho ambiente ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros. En tal sentido se puede afirmar que el clima organizacional es el reflejo de la cultura más profunda de la organización.

En este mismo orden de ideas es pertinente señalar que el clima determina la forma en que el trabajador percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad y satisfacción en la labor que desempeñan. El Clima no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización y a su vez el clima se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de esta. Una organización tiende a atraer y conservar a las personas que se adaptan a su clima, de modo que sus patrones se perpetúen.

Un Clima Organizacional estable, es una inversión a largo plazo. Los directivos de las organizaciones deben percatarse de que el medio forma parte del activo de la empresa y como tal deben valorarlo y prestarle la debida atención. Una organización con una disciplina demasiado rígida, con demasiadas presiones al personal, sólo obtendrán logros a corto plazo.

#### Diferencias entre Clima y Cultura Organizacional

CULTURA ORGANIZACIONAL	CLIMA ORGANIZACIONAL
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Como la interacción de valores, actitudes y conductas compartidas por todos los miembros de una empresa u organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.</li> <li>• Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social.</li> <li>• Un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.</li> <li>• El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.</li> <li>• Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.</li> </ul>
---	---

### Como afecta la Cultura Organizacional en el Clima de una Organización

El clima organizacional tiene una importante relación en la determinación de la cultura organizacional de una organización, entendiendo como cultura organizacional, el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. Esta es en buena parte determinada por los miembros que componen la organización, aquí el clima organizacional tiene una incidencia directa ya que las percepciones que antes dijimos que los miembros tenían respecto a su organización, determinan las creencias “mitos” conductas y valores que forman la cultura de la organización.

Las percepciones y respuestas que abarcan el clima organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa etc. Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.) .Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social interacción con los demás miembros etc.

#### **2.4.4.3. Rendimiento Laboral**

Es el comportamiento cuantitativo de los colaboradores, evidenciado en la evaluación de eficiencia, eficacia y efectividad con la que se desenvuelve dentro de su área de trabajo, se manifiesta bajo factores internos de la organización, se desarrolla con las capacitaciones continuas en las que se evidencian las competencias del trabajador.

El rendimiento está relacionado con la consecución de los objetivos. Y por lo tanto debe de estar relacionado con incentivos y remuneración.

GUILLÉN GESTOSO, ET AL. (2000), considera *“El rendimiento como una variable que hace referencia al nivel desempeño obtenido en una tarea, de tal suerte, que puede hablarse de rendimiento alto, medio o bajo, de acuerdo al desempeño mostrado por el empleado”*.

La distinción entre desempeño y resultado es fundamental, ya que éste último se refiere a las consecuencias que el desempeño genera en forma de recompensas o castigo, por tanto, condiciona los resultados.

Por otra parte, el rendimiento como variable depende del esfuerzo que deciden hacer los trabajadores como consecuencia de la motivación (intrínseca y extrínseca) la cual se manifiesta como fuente energizante y mantenedora de la tensión activa hasta la consecución de la meta deseada. El Rendimiento Laboral es el esfuerzo que la persona pone al realizar sus tareas de acuerdo al clima laboral que perciba el trabajador.

BRUNET (2002), aclara que *“El rendimiento en el trabajo no es sólo fruto de las capacidades de un individuo, las cuales pueden estar en estado de latencia e impedidas de manifestarse, pues las condiciones del ambiente laboral*



*impiden que se manifiesten y desarrollen, se precisa en consecuencia de un clima organizacional que favorezca la utilización de las diferencias individuales”.*

Factores que influyen o intervienen en el rendimiento laboral

1. La motivación: la motivación por parte de la empresa, por parte del trabajador y la económica. El dinero es un factor que motiva a los trabajadores, y hay que tenerlo muy en cuenta también si se trabaja por objetivos.

2. Adecuación / ambiente de trabajo: es muy importante sentirse cómodo en el lugar de trabajo ya que esto nos da mayores posibilidades de desempeñar nuestro trabajo correctamente. La adecuación del trabajador al puesto de trabajo consiste en incorporar en un puesto de trabajo concreto a aquella persona que tenga los conocimientos, habilidades y experiencia suficientes para desarrollar con garantías el puesto de trabajo y que además, esté motivada e interesada por las características del mismo.

3. Establecimiento de objetivos: el establecimiento de objetivos es una buena técnica para motivar a los empleados, ya que se establecen objetivos que se deben desarrollar en un período de tiempo, tras el cual el trabajador se sentirá satisfecho de haber cumplido estos objetivos y retos. Deben ser objetivos medibles, que ofrezcan un desafío al trabajador pero también viables.

4. Reconocimiento del trabajo: el reconocimiento del trabajo efectuado es una de las técnicas más importantes. Los empleados suelen quejarse frecuentemente de que cuando hacen un trabajo especialmente bien, el jefe no lo reconoce. Sin embargo el

primer error sí. Esta situación puede desmotivar inmediatamente incluso al mejor de los trabajadores. Decir a un trabajador que está realizando bien su trabajo o mostrarle su satisfacción por ello no sólo no cuesta nada sino que además lo motiva en su puesto ya que se siente útil y valorado.

5. La participación del empleado: si el empleado participa en el control y planificación de sus tareas podrá sentirse con más confianza y también se encuentra que forma parte de la empresa. Además quien mejor que el trabajador para planificarlo ya que es quien realiza el trabajo y por lo tanto quien puede proponer mejoras o modificaciones más eficaces.

6. La formación y desarrollo profesional: los trabajadores se sienten más motivados por su crecimiento personal y profesional, de manera que favorecer la formación es bueno para su rendimiento y es fundamental para prevenir riesgos de naturaleza psicosocial. Las ventajas son la autoestima, la satisfacción laboral, mejor desempeño del puesto, promoción.

El mejoramiento del rendimiento laboral de los miembros y en particular de los directivos en las organizaciones actuales constituye un reto, ya que no solo constituye una de las vías para lograr el avance hacia la excelencia de éstas, sino también de la economía y la sociedad en general.

Para ello resulta necesario el desarrollo del factor humano con las competencias que exige el nivel de desempeño que demandan las expectativas organizacionales expresadas en los objetivos y satisfaga además los requerimientos de los procesos que se desarrollan en la entidad.

Según MONZO (2005) *“Competencia es la capacidad para realizar una actividad o tarea profesional determinada, en forma armónica diversos conocimientos, (saber), actitudes y valores, que guían la toma de decisiones, la acción (saber ser), y las habilidades (saber hacer)”*.

#### Componentes de las Competencias.- Los Tres Saberes

Las competencias abarcan los tres saberes que son: saber ser, saber conocer y saber hacer. Los instrumentos del saber ser son: valores, actitudes y normas; a través de ellos se procesa la información. En el saber conocer están las: nociones, proposiciones, conceptos y categorías; en cambio el saber hacer requiere de los procedimientos y las técnicas.

El Saber Ser, consiste en la articulación de diversos contenidos enmarcados en el desempeño de la competencia y, se caracteriza por la construcción de la identidad personal y la conciencia y control del proceso emocional en la realización de la profesión. En el saber ser está la motivación, el interés en el trabajo y, la búsqueda de idoneidad.

El Saber Conocer, se define como la puesta en acción de un conjunto de herramientas para procesar la información de manera significativa, acorde con las expectativas individuales, las propias capacidades y los requerimientos. Este saber dentro del ámbito de las competencias, se caracteriza por la puesta en acción de estrategias para procesar el conocimiento mediante la planeación, monitoreo y evaluación, y la comprensión del problema dentro del contexto.

El Saber Hacer, es saber actuar con respecto a la ejecución de procedimientos específicos para resolver problemas, teniendo como base la planeación y evaluación.

## **Evaluación del Rendimiento Laboral**

Es incrementar la eficacia de la organización mediante el conocimiento y aprovechamiento de los recursos, la mejora de los rendimientos personales y la orientación coordinada de estos hacia los objetivos generales.

Varios son los autores que se refieren a la gestión del desempeño, importancia y necesidad, sin embargo en la literatura consultada no resultó abundante la propuesta de formas de proceder para su implantación en las organizaciones, pudiéndose referir los que se señalan a continuación:

**Eficiencia:** Se le utiliza para dar cuenta del uso de los recursos o cumplimiento de actividades con dos acepciones o cumplimiento de actividades con dos acepciones: la primera, como la “relación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de recursos estimados o programados”; la segunda,, como “grado en el que se aprovechan los recursos utilizados transformándose en productos”.

No obstante las limitaciones, el concepto de eficiencia nos lleva a tener siempre presente la idea del costo, a través del uso que hagamos de los recursos.

**Efectividad:** Es la relación entre los resultados logrados y los resultados propuestos, o sea nos permite medir el grado de cumplimiento de los objetivos planificados.

No obstante, este indicador nos sirve para medir determinados parámetros de calidad que toda organización debe preestablecer y también para poder controlar los desperdicios del proceso y aumentar el valor agregado.

**Eficacia:** Valora el impacto de lo que hacemos, del producto o servicio que prestamos. No basta con producir con 100% de efectividad el servicio o producto que nos fijamos, tanto en cantidad y calidad, sino que es necesario que el mismo sea el adecuado; aquel que logrará realmente satisfacer al cliente o impactar en el mercado.

Los objetivos de una empresa son resultados, situaciones o estados que una empresa pretende alcanzar o a los que pretende llegar, en un periodo de tiempo y a través del uso de los recursos con los que dispone o planea disponer.

Establecer objetivos es esencial para el éxito de una empresa pues éstos establecen un curso a seguir y sirven como fuente de motivación para los miembros de la misma.

Pero además de ello, otras ventajas de establecer objetivos para una empresa son:

- Permiten enfocar esfuerzos hacia una misma dirección.
- Sirven de guía para la formulación de estrategias.
- Sirven de guía para la asignación de recursos.
- Sirven de base para la realización de tareas o actividades.
- Permiten evaluar resultados al comparar los resultados obtenidos con los objetivos propuestos y, de ese modo, medir la eficacia o productividad de la empresa, de cada área, de cada grupo o de cada trabajador.

Según CHIAVENATO (2001) “ *Es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos.*”

Según GARCIA COLINA, F “*La capacitación es un proceso sistemático que se basa en las necesidades actuales y perspectivas de una entidad cualquiera, grupo de individuos o persona, el cual está orientado hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del capacitado, que posibilite su desarrollo integral y dirigido a elevar la efectividad de su trabajo*”.

### Proceso de Capacitación:

Detectar o diagnosticar las necesidades de capacitación es el primer paso en el proceso de capacitación, ésta etapa contribuye a que la empresa no corra el riesgo de equivocarse al ofrecer una capacitación inadecuada, lo cual redundaría en gastos innecesarios. Para diagnosticar las necesidades de capacitación se deben realizar análisis a los tres niveles organizacionales que se señalan a continuación (CHIAVENATO, 2007, P. 390):

- Análisis en toda la organización: es aquél que examina a toda la compañía para determinar en qué área, sección o departamento, se debe llevar a cabo la capacitación. Se deben tomar en cuenta las metas y los planes estratégicos de la compañía, así como los resultados de la planeación en recursos humanos.
- Análisis de tareas y procesos: se analiza la importancia y rendimiento de las tareas del personal que va a incorporarse en las capacitaciones, los procesos de trabajo, las condiciones de operación, entre otras.
- Análisis de la persona: dirigida a los empleados individuales, cuestionando, ¿a quién se necesita capacitar? y ¿qué clase de capacitación se necesita? Hay que comparar el desempeño del empleado contra los estándares establecidos.

### Pasos para elaborar un programa de capacitación:

- Primer paso: detección de necesidades.
- Segundo paso: clasificación y jerarquización de las necesidades de capacitación.
- Tercer paso: definición de objetivos.
- Cuarto paso: elaboración del programa
- Quinto paso: ejecución
- Sexto paso: evaluación de resultados

Para elaborar un programa de capacitación el primer paso es detectar las necesidades de la empresa. Aplicar técnicas adecuadas para este fin elimina las pérdidas de tiempo.

El segundo paso es clasificar y jerarquizar esas necesidades. Es decir, se tienen que clasificar y ordenar para decidir cuáles son las más urgentes, o más importantes, o cuáles requieren atención inmediata y cuáles se tienen que programar a largo plazo.

El tercer paso es definir los objetivos de capacitación, es decir, motivos de llevar adelante el programa. Estos objetivos tienen que formularse de manera clara, precisa y medible para más adelante, después de aplicar el programa, poder evaluar los resultados.

El cuarto paso es elaborar el programa de capacitación. En este momento se determina qué (contenido), cómo (técnicas y ayudas), cuándo (fechas, horarios), a quién (el grupo), quién (instructores), cuánto (presupuesto).

El quinto paso es ejecutar el programa, es decir, llevarlo a la práctica.

El sexto paso es evaluar los resultados del programa. Esto debe hacerse antes, durante y después de ejecutarlo.

## **2.5. HIPÓTESIS**

El Manual de Organización y Funciones influye en el rendimiento laboral del personal operativo de la empresa OLPI.

## **2.6. SEÑALAMIENTO DE VARIABLES**

**Variable Independiente:** Manual de Organización y Funciones

**Variable Dependiente:** Rendimiento Laboral

## **CAPITULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN**

En la presente investigación se vio la necesidad de la aplicación de un enfoque cualitativo para realizar un análisis más descriptivo del Manual del Organización y Funciones y el Rendimiento laboral del personal operativo de la empresa OLPI, respaldado de la entrevista y la observación para obtener información de las causas y consecuencias de la problemática, tratará de identificar la naturaleza profunda de las realidades, su sistema de relaciones, su estructura dinámica.

También se utilizó un enfoque cuantitativo para determinar la asociación o relación entre variables cuantificadas, orientado a la comprobación de la hipótesis con la finalidad de obtener un énfasis en los resultados finales, que se representará a través de tablas y gráficos.

#### **3.2. MODALIDAD BASICA DE LA INVESTIGACIÓN**

- Investigación de campo.- En el presente trabajo se aplicará la Investigación de Campo, porque nos permitirá recolectar información directamente en el lugar de los hechos, en la cual la persona está inmersa en la empresa para recolectar información primaria.



- Investigación bibliográfica.- Se aplica este tipo de investigación ya que una buena recopilación de información bibliográfica de textos, revistas, publicaciones, tesis, etc., mejorará y sustentará el contenido de esta tesis.
- Investigación Documental. – Esta investigación es de mucha ayuda porque se trabajara con las nóminas, listas y expedientes de los trabajadores de la empresa.

### **3.3. NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Esta investigación es de tipo Correlacional –Descriptivo, debido que es muy importante para el presente proyecto, los niveles con los cuales se realizó la presente investigación son los siguientes:

Investigación Correlacional: Una vez realizada cada una de las instigaciones s llegara a la investigación correlacional con el fin de medir la relación que existe entre las dos variables el Manual de Organización y Funciones y el Rendimiento Laboral, donde el comportamiento de una variable influye en el cambio de la otra.

Investigación Descriptiva: Se realizara esta investigación con el propósito de desarrollar y describir cómo influye el Manual de Organización y Funciones en el Rendimiento Laboral del personal operativo de la empresa OLPI, para así medir uno o más factores del problema descrito.

### 3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA

- Población

El universo de estudio de la presente investigación estará integrado por los trabajadores que esta detallado en el siguiente cuadro:

Cuadro N°1: Población

Departamento	Población
<b>Administrativos</b>	12
<b>Operativo</b>	48
<b>Total</b>	<b>60</b>

Fuente: Empresa OLPI

Elaborado por: Ivonne Cárdenas M.

- Muestra

En consideración que la población trabajadores es reducida trabajaremos con todos ellos.

