

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**Proyecto de Investigación previo a la obtención del Título
de Ingeniera de Empresas**

**TEMA: “IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE
FUNCIONES PARA MEJORAR EL PROCESO DE
PRODUCCIÓN EN LA PLANTA PROCESADORA
DE LÁCTEOS CAMPO FINO”**

Autora: Alexandra Liliana Sánchez Castro

Tutor: Ing. MSc. Manuel Roberto Soria Carrillo

AMBATO – ECUADOR

Noviembre 2015



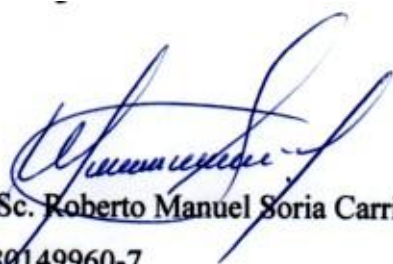
APROBACIÓN DEL TUTOR

Ing. MSc. Manuel Roberto Soria Carrillo

CERTIFICA:

Que el presente proyecto ha sido minuciosamente revisado. Por lo tanto autorizo la presentación de este proyecto de investigación, el mismo que responde a las normas establecidas en el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad.

Ambato, 20 de julio del 2015



Ing. MSc. Roberto Manuel Soria Carrillo

C.I.: 480149960-7

TUTOR

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Alexandra Liliana Sánchez Castro, manifiesto que los resultados obtenidos en la presente Investigación, previo a la obtención del Título de Ingeniera de Empresas son absolutamente originales, auténticos y personales; a excepción de las citas.



Alexandra Liliana Sánchez Castro
C.I. 180368550-0
Autora

APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO

Los suscritos Profesores Calificadores, aprueban el presente Proyecto de Investigación, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

f).....

Ing. MBA. María Soledad Sevilla Galarza

C.I.: 180292814-1

f).....

Ing. MBA. Iván Fernando Silva Ordoñez

C.I.: 180249054-8

Ambato, 25 de Noviembre del 2015

DERECHOS DE AUTORA

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este proyecto o parte de él, un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la institución.

Cedo los derechos en línea patrimoniales de mi Proyecto, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de este Proyecto, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando mis derechos de autor.



Alexandra Liliana Sánchez Castro

C.I. 180368550-0

Autora

DEDICATORIA

Mi tesis dedico con todo mi amor y cariño a mi amado esposo Jaime Castro por su sacrificio y esfuerzo por darme una carrera para nuestro futuro y por creer en mi capacidad aunque hemos pasado momentos difíciles siempre ha estado brindándome su comprensión, cariño y amor.

A mi amado hijo James por ser mi fuente de motivación e inspiración para poder superarme cada día más y así poder luchar para que la vida nos depare un futuro mejor,

A mis padres Ernesto y Marcela por ser los principales promotores de mis sueños gracias a ellos por confiar y creer en mí. “Gracias a todos”.

ALEXANDRA

AGRADECIMIENTO

Primeramente agradezco a la Universidad Técnica de Ambato por haberme aceptado ser parte de ella y abierto las puertas de su seno científico para poder estudiar mi carrera.

Agradezco también a mi Asesor de Tesis el Ing. Roberto Soria por haberme brindado la oportunidad de recurrir a su capacidad y conocimiento científico, así como también haberme tenido toda la paciencia del mundo para guiarme durante todo el desarrollo de la tesis.

Mi agradecimiento va dirigido al Gerente Propietario de la empresa “Campo Fino” Danny Castro por haber aceptado que realice mi Tesis de su prestigiosa empresa. Y para finalizar también agradezco a todos los que fueron mis compañeros de clase durante los niveles de Universidad.

ALEXANDRA

ÍNDICE GENERAL

Carátula	i
Aprobación del tutor	ii
Declaración de autenticidad y responsabilidad	iii
Aprobación de los miembros del tribunal de Grado	iv
Dedicatoria	v
Agradecimiento	vi
Índice de general	vii
Índice de tablas	xi
Índice de gráficos	xii
Índice de cuadros	xii
Índice de figuras	xii
Índice de anexos	xii
Resumen ejecutivo	xiii
Summary	xiv
Introducción	1

CAPÍTULO I

1. EL PROBLEMA

1.1 Tema de Investigación	2
1.2 Planteamiento del problema	2
1.2.1 Contextualización	2
1.2.2 Análisis crítico	6
1.2.2.1 Prognosis	6
1.2.3 Formulación del problema	6
1.3 Justificación	7
1.4 Objetivos	7
1.4.1 Objetivo general	7
1.4.2 Objetivos específicos	8

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes Investigativos	9
2.2 Fundamentación Filosófica	11
2.3 Fundamentación Legal	11
2.4 Categorías Fundamentales	14
2.5 Señalamiento de variables.....	15
2.5.1 Variable Independiente	15
2.5.1.1 PROCESO ADMINISTRATIVO	15
2.5.1.2 ORGANIZACIÓN	23
2.5.1.3 Manuales de Organización.....	25
2.5.1.4 MANUAL DE FUNCIONES	34
2.5.2 Variable Dependiente.....	36
2.5.2.1 Gestión de Calidad	36
2.5.2.2 Gestión de Procesos	38
2.5.2.3 Mejoramiento Continuo	38
2.5.2.4 PROCESO DE PRODUCCIÓN	40
2.6 Hipótesis.....	42
2.7 Variables	42

CAPÍTULO III

3. MARCO METODOLÓGICO

3.1 Enfoque	43
3.2 Modalidad básica de la información	43
3.3 Nivel o tipo de investigación.....	45
3.4 Población y muestra	46
3.5 Operacionalización de Variables.....	47
3.6 Recolección de información.....	49
3.7 Procesamiento y análisis de la información	50