### 3.5. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

#### VARIABLE INDEPENDIENTE: MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

CONCEPTO	DIMENSIÓN	INDICADORES	ÍTEMS BÁSICOS	TÉCNICAS DE INSTRUMENTOS
Es un documento de gran utilidad y varios beneficios elaborado por el área de talento humano mediante la observación y la entrevista con los trabajadores. Posee características como su fácil aplicación, se clasifica por su forma o contenido. Para su elaboración debe seguir una serie de pasos. Está compuesto de requisitos, funciones generales, funciones específicas, objetivos, competencias que requiere el colaborador, con el fin de lograr la eficacia, eficiencia y efectividad en el puesto de trabajo.	<p>-Utilidad y Beneficios</p> <p>-Características</p> <p>-Clasificación</p> <p>-Proceso para la elaboración</p>	<p>-Organización</p> <p>-Eliminar cargas de trabajo</p> <p>-Comunicación</p> <p>-Sencillo</p> <p>-Fácil aplicación</p> <p>-Difundible</p> <p>-Forma</p> <p>-Contenido</p> <p>-Visita</p> <p>-Análisis</p> <p>-Documentación</p> <p>-Pre Manual</p> <p>-Contraste</p> <p>-Modificaciones</p> <p>-Presenta</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿La Empresa dispone de una Estructura Orgánica?</li> <li>2. ¿Cuándo paso a formar parte de la empresa su jefe le dio indicaciones de sus funciones a través de un Manual?</li> <li>3. ¿En el manual de funciones de la empresa constan los requisitos personales para el puesto de trabajo?</li> <li>4. ¿Considera Ud. Que la creación de un Manual de funciones optimizara el conocimiento de las actividades de los empleados de la empresa OLPI?</li> <li>5. ¿Las tareas y responsabilidades se encuentran direccionadas a su perfil de trabajo?</li> <li>6. ¿Conoce las funciones que usted debe realizar en el puesto de trabajo?</li> </ol>	<p><b>TÉCNICA</b></p> <p>Encuesta</p> <p><b>INSTRUMENTOS</b></p> <p>Cuestionario Estructurado</p>

## OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

### VARIABLE INDEPENDIENTE: RENDIMIENTO LABORAL

CONCEPTO	DIMENSIÓN	INDICADORES	ÍTEMS BÁSICOS	TÉCNICAS DE INSTRUMENTOS
Es el comportamiento cuantitativo de los colaboradores, evidenciado en la evaluación de eficiencia, eficacia y efectividad con la que se desenvuelve dentro de su área de trabajo, se manifiesta bajo factores internos de la organización, se desarrolla con las capacitaciones continuas en las que se evidencian las competencias del trabajador.	-Evaluación	-Eficacia -Eficiencia -Efectividad -Objetivos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿En su trabajo existen incentivos por la labor destacada de cualquier empleado?</li> <li>2. ¿Los recursos que provee la empresa OLPI le ayudan a realizar sus funciones?</li> <li>3. ¿Va más allá de las tareas designadas para obtener un mejor producto?</li> <li>4. ¿Le han impartido cursos de capacitación relevante e importante para su área de trabajo?</li> <li>5. ¿Trabaja fácilmente con personas con puntos de vista diferentes a la suya?</li> </ol>	<p><b>TÉCNICA</b></p> <p>Encuesta</p> <p><b>INSTRUMENTOS</b></p> <p>Cuestionario Estructurado</p>
	-Factores	-Motivación -Ambiente -Objetivos -Reconocimiento -Participación -Formación y Desarrollo		
	-Capacitación	-Necesidades -Clasificación de necesidades -Objetivos -Programa -Ejecución -Evaluación		
	-Competencias	-Saber Ser -Saber Conocer -Saber Hacer		

### 3.6. RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Para recolectar información comenzaremos la investigación examinando las fuentes secundarias de datos para comprobar si el problema se puede resolver de manera parcial o total. Las fuentes de datos secundarios disponibles incluyendo las fuentes internas (documentos administrativos, documentos personales, documentos informativos), como las externas (tesis de grado, libros, internet, etc.).

Luego se realizará la recolección de información primaria para lo cual se aplicara la técnica de campo en donde el instrumento a utilizarse será la encuesta de tipo estructurada, con preguntas cerradas y una de opción libre para que el entrevistado mencione variables que no se hayan nombrado en la formulación de la pregunta y sean considerada por el encuestado como importantes, a fin de verificar si H.i. El Manual de Organización y Funciones influye en el rendimiento laboral del personal operativo de la empresa OLPI.

#### 3.6.1. PLAN DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Tabla N°4: Plan de Recolección de la Información

<b>PREGUNTAS BASICAS</b>	<b>EXPLICACION</b>
¿Para Qué?	Investigar la relación del Manual de Organización y Funcione y el Rendimiento Laboral.
¿A qué personas o sujetos?	Del personal operativo dela empresa OLPI.
¿Sobre qué aspectos?	El Manual de Organización y Funciones influye en el Rendimiento Laboral.
¿Quién?	Investigador

¿Cuándo?	La recolección de la información se realizara todo el tiempo que sea necesario.
¿Lugar de recolección de la información?	Empresa OLPI.
¿Cuántas Veces?	Una vez.
¿Qué técnica de recolección?	Encuesta.
¿Con que?	Cuestionario.
¿En qué situación?	Entre semana.

Elaborado por: Ivonne Cárdenas M.

Fuente: Investigación de Campo.

## TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

**Encuesta:** Dirigida al personal operativo de la empresa OLPI ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua.

**Instrumento:** Consta de un cuestionario elaborado con preguntas cerradas que facilitarían la obtención de la información.

**Validez:** Las autoridades respectivas evaluaron los instrumentos para comprobar su factibilidad en la investigación antes de su aplicación.

### **3.7. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS**

Como primer paso debemos revisar y codificar los cuestionarios para eliminar posibles errores existentes y de esta manera poder organizar de manera clara y sencilla para facilitar el proceso de tabulación.

Para realizar el análisis e interpretación de la información, se procederá a realizar la tabulación de los datos de forma manual, dado que no es una población muy extensa, siendo este el método más adecuado para la investigación.

Realizada la tabulación se procederá al análisis e interpretación de los resultados, por medio del estadígrafo Chi cuadrado, este estadígrafo nos permitirá comprobar la hipótesis de investigación.

Para que los resultados sean fáciles de analizar e interpretar utilizaremos el gráfico de barras ya que es la forma más sintética, accesible y atractiva de presentar los datos.

Los resultados se describirán de forma clara y precisa, los cuales nos permitirán analizar la hipótesis en relación a los mismos para verificarla o rechazarla. Al obtener los resultados se estudiara a ellos por separado y se relacionara con el marco teórico, concluiremos elaborando una síntesis de resultados.

## CAPITULO IV

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

#### 4.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL OPERATIVO DE LA EMPRESA OLPI

**Pregunta 1.-** ¿La empresa dispone de una Estructura Orgánica?

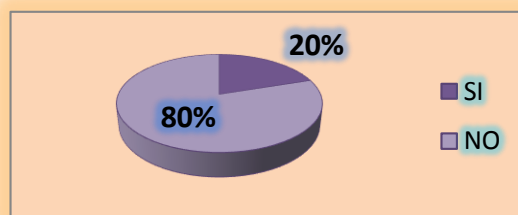
Cuadro N°5: Estructura Orgánica

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	12	20
NO	48	80
TOTAL	60	100

Fuente: Personal Operativo de la empresa OLPI.

Elaborado por: Ivonne Cárdenas M.

Grafico N°5: Estructura Orgánica



Fuente: Personal Operativo de la empresa OLPI.

Elaborado por: Ivonne Cárdenas M

**ANÁLISIS.-** Al consultar a los colaboradores si la empresa dispone de una Estructura Orgánica manifiestan lo siguiente: 12 personas que corresponden al 20 % indican que sí, mientras que 48 colaboradores sostienen que no, corresponde al 80%.

**INTERPRETACIÓN.-** Permiten señalar que una gran parte de los colaboradores están conscientes que no existe una Estructura para cada puesto de trabajo.



**Pregunta 2.-** ¿Cuándo paso a formar parte de la empresa su jefe le dio indicaciones de sus funciones a través de un Manual?

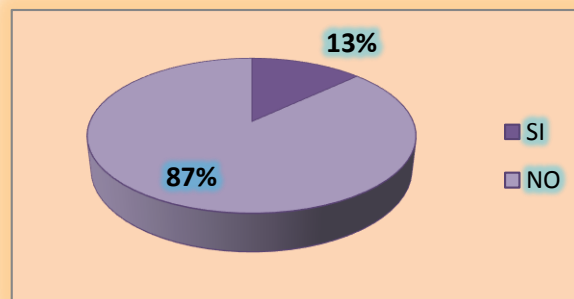
**Cuadro N°6:** Indicaciones de Funciones

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	8	13.3
NO	52	86.6
TOTAL	60	100

**Fuente:** Personal Operativo de la empresa OLPI.

**Elaborado por:** Ivonne Cárdenas M.

**Grafico N°6:** Indicaciones de Funciones



**Fuente:** Personal Operativo de la empresa OLPI.

**Elaborado por:** Ivonne Cárdenas M.

**ANÁLISIS.-** Al consultar a los colaboradores si cuándo paso a formar parte de la empresa su jefe le dio indicaciones de sus funciones a través de un Manual manifiestan lo siguiente: 8 personas que corresponden al 13.3 % indican que sí, mientras que 52 colaboradores sostienen que no, corresponde al 86.6%.

**INTERPRETACIÓN.-** Gran parte del personal afirma que se les dio indicaciones de sus labores de forma verbal pero que no se les entrego el manual de funciones con las actividades y responsabilidades el puesto de trabajo.

**Pregunta 3.-** ¿En el manual de funciones de la empresa constan los requisitos personales para el puesto de trabajo?

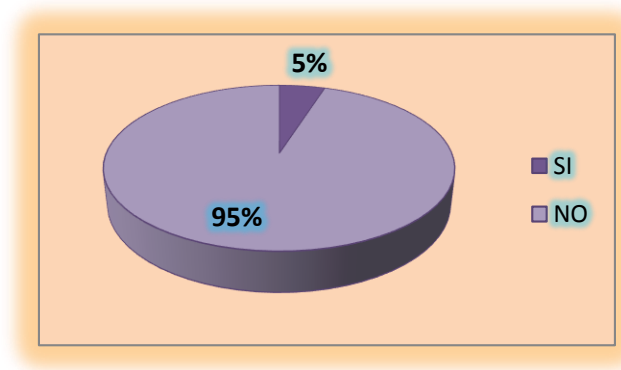
**Cuadro N°7:** Requisitos del Puesto de Trabajo.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	5
NO	57	95
TOTAL	60	100

**Fuente:** Personal Operativo de la empresa OLPI.

**Elaborado por:** Ivonne Cárdenas M

**Grafico N°7:** Requisitos del Puesto de Trabajo.



**Fuente:** Personal Operativo de la empresa OLPI.

**Elaborado por:** Ivonne Cárdenas M.

**ANÁLISIS.-** Al consultar a los colaboradores si el manual de funciones consta con los requisitos para el puesto manifiestan lo siguiente: 3 personas que corresponden al 5 % indican que sí, mientras que 57 colaboradores sostienen que no, corresponde al 95%.

**INTERPRETACIÓN.-** Lo que significa que la empresa no tiene un manual de funciones en el que consten los requisitos necesarios para el puesto de trabajo para poder desempeñar mejor sus funciones.

**Pregunta 4.-** ¿Considera Ud. Que la creación de un Manual de funciones optimizara el conocimiento de las actividades de los empleados de la empresa OLPI?

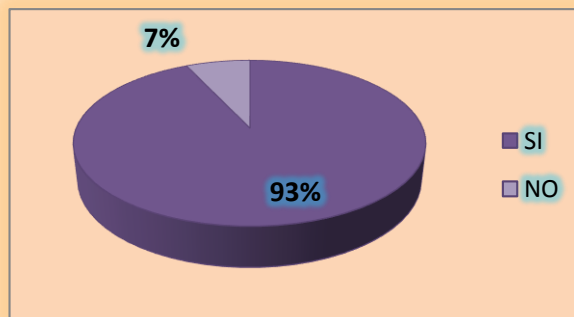
**Cuadro N°8:** Conocimiento de Actividades

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	56	93.3
NO	4	6.66
TOTAL	60	100

**Fuente:** Personal Operativo de la empresa OLPI.

**Elaborado por:** Ivonne Cárdenas M.

**Grafico N°8:** Conocimiento de Actividades



**Fuente:** Personal Operativo de la empresa OLPI.

**Elaborado por:** Ivonne Cárdenas M

**ANÁLISIS.-** Al consultar si la creación de un manual de funciones optimizara el conocimiento de las actividades de los empleados manifiestan lo siguiente: 56 personas que corresponden al 93.3 % indican que sí, mientras que 4 colaboradores sostienen que no, corresponde al 6.66%.

**INTERPRETACIÓN.-** Lo que significa que gran mayoría de los trabajadores creen que la creación de un manual de funciones optimizara el conocimiento de las responsabilidades, brindando satisfacción a los empleados de la empresa.

**Pregunta 5.-** ¿Las tareas y responsabilidades se encuentran direccionadas a su perfil de trabajo?

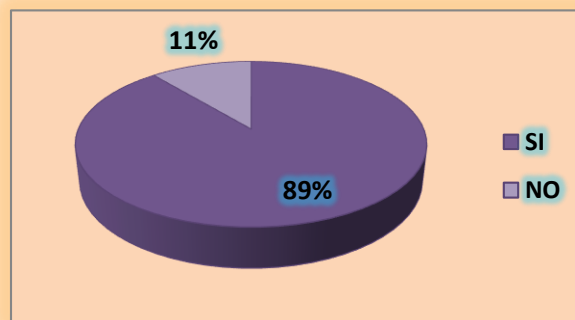
**Cuadro N°9:** Perfil de Trabajo

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	53	88.3
NO	7	11.6
TOTAL	60	100

**Fuente:** Personal Operativo de la empresa OLPI.

**Elaborado por:** Ivonne Cárdenas M

**Grafico N°9:** Perfil de Trabajo



**Fuente:** Personal Operativo de la empresa OLPI.

**Elaborado por:** Ivonne Cárdenas M

**ANÁLISIS.-** Al consultar a los colaboradores si las tareas y responsabilidades se encuentran direccionadas a su puesto de trabajo manifiestan lo siguiente: 53 personas que corresponden al 88.3 % indican que sí, mientras que 7 colaboradores sostienen que no, corresponde al 11.6%.

**INTERPRETACIÓN.-** Lo que significa que gran mayoría de los trabajadores realizan sus tareas y responsabilidades de acuerdo a sus conocimientos y son ubicados en la empresa de acuerdo a su perfil de trabajo.

**Pregunta 6.-** ¿Conoce las funciones que usted debe realizar en su puesto de trabajo?

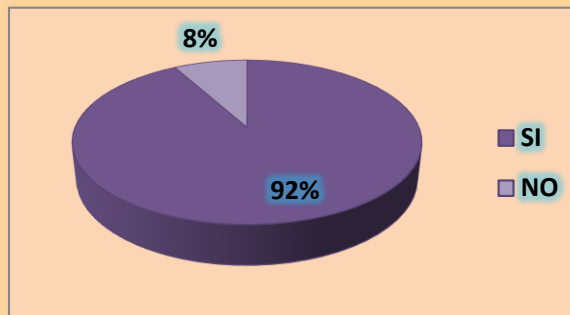
**Cuadro N°10:** Funciones del Puesto

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	55	91.6
NO	5	8.3
TOTAL	60	100

**Fuente:** Personal Operativo de la empresa OLPI.

**Elaborado por:** Ivonne Cárdenas M.

**Grafico N°10:** Funciones del Puesto



**Fuente:** Personal Operativo de la empresa OLPI.

**Elaborado por:** Ivonne Cárdenas M.

**ANÁLISIS.-** Al consultar a los colaboradores si conocen sobre las funciones que deben realizar en su puesto de trabajo manifiestan lo siguiente: 55 personas que corresponden al 91.6 % indican que sí, mientras que 5 colaboradores sostienen que no, corresponde al 8.3%.

**INTERPRETACIÓN.-** Lo que significa que gran mayoría de los trabajadores conocen sobre las funciones que deben desempeñar en su puesto de trabajo de manera que se sienten capacitados y aptos para desempeñar sus actividades diarias.

**Pregunta 7.-** ¿En su trabajo existen incentivos por la labor destacada de cualquier empleado?

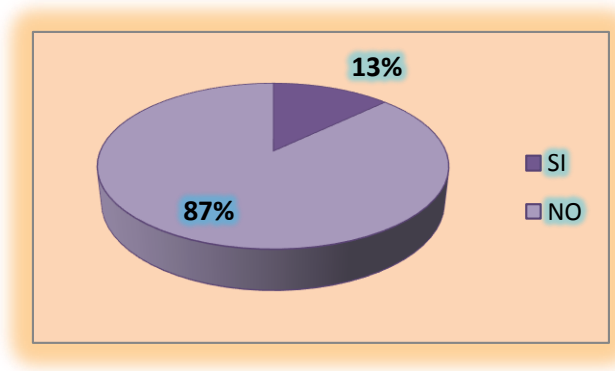
**Cuadro N°11:** Incentivos Laborales.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	8	13.3
NO	52	86.6
TOTAL	60	100

**Fuente:** Personal Operativo de la empresa OLPI.

**Elaborado por:** Ivonne Cárdenas M.

**Grafico N°11:** Incentivos Laborales.



**Fuente:** Personal Operativo de la empresa OLPI.

**Elaborado por:** Ivonne Cárdenas M.

**ANÁLISIS.-** Al consultar a los colaboradores si en su trabajo existen incentivos por la labor destacada de cualquier empleado manifiestan lo siguiente: 8 personas que corresponden al 13.3 % indican que sí, mientras que 52 colaboradores sostienen que no, corresponde al 86.6%.

**INTERPRETACIÓN.-** Lo que significa que gran mayoría de los trabajadores afirman que la empresa no entrega incentivos a sus empleados lo que genera desmotivación y un trabajo monótono que genera baja productividad.

**Pregunta 8.-** ¿Los recursos que provee la empresa OLPI le ayudan a realizar sus funciones?

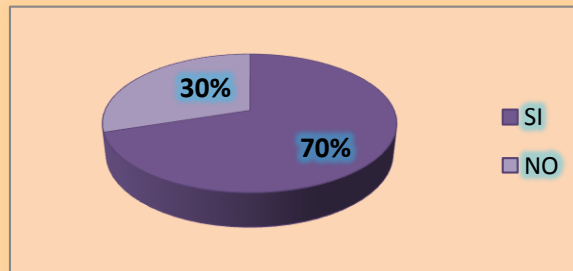
**Cuadro N°12:** Recursos que Proveen.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	42	70
NO	18	30
TOTAL	60	100

**Fuente:** Personal Operativo de la empresa OLPI.

**Elaborado por:** Ivonne Cárdenas M

**Grafico N°12:** Recursos que Proveen.



**Fuente:** Personal Operativo de la empresa OLPI.

**Elaborado por:** Ivonne Cárdenas M.

**ANÁLISIS.-** Al consultar a los colaboradores si los recursos que provee la empresa OLPI le ayudan a realizar sus funciones manifiestan lo siguiente: 42 personas que corresponden al 70 % indican que sí, mientras que 18 colaboradores sostienen que no, corresponde al 30%.

**INTERPRETACIÓN.-** Lo que significa que la empresa provee de los recursos necesarios para que los trabajadores hagan un buen uso de ellos, mejorando así su calidad de vida en el trabajo y aumentando considerablemente la productividad de la empresa.

**Pregunta 9.-** ¿Va más allá de las tareas designadas para obtener un mejor producto?

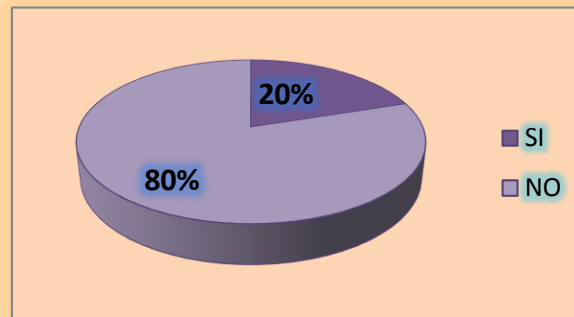
**Cuadro N°13:** Tareas Designadas.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	48	80
NO	12	20
TOTAL	60	100

**Fuente:** Personal Operativo de la empresa OLPI.

**Elaborado por:** Ivonne Cárdenas M.

**Grafico N°13:** Tareas Designadas.



**Fuente:** Personal Operativo de la empresa OLPI.

**Elaborado por:** Ivonne Cárdenas M.

**ANÁLISIS.-** Al consultar a los colaboradores si van más allá de las tareas designadas para obtener un mejor producto manifiestan lo siguiente: 48 personas que corresponden al 80 % indican que sí, mientras que 12 colaboradores sostienen que no, corresponde al 20%.

**INTERPRETACIÓN.-** Lo que significa que gran mayoría de los trabajadores hacen un correcto uso de los recursos que la empresa le otorga para el cumplimiento de actividades de esta manera sienten que la empresa presta beneficios para el empleado y el trabajador produce más de lo impuesto por la empresa.



**Pregunta 10.-** ¿Le han impartido cursos de capacitación relevante e importante para su área de trabajo?

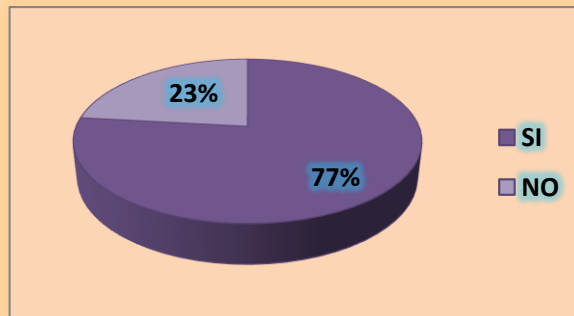
**Cuadro N°14:** Capacitaciones.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	46	76.6
NO	14	23.3
TOTAL	60	100

**Fuente:** Personal Operativo de la empresa OLPI.

**Elaborado por:** Ivonne Cárdenas M.

**Gráfico N°14:** Capacitaciones.



**Fuente:** Personal Operativo de la empresa OLPI.

**Elaborado por:** Ivonne Cárdenas M

**ANÁLISIS.-** Al consultar a los colaboradores si le han impartido cursos de capacitación relevante e importante para su área de trabajo manifiestan lo siguiente: 46 personas que corresponden al 76.6 % indican que sí, mientras que 14 colaboradores sostienen que no, corresponde al 23.3%.

**INTERPRETACIÓN.-** Lo que significa que la empresa se preocupa por impartir capacitaciones a sus colaboradores desarrollando sus habilidades físicas y mentales para mejorar el rendimiento de la empresa y cubriendo las necesidades de la empresa.

**Pregunta 11.-** ¿Trabaja fácilmente con personas con puntos de vista diferentes a la suya?

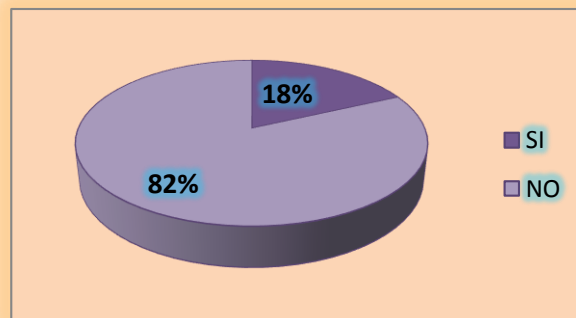
**Cuadro N°15:** Puntos de Vista Diferentes.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	11	18.3
NO	49	81.6
TOTAL	60	100

. **Fuente:** Personal Operativo de la empresa OLPI.

**Elaborado por:** Ivonne Cárdenas M

**Grafico N°15:** Puntos de Vista Diferentes.



**Fuente:** Personal Operativo de la empresa OLPI.

**Elaborado por:** Ivonne Cárdenas M.

**ANÁLISIS.-** Al consultar a los colaboradores si trabaja fácilmente con personas con puntos de vista diferentes a la suya manifiestan lo siguiente: 11 personas que corresponden al 18.3 % indican que sí, mientras que 49 colaboradores sostienen que no, corresponde al 81.6%.

**INTERPRETACIÓN.-** Lo que significa que la mayoría de actividades se realizan de forma individual de acuerdo al puesto de trabajo y en pocas ocasiones las actividades se realizan de forma grupal cuando el trabajo es necesario realizarlo en conjunto.

## 4.2. VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS

**H.O:** El Manual de Organización y Funciones NO influye en el rendimiento laboral del personal operativo de la empresa OLPI.

**H.1:** El Manual de Organización y Funciones SI influye en el rendimiento laboral del personal operativo de la empresa OLPI.

Selección del Nivel de Significación

Para la verificación de la hipótesis se utilizara el nivel de significación  $\alpha = 0.05$ .

Descripción de la Población

Se ha tomado como referencia para la investigación de campo la población total del personal operativo de la empresa OLPI.

PERSONAL	PORCENTAJE %
60	100%

### Especificación de lo Estadístico

Para comprobar si la distribución se ajusta a la curva normal o no, mediante la técnica de Chi cuadrado, aplicaremos la siguiente fórmula.

$$x^2 = \frac{\sum(O - E)^2}{E}$$

DONDE:

$X^2$  = Chi o ji cuadrado

O= Frecuencia observada

E= Frecuencia esperada

CRITERIO: Rechace la hipótesis nula si:  $\chi_c^2 \geq \chi_t^2 = 5,991$

#### 4.4.2. DISTRIBUCIÓN DEL CHI – CUADRADO

Cuadro N°16: Grados de Libertad

g	P										
	0.001	0.025	0.05	0.1	0.25	0.5	0.75	0.9	0.95	0.975	0.999
1	10.827	5.024	3.841	2.706	1.323	0.455	0.102	0.016	0.004	0.001	0
2	13.815	7.378	5.991	4.605	2.773	1.386	0.575	0.211	0.103	0.051	0.002
3	16.266	9.348	7.815	6.251	4.108	2.366	1.213	0.584	0.352	0.216	0.024
4	18.466	11.143	9.488	7.779	5.385	3.357	1.923	1.064	0.711	0.484	0.091
5	20.515	12.832	11.07	9.236	6.626	4.351	2.675	1.61	1.145	0.831	0.21
6	22.457	14.449	12.592	10.645	7.841	5.348	3.455	2.204	1.635	1.237	0.381
7	24.321	16.013	14.067	12.017	9.037	6.346	4.255	2.833	2.167	1.69	0.599
8	26.124	17.535	15.507	13.362	10.219	7.344	5.071	3.49	2.733	2.18	0.857
9	27.877	19.023	16.919	14.684	11.389	8.343	5.899	4.168	3.325	2.7	1.152
10	29.588	20.483	18.307	15.987	12.549	9.342	6.737	4.865	3.94	3.247	1.479
11	31.264	21.92	19.675	17.275	13.701	10.341	7.584	5.578	4.575	3.816	1.834
12	32.909	23.337	21.026	18.549	14.845	11.34	8.438	6.304	5.226	4.404	2.214
13	34.527	24.736	22.362	19.812	15.984	12.34	9.299	7.041	5.892	5.009	2.617
14	36.124	26.119	23.685	21.064	17.117	13.339	10.165	7.79	6.571	5.629	3.041
15	37.698	27.488	24.996	22.307	18.245	14.339	11.037	8.547	7.261	6.262	3.483

Fuente: Estadística.

Elaborado por: Ivonne Cárdenas M.

Donde  $\chi_c^2$  es el valor del Chi cuadrado calculado y  $\chi_t^2$  es el Chi teórico de la tabla el mismo que se lo obtiene ingresando el grado de libertad y el nivel de significación (0,05)

GL = (Renglon 4) (Columna 2)

GL= Grados de libertad.

GL= (4-1) (2-1)

GL = (3) (1) =3

Entonces tenemos que GL=3, y el nivel de significación =0.05, en la tabla H e distribución Chi cuadrado que equivale a 7.815.

Es necesario mencionar que para la verificación de la hipótesis se expresará un cuadro de contingencia de 4 filas por 2 columnas con el cual se determinará las frecuencias esperadas.

**Cuadro N°17:** Frecuencia Observada

	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>SUBTOTAL</b>
2.- ¿Cuándo paso a formar parte de la empresa su jefe le dio indicaciones de sus funciones a través de un Manual?	8	52	60
4.- Considera Ud. Que la creación de un Manual de funciones optimizara el conocimiento de las actividades de los empleados de la empresa OLPI?	56	4	60
8.- ¿Los recursos que provee la empresa OLPI le ayudan a realizar sus funciones?	42	18	60
9.- ¿Va más allá de las tareas designadas para obtener un mejor producto?	48	12	60
<b>TOTAL</b>	<b>154</b>	<b>86</b>	<b>240</b>

**Fuente:** Estadística.

**Elaborado por:** Ivonne Cárdenas M.

**Cuadro N°18:** Frecuencia Esperada.

	<b>FRECUENCIA ESPERADA</b>		
2.- ¿Cuándo paso a formar parte de la empresa su jefe le dio indicaciones de sus funciones a través de un Manual?	38,5	21,5	60
4.- Considera Ud. Que la creación de un Manual de funciones optimizara el conocimiento de las actividades de los empleados de la empresa OLPI?	38,5	21,5	60
8.- ¿Los recursos que provee la empresa OLPI le ayudan a realizar sus funciones?	38,5	21,5	60
9.- ¿Va más allá de las tareas designadas para obtener un mejor producto?	38,5	21,5	60
<b>TOTAL</b>	<b>154</b>	<b>86</b>	<b>240</b>

Fuente: Estadística.

Elaborado por: Ivonne Cárdenas M.

**Cuadro N°19:** Cálculo del CHI Cuadrado.

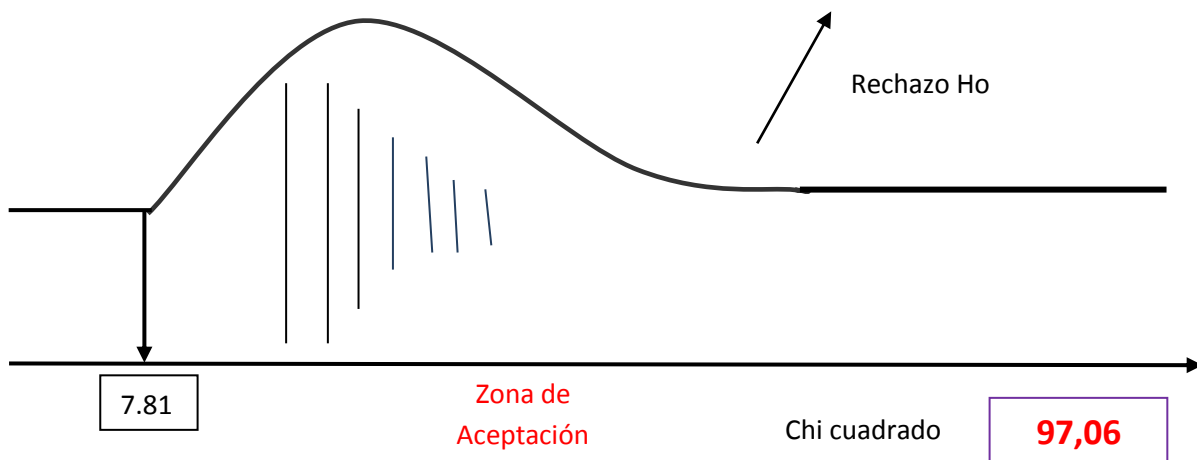
<b>O</b>	<b>E</b>	<b>O-E</b>	<b>(O-E) ^2</b>	<b>(O-E)^2/E</b>
8	38,5	-30,5	930,25	24,16
52	21,5	30,5	930,25	43,27
56	38,5	17,5	306,25	7,95

4	21,5	-17,5	306,25	14,24
42	38,5	3,5	12,25	0,32
18	21,5	-3,5	12,25	0,57
48	38,5	9,5	90,25	2,34
12	21,5	-9,5	90,25	4,20
<b>240</b>	<b>240</b>		<b>CHI CUADRADO (X2 c)</b>	<b>97,06</b>

Fuente: Estadística.

Elaborado por: Ivonne Cárdenas M.

Gráfico N°16: Representación Gráfica del CHI Cuadrado.



Fuente: Estadística.

Elaborado por: Ivonne Cárdenas M.

### 4.2.3. Regla de Decisión

Con 3 grados de libertad, con un nivel de significación de 0.05,  $X_{2t}$  de 7,81 y  $X_{2c}= 97,06$  en el caso de los trabajadores de la empresa OLPI, el Chi cuadrado calculado es mayor que el Chi cuadrado tabulado, por esta razón se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa que dice:

**H.1:** El Manual de Organización y Funciones **SI** influye en el rendimiento laboral del personal operativo de la empresa OLPI.



## **CAPITULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

De acuerdo a los objetivos planteados y a los resultados obtenidos durante el desarrollo de los capítulos anteriores del presente trabajo de investigación, se pueden establecer las siguientes conclusiones y recomendaciones:

#### **5.1. Conclusiones**

- El Manual de Organización y Funciones se relaciona con el Rendimiento Laboral, debido que en el Manual se detallan las características de cada puesto de trabajo, las responsabilidades y competencias que debe tener el trabajador por lo cual incide directamente con el rendimiento laboral del mismo.
- Es de suma importancia que en la empresa existe un gran número de trabajadores que no cumplen con el perfil idóneo para poder desempeñarse de manera efectiva en el puesto que le corresponde, la mayoría de colaboradores realizan sus responsabilidades y funciones de acuerdo a la experiencia adquirida y por órdenes de los superiores provocando inconformidad con las funciones que desempeñan y una baja productividad.
- El nivel de rendimiento laboral del personal operativo se encuentra en un rango normal pero con declive a minorar su producción, debido que

los trabajadores realizan sus tareas designadas sin motivación para mejorar su rendimiento.