CAPÍTULO IV

4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 ANÁLISIS.....	51
4.2 INTERPRETACIÓN.....	51
4.3 VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS	62
4.3.1 HIPÓTESIS.....	62
4.3.2 VARIABLES	62
4.3.3 PLANTEO DE LA HIPÓTESIS.....	62
4.3.4 ESTIMADOR ESTADÍSTICO.....	62
4.3.5 NIVEL DE SIGNIFICACIÓN.....	63
4.3.6 CÁLCULO DEL CHI-CUADRADO	63
4.3.7 TABLA DE FRECUENCIAS OBSERVADAS (O) Y ESPERADAS (E)..	63
4.3.8 REPRESENTACIÓN GRÁFICA	65
4.3.9 CONCLUSIÓN	65

CAPÍTULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES	66
5.2 RECOMENDACIONES	67

CAPÍTULO VI

6. LA PROPUESTA

6.1 DATOS INFORMATIVOS.	68
6.1.1 TÍTULO	68
6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA	68
6.3 JUSTIFICACIÓN	69
6.4 OBJETIVOS	70
6.4.1 OBJETIVO GENERAL.....	70
6.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	70
6.5 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD	70
6.6 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	71
6.7. FILOSOFÍA DE LA EMPRESA	80

6.8 PRINCIPIOS Y VALORES DE LA EMPRESA.....	81
6.9 Diseño del Manual de Funciones (Propuesto)	83
Bibliografía	127
Lincografía	128
Anexos.....	130

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1 Población y muestra.....	46
Tabla N° 2 Recolección de información	4949
Tabla N° 3 Tecnicas de Investigación	50
Tabla N° 4 La empresa dispone de una estructura orgánica	52
Tabla N° 5 La empresa cuenta con unidades Administrativas definidas	53
Tabla N° 6 Los puestos de trabajo están definidos con su respectiva denominación.....	54
Tabla N° 7 En cada puesto de trabajo están determinados los deberes y responsabilidades	55
Tabla N° 8 La empresa dispone de un manual de funciones del empleado	56
Tabla N° 9 Están conforme con las funciones que cumple en su puesto de trabajo.....	57
Tabla N° 10 Cree que sea necesario implementar un manual de funciones en la empresa	58
Tabla N° 11 Mejoraría el proceso de producción al implementar un manual de funciones	59
Tabla N° 12 En qué porcentaje aumentaría el proceso de producción con la implementación del manual de funciones.....	60
Tabla N° 13 Cree usted que con la implementación del manual de funciones se optimizaría los recursos de la empresa.....	61
Tabla N° 14 Datos obtenidos en la investigación.....	63
Tabla N° 15 Frecuencias Observadas.....	64
Tabla N° 16 Frecuencias Esperadas	64
Tabla N° 17 Chi-Cuadrado.....	64

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1 La empresa dispone de una estructura orgánica	52
Gráfico N° 2 La empresa cuenta con unidades Administrativas definidas	53
Gráfico N° 3 Los puestos de trabajo están definidos con su respectiva denominación	54
Gráfico N° 4 En cada puesto de trabajo están determinados los deberes y responsabilidades	55
Gráfico N° 5 La empresa dispone de un manual de funciones del emleado	56
Gráfico N° 6 Están conforme con las funciones que cumple en su puesto de trabajo.....	57
Gráfico N° 7 Cree que sea necesario implementar un manual de funciones en la empresa	58
Gráfico N° 8 Mejoraría el proceso de producción al implementar un manual de funciones	59
Gráfico N° 9 En qué porcentaje aumentaría el proceso de producción con la implementación del manual de funciones	60
Gráfico N° 10 Cree usted que con la implementación del manual de funciones se optimizaría los recursos de la empresa.....	61
Gráfico N° 11 Representación del Chi-Cuadrado	65

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N. 1 Variable Independiente: Manual de Funciones	47
Cuadro N. 2 Variable Dependiente: Proceso de Producción	48

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Red de Inclusión Conceptual	4114
Figura 2. Modelo de un sistema de gestion de calidad basado en procesos.....	4137
Figura 3. Proceso de Producción.....	4141

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1. Localización Geográfica	130
ANEXO 2. Encuesta	131
ANEXO 3. Área de Producción	133

RESUMEN EJECUTIVO

La planta procesadora de Lácteos Campo Fino, es una entidad nueva dentro del ambiente laboral dedicada a la lubricación y procesamiento de productos lácteos, adquiriendo materia prima de calidad para su análisis e higienización y obtener un producto de calidad, la misma que se encuentra ubicada en Cotopaxi – Salcedo Dirección: Rumipamba de navas principal junto a la hacienda del coronel Villalva como referencia: tras de la fábrica el ranchito.

Esta investigación fue realizada para dar solución a un problema ocasionado por la falta de un Manual de Funciones en la empresa, los beneficiarios serán los directivos, empleados y clientes, 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.

Los resultados de esta investigación de campo que fue realizada a los empleados de la Empresa, en la cual manifiestan que es indispensable e importante corregir las funciones desarrollada por los mismos, ya que existen duplicidad a realizar los procesos dentro del área de producción, existiendo anomalías y pérdidas de recursos en la empresa.

La actual investigación servirá como una guía para facilitar el máximo desempeño de los trabajadores la cual será de gran utilidad para todos los integrantes de la organización en el desarrollo de sus funciones, gracias al apoyo de todos se ha llegado a culminar este trabajo investigativo que será de gran ayuda para cumplir con los objetivos propuestos por la empresa. El Manual de Funciones es una ayuda para los empresarios, mediante este documento podrán controlar, dirigir y evaluar las actividades, logros y resultados del personal de la planta Procesadora de Lácteos Campo Fino.