- La empresa no cuenta con una estructura del manual de funciones que permita a la organización; coordinación, ejecución, y el control de todas las actividades diarias, dificultando de esta forma que el colaborador no aproveche y utilice los recursos de una manera óptima y por ende su rendimiento laboral es bajo.
- Debido a la inexistencia de una Estructura Orgánica los altos mandos confunden el orden jerárquico de sus colaboradores provocando desorden al momento de ejecutar órdenes para realizar las funciones de cada puesto de trabajo y sin un manual de funciones los trabajadores no conocen cuáles son sus responsabilidades dentro de la empresa.

## **5.2. Recomendaciones**

- Elaborar un Manual de Organización y Funciones óptimo para la empresa, debido que es la base fundamental para que el trabajador cumpla con sus responsabilidades de una manera adecuada y por ende su rendimiento laboral será alto.
- Planificar las funciones principales y secundarias que cada colaborador debe cumplir dentro de la empresa OLPI, quienes al tener claro sus tareas no estarán a la expectativa y esperando órdenes de directivos, lo que ayudará a un manejo óptimo de tiempos y movimientos dentro de la empresa alcanzando la eficacia en el trabajo.

- Realizar evaluaciones de desempeño laboral al personal cada cierto tiempo para saber cuáles son las insuficiencias del puesto de trabajo y poder capacitar de manera correcta al personal para luego evaluar los conocimientos adquiridos.
- Crear una estructura óptima del manual de funciones, con el fin de que la organización, colaboradores y línea de supervisión de la empresa conozcan claramente lo que se requiere para cada cargo y las funciones a desempeñar por cada uno, de tal forma que exista responsabilidad y un alto sentido de cumplimiento, aprovechando y utilizando al máximo los recursos entregados por la empresa, generando altos niveles de rendimiento laboral.
- Crear un organigrama estructural y un organigrama funcional de la empresa mediante los niveles jerárquicos para que los trabajadores conozcan su dependencia jerárquica, en el que se detallen a fondo la síntesis del puesto y responsabilidades del mismo.

## **CAPÍTULO VI**

### **PROPUESTA**

#### **6.1 DATOS INFORMATIVOS**

**Tema**

EL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES DE LA EMPRESA OLPI.

**Institución Ejecutora**

Empresa de calzado OLPI

**Beneficiarios**

Propietarios y Trabajadores de la empresa OLPI

**Ubicación**

Provincia de Tungurahua, Ciudad de Ambato.

**Tiempo estimado para la ejecución**

**Inicio:** Octubre 2014

**Fin:** Febrero 2015 (Tiempo Estimado)

Equipo responsable:

Investigadora: Ivonne Cárdenas.

Costo: \$600 Aproximadamente salvo error u omisión

**Cuadro N°20:** Materiales y Costo en Dólares

<b>Materiales</b>	<b>Costo en Dólares</b>
<b>Asesoría</b>	\$50
<b>Encuestadores</b>	\$30
<b>Libros</b>	\$100
<b>Revistas Especializadas</b>	\$70
<b>Materiales de Escritorio</b>	\$50
<b>Foto copias</b>	\$50
<b>Internet</b>	\$50
<b>Transporte</b>	\$50
<b>Equipo de Computo</b>	\$150
<b>TOTAL</b>	<b>\$600</b>

**Fuente:** Observación Directa.

**Elaborado por:** Ivonne Cárdenas M.

## **6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA**

Después de analizar e interpretar los resultados de las encuestas, se puede llegar a la conclusión de que la inexistencia del manual de organización y funciones está repercutiendo en el rendimiento laboral de los colaboradores, afectando así directamente al servicio que brinda la empresa. La falta de un manual de funciones con una correcta estructura está afectando en la organización, coordinación, ejecución y control de las actividades diarias de los trabajadores.

## **6.2. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

Se incluyen las siguientes investigaciones relacionadas con la propuesta de la investigación:

La Cooperativa Trasandina Express de la ciudad de Ambato, opto por la aplicación de un manual de funciones así, también la Asociación de Compañías y Afines de Transportes de pasajeros de la Ciudad de Ambato A.C.A.T.I.P. diseñara un manual de funciones.

**AUTOR:** Sánchez Carlos.

**NOMBRE DE LA PROPUESTA:** La importancia de la publicidad de funciones y responsabilidades dentro de las empresas con lo cual se podrá evaluar el desempeño de los empleados

**APORTE:** Servirá de apoyo para desarrollar una difusión de las funciones y responsabilidades dentro de la empresa, para que cada puesto de trabajo.

**AUTOR:** Escobar.

**NOMBRE DE LA PROPUESTA:** El manual de funciones sirve para describir las funciones de los empleados y permite tener información detallada de los integrantes de la organización.

**APORTE:** Servirá de apoyo para desarrollar un manual de funciones en el que se describa las funciones y responsabilidades de cada cargo, para proporcionar una información correcta a los integrantes de la empresa.

### **6.3. JUSTIFICACIÓN**

La presente propuesta se justifica pues es evidente la necesidad de que los directivos de la empresa OLPI reconozcan que la inexistencia del manual de organización y funciones tiene repercusión directa en el rendimiento laboral de sus trabajadores, y debido a este problema consideren la creación del manual de organización y funciones como una alternativa de solución que les ayudará a dirigir de mejor manera a su talento humano.

Es importante que la empresa cuente con una adecuada estructura organizacional para que los trabajadores conozcan su jerarquía dentro de la empresa al igual que estar al tanto de quien es su jefe inmediato para comunicarle cualquier percance, además el manual de funciones ayudara a que los trabajadores conozcan sobre las funciones que debe cumplir en su puesto de trabajo.

Los beneficios que obtendrá la empresa al crear el manual de organización y funciones serán la eficiencia, eficacia y efectividad en el rendimiento laboral de los colaboradores, pues al tener una adecuada estructura del manual, cada miembro conocerá cuáles son sus actividades principales y secundarias, el objetivo, las competencias de la organización y del cargo por lo tanto, existirá un alto sentido de responsabilidad y pertenencia por realizar las tareas encomendadas a cabalidad logrando alcanzar con éxito las metas establecidas por la empresa.

Por lo mencionado anteriormente cabe decir que la creación del manual de organización y funciones es una herramienta indispensable que debería ser implementada lo antes posible en la empresa OLPI.

## **6.4. OBJETIVOS**

### **6.4.1. Objetivo General**

Crear el manual de organización y funciones para el mejoramiento del rendimiento laboral del personal operativo de la empresa OLPI, de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua.

### **6.4.2. Objetivos Específicos**

- Socializar a los directivos y los trabajadores la creación del manual de organización y funciones para el mejoramiento del rendimiento laboral.
- Ejecutar el manual de organización y funciones dentro de la empresa OLPI.
- Evaluar el impacto de la creación del manual de organización y funciones en el rendimiento laboral del personal operativo de la empresa OLPI.



## **6.5. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD**

El presente trabajo investigativo se podrá desarrollar de manera eficiente gracias al apoyo de los directivos de la empresa OLPI, particularmente por el Gerente, el cual proporcionará la información necesaria para el desarrollo de la propuesta y para la aplicación de la misma.

### **Aspecto Legal**

La propuesta es factible puesto que las leyes actuales impuestas por el Ministerio de Relaciones Laborales hacen énfasis en las necesidades de los colaboradores en su puesto de trabajo para la superación personal y lograr un auto motivación propia del individuo.

#### **Reglamento de Losep**

Artículo 172.- Manual de Descripción, Valoración y Clasificación de Puestos que Integran los Procesos Habilitantes de Asesoría y Apoyo.-

El Ministerio de Relaciones Laborales, previo estudio y análisis correspondiente, y sobre la base de la normativa técnica que regula el subsistema de clasificación de puestos, elaborará y mantendrá actualizado el manual de descripción, valoración y clasificación de puestos genéricos de los procesos habilitantes, de asesoría y apoyo, que será expedido mediante Acuerdo Ministerial.

El manual indicado en el inciso anterior, será el resultado de describir, valorar y clasificar los puestos comunes en el sector público, a fin de definir características generales de la descripción y valoración, la clasificación y la correspondiente relación

con los grados y grupos ocupacionales de las escalas de remuneraciones vigentes, emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales.

### **Aspecto Económico**

La organización debe tener en cuenta que es necesario el Manual de Organización y Funciones debido que con esto se puede mejorar el rendimiento laboral de los trabajadores, logrando la satisfacción y fidelidad de los clientes, por lo cual es una inversión de gran utilidad para la empresa contando con el apoyo de los directivos y dela investigadora.

### **Aspecto Tecnológico**

El presente proyecto de investigación es factible debido a que cuenta con la tecnología necesaria para la elaboración del manual de funciones, además cuenta con la información necesaria que debe contener cada puesto de trabajo.

Por lo que respecta a las características del equipo técnico, es conveniente que sea personal con un buen manejo de relaciones humanas y que conozca a la organización en lo que concierne a los objetivos, funciones y personal.

Por lo tanto, podemos afirmar que el presente proyecto de investigación es factible pues cobra vital importancia y relevancia, el contar con los recursos necesarios, como tiempo, dedicación, facilidad de información y un presupuesto considerable para llevar a cabo su correcta aplicación, lo que permitirá conseguir mejores resultados en el rendimiento laboral y por ende una mayor eficiencia organizacional.

## 6.6. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA – TÉCNICA

### Organización

Según CHIAVENATO (1999) *“La estructura organizacional son los patrones de diseño para organizar una empresa, con el fin de cumplir las metas propuestas y lograr el objetivo deseado”*.

Para seleccionar una estructura adecuada es necesario comprender que cada empresa es diferente, y puede adoptar la estructura organizacional que más se acomode a sus prioridades y necesidades (es decir, la estructura deberá acoplarse y responder a la planeación), además *“Debe reflejar la situación de la organización – por ejemplo, su edad, tamaño, tipo de sistema de producción el grado en que su entorno es complejo y dinámico, etc.”*

### Tipos de Estructuras Organizacionales

- Estructuras formales: se dividen en 4 estructuras
  - Lineal
  - Funcional
  - Línea - Staff
  - Comités
- Estructural informales

Según IVAN THOMPSON (1998) *“Los organigramas son la representación gráfica de la estructura orgánica de una empresa u organización que refleja, en forma esquemática, la posición de las áreas que la integran, sus niveles jerárquicos, líneas de autoridad y de asesoría”*

Por tanto, teniendo en cuenta que los organigramas son de suma importancia y utilidad para empresas, entidades productivas, comerciales, administrativas, políticas, etc., y que todos aquellos que participan en su diseño y elaboración deben conocer cuáles son los diferentes tipos de organigramas y qué características tiene cada uno de ellos, en el presente artículo se plantea una clasificación basada en las clasificaciones de dos autores, con la finalidad de que el lector pueda tener una idea más completa acerca de los diversos tipos de organigramas y de sus características generales.

Tipos de Organigramas:

- Por su Naturaleza: Este grupo se divide en tres *tipos de organigramas*:

Microadministrativos: Corresponden a una sola organización, y pueden referirse a ella en forma global o mencionar alguna de las áreas que la conforman.

Macroadministrativos: Involucran a más de una organización.

Mesoadministrativos: Consideran una o más organizaciones de un mismo sector de actividad o ramo específico.

- Por su Finalidad: Este grupo se divide en cuatro tipos de organigramas:

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

**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

**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 de la S.A.

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

- **Por su Ámbito:** Este grupo se divide en dos *tipos de organigramas*:

**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

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

- Por su Contenido: Este grupo se divide en tres *tipos de organigramas*

Integrales: Son representaciones gráficas de todas las unidades administrativas de una organización y sus relaciones de jerarquía o dependencia.

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

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.

- Por su Presentación o Disposición Gráfica: Este grupo se divide en cuatro *tipos de organigramas*:

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.

Horizontales: Despliegan las unidades de izquierda a derecha y colocan al titular en el extremo izquierdo.

Mixtos: Este tipo de organigrama utiliza combinaciones verticales y horizontales para ampliar las posibilidades de graficación.

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.

**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, 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.

### **Manual de Funciones**

*“Es un libro que confiere todas las actividades relacionadas con el funcionamiento y operación del área correspondiente. Este manual documenta los conocimientos, experiencias y tecnología del área, para hacer frente a sus retos y funciones, con el propósito de cumplir adecuadamente con su función”.* HERBERT Y ARTHUR (1963 PÁG. 79)

#### Estructura

- Reseña Histórica
- Misión Y Visión
- Introducción
- Objetivos Generales Y Específicos
- Responsabilidad Y Autoridad
- Estructura Por Procesos
- Perfiles De Puestos

#### Descripción De Perfiles

- Denominación del Cargo
- Departamento y/o Sección o Área
- Nombre del Cargo del Jefe Superior

- Nombre y Apellidos del titular del puesto
- Departamento
- Síntesis o Misión del Puesto
- Detalle de Funciones, Responsabilidades y tareas

Detalle de los Requisitos ideales para ocupar el cargo:

- Académicos
- Experiencia
- Formación adicional (cursos, seminarios, otros)
- Competencias
- Edad

#### 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”.* HERBERT Y ARTHUR (1963 PÁG. 80).

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.

#### Puesto

*“Un puesto se puede definir como una unidad de la organización que consiste en un grupo de obligaciones y responsabilidades que lo separan y distinguen de los demás puestos. Estas obligaciones y responsabilidades pertenecen al*



*empleado que desempeña el puesto y proporcionan los medios con los cuales los empleado contribuyen al logro de los objetivos de la organización”.*

CHRUDEN, J. HERBERT Y ARTHUR (1963 PÁG. 79)

## Funciones

Están relacionadas directamente con las funciones básicas que realiza la empresa a fin de lograr sus objetivos.

Producción, mercadotecnia, recursos humanos y finanzas

## Responsabilidades

Conviene tener muy presente que tanto la responsabilidad social empresaria como, incluso, la responsabilidad social empresaria (en lo que comporta de actitud anticipatoria) dependen de los valores sociales tal y como se dan de hecho y no presuponen la necesidad ni las exigencias de ningún momento reflexivo o analítico de carácter ético.

## Modelo de Competencias

La norma UNE 66173 (2003, P. 4) entiende por competencia el conjunto de *"atributos personales y (la) aptitud demostrada para aplicar conocimientos y habilidades"*. Se señala de modo expreso que es sinónimo de la *"capacidad de resolver problemas en un determinado contexto"*. El análisis de esta normativa nos permite señalar las siguientes dimensiones que integran el concepto de competencia:

- Los *atributos personales o cualquier talante que pertenezca al ámbito del sujeto*, esto es, aquellos rasgos que posee una persona bien de nacimiento o adquiridos por formación y que definen *lo que la persona es* (frente a lo que

hace) tales como: talento, motivación, comunicación, capacidades cognitivas, valores, inteligencia emocional u otros como conocimientos (saber) y habilidades (saber hacer), que aun no siendo típicamente rasgos son incluidos por la mayoría de los autores bajo esta categoría.

- Las *aptitudes demostradas* (hacer) conforman las conductas observables como respuesta a los estímulos en un entorno real. Se trata de primar *aquello que hace una persona* (frente a lo que es). Se trata de destrezas y habilidades aplicadas.
- La capacidad demostrada para resolver problemas *en cualquier contexto*; esa capacidad para asumir presencias e incertidumbres derivadas de cualquier entorno *en el tiempo* (competencias requeridas, disponibles y potenciales).

Las unidades de competencia, tal como han sido definidas en el apartado anterior, aparecen como los criterios de valoración por excelencia al definir con claridad y precisión los conocimientos y habilidades que integran la competencia de que se trate. Algunos autores como TOBÓN (2006B, P. 150-151) denominan estos criterios como *indicadores del logro o indicadores del desempeño*.

Para cada nivel de competencia, en el que se incluyen las unidades de competencia, tal y como ha sido señalado con anterioridad en términos de *saber* y de *saber hacer*, es posible establecer un *grado de dominio* con el objetivo de precisar si los conocimientos y las técnicas que abarca son dominados por el individuo, permitiendo observar un aprendizaje o un entrenamiento específico para llegar hasta la etapa siguiente. LABRUFFE (2008, P. 43-44) detalla una escala, especificando los siguientes grados de dominio:

- Grado 1 (D): dominio o práctica débil o torpeza en enumerar conocimientos o realizar prácticas.

- Grado 2 (C): conocimiento dudoso o ejercicio poco hábil o ágil.
- Grado 3 (B): conocimientos y prácticas adquiridos se demuestran con comodidad y fluidez.
- Grado 4: (A): dominio de conocimientos y prácticas o visualización precisa.

## 6.7. METODOLOGÍA DEL MODELO OPERATIVO

FASES	METAS	ACTIVIDADES	RECURSOS	TIEMPO	RESPONSABLE
<b>SOCIALIZACIÓN</b>	Manual de organización y funciones.	Conferencia a los directivos de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Hojas de papel</li> <li>✓ Esferos</li> <li>✓ Computador</li> <li>✓ Impresiones</li> </ul>	3 horas	Investigadora
<b>PLANIFICACIÓN</b>	Elaboración del Manual de organización y funciones	Diseñar la adecuada estructura del manual de organización y funciones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Computador</li> <li>✓ Enfoc</li> <li>✓ Hojas de papel</li> <li>✓ Impresiones</li> </ul>	4 horas	Investigadora
<b>EJECUCIÓN</b>	Difundir y Aplicar el Manual de organización y funciones	Impartir capacitaciones cada puesto de trabajo para que no existan errores en las funciones a realizarse.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Hojas de papel</li> <li>✓ Esferos</li> <li>✓ Impresiones</li> </ul>	Una semana	Investigadora Gerente
<b>EVALUACIÓN</b>	Determinar el nivel de alcance del Manual de organización y funciones.	Elaborar una encuesta para los directivos y trabajadores y ver la utilidad del manual de funciones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Hojas de papel</li> <li>✓ Esferos</li> <li>✓ Impresiones</li> </ul>	Una semana	Nivel Operativo

## 6.8. ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA

La Gerencia de la empresa OLPI recibirá el Manual de Organización y Funciones quienes conjuntamente con la Administración, serán los encargados de monitorear el cumplimiento de las acciones programadas en función del tiempo y son los encargados de poner en práctica el funcionamiento de este manual, de manera que sea aprovechado al máximo en beneficio de los trabajadores de la empresa, contribuyendo con el crecimiento de la organización.

## 6.9. PLAN DE MONITOREO Y EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA

Cuadro N°22: Plan de Monitoreo y evaluación de la propuesta

<b>PEGUNTAS BASICAS</b>	<b>EXPLICACIÓN</b>
<b>1. Que evaluar?</b>	El Manual de Organización y Funciones.
<b>2. Por qué evaluar?</b>	Creación del Manual de Organización y Funciones.
<b>3. Para que evaluar?</b>	Para realizar cambios en el Manual en beneficio de mejorarlo.
<b>4. Con qué criterios?</b>	Con parámetros que determinen la correcta estructura del Manual de Organización y Funciones.
<b>5.Indicadores</b>	Cualitativo. Se utilizará la aplicación de formularios con sus respectivas técnicas para determinar si el Manual de organización y funciones es Bueno, Malo, Excelente.
<b>6. Quien evalúa?</b>	Personal encargado de evaluar.
<b>7. Cuando Evaluar?</b>	En periodos determinados de la propuesta. Al inicio del proceso y al final.

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Ivonne Cárdenas

2015

# MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES



**EMPRESA DE CALZADO  
"OLPI"**





**“EMPRESA DE CALZADO OLPI”**

DEDICADA A ELABORAR TODA CLASE DE CALZADO EN CUERO, SIENDO UNO DE LOS LÍDERES EN EL MERCADO NACIONAL.

UBICADO EN LA CIUDAD DE AMBATO PROVINCIA DE TUNGURAHUA



*Solo las mejores pisadas  
para el mejor cliente...*

*"OLP"*

*Dale gusto a tus pies*





## **ÍNDICE DE CONTENIDOS**

PORTADA.....	94
ESLOGAN.....	96
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	97
RESEÑA HISTÓRICA.....	100
MISIÓN.....	102
VISIÓN.....	102
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL.....	103
ORGANIGRAMA FUNCIONAL.....	104
INTRODUCCIÓN.....	105
OBJETIVO GENERAL.....	106
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	107
PROPUESTA DE LA DESCRIPCIÓN DEL ORGÁNICO ESTRUCTURAL.....	107
CONTENIDO DEL MANUAL.....	108
EJEMPLO APLICADO A: GERENTE GENERAL.....	108
<b>CARGO: GERENTE GENERAL.....</b>	<b>113</b>
Síntesis y Responsabilidad.....	114
Requisitos del Puesto.....	115
Perfil de Competencias.....	116
Competencias del Puesto.....	117
<b>CARGO: ASESORÍA LEGAL.....</b>	<b>118</b>

## *MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES*

---

Síntesis y Responsabilidad.....	119
Requisitos del Puesto.....	120
Perfil de Competencias.....	121
Competencias del Puesto.....	122
<b>CARGO: AUXILIAR CONTABLE.....</b>	<b>123</b>
Síntesis y Responsabilidad.....	124
Requisitos del Puesto.....	125
Perfil de Competencias.....	126
Competencias del Puesto.....	127
<b>CARGO: ACABADO.....</b>	<b>128</b>
Responsabilidad y Requisitos del Puesto.....	129
Perfil de Competencias.....	130
Competencias del Puesto.....	131
<b>CARGO: VENTAS.....</b>	<b>132</b>
Síntesis y Responsabilidad.....	133
Requisitos del Puesto.....	134
Perfil de Competencias.....	135
Competencias del Puesto.....	136
<b>CARGO: COBRANZAS.....</b>	<b>137</b>
Síntesis y Responsabilidad.....	138
Requisitos del Puesto.....	139
Perfil de Competencias.....	140
Competencias del Puesto.....	141

# MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

---

<b>CARGO: JEFE DE PRODUCCIÓN</b> .....	142
Síntesis y Responsabilidad.....	143
Requisitos del Puesto.....	144
Perfil de Competencias.....	145
Competencias del Puesto.....	146
<b>CARGO: APARADOR</b> .....	147
Síntesis y Responsabilidad.....	148
Requisitos del Puesto.....	149
Perfil de Competencias.....	150
Competencias del Puesto.....	151
<b>CARGO: PLANTADOR (Síntesis)</b> .....	152
Responsabilidad.....	153
Requisitos y Perfil de Competencias.....	154
Competencias del Puesto.....	155
<b>CARGO: DISEÑADOR</b> .....	156
Síntesis y Responsabilidad.....	157
Requisitos.....	158
Perfil de Competencias.....	159
Competencias del Puesto.....	160
<b>CARGO: CORTADOR</b> .....	161
Responsabilidad y Requisitos del puesto.....	162
Perfil de Competencia.....	163
Competencias del Puesto.....	164

**EMPRESA DE  
CALZADO OLPI**

**RESEÑA HISTÓRICA:**

El emprendimiento del calzado es una iniciativa que ha ido ganando su espacio en la productividad del sector debido a la fabricación artesanal, a la calidad de materiales utilizados y a los precios cómodos con los cuales se comercializa, lo que le ha convertido en sitio de búsqueda y compra del turismo de todos los rincones del país, quienes acuden a buscar un zapato cómodo, de calidad, de diseño moderno y de diversos modelos.

En 1998 Don Holguer Pilco determina la creación de la empresa de calzado para damas, caballeros y niños y comienza la creación de calzado en cuero por lo cual ya cuenta con más de 10 años de presencia y trayectoria en el mercado.

En “OLPI” se necesita contribuir en ese sector del calzado, desde una perspectiva psicológica, desde la potenciación y la facilitación del trabajo de los seres humanos inmiscuidos en esta labor productiva; como son los socios y sus trabajadores, así como los dependientes de los locales comerciales.

El ser humano de “OLPI” desde una perspectiva psicológica tiene potenciales, temores, dudas, motivaciones, intereses, aspiraciones las mismas que requieren ser atendidas para un adecuado desarrollo laboral, facilitación de las tareas, mejoramiento de las relaciones humanas y la disipación de la inseguridad dentro del trabajo.

En “OLPI”, es imprescindible favorecer el Desarrollo Laboral de los seres humanos integrantes de la misma a través de la Descripción y Análisis de Puestos de Trabajo, el análisis del Clima Organizacional y la Seguridad Industrial, dotando de un manual de funciones, capacitación y elaboración de la señalética correspondiente, puesto que se necesita procesos de Psicología Industrial para combatir la inseguridad laboral, la percepción del colaborador de ser una herramienta más y no un fin mismo del trabajo y por esa concepción el irrespeto a normas básicas de seguridad para favorecer un ambiente de seguridad en el trabajo.

Descuidar aspectos de la Psicología Industrial no es una opción pues se pierde la oportunidad de contribuir en forma integral al desarrollo laboral de la empresa “OLPI”, sin dotar de herramientas e instrumentos adecuados para que haya una mejor inducción al trabajo de quienes deseen incorporarse a esta labor productiva, desfavoreciendo a la motivación de socios, trabajadores, dependientes y comunidad en general, además estancando reacciones conductuales para la propia seguridad de quienes trabajan en el calzado.



## **MISIÓN**

### ***EMPRESA DE CALZADO OLPI***

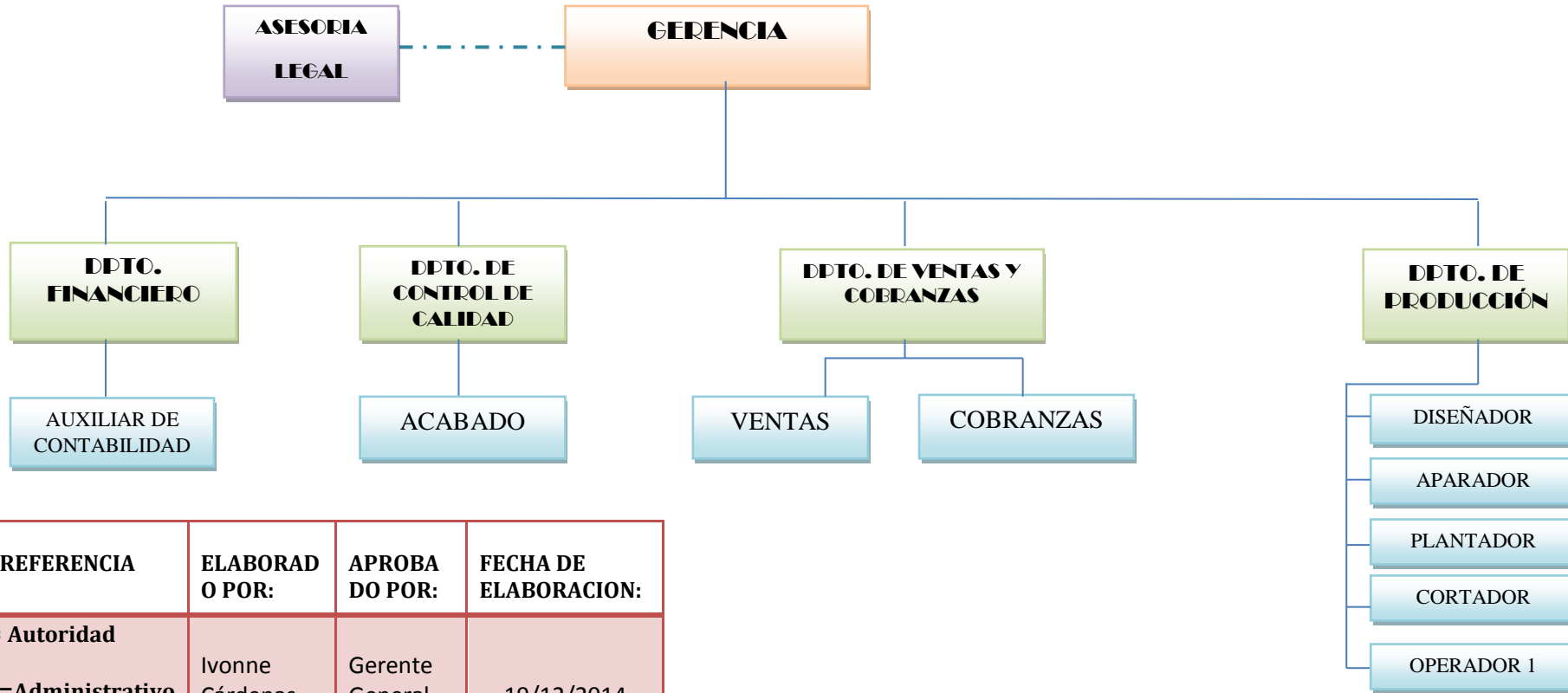
Producir calzado con la mayor calidad la mejor materia prima y el personal más idóneo para ofrecer novedades, servicios, oportunidades y satisfacción a nuestros clientes.

## **VISIÓN**

### ***EMPRESA DE CALZADO OLPI***

Ser líder en el mercado de confección y comercialización calzado casual, deportivo, formal, de trabajo: para damas caballeros y niños, satisfaciendo las necesidades de todas las personas contando con tecnología de punta y creando cadenas de distribución al por mayor y menor a nivel nacional e internacional.

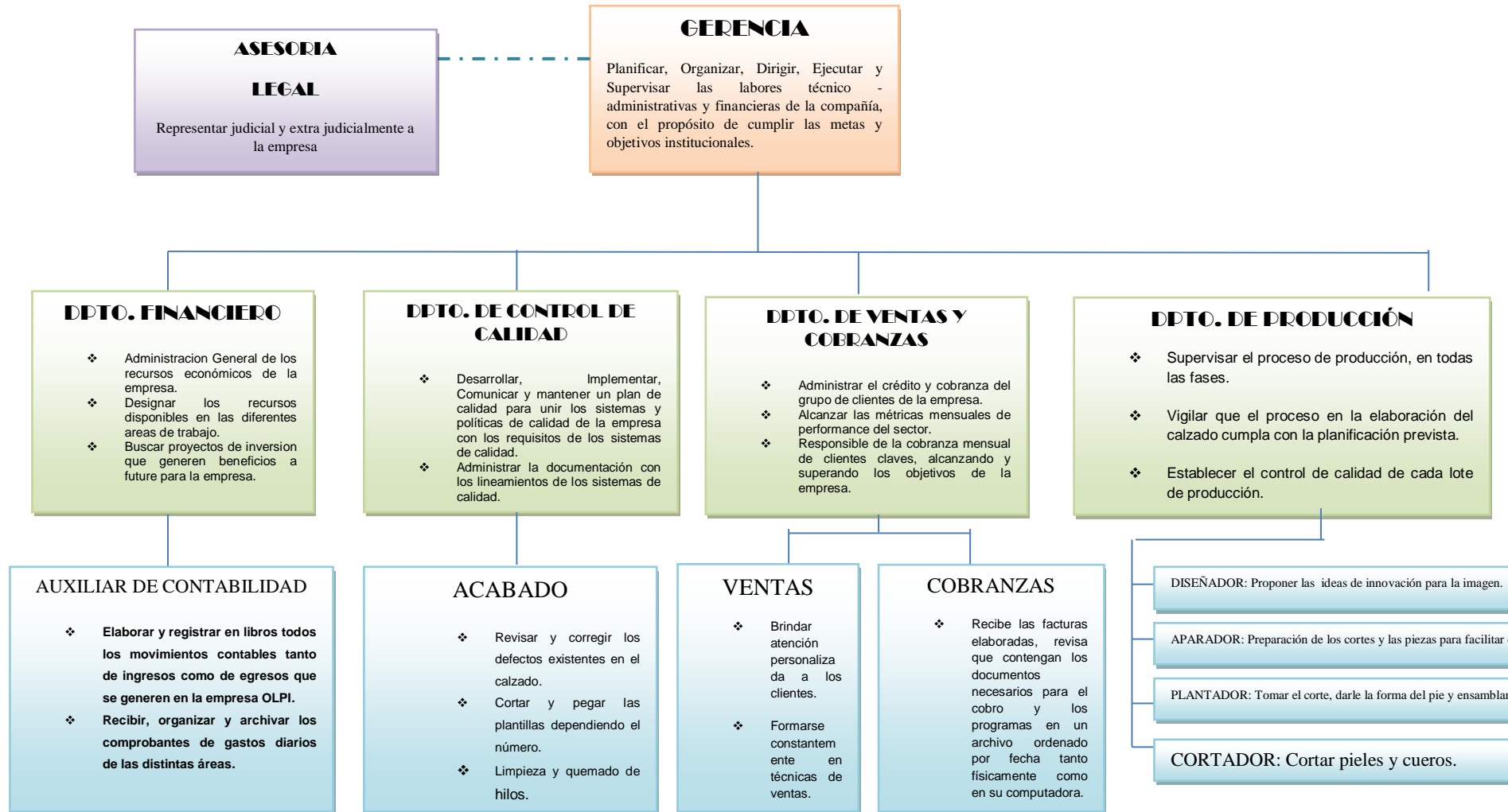
**ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA EMPRESA DE CALZADO “OLPI”**



REFERENCIA	ELABORADO POR:	APROBADO POR:	FECHA DE ELABORACION:
= Autoridad □ = Administrativo - - □ = Asesoría	Ivonne Cárdenas Molina	Gerente General	19/12/2014

# MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

## ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE LA EMPRESA DE CALZADO “OLPI”





## INTRODUCCIÓN

**EMPRESA DE CALZADO OLPI:** Para una mejor organización del Recurso Humano de la Empresa y consciente de que el Desarrollo de Talento Humano, es muy importante, entrega a sus colaboradores la primera edición del

” **MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES**”.