Palabras Claves: Manual de Funciones, Procesadora de Lácteos Campo Fino, Producción, Productos Lácteos.

Summary

Dairy processing plant Field Fino is a new entity within the work environment dedicated to lubrication and dairy processing, acquiring quality raw material for analysis and sanitation and get a quality product, the same that is located in Cotopaxi - Salcedo Address: Rumipamba main navas next to the estate of Colonel Villalva reference: factory behind the rancho.

This research was conducted to solve a problem caused by the lack of a manual of functions in the company, the beneficiaries are the managers, employees and customers, the current thesis has been made based on long research and field; where the problem affecting the organization and the consequences that could arise stands.

The results of this field research was conducted among employees of the Company , which state that it is essential and important editing functions developed by them, as there duplicity to perform the processes within the production area , existing anomalies and resource losses in the company.

Current research will serve as a guide to facilitate maximum performance of workers which will be useful for all members of the organization in the performance of its functions, thanks to everyone's support has come to complete this research work will be a great help to meet the goals set by the company.

The Function Manual is an aid for entrepreneurs, in this document may control, direct and evaluate the activities, achievements and results of staff dairy processing plant Fino Field

Keywords : Function Manual , Dairy Processing Fino Field , Production, Dairy .

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación se centra en implantar un Manual de Funciones para definir y organizar las funciones que debe cumplir cada uno de los empleados de la Planta Procesadora de Lácteos Campo Fino.

La implantación de un Manual de Funciones se convierte en el objetivo primordial de este trabajo; con el fin de que el gerente cuente con todas las herramientas administrativas para guiar correctamente todas y cada una de las actividades, funciones y tareas a cada colaborador de la empresa.

La realidad pudo ser observada y evaluada mediante la observación directa, y la encuesta realizada a cada uno de los empleados por medio de los instrumentos específicos de las técnicas de la investigación, consiguiendo la información necesaria y examinando la situación actual de la empresa.

La aplicación del Manual de Funciones propuesta a la Planta Procesadora de Lácteos ofrecerá niveles altos de eficiencia y eficacia, que se verá claramente en las funciones y tareas asignadas en cada uno de los puestos de trabajo.

En la Planta Procesadora, se ha realizado un profundo estudio que permitirá solucionar la inexistencia de un Manual de Funciones que produce el inadecuado funcionamiento organizacional, problema que se ha detallado en el capítulo I, consecutivamente se ha señalado en el marco teórico en el capítulo II, la metodología y técnicas de recolección de esta investigación constan en el capítulo III, el análisis e interpretación de los resultados, se desarrollan en el capítulo IV, posteriormente en el capítulo V se establecieron las conclusiones y recomendaciones, y finalmente en el capítulo VI se diseñó la propuesta a implantar en la empresa, que será fuente de conocimiento y solución al problema analizado. De esta manera la empresa estará preparada para poder competir ante un mercado cada vez más exigente.

Palabras claves: funciones, proceso, producción, manual, calidad

CAPÍTULO I

1. EL PROBLEMA

1.1 Tema de Investigación

IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES PARA MEJORAR EL PROCESO DE PRODUCCIÓN EN LA PLANTA PROCESADORA DE LÁCTEOS CAMPO FINO.

1.2 Planteamiento del problema

1.2.1 Contextualización

Macro

Ecuador es un país ubicado al noroeste de América del Sur, cuenta con aproximadamente 13 millones 700 mil habitantes, además posee un gran desarrollo cultural, biodiversidad y abundancia de recursos naturales, por lo que pertenece al grupo de los 17 países considerados mega biodiversos a nivel mundial.

Es considerado un importante país exportador de bananas y el octavo productor mundial de cacao. Asimismo, es significativa su producción de camarón, caña de azúcar, arroz, algodón, maíz y café y diariamente produce cuatro millones de litros de leche.

En cuanto a la producción láctea, en Ecuador el consumo de leche fluida manifiesta diferencias. Las cifras oficiales hablan de un consumo anual de 100 litros per cápita; sin embargo, según cifras aproximadas de diversas empresas lácteas, menos del 50% de la población consume productos lácteos, situación considerada como un problema cultural y adquisitivo.

Al igual que en la mayoría de los países sudamericanos, la industria láctea actualmente está influenciada por la tendencia de consumo de la leche UHT en funda de polietileno multicapas de larga vida “Tipo Sachet”, que no requiere cadena de frío.

Son alrededor de seis empresas las que se pueden considerar grandes. La mayor de ellas es Nestlé DPA con una producción de 300 mil litros de leche diaria, Andina con una producción de 110 mil litros de leche diarios, Nutrileche empresa del Sur de Ecuador, con una producción de 140 a 160 mil litros de leche diaria; Reyleche y Pasteurizadora Quito que producen de 160 a 180 mil litros de leche diaria cada una y Tony Yogurt ubicada en Guayaquil y especializada en la elaboración de yogurt y bebidas.

Meso

El Ranchito

La empresa el Ranchito es considerado una empresa mediana la misma que a nivel nacional se coloca en cuarto lugar.

Esta empresa comenzó produciendo quesos de forma artesanal. Hoy en día sus líneas de producción ha variado estableciendo un cambio en el cual se comprende:

leche fluida pasteurizada en cartón, también en fundas de polietileno, yogurt en vaso de plástico y en funda, naranjadas y limonadas, quesos y mantequilla.

“Está en proyecto desarrollar leche sabor chocolate y jugos en envase Tetra pack”, comenta el señor Nelson Guato, director de la empresa.

Una de sus grandes ventajas es la excelente calidad, el cuidado en la higiene y la comodidad que maneja en sus precios.

Micro

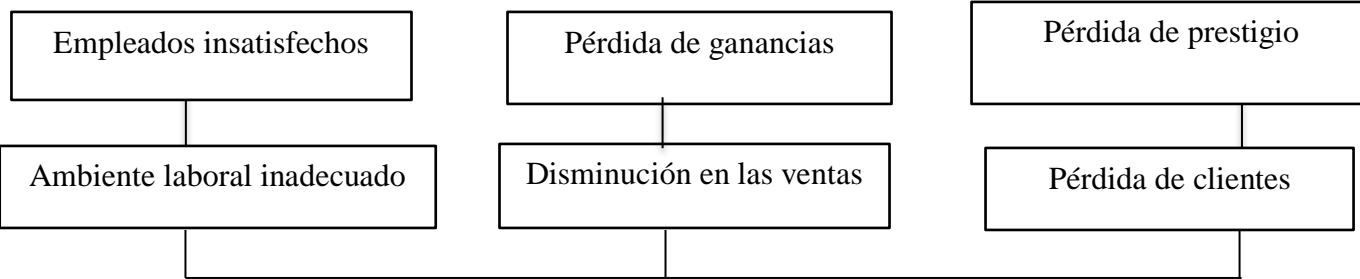
Nuestra Planta Procesadora de Lácteos se encuentra ubicada en Cotopaxi – Salcedo Dirección: Rumipamba de navas principal junto a la hacienda del coronel Villalva como referencia: tras de la fábrica el ranchito.

Dando inicio a las actividades tomando referencia a cada experiencia para lo que se formó dicha empresa ya que la organización por ser nueva tiene una falta de desempeño laboral por el poco interés de los propietarios de la empresa.

En nuestro proceso de producción de lácteos, adquirimos materia prima de calidad, que inmediatamente es sometida a un proceso de higienización; realizamos análisis para conocer el estado de la leche y pagamos por la mayor calidad. Observamos sus proteínas, acidez, higiene y si la leche no cumple con nuestros parámetros de calidad no se adquiere.

Árbol de problema

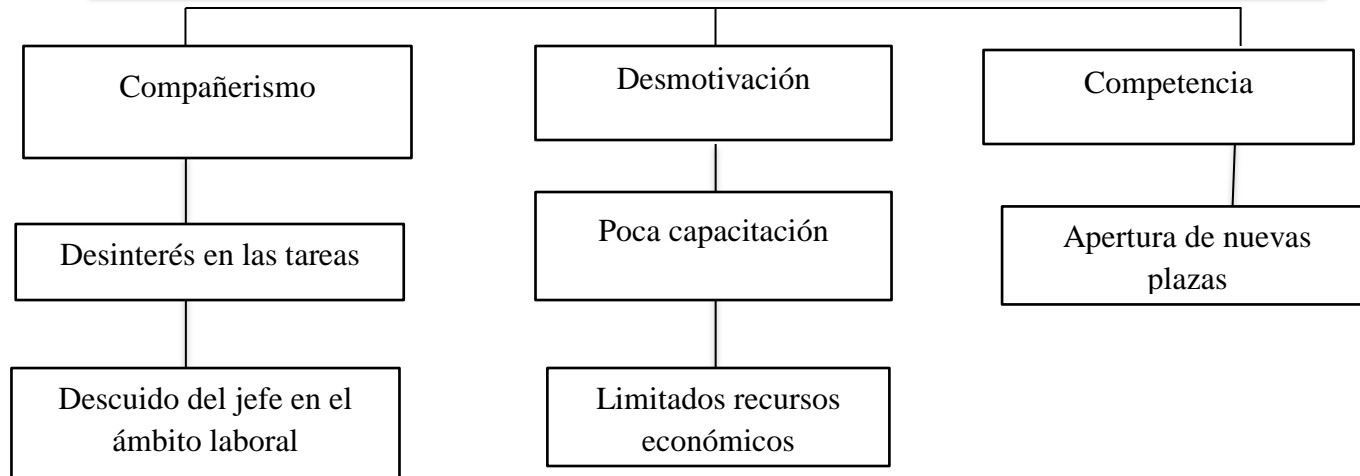
EFEECTO



PROBLEMA

LA FALTA DE UN MANUAL DE FUNCIONES OCASIONA UNA MEJORA EN EL PROCESO DE PRODUCCIÓN EN LA EMPRESA LÁCTEOS "CAMPO FINO"

CAUSA



Elaborado por: Alexandra Sánchez

1.2.2 Análisis crítico

En la empresa de lácteos “Campo Fino” es una empresa nueva que incursiona en el mercado laboral el cual ha presentado poco interés en el desarrollo organizacional por descuido del dueño en ámbitos laborales, por ser nueva en el mercado tiene bajos recursos económicos para una capacitación y por ende el descontento de los empleados, obteniendo como resultados la resistencia al cambio por el miedo o temor de perder su puesto de trabajo.

1.2.2.1 Prognosis

De no realizarse una adecuada estructura organizacional en la Planta Procesadora de Lácteos “Campo Fino” no se podrá tener pasos ni procedimientos en el ambiente laboral lo cual resulta inadecuado para sus empleados, esto hace que los procesos se retrasen y de la misma manera disminuyan las ventas motivo por el cual no se tendrá buenas utilidades resultado que ocurrirá por la pérdida de clientes para la empresa.

1.2.3 Formulación del problema

¿Qué efecto produce si se mantiene las improcedentes funciones de los empleados en la Planta Procesadora de Lácteos “Campo Fino”?