EMPRESA DE CALZADO OLPI emite esta herramienta administrativa, que sirve para regularizar de mejor manera las relaciones Empresa – Trabajador, por cuanto su contenido detalla de una manera práctica y utilizando un lenguaje sencillo y ameno, las Funciones y las Responsabilidades, que cada colaborador debe desempeñar en su “Puesto de Trabajo”.

El Manual al determinar las Responsabilidades, de cada cargo aspira a que el trabajador conozca sobre sus obligaciones, y a su vez la empresa determine con exactitud quien es el responsable de la ejecución o no de una determinada tarea, para tomar los correctivos que fueren necesarios, buscando la aplicación constante de Calidad Total, en las funciones y procesos.

Esta herramienta administrativa, también es aplicable para el proceso de Inducción, de los nuevos trabajadores; por otra parte un trabajador que aspira desempeñarse en un puesto de mayor categoría, el Manual le sirve como elemento de consulta – entrenamiento en sus nuevas funciones

En relación al proceso de Reclutamiento y Selección de personas ayuda determinado los requisitos de estudios, experiencia, competencias y aspectos psicológicos que son necesarios para ocupar un determinado

cargo, finalmente trata sobre el Ambiente Físico Ideal, que debe tener el lugar de trabajo para ayudarle al trabajador a un mejor desempeño de sus funciones.

### **NATURALEZA DEL MANUAL**

En este sentido la elaboración de los instrumentos técnicos- administrativos es una actividad necesaria para continuar con el fortalecimiento del esquema del Manual de Organización y Funciones de la empresa de calzado OLPI, de tal manera que los diferentes niveles de competencias garanticen la congruencia de sus acciones, eviten duplicidad y/o desagregación innecesaria de las funciones que desempeñan y se facilite la prestación de servicios con los niveles de calidad y efectividad requeridos.

## **OBJETIVO GENERAL**

- Otorgar un instrumento administrativo a la empresa de calzado olpi para que se guíen y puedan cumplir con responsabilidad las funciones descritas en el correspondiente manual, a quienes laboran y son contratados de manera que se eviten conflictos en el puesto de trabajo.

**OBJETIVOS  
ESPECÍFICOS**

- Facilitar el manual de organización y funciones a la empresa de calzado “OLPI” de la ciudad de Ambato provincia de Tungurahua para que pueda satisfacer las necesidades que tienen todas las dependencias de contar con un instrumento comprensible y útil para el mejor desempeño de las funciones asignadas, además sea comprensible, analizado y difundible para beneficio de toda la organización.
- Implementar procesos técnicos para la inducción de los trabajadores mediante un manual de funciones en la empresa de calzado “OLPI”, ciudad de Ambato provincia de Tungurahua.

**Propuesta de la Descripción del Orgánico estructural para “OLPI”**

El organigrama de la empresa de calzado OLPI de la ciudad de Ambato constara de lo siguiente:

- Nivel Directivo
- Nivel Administrativo
- Nivel Operativo

La Gerencia de la empresa OLPI recibirá el Manual de Organización y Funciones quienes conjuntamente con la Administración, serán los encargados de monitorear el cumplimiento de las acciones programadas en función del tiempo y son los encargados de poner en práctica el funcionamiento de este manual, de manera que sea aprovechado al máximo en beneficio de los trabajadores de la empresa, contribuyendo con el crecimiento de la organización.

CONTENIDO DEL MANUAL

- PERFILES DE PUESTOS DE TRABAJO -

EJEMPLO APLICADO A: GERENTE GENERAL

DATOS GENERALES DEL PUESTO

**“GERENTE GENERAL”**

Denominación  
del Cargo

EMPRESA	EMPRESA DE CALZADO “OLPI”
PUESTO	GERENTE GENERAL
NOMBRES Y APELLIDOS DEL TITULAR DEL PUESTO	HOLGUER PILCO
AREA/DIRECCIÓN	DIRECTIVOS
DEPARTAMENTO: <b>DIRECTIVO</b>	PUESTO SUPERIOR: Tiene a su mando al Propietario del lugar

Nombre  
del  
Titular

Departamento  
Sección  
Área

Jefe  
Superior

APROBACIONES: Manual de Funciones	FECHA: <b>20 DE FEBRERO DEL 2015</b>
TITULAR DEL PUESTO SUPERIOR	Tiene a su mando al Propietario del lugar

RESUMEN DE ACTIVIDADES

Síntesis o Misión del Puesto

**SÍNTESIS DEL PUESTO**  
Planificar, Organizar, Dirigir, Ejecutar y Supervisar las labores técnico - administrativas y financieras de la compañía, con el propósito de cumplir las metas y objetivos institucionales.

RESPONSABILIDAD DEL PUESTO Actividades / Tareas / Responsabilidad	GRADO DE RELEVANCIA
➤ Administrar los recursos de la compañía, asegurando su óptimo rendimiento.	Alto
➤ Establecer planes, programas y objetivos para la compañía, a cumplir en un corto, mediano y largo plazo.	Alto
➤ Velar por el cumplimiento de los objetivos organizacionales establecidas y orientados a la conservación y desarrollo de la inversión de los accionistas, que incluyen aspectos de rentabilidad de corto, mediano y largo plazo.	Alto
➤ Organizar, dirigir y controlar la administración general de la empresa y responsabilizarse por ella, con miras a cumplir con las metas establecidas.	Alto

Funciones, Responsabilidades y Tareas

REQUISITOS QUE DEBE POSEER EL TITULAR DEL PUESTO

<b>REQUISITOS DEL PUESTO</b>	
<b>FORMACION BASICA: Nivel Profesional en Administración</b>	
Formación Académica	<b>OTRA FORMACION COMPLEMENTARIA</b>
	<u>Experiencia requerida:</u> 3 años de experiencia en procesos administrativos.
	<b>Formación/Cursos o Seminarios:</b>
Formación Adicional: -Experiencia -Cursos -Seminarios	<b>-Trabajo en Equipo</b>
	<b>-Excel</b>
	<b>-Formulación de planes operativos y de contingencia a corto, mediano y largo plazo</b>
	<b>-Contabilidad</b>
<b>IDIOMA: Español</b>	
Edad	<b>EDAD: 25-35 años</b>
	<b>Género: Indistinto</b>
	<b>PC (Detallar): Excel, Word.</b>
	<b>Género</b>

## MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

Competencias del cargo

Grados de relevancia

<b>COMPETENCIAS</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
Trabajo bajo presión		x		
Trabajo en Equipo		x		
Orientación al cliente interno y externo	x			
Habilidad Analítica	x			
Capacidad de planificar y Organización	x			
Liderazgo.		x		
Gestión del Cambio y Desarrollo de la Organización.		x		

Competencias del Puesto de trabajo

<b>COMPETENCIAS</b>	<b>NIVEL DE REQUERIMIENTO</b>
➤ <b>Trabajo bajo Presión</b>	GRADO B
➤ <b>Trabajo en Equipo / Colaboración</b>	GRADO B
➤ <b>Orientación al cliente interno y externo</b>	GRADO A
➤ <b>Habilidad analítica</b>	GRADO A
➤ <b>Capacidad de planificar y Organización</b>	GRADO B
➤ <b>Liderazgo.</b>	GRADO B
➤ <b>Gestión del Cambio y Desarrollo de la Organización.</b>	GRADO B

Grado en el que se desarrolla la Competencia





# EMPRESA DE CALZADO “OLPI”

## DATOS GENERALES DEL PUESTO

DENOMINACION DEL CARGO: “**GERENTE GENERAL**”

<b>EMPRESA</b>	EMPRESA DE CALZADO “OLPI”
<b>PUESTO</b>	GERENTE GENERAL
<b>NOMBRES Y APELLIDOS DEL TITULAR DEL PUESTO</b>	HOLGUER PILCO
<b>AREA/DIRECCIÓN</b>	DIRECTIVOS
<b>DEPARTAMENTO:</b> <b>DIRECTIVO</b>	<b>PUESTO SUPERIOR:</b> Tiene a su mando al Propietario del lugar

<b>APROBACIONES:</b>  Manual de Funciones	<b>FECHA:</b>  20 DE FEBRERO DEL 2015
<b>TITULAR DEL PUESTO SUPERIOR</b>	Tiene a su mando al Propietario del lugar

## **SÍNTESIS DEL PUESTO**

Planificar, Organizar, Dirigir, Ejecutar y Supervisar las labores técnico - administrativas y financieras de la compañía, con el propósito de cumplir las metas y objetivos institucionales.

<b>RESPONSABILIDAD DEL PUESTO</b> Actividades / Tareas / Responsabilidad	<b>GRADO DE RELEVANCIA</b>
➤ Administrar los recursos de la compañía, asegurando su óptimo rendimiento.	Alto
➤ Establecer planes, programas y objetivos para la compañía, a cumplir en un corto, mediano y largo plazo.	Alto
➤ Velar por el cumplimiento de los objetivos organizacionales establecidas y orientados a la conservación y desarrollo de la inversión de los accionistas, que incluyen aspectos de rentabilidad de corto, mediano y largo plazo.	Alto
➤ Organizar, dirigir y controlar la administración general de la empresa y responsabilizarse por ella, con miras a cumplir con las metas establecidas.	Alto

**REQUISITOS DEL PUESTO**

**FORMACION BASICA: Nivel Profesional en Administración**

**OTRA FORMACION COMPLEMENTARIA**

Experiencia requerida: 3 años de experiencia en procesos administrativos.

**Formación/Cursos o Seminarios:**

**-Trabajo en Equipo**

**-Excel**

**-Formulación de planes operativos y de contingencia a corto, mediano y largo plazo**

**-Contabilidad**

**IDIOMA: Español**

**EDAD: 25-35 años**

**Género: Indistinto**

**PC (Detallar): Excel, Word.**

<b>COMPETENCIAS</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
<b>Trabajo bajo presión</b>		x		
<b>Trabajo en Equipo</b>		x		
<b>Orientación al cliente interno y externo</b>	x			
<b>Habilidad Analítica</b>	x			
<b>Capacidad de planificar y Organización</b>	x			
<b>Liderazgo.</b>		x		
<b>Gestión del Cambio y Desarrollo de la Organización.</b>		x		

<b>COMPETENCIAS</b>	<b>NIVEL DE REQUERIMIENTO</b>
➤ Trabajo bajo Presión	GRADO B
➤ Trabajo en Equipo / Colaboración	GRADO B
➤ Orientación al cliente interno y externo	GRADO A
➤ Habilidad analítica	GRADO A
➤ Capacidad de planificar y Organización	GRADO A
➤ Liderazgo.	GRADO B
➤ Gestión del Cambio y Desarrollo de la Organización.	GRADO B



# EMPRESA DE CALZADO “OLPI”

## DATOS GENERALES DEL PUESTO

DENOMINACION DEL CARGO: **“ASESORÍA LEGAL”**

EMPRESA	EMPRESA DE CALZADO “OLPI”
PUESTO	ASESORIA LEGAL
NOMBRES Y APELLIDOS DEL TITULAR DEL PUESTO	
AREA/DIRECCIÓN	STAFF
DEPARTAMENTO: DIRECTIVO	PUESTO SUPERIOR: GERENTE GENERAL

APROBACIONES: Manual de Funciones	FECHA: 20 DE FEBRERO DEL 2015
TITULAR DEL PUESTO SUPERIOR	GERENTE GENERAL

**SÍNTESIS DEL PUESTO**

Representar judicial y extra judicialmente a la empresa.

<b>RESPONSABILIDAD DEL PUESTO</b> Actividades / Tareas / Responsabilidad	<b>GRADO DE RELEVANCIA</b>
➤ Colaborar en la elaboración de los reglamentos.	Alto
➤ Elaborar contratos del personal de la empresa.	Alto
➤ Participar en la liquidación del personal de la empresa.	Alto
➤ Organizar el archivo de su dependencia.	Alto
➤ Gestionar y coordinar Tramitación de todo tipo de contratos con terceros.	Alto
➤ Y las demás funciones que sean causa y /o efecto de las mismas.	Mediano

**REQUISITOS DEL PUESTO**

**FORMACION BASICA: Estudios en Jurisprudencia.**

**OTRA FORMACION COMPLEMENTARIA**

**Experiencia requerida: 2 años de experiencia en procesos legales.**

**Formación/Cursos o Seminarios:**

- Leyes**
- Código de trabajo**
- Tratados Internacionales**
- Constitución del Ecuador**
- Reglamentos vigentes**

**IDIOMA: Español**

**EDAD: 25-35 años**

**Género: Indistinto**

**PC (Detallar): Excel, Word.**



## MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

---

<b>COMPETENCIAS</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
Dirección de Equipos de Trabajo.			x	
Dominio del marco jurídico vigente en el país en lo relacionado a la LOSCCA.	x			
Constitución Política	x			
Derecho Administrativo, Leyes y Reglamentos vigentes.	x			
Desarrollo de Relaciones.		x		
Franqueza.			x	
Dominio del ámbito legal, en lo concerniente a la gestión institucional.	x			

<b>COMPETENCIAS</b>	<b>NIVEL DE REQUERIMIENTO</b>
➤ Dirección de Equipos de Trabajo.	GRADO C
➤ Dominio del marco jurídico vigente en el país en lo relacionado a la LOSCCA.	GRADO A
➤ Constitución Política	GRADO A
➤ Derecho Administrativo, Leyes y Reglamentos vigentes.	GRADO A
➤ Desarrollo de Relaciones.	GRADO B
➤ Franqueza.	GRADO C
➤ Dominio del ámbito legal, en lo concerniente a la gestión institucional.	GRADO A



# EMPRESA DE CALZADO “OLPI”

## DATOS GENERALES DEL PUESTO

DENOMINACION DEL CARGO: **AUXILIAR CONTABLE**

<b>EMPRESA</b>	EMPRESA DE CALZADO “OLPI”
<b>PUESTO</b>	AUXILIAR CONTABLE
<b>NOMBRES Y APELLIDOS DEL TITULAR DEL PUESTO</b>	
<b>AREA/DIRECCIÓN</b>	ADMINISTRATIVO
<b>DEPARTAMENTO: ADMINISTRATIVO</b>	<b>PUESTO SUPERIOR:</b>  JEFE CONTABLE

<b>APROBACIONES:</b>  Manual de Funciones	<b>FECHA:</b>  20 DE FEBRERO DEL 2015
<b>TITULAR DEL PUESTO SUPERIOR</b>	JEFE CONTABLE

### **SÍNTESIS DEL PUESTO**

Apoyar y colaborar con su jefe inmediato en la realización de las operaciones tanto de egresos como de ingresos derivados del funcionamiento de la empresa de calzado “ OLPI”

<b>RESPONSABILIDAD DEL PUESTO</b> <b>Actividades / Tareas / Responsabilidad</b>	<b>GRADO DE RELEVANCIA</b>
➤ Elaborar y registrar en libros todos los movimientos contables tanto de ingresos como de egresos que se generen en la empresa OLPI.	Alto
➤ Recibir, organizar y archivar los comprobantes de gastos diarios de las distintas áreas.	Alto
➤ Elaborar el "comprobante de servicio" de depósito y turnarlo a su jefe inmediato para su revisión	Alto
➤ Archivar toda la documentación que se genere y reciba.	Alto
➤ Reportar el depósito diario por concepto de ventas a clientes.	Alto
➤ Realizar justificaciones de cuentas por pagar y cobrar.	Alto

**REQUISITOS DEL PUESTO**

**FORMACION BASICA: Bachiller en contabilidad**

**OTRA FORMACION COMPLEMENTARIA**

**Experiencia requerida: 1 año de experiencia en procesos contables.**

**Formación/Cursos o Seminarios:**

**-Ingeniería Comercial.**

**-Economía.**

**-Auditoria.**

**-Contabilidad**

**-Tributación.**

**IDIOMA: Español**

**EDAD: 18-35 años**

**Género: Indistinto**

**PC (Detallar): Excel, Word.**

<b>COMPETENCIAS</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
Calidad del Trabajo			x	
Nivel de Compromiso		x		
Orientación a los resultados		x		
Conciencia Organizacional				x
Iniciativa	x			
Comunicación			x	
Calidad del Trabajo.		x		

<b>COMPETENCIAS</b>	<b>NIVEL DE REQUERIMIENTO</b>
➤ Calidad del Trabajo	GRADO C
➤ Nivel de Compromiso	GRADO B
➤ Orientación a los resultados	GRADO B
➤ Conciencia Organizacional	GRADO D
➤ Iniciativa	GRADO A
➤ Comunicación	GRADO C
➤ Calidad del Trabajo.	GRADO B



# EMPRESA DE CALZADO “OLPI”

## DATOS GENERALES DEL PUESTO

DENOMINACION DEL CARGO: **“ACABADO”**

<b>EMPRESA</b>	EMPRESA DE CALZADO “OLPI”
<b>PUESTO</b>	ACABADO
<b>AREA/DIRECCIÓN</b>	PRODUCCION
<b>DEPARTAMENTO:</b> <b>PRODUCCION</b>	<b>PUESTO SUPERIOR:</b>  Plantador

<b>APROBACIONES:</b>  Manual de Funciones	<b>FECHA:</b>  20 DE FEBRERO DEL 2015
<b>TITULAR DEL PUESTO SUPERIOR</b>	  PLANTADOR

## SÍNTESIS DEL PUESTO

Verificar que el calzado este elaborado correctamente.



## *MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES*

<b>RESPONSABILIDAD DEL PUESTO</b> <b>Actividades / Tareas / Responsabilidad</b>	<b>GRADO DE RELEVANCIA</b>
➤ Revisar y corregir los defectos existentes en el calzado.	Alto
➤ Cortar y pegar las plantillas dependiendo el número.	Alto
➤ Limpiar y quemar los hilos.	
➤ Marcar con etiquetas el calzado terminado.	Alto
➤ Dar brillo	Alto
➤ Clasificar el calzado de acuerdo a la numeración.	Alto
➤ Armar cajas	Alto
➤ Efectuar en empaquetado del calzado.	Alto
➤ Y las demás funciones que sean causa y /o efecto de las misma	Alto

<b>REQUISITOS DEL PUESTO</b>	
<b>FORMACION BASICA: Bachiller</b>	
<b>OTRA FORMACION COMPLEMENTARIA</b>	
<b><u>Experiencia requerida:</u> 6 meses de experiencia.</b>	
<b>Formación/Cursos o Seminarios:</b>	
<b>Cursos de terminado de calzado</b>	
<b>IDIOMA: Español</b>	
<b>EDAD: 18-45 años</b>	<b>Género: Indistinto</b>

<b>COMPETENCIAS</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
Alta Adaptabilidad	x			
Capacidad para aprender			x	
Dinamismo		x		
Compromiso	x			
Iniciativa			x	
Orientación al Logro y Resultados		x		
Flexibilidad			x	

<b>COMPETENCIAS</b>	<b>NIVEL DE REQUERIMIENTO</b>
➤ Alta Adaptabilidad	GRADO A
➤ Capacidad para aprender	GRADO C
➤ Dinamismo	GRADO B
➤ Compromiso	GRADO A
➤ Iniciativa	GRADO C
➤ Orientación al Logro y Resultados.	GRADO B
➤ Flexibilidad	GRADO C



# EMPRESA DE CALZADO “OLPI”

## DATOS GENERALES DEL PUESTO

DENOMINACION DEL CARGO: **“VENTAS”**

EMPRESA	EMPRESA DE CALZADO “OLPI”
PUESTO	VENTAS
NOMBRES Y APELLIDOS DEL TITULAR DEL PUESTO	
AREA/DIRECCIÓN	VENTAS Y COBRANZAS
DEPARTAMENTO: DIRECTIVO	PUESTO SUPERIOR: JEFE DE VENTAS

APROBACIONES: Manual de Funciones	FECHA: 20 DE FEBRERO DEL 2015
TITULAR DEL PUESTO SUPERIOR	JEFE DE VENTAS

### **SÍNTESIS DEL PUESTO**

Realizar el primer contacto con los clientes, mediante las ventas, generando ingresos para la empresa.

<b>RESPONSABILIDAD DEL PUESTO</b> <b>Actividades / Tareas / Responsabilidad</b>	<b>GRADO DE RELEVANCIA</b>
➤ Brindar atención personalizada a los clientes.	Alto
➤ Formarse constantemente en técnicas de ventas.	Alto Alto
➤ Negociar condiciones de crédito.	Alto
➤ Administrar eficientemente la cartera de clientes.	Alto
➤ Realizar la facturación respectiva de las ventas realizadas, y enviarlos a contabilidad.	Alto
➤ Y las demás funciones que sean causa y /o efecto de las misma.	Mediano

**REQUISITOS DEL PUESTO**

**FORMACION BASICA:** Estudios de tercer nivel en Marketing.

**OTRA FORMACION COMPLEMENTARIA**

**Experiencia requerida:** 2 años de experiencia en ventas.

**Formación/Cursos o Seminarios:**

- Finanzas**
- Relaciones Interpersonales**
- Servicio al Cliente**

**IDIOMA:** Español

**EDAD:** 25-35 años

**Género:** Indistinto

**PC (Detallar):** Excel, Word.

<b>COMPETENCIAS</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
Honestidad.			x	
Capacidad de Escucha.	x			
Persuasivo.	x			
Eficaz acercamiento al cliente.	x			
Solución de Problemas.		x		
Atención al cliente.	x			
Razonamiento Numérico.		x		

<b>COMPETENCIAS</b>	<b>NIVEL DE REQUERIMIENTO</b>
➤ Honestidad.	GRADO C
➤ Capacidad de Escucha.	GRADO A
➤ Persuasivo.	GRADO A
➤ Eficaz acercamiento al cliente.	GRADO A
➤ Solución de Problemas.	GRADO B
➤ Atención al cliente.	GRADO A
➤ Razonamiento Numérico.	GRADO B





# EMPRESA DE CALZADO “OLPI”

## DATOS GENERALES DEL PUESTO

DENOMINACION DEL CARGO: **“COBRANZAS”**

EMPRESA	EMPRESA DE CALZADO “OLPI”
PUESTO	COBRANZAS
NOMBRES Y APELLIDOS DEL TITULAR DEL PUESTO	
AREA/DIRECCIÓN	VENTAS Y COBRANZAS
DEPARTAMENTO:  DIRECTIVO	PUESTO SUPERIOR:  JEFE DE COBRANZAS

APROBACIONES:  Manual de Funciones	FECHA:  20 DE FEBRERO DEL 2015
TITULAR DEL PUESTO SUPERIOR	JEFE DE COBRANZAS

## **SÍNTESIS DEL PUESTO**

Está a cargo de la recuperación eficiente de la cartera que le corresponda, además de mantener el contacto y una estrecha comunicación con el Cliente, mantiene la comunicación y relación personal del propio departamento y de las áreas relacionadas, se involucra en el logro de metas afines.

<b>RESPONSABILIDAD DEL PUESTO</b> <b>Actividades / Tareas / Responsabilidad</b>	<b>GRADO DE RELEVANCIA</b>
➤ Recibir las facturas elaboradas, revisar que contengan los documentos necesarios para el cobro y los programas en un archivo ordenado por fecha tanto físicamente como en su computadora.	Alto
➤ Negociar con los clientes para tratar de lograr la cobranza de cartera vencida o para el pago oportuno procura que el cliente se sienta atendido por este departamento.	Alto
➤ Proponer visitas de sí mismo o del gerente de área para el logro de cobranza de cartera vencida y en su caso, el traspaso de cuantas al departamento legal por incobrables.	Alto
➤ Alimentar los sistemas de información con que cuenta la empresa, aplicación de pagos, etc.	Alto
➤ Asistir y elaborar los reportes mensuales que diseña la gerencia, adicionando los informes de problemas no solucionados en su sector de la cartera.	Alto

**REQUISITOS DEL PUESTO**

**FORMACION BASICA:** Estudios de tercer nivel en Marketing.

**OTRA FORMACION COMPLEMENTARIA**

**Experiencia requerida:** 2 años de experiencia en cargos similares.

**Formación/Cursos o Seminarios:**

- **Marketing**
- **Ingeniería Comercial**
- **Economía**

**IDIOMA:** Español

**EDAD:** 25-35 años

**Género:** Indistinto

**PC (Detallar):** Excel, Word.

<b>COMPETENCIAS</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
Capacidad Analítica.			x	
Modalidades de contacto.		x		
Trabajo bajo presión.			x	
Responsabilidad		x		
Autocontrol.			x	
Capacidad de negociación.	x			
Desarrollo de Relaciones		x		

<b>COMPETENCIAS</b>	<b>NIVEL DE REQUERIMIENTO</b>
➤ Capacidad Analítica.	GRADO C
➤ Modalidades de contacto.	GRADO B
➤ Trabajo bajo presión.	GRADO C
➤ Responsabilidad	GRADO B
➤ Autocontrol.	GRADO C
➤ Capacidad de negociación.	GRADO A
➤ Desarrollo de Relaciones	GRADO B



# EMPRESA DE CALZADO “OLPI”

## DATOS GENERALES DEL PUESTO

DENOMINACION DEL CARGO: “**JEFE DE PRODUCCION**”

EMPRESA	EMPRESA DE CALZADO “OLPI”
PUESTO	JEFE DE PRODUCCION
NOMBRES Y APELLIDOS DEL TITULAR DEL PUESTO	
AREA/DIRECCIÓN	VENTAS Y COBRANZAS
DEPARTAMENTO:  DIRECTIVO	PUESTO SUPERIOR:  GERENTE GENERAL

APROBACIONES:  Manual de Funciones	FECHA:  20 DE FEBRERO DEL 2015
TITULAR DEL PUESTO SUPERIOR	GERENTE GENERAL

## **SÍNTESIS DEL PUESTO**

Planificar , organizar , dirigir coordinar, controlar y evaluar las operaciones de su departamento.

<b>RESPONSABILIDAD DEL PUESTO</b> Actividades / Tareas / Responsabilidad	<b>GRADO DE RELEVANCIA</b>
➤ Supervisar el proceso de producción, en todas las fases.	Alto
➤ Vigilar que el proceso en la elaboración del calzado cumpla con la planificación prevista.	Alto
➤ Establecer el control de calidad de cada lote de producción.	Alto
➤ Verificar que el embalaje se realice en las mejores condiciones.	Alto
➤ Coordinar los esfuerzos para la producción de calidad.	Alto

**REQUISITOS DEL PUESTO**

**FORMACION BASICA:** Estudios de Tercer Nivel en Ingeniería Industrial.

**OTRA FORMACION COMPLEMENTARIA**

**Experiencia requerida:** 3 años de experiencia en Sistemas de Gestión de Calidad.

**Formación/Cursos o Seminarios:**

- Finanzas.
- Gestión de Calidad.
- Manejo de Tecnologías.
- Derecho Penal.

**IDIOMA:** Español

**EDAD:** 25-35 años

**Género:** Indistinto

**PC (Detallar):** Excel, Word.



## MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

---

<b>COMPETENCIAS</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
Liderazgo.		x		
Capacidad de influenciar			x	
Motivación a personas hacia una determinada dirección.		x		
Capacidad de síntesis.		x		
Generación de Informes de Control de la Información		x		
Pro actividad	x			
Capacidad de trabajo en equipo		x		

<b>COMPETENCIAS</b>	<b>NIVEL DE REQUERIMIENTO</b>
➤ Liderazgo.	GRADO B
➤ Capacidad de influenciar	GRADO C
➤ Motivación a personas hacia una determinada dirección.	GRADO B
➤ Capacidad de síntesis.	GRADO B
➤ Generación de Informes de Control de la Información	GRADO B
➤ Pro actividad	GRADO A
➤ Capacidad de trabajo en equipo	GRADO B



# EMPRESA DE CALZADO “OLPI”

## DATOS GENERALES DEL PUESTO

DENOMINACION DEL CARGO: **“APARADOR”**

EMPRESA	EMPRESA DE CALZADO “OLPI”
PUESTO	APARADOR
NOMBRES Y APELLIDOS DEL TITULAR DEL PUESTO	
AREA/DIRECCIÓN	PRODUCCION
DEPARTAMENTO:  PRODUCCION	PUESTO SUPERIOR:  JEFE DE PRODUCCION

APROBACIONES:  Manual de Funciones	FECHA:  20 DE FEBRERO DEL 2015
TITULAR DEL PUESTO SUPERIOR	JEFE DE PRODUCCION

**SÍNTESIS DEL PUESTO**

El aparador inicia su actividad a partir de la recepción de la orden de trabajo y de los distintos cortes que conforman el modelo a realizar, verifica y ensambla los distintos cortes que componen el aparado (mesa) de acuerdo a la orden de trabajo, aplicando técnicas según modelo y los parámetros de calidad exigidos, cose los distintos cortes

<b>RESPONSABILIDAD DEL PUESTO</b> <b>Actividades / Tareas / Responsabilidad</b>	<b>GRADO DE RELEVANCIA</b>
➤ Preparar los cortes y las piezas para facilitar su posterior cosido.	Alta
➤ Ejecutar el ensamblaje de las piezas cortadas, respetando la secuencia y aplicando las técnicas de acuerdo al modelo, para su posterior cosido.	Alto
➤ Cocer las piezas ensambladas, según las características del modelo y de acuerdo a las especificaciones establecidas en la orden de trabajo.	Alto
➤ Colocar a punto, calibrar y mantener las máquinas de acuerdo a las especificaciones de diseño del modelo a realizar.	Alto
➤ Organizar las tareas para la concreción del aparado de acuerdo a las características del modelo, en los tiempos establecidos.	Alto
➤ Controlar el desarrollo de las tareas asignadas y la provisión de los modelos.	Alto

**REQUISITOS DEL PUESTO**

**FORMACION BASICA: Bachiller**

**OTRA FORMACION COMPLEMENTARIA**

**Experiencia requerida: 6 meses en experiencia de aparado de calzado.**

**IDIOMA: Español**

**EDAD: 18-45 años**

**Género: Indistinto**

<b>COMPETENCIAS</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
Comunicación Oral / Escrita				x
Técnicas aplicadas al control de calidad de materiales.		x		
Aplicación de criterios de seguridad laboral.				x
Estructura y clasificación del calzado	x			
Componentes de la máquina.				x
Responsabilidad			x	
Autonomía		x		

<b>COMPETENCIAS</b>	<b>NIVEL DE REQUERIMIENTO</b>
➤ Comunicación Oral / Escrita	GRADO D
➤ Técnicas aplicadas al control de calidad de materiales.	GRADO B
➤ Aplicación de criterios de seguridad laboral.	GRADO D
➤ Estructura y clasificación del calzado.	GRADO A
➤ Componentes de la máquina.	GRADO D
➤ Responsabilidad	GRADO A
➤ Autonomía	GRADO b



## EMPRESA DE

## CALZADO “OLPI”

### DATOS GENERALES DEL PUESTO

DENOMINACION DEL CARGO: **“PLANTADOR”**

EMPRESA	EMPRESA DE CALZADO “OLPI”
PUESTO	PLANTADOR
NOMBRES Y APELLIDOS DEL TITULAR DEL PUESTO	
AREA/DIRECCIÓN	PRODUCCION
DEPARTAMENTO: PRODUCCION	PUESTO SUPERIOR: JEFE DE PRODUCCION

APROBACIONES: Manual de Funciones	FECHA: 20 DE FEBRERO DEL 2015
TITULAR DEL PUESTO SUPERIOR	JEFE DE PRODUCCION

### SÍNTESIS DEL PUESTO

Deberán trabajar en coordinación con los aparadores, ya que luego de que éstos terminen su trabajo el calzado debe ser enviado donde los plantador para que la suela sea ensamblada.