¿Cómo implementamos las funciones adecuadas para el mejoramiento del proceso de producción en la Planta Procesadora de Lácteos “Campo Fino”?

¿Qué aspectos debemos tomar en cuenta para el mejoramiento del desempeño laboral en la Planta Procesadora de Lácteos “Campo Fino”?

Delimitación del objeto de Investigación

Campo: Administración

Área: Producción

Aspecto: Organización y Sistemas

Límite espacial: Planta Procesadora de Lácteos “Campo Fino”

Límite Temporal: Febrero - Junio 2015

1.3 Justificación

Para el investigador es de interés elaborar el presente trabajo porque se conocerá las diferentes dificultades existentes en la empresa.

El presente trabajo tiene importancia por constituirse una base para futuras investigaciones a realizarse en la empresa permitiendo mejorar el rendimiento laboral aplicando técnicas y métodos para el desarrollo de cualidades y habilidades de los colaboradores.

La investigación será útil por que posibilitará un incremento en la producción y mejoramiento de procesos y relaciones entre trabajadores para alcanzar los objetivos deseados por nuestra empresa, esto ayudara a tener un mejor control de los procesos productivos.

Nuestra investigación será factible por contar con toda la predisposición de autoridades, directivos y personal de la Planta Procesadora de Lácteos “Campo Fino” se encuentra ubicada en Cotopaxi – Salcedo Dirección: Rumipamba de Navas principal junto a la hacienda del coronel Villalva como referencia: tras de la fábrica el ranchito; es decir que la investigación estará apoyada por todos los directivos de la misma.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo general

Diagnosticar como la empresa desarrolla sus actividades y funciones para el personal de la empresa que nos permita mejorar el proceso de producción en la Planta Procesadora de Lácteos “Campo Fino”.

1.4.2 Objetivos específicos

- Identificar las funciones en cada unidad de trabajo, a través de encuestas, para visualizar claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los niveles jerárquicos.
- Diagnosticar las actividades del personal, reglas, reglamentos y responsabilidades.
- Diseñar un manual de funciones para la empresa, mediante la descripción de puestos, evitando la duplicidad del trabajo en Planta Procesadora de Lácteos “Campo Fino”.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes Investigativos

En la empresa Procesadora de Lácteos “Campo Fino” no existen estudios realizados sobre la estructura organizacional, pues se considera como un pymes que avanza lentamente en el campo profesional y al paso de la tecnología dando poco interés al personal por ser una organización nueva en el campo empresarial, por ende al realizar la presente investigación tomamos como referencia los siguientes antecedentes investigativos.

Luego de efectuar una revisión y realizar un análisis se han encontrado algunos temas relacionados con el presente tema:

(GARCES, 2014) “Estructura Orgánica Funcional y la participación en el mercado de la Empresa Maderas Guerrero de la Ciudad de Ambato”.

Objetivo

Diseñar un manual organizacional y funcional para mejorar la participación en el mercado de la Empresa Maderas Guerrero de la Ciudad de Ambato y se pueda utilizar desde sus inicios y al mismo tiempo establecer las bases para encaminar a su crecimiento.

Conclusión

La estructura organizacional y funcional nos permite alcanzar metas y objetivos de la empresa, ya que establece bases fundamentales como división y funciones específicas del trabajo, la departamentalización y control del mando.

(PAREDES B. N., 2013) “Elaboración de un manual de procedimientos para mejorar las ventas de proyectos urbanísticos de la Empresa Nexus Terra de la Ciudad de Santo Domingo”.

Objetivo

Aplicar un manual de procedimientos para maximizar las ventas de los proyectos urbanísticos en la Empresa Nexus Terra de la Ciudad de Santo Domingo.

Conclusión

Existe un descontento en los pasos a seguir en cada área de trabajo, por lo que se realiza imprevistamente es por eso que se debe tener una guía de los pasos a realizar para cumplir puntualmente con los clientes.

(GARCES, 2014) “La Estructura Orgánica Funcional y su incidencia en el clima laboral de la Empresa FREVI de la Ciudad de Ambato”.

Objetivo

Diseñar un manual de funciones que permita al personal de FREVI orientarse a una buena elaboración de trabajo.

Conclusión

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.

2.2 Fundamentación Filosófica

Este trabajo de investigación utilizara el paradigma crítico que contribuye a identificar y resolver problemas ya que en la actualidad toda empresa se enfoca en la estructura organizacional para poder mejorar el desempeño laboral a través del mejoramiento continuo en su manual de funciones relacionados con cada una de sus funciones cumpliendo con sus objetivos como empresas.

Fundamentación Epistemología

Por lo tanto en la empresa es fundamental este estudio ya que trata de formular un modelo un manual de funciones que va ligado a las técnicas de gestión administrativa donde se determinaran las actividades y herramientas necesarias para optimizar recursos mediante los procedimientos que se realicen en la organización.

Fundamentación Axiológica

Así como los valores que trabaja el investigador son: el orden, la responsabilidad y la dedicación, donde se puede manifestar de forma real a través de la información obtenida para la presente investigación.

2.3 Fundamentación Legal

La ejecución de la presente investigación se sustenta en el Código de Trabajo en resoluciones y disposiciones de las autoridades competentes, así como en su 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.

Constitución de la republica

Sección octava (Trabajo y seguridad social)

Art. 33.- El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado.

Código del trabajo

Art. 35.- Obligaciones del empleador o empresario.

Son obligaciones del empleador o empresario:

1.-Tratar a los trabajadores y trabajadoras con el debido respeto y consideración, no infiriéndoles maltratos de palabra o de obra.