<b>RESPONSABILIDAD DEL PUESTO</b> <b>Actividades / Tareas / Responsabilidad</b>	<b>GRADO DE RELEVANCIA</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Seleccionar y preparar los materiales, piezas, herramientas y máquinas que se van a emplear en la unión del corte.</li><li>• Tomar el corte formado, darle la forma del pie y ensamblan el corte con la suela.</li><li>• Identificar el tipo de unión a ejecutar, de acuerdo a las especificaciones de las órdenes de trabajo</li><li>• Ejecutar la unión de la pieza cortada a la planta, de acuerdo a la técnica establecida. En el caso del pegado, asegurar la adecuada dosificación, temperatura y tiempo de secado de los adhesivos. En el caso del cocido, asegura el número adecuado de puntadas por centímetro cuadrado</li><li>• Identificar y seleccionar los diferentes componentes usados para el ensuelado de cortes armados (cambrillón, firme, tacos y tapillas), en función al tipo de calzado a producir y a la técnica de armado que va a utilizar.</li></ul>	Alto
	Alto
	Alto
	Alto
	Alto

**REQUISITOS DEL PUESTO**

**FORMACION BASICA: Bachiller**

**OTRA FORMACION COMPLEMENTARIA**

**Experiencia requerida: 6 meses en experiencia de plantador de calzado u oficial del mismo**

**IDIOMA: Español**

**EDAD: 18-45 años**

**Género: Masculino**

<b>COMPETENCIAS</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
Comunicación Oral / Escrita				<b>x</b>
Apertura al cambio			<b>x</b>	
Iniciativa		<b>x</b>		
Flexibilidad			<b>x</b>	
Confianza en sí mismo				<b>x</b>

## *MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES*

---

Preocupación por el orden y calidad			x	
Tolerancia a la presión			x	

<b>COMPETENCIAS</b>	<b>NIVEL DE REQUERIMIENTO</b>
➤ Comunicación Oral / Escrita	GRADO D
➤ Apertura al cambio	GRADO C
➤ Iniciativa	GRADO B
➤ Flexibilidad	GRADO C
➤ Confianza en sí mismo	GRADO C
➤ Preocupación por el orden y calidad	GRADO C
➤ Tolerancia a la presión	GRADO C



# EMPRESA DE CALZADO “OLPI”

## DATOS GENERALES DEL PUESTO

DENOMINACIÓN DEL CARGO: **“DISEÑADOR”**

<b>EMPRESA</b>	EMPRESA DE CALZADO “OLPI”
<b>PUESTO</b>	DISEÑADOR
<b>NOMBRES Y APELLIDOS DEL TITULAR DEL PUESTO</b>	
<b>AREA/DIRECCIÓN</b>	PRODUCCION
<b>DEPARTAMENTO: PRODUCCION</b>	<b>PUESTO SUPERIOR:</b>  JEFE DE PRODUCCION

<b>APROBACIONES:</b>  Manual de Funciones	<b>FECHA:</b>  11 DE DICIEMBRE DEL 2013
<b>TITULAR DEL PUESTO SUPERIOR</b>	JEFE DE PRODUCCION

**SÍNTESIS DEL PUESTO**

Diseñar los modelos de colecciones, de acuerdo a las exigencias de los clientes.

<b>RESPONSABILIDAD DEL PUESTO</b> <b>Actividades / Tareas / Responsabilidad</b>	<b>GRADO DE RELEVANCIA</b>
➤ Proponer las diferentes ideas de innovación para la imagen del calzado.	Alto
➤ Disponer de la información adecuada para la elaboración de cualquier modelo de calzado.	Alto
➤ Evaluar sus procesos para la Estructuración de los diferentes modelos.	Alto
➤ Generar de forma oportuna y correcta la información de soporte para las propuestas.	Alto
➤ Realizar informe semanal de las Actividades realizadas.	Alto
➤ Y las demás funciones que sean causa y /o efecto de las misma.	Alto

<b>REQUISITOS DEL PUESTO</b>	
<b>FORMACION BASICA: Educación Secundaria</b>	
<b>OTRA FORMACION COMPLEMENTARIA</b> <b><u>Experiencia requerida:</u> 6 meses en experiencia en desarrollo de muestras de calzado.</b>  Experiencia un año en cargos afines (diseñador)  <b>Formación/Cursos o Seminarios:</b>  <b>Cursos de diseño de calzado.</b>	
<b>IDIOMA: Español</b>	
<b>EDAD: 20-45 años</b>	<b>Género: Masculino- Femenino</b>

<b>COMPETENCIAS</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
Innovación para la imagen del calzado	x			
Disposición de la información adecuada para la elaboración de cualquier modelo de calzado		x		
Evaluación de procesos para la estructuración de los diferentes modelos			x	
Generación de información oportuna y correcta para las propuestas.				x
Realización de informes semanales de las actividades realizadas			x	
Productividad		x		
Responsabilidad			x	

<b>COMPETENCIAS</b>	<b>NIVEL DE REQUERIMIENTO</b>
➤ Innovación para la imagen del calzado.	GRADO A
➤ Disposición de la información adecuada para la elaboración de cualquier modelo de calzado.	GRADO B
➤ Evaluación de procesos para la estructuración de los diferentes modelos.	GRADO C
➤ Generación de información oportuna y correcta para las propuestas.	GRADO D
➤ Realización de informes semanales de las actividades realizadas.	GRADO C
➤ Productividad	GRADO B
➤ Responsabilidad	GRADO C





## EMPRESA DE CALZADO “OLPI”

### DATOS GENERALES DEL PUESTO

DENOMINACIÓN DEL CARGO: **“CORTADOR”**

EMPRESA	EMPRESA DE CALZADO “OLPI”
PUESTO	CORTADOR
AREA/DIRECCIÓN	PRODUCCION
DEPARTAMENTO: PRODUCCION	PUESTO SUPERIOR: JEFE DE PRODUCCION

APROBACIONES: Manual de Funciones	FECHA: 11 DE DICIEMBRE DEL 2013
TITULAR DEL PUESTO SUPERIOR	Jefe de Producción

### SÍNTESIS DEL PUESTO

Se encarga de cortar la materia prima en piezas de acuerdo a moldes y según la cantidad establecida en las órdenes de trabajo, luego puntea y enumera.

## *MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES*

---

<b>REQUISITOS DEL PUESTO</b>	
<b>FORMACION BASICA:</b> Bachiller	
<b>OTRA FORMACION COMPLEMENTARIA</b>	
<b><u>Experiencia requerida:</u> 4 meses de experiencia.</b>	
<b>Formación/Cursos o Seminarios:</b>	
<b>Cursos de cortador de calzado.- Modernas tecnologías</b>	
<b>IDIOMA:</b> Español	
<b>EDAD:</b> 18-48 años	<b>Género:</b> Indistinto

<b>RESPONSABILIDAD DEL PUESTO</b> <b>Actividades / Tareas / Responsabilidad</b>	<b>GRADO DE RELEVANCIA</b>
➤ Cortar tejidos y laminados	Alto
➤ Cortar pieles y cueros	Alto
➤ Reconocer materias primas y productos de confección, calzado y marroquinería.	Alto
➤ Determinar las zonas de la piel más idóneas para cada pieza del artículo a realizar.	Alto
➤ Manejar aparatos de medición: calibres, micrómetros y demás aparatos disponibles.	Alto
➤ Clasificar pieles por color, taras superficiales, grueso y flexibilidad.	Alto
➤ Clasificar productos sintéticos y textiles por: color, estructura, materia y grueso.	Alto

## MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

---

<b>COMPETENCIAS</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
Comunicación Oral / Escrita				x
Técnicas aplicadas al control de calidad de materiales	x			
Técnicas aplicadas al control de stock.		x		
Aplicación de criterios de seguridad laboral.				x
Estructuración y clasificación del calzado		x		
Componentes de la máquina; funciones, regulación y formas de utilización			x	
Seguridad y riesgos en el trabajo. Prevención de riesgo y accidentes.				x

## MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

---

<b>COMPETENCIAS</b>	<b>NIVEL DE REQUERIMIENTO</b>
➤ Comunicación Oral / Escrita	Grado D
➤ Técnicas aplicadas al control de calidad de materiales	Grado A
➤ Técnicas aplicadas al control de stock.	Grado B
➤ Aplicación de criterios de seguridad laboral.	Grado D
➤ Estructuración y clasificación del calzado	Grado B
➤ Componentes de la máquina; funciones, regulación y formas de utilización.	Grado C
➤ Seguridad y riesgos en el trabajo. Prevención de riesgo y accidentes.	Grado D

## BIBLIOGRAFÍA

- ❖ APONTE, J.C. (2006) Administración de Personal: Un enfoque hacia a calidad. Eco Ediciones
- ❖ DESSLER, G. (2001) Administración de personal. México: Pearson Educación.
- ❖ GARCÍA, M.J. (2012) Gestión de conflictos laborales. España: Innovación y Cualificación.
- ❖ LÓPEZ, J.A. (1991) Teoría de la acción humana en las organizaciones: la acción personal. Ediciones Rialp.
- ❖ VÉRTICE, E. (2007) Selección de personal. Málaga: Editorial Vértice
- ❖ CHIAVENATO, (2007) Administración recursos humanos, 3ra. Edición. Editorial MacGraw Hill Madrid.
- ❖ JAMES HARRINGTON (1993), Administración y Finanzas. España. Eco Ediciones
- ❖ BRITOS V., Fernando (enero de 2011). «Pruebas psicolaborales y manipulación en el mundo del trabajo». VADENUEVO N° 28.
- ❖ BOHLANDER G., SHERMAN, A. y SNELL, S. (2002). Administración de recursos humanos. Editorial Thomson, 12ª edición, Madrid. Capítulo 2.
- ❖ CHIAVENATO, (2007) Administración recursos humanos, 3ra. Edición. Editorial MacGraw Hill Madrid.
- ❖ RUÉ, JOAN (2007). *Enseñar en la universidad: el EEES como reto para la educación superior*. Madrid: Narcea.

- ❖ SENLLE, ANDRÉS (2007). *Gestión estratégica de recursos humanos para la calidad y la excelencia*. Madrid: AENOR.
- ❖ TOBÓN, SERGIO (2006A). *Formación basada en competencias*. Bogotá: Ecoe.
- ❖ UNE 66173. *Los recursos humanos en un sistema de gestión de la calidad: gestión de las competencias* (2003). Madrid: AENOR.
- ❖ DESSLER, G. (2001). *Administración de personal*. Editorial Prentice Hall Hispano Americana, octava edición, México. Capítulo 3.
- ❖ ARIAS, F. (2007) *Administración de Recursos Humanos*. 2da, Edición.

### **FUENTES ELECTRÓNICAS**

- ❖ Zaragoza Soto (2006) , 01 de Agosto, El Proceso de Contratación de Personal Tomado de: <http://www.definicionabc.com/social/personal.php#ixzz339aLEPUG>
- ❖ Kelbin Pinales (2004), 01 de Agosto, Administración de Recursos Humanos Tomado de : <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/administracion-de-recursos-humanos-.htm>
- ❖ Cámara de Comercio de Quito (2012), 03 de Agosto, De las Jornadas de Trabajo Tomado de

<http://www.derechoecuador.com/articulos/detalle/archive/doctrinas/derecholaboral/2012/08/03/de-las-jornadas-de-trabajo>

- ❖ Centro de Transferencia de Tecnologías Espol (2011) , Agosto, Manual de Descripción de Funciones Tomado de:  
[http://www.ctt.espol.edu.ec/documentos/mdf\\_rev13.pdf](http://www.ctt.espol.edu.ec/documentos/mdf_rev13.pdf)
  
- ❖ Santiago Pereda Marín (2010) , Marzo, Técnicas de Análisis y Descripción de Puestos en la Gestión por Competencias ,Tomado de:  
[http://sorad.ual.es/mitra/documentos/tec\\_pereda03/ALMER%C3%8DA%20PUESTOS.pdf](http://sorad.ual.es/mitra/documentos/tec_pereda03/ALMER%C3%8DA%20PUESTOS.pdf)
  
- ❖ ECOL Educación Continua Online (2008) , 27 de Agosto, Organización Empresarial, Tomado de: <http://www.mailxmail.com/curso-gestion-empresarial/organizacion-empresarial>
  
- ❖ Daniel Meléndez (2006) , 05 de Mayo, Modelos y Teorías Organizacionales, Tomado de: <http://www.gestiopolis.com/canales7/ger/modelos-y-teorias-organizacionales.htm>
  
- ❖ Monografías (2001) , 12 de Octubre, Estructura Orgánica, Tomado de:  
<http://www.monografias.com/trabajos16/estructura-organica/estructura-organica.shtml#>
  
- ❖ Monografías (2003) , 21 de Mayo, Administración y Finanzas: Desarrollo Organizacional, Tomado de: <http://www.monografias.com/trabajos81/cultura-y-clima-organizacional/cultura-y-clima-organizacional.shtml>

**MEXOS**





**FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACION  
CARRERA DE PSICOLOGIA INDUSTRIAL**

**ENCUESTA DIRIGIDA A LOS COLABORADORES DE LA  
EMPRESA OLPI**

**OBJETIVO**

Determinar la relación del Manual de Organización y Funciones y el Rendimiento Laboral del personal operativo de la empresa OLPI de la Ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua.

**INSTRUCCIONES**

Lea detenidamente cada uno de los ítems y contéstelos apegado a la verdad.

**CUESTIONARIO**

1. **¿La empresa dispone de una Estructura Orgánica?**  
 Si  
 No
2. **¿Cuándo paso a formar parte de la empresa su jefe le dio indicaciones de sus funciones a través de un Manual?**  
 Si  
 No
3. **¿En el manual de funciones de la empresa constan los requisitos personales para el puesto de trabajo?**  
 Si  
 No
4. **¿Considera Ud. Que la creación de un Manual de funciones optimizara el conocimiento de las actividades de los empleados de la empresa OLPI?**  
 Si  
 No

5. **¿Las tareas y responsabilidades se encuentran direccionadas a su perfil de trabajo?**  
 Si  
 No
6. **¿Conoce las funciones que usted debe realizar en su puesto de trabajo?**  
 Si  
 No
7. **¿En su trabajo existen incentivos por la labor destacada de cualquier empleado?**  
 Si  
 No
8. **¿Los recursos que provee la empresa OLPI le ayudan a realizar sus funciones?**  
 Si  
 No
9. **¿Va más allá de las tareas designadas para obtener un mejor producto?**  
 Si  
 No
10. **¿Le han impartido cursos de capacitación relevante e importante para su área de trabajo?**  
 Si  
 No
11. **¿Trabaja fácilmente con personas con puntos de vista diferentes a la suya?**  
 Si  
 No

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

# EVALUACION DEL MANUAL DE ORGANIZACION Y FUNCIONES



**UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO  
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACION  
CARRERA DE PSICOLOGIA INDUSTRIAL**

**ENCUESTA DIRIGIDA A LOS COLABORADORES DE LA  
EMPRESA OLPI**

**OBJETIVO**

Evaluar la efectividad del Manual de Organización y Funciones en el Rendimiento Laboral del personal operativo de la empresa OLPI de la Ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua.

**INSTRUCCIONES**

Lea detenidamente cada uno de los ítems y contéstelos apegado a la verdad.

**CUESTIONARIO**

- 12. ¿El Manual de Organización y Funciones de la empresa OLPI es claro y preciso cubriendo las necesidades de cada cargo?**  
 Si  
 No
- 13. ¿Considera Ud. Que el manual de organización funciones tuvo una gran acogida por parte del personal?**  
 Si  
 No
- 14. ¿Le han entregado información importante para su área de trabajo?**  
 Si  
 No
- 15. ¿Considera Ud. Que con la creación de un Manual de funciones se optimizo el conocimiento de las actividades de los empleados de la empresa OLPI?**  
 Si  
 No

- 16. ¿Los directivos de la empresa OLPI han entregado el Manual de Organización y Funciones a cada empleado?**  
 Si  
 No
- 17. ¿Conoce las funciones que usted debe realizar en su puesto de trabajo?**  
 Si  
 No
- 18. ¿Considera Ud. Que gracias al Manual de Organización y Funciones se incrementó el rendimiento laboral de la empresa?**  
 Si  
 No
- 19. ¿Considera Ud. Que el Organigrama estructural de la empresa OLPI es de gran utilidad para conocer su dependencia jerárquica?**  
 Si  
 No
- 20. ¿En el organigrama Funcional se detallan las actividades de su puesto de trabajo?**  
 Si  
 No
- 21. ¿En el manual de funciones de la empresa constan las competencias esenciales para el puesto de trabajo?**  
 Si  
 No

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**