3.- Llevar un registro de trabajadores y trabajadoras en el que conste el nombre, edad, procedencia, estado civil, clase de trabajo, remuneración, fecha de ingreso y salida, este registro se actualizará con los cambios que se produzcan y con

determinación de la fecha en que se producen los cambios. Este registro será la única prueba cuando se produzca una discusión acerca del número de trabajadores de la empresa y, en caso, de que no se lo haya llevado se estará a lo que, con juramento, digan los trabajadores o el sindicato a través de su representante.

4.- Pagar puntualmente y en forma completa las cantidades que correspondan al trabajador por su trabajo, en la cuantía, plazos y términos del contrato individual de trabajo, contrato colectivo de trabajo y este Código.

Art. 37.- Obligaciones del trabajador o trabajadora.

Son obligaciones del trabajador o trabajadora:

- 1.- Ejecutar el trabajo en los términos del contrato, con la intensidad, cuidado y esmero apropiados, en la forma, tiempo y lugar convenidos.
- 2.- Tratar al empleador o empresario y a sus representantes con la debida consideración y respeto; el mismo trato debe a sus compañeros y compañeras.
- 4.- Observar buena conducta durante el trabajo.
- 5.- Cumplir las órdenes del empleador o empresario y las disposiciones del reglamento interno expedido en forma legal.

2.4 Categorías Fundamentales

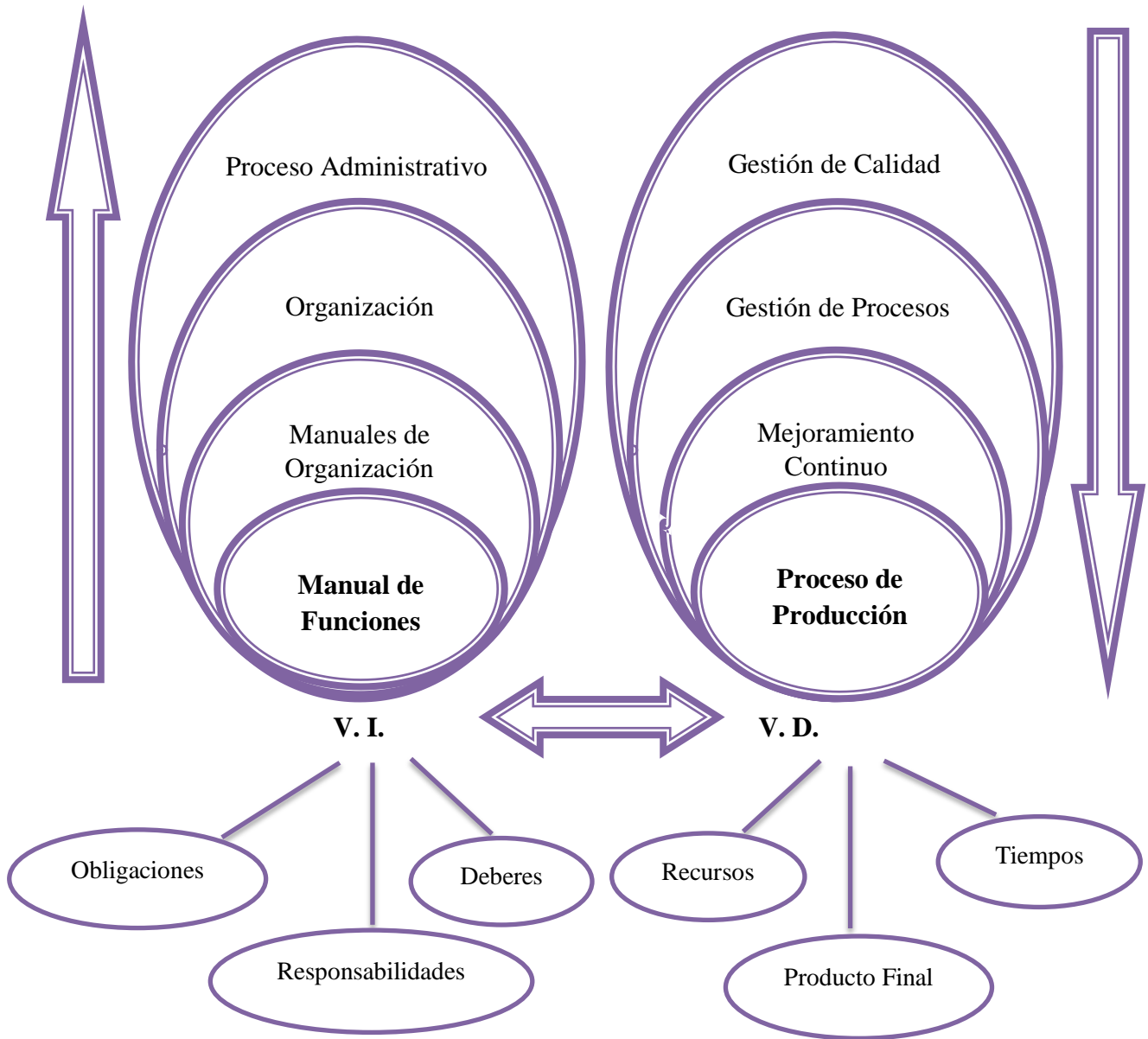


Figura 1. Red de inclusión conceptual
Elaborado por: Alexandra Sánchez

2.5 Señalamiento de variables

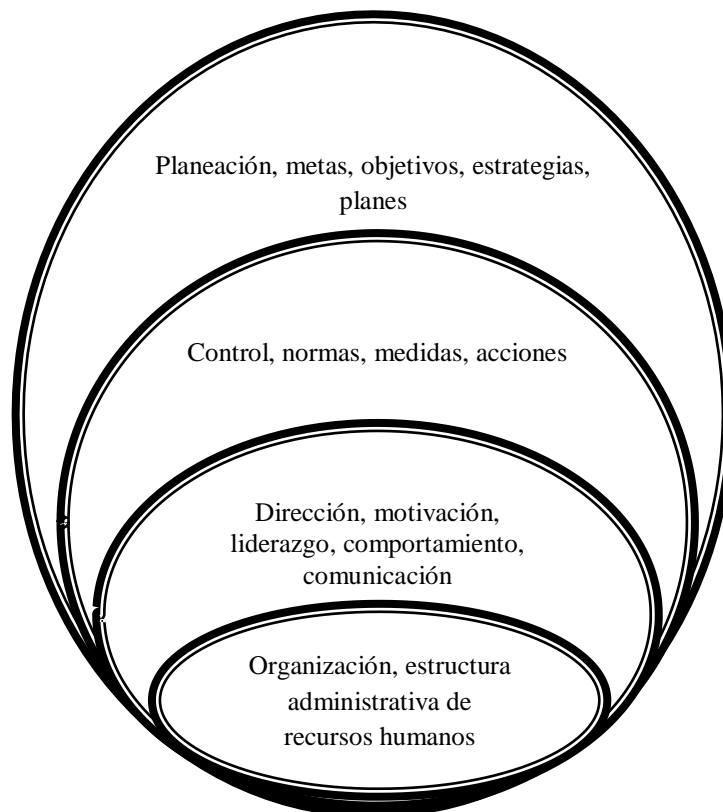
2.5.1 Variable Independiente

2.5.1.1 PROCESO ADMINISTRATIVO

Según Fayol (1992 pág. 24). Un proceso es una forma sistemática de hacer las cosas. Se habla de la Administración como un proceso para subrayar el hecho de que todos los gerentes, cuales fueran sus aptitudes o habilidades personales, desempeñan ciertas actividades internacionales con el propósito de alcanzar las metas que desean.

Chavenato (2009). Método por el cual el administrador ve hacia el futuro y descubre las alternativas, cursos de acción a partir de los cuales establece los objetivos.

El proceso de administración se refiere a planear y organizar la estructura de las empresas, en la cual se ejecutan dirección y control para darle seguimiento a los procesos administrativos.



El proceso administrativo comprende las actividades interrelacionadas de: planificación, organización, dirección y control de todas las actividades que implican relaciones humanas y tiempo.

FASES

Planeación

La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha seguirse, estableciéndolos principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización.

La planeación es el primer paso del proceso administrativo por medio del cual se define un problema, se analizan las experiencias pasadas y se embozan planes y programas.

Organización

Es agrupar y ordenar las actividades necesarias para alcanzar los fines establecidos creando unidades administrativas, asignando en su caso funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquía, estableciendo las relaciones que entre dichas unidades debe existir.

Dirección

Consiste en dirigir las operaciones mediante la cooperación del esfuerzo de los subordinados, para obtener altos niveles de productividad mediante la motivación y superación.

Ejecución

Para llevar a cabo físicamente las actividades que resulten de los pasos de planeación y organización, es necesario que el gerente tome medidas que inicien y continúen las acciones requeridas para que los miembros del grupo ejecuten la tarea. Entre las medidas comunes utilizadas por el

gerente para poner el grupo en acción está dirigir, desarrollar a los gerentes, instruir, ayudar a los miembros a mejorarse lo mismo que su trabajo mediante su propia creatividad y la compensación a esto se le llama ejecución.

ACTIVIDADES IMPORTANTES DE LA EJECUCIÓN

- a. Conducir y retar a otros para que hagan su mejor esfuerzo.
- b. Motivar a los miembros.
- c. Comunicar con efectividad.
- d. Desarrollar a los miembros para que realicen todo su potencial.
- e. Recompensar con reconocimiento y buena paga por un trabajo bien hecho.
- f. Satisfacer las necesidades de los empleados a través de esfuerzos en el trabajo.

Control

Según Burt (2002, pág. 10) “El control tiene como objeto cerciorarse de que los hechos vayan de acuerdo con los planes establecidos”.

El control es un proceso mediante el cual la administración se cerciora si lo que ocurre concuerda con lo que supuestamente debería ocurrir, de lo contrario, será necesario que se hagan los ajustes o correcciones necesarios.

NIVELES JERÁRQUICOS:

Son la dependencia y relación que tienen las personas dentro de la empresa.

Nivel Directivo; Las funciones principales son: legislar políticas, crear normas y procedimientos que debe seguir la organización.

Así como también realizar reglamentos, decretar resoluciones que permitan el mejor desenvolvimiento administrativo y operacional de la

empresa. Este organismo constituye el primer nivel jerárquico de la empresa, formado principalmente por la Junta General de Accionistas.

Nivel Asesor; No tiene autoridad en mando autoridad de mando únicamente aconseja, informa, prepara proyectos en materia jurídica, económica, financiera, contable, industrial y demás áreas que tengas que ver con la empresa.

Nivel Auxiliar o de Apoyo; Apoyo a los otros niveles administrativos, la prestación de servicios, en forma oportuna y eficiente.

Nivel Operativo; Constituye el nivel más importante de la empresa y es el responsable directo de la ejecución de las actividades básicas de la empresa, siendo el pilar de la producción y venta del producto. Tiene el segundo grado de autoridad y es responsable del cumplimiento de las actividades encomendadas a la unidad, bajo su mando puede delegar autoridad, más no responsabilidad.

Distribución de Funciones

Comunicación

Según Davis (2008, pág. 98) “Es el proceso de transmitir información y comprensión entre dos personas”. Es la manera de relacionarse con otras personas a través de datos, ideas, pensamientos y valores. Ésta une a las personas a partir de sentimientos y conocimiento.

Según Porret (2006, pág. 34) “La comunicación es el flujo de información que se produce en la comunicación. Es el proceso mediante el cual se puede transmitir información de una entidad a otra, alterando el estado de conocimiento de la entidad receptora”.

La comunicación es un proceso dinámico e irreversible, intencional y complejo, mediante el cual intercambiamos e interpretamos mensajes significativos en un contexto determinado.

Emisor: Es aquellas personas quien puede emitir mensajes para el benéfico de la comunicación interna de la empresa.

Mensaje: Es la idea que el emisor tramite al receptor.

Receptor: Es quien recibe el mensaje y a su vez cierra el progreso de la comunicación mediante la recepción y aceptación del mensaje que se transmitió.

Tipos de Comunicación

Comunicación Ascendente

Según Porret (2010, pág. 45) “La comunicación ascendente es la que parte de los niveles inferiores transmite información hasta los órganos superiores de la misma organización”.

La comunicación ascendente va de acuerdo a la escala jerárquica cuando la información trasciende desde el puesto menor al mayor.

Comunicación Descendente

Gómez (2010) La comunicación descendente ocurre al dar órdenes por el nivel superior hacia el inferior. Es decir se da para que los empleados cumplan bien sus tareas y funciones para de esa manera optimizar tiempo y recursos.

Sirve para enviar los mensajes de los superiores a los subordinados, uno de los propósitos más comunes de estos comunicados es proporcionar las instrucciones suficientes y específicas de trabajo: “quien, debe hacer que, cuando, como, donde, y por qué”.

Normas

Según Gómez (2010, pág. 13) “Son patrones aceptables de comportamiento para las personas dentro de un grupo”.

Según Mantilla (2008, pág. 23) “Las normas indican a las personas lo que deben hacer o no hacer, en determinadas situaciones. O desde el punto de vista del individuo, las normas le dicen lo que se espera de él. Todos los grupos tienen sus normas. A veces, son sólo sobreentendidas, pero otras veces son explícitas, habladas y puede ser que hasta escritas”.

Las normas son reglas de conductas que nos imponen un determinado modo de obrar o de abstenernos.

Importancia de las Normas

Algunas ventajas de que las normas formales de trabajo sean explícitas y hasta escritas, son las siguientes:

1. Reduce los problemas interpersonales entre los empleados ya que, al aplicarse las mismas normas a todos, el trato es más o menos igual y se minimizan las injusticias.
2. Facilitan la interacción entre los empleados porque, al saber claramente qué está permitido y qué no, aumentan las posibilidades de que se comporten adecuadamente en el ambiente laboral.
3. Favorecen un ambiente laboral más justo, pues al aplicarse las mismas reglas a todos se reducen los favoritismos.

Reglas

Según Gómez (2008, pág. 12) “Son planes, ya que establecen cursos de acción constituyéndose en la forma más simple de un plan”.

Una regla ordena que se realice o no una acción específica y definida con respecto a una situación. A menudo las reglas se confunden con las

políticas, ya que también incluyen guías de acción y de pensamiento, pero no dejan margen a las decisiones.

Una regla puede ser o no parte de un procedimiento. A modo de ejemplo, se pueden mencionar las siguientes reglas:

1. Prohibido fumar en las áreas de producción o de ventas (esta regla no forma parte de ningún procedimiento).
2. Las órdenes de compra deben ser aprobadas por el Gerente (esta regla forma parte del procedimiento de compras).
3. Por otra parte, tanto las reglas como los procedimientos, restringen el área de decisiones en su aplicación, ya que indican lo que puede o no puede hacerse, y como debe hacerse, limitando las acciones a tareas específicas.

División de Trabajo

Rodríguez (2007) Se llama división del trabajo, a la separación de las operaciones productoras. Observando esta división cada obrero se ocupa siempre de la misma clase de operaciones, y entre todos los obreros de una fábrica se alcanza un resultado.

División del trabajo es la especialización y cooperación de las fuerzas laborales en diferentes tareas y roles, con el objetivo de mejorar la eficiencia. Como un cambio tecnológico y social con el desarrollo del capitalismo y la revolución industrial.

Características de la División del Trabajo

- ✓ Ahorro de capital: cada obrero no tiene que disponer de todas las herramientas que necesariamente para las distintas funciones.
- ✓ Ahorro de tiempo: el operario no tiene que cambiar constantemente de herramientas.
- ✓ Los trabajos a realizar por cada operario son más sencillos, con lo que el error disminuye.

- ✓ Simplicidad de las funciones a realizar, personal con menos experiencia puede incorporarse al mercado laboral.
- ✓ Invención de nuevas máquinas.

Las Ventajas son:

1. Que el obrero adquiere mayor habilidad en operaciones sencillas y repetidas con frecuencia.
2. Que no pierde tiempo en pasar de una operación a otra, cambiando de sitio, postura o herramienta.
3. Que a fuerza de repetir siempre la misma operación, consigue facilidad para descubrir procedimientos más rápidos, sencillos e ingeniosos.

Las desventajas son:

1. Que entorpece el espíritu del hombre al sujetarle a practicar siempre la misma operación, que es muchas veces mecánica.
2. Que hace aprender al trabajador una sola parte del oficio, y no puede por lo tanto desempeñar por completo ese oficio.
3. Que hace al obrero dependiente del fabricante, puesto que como no sabe hacer más que una parte del producto, no es fácil que encuentre donde trabajar cuando sea despedido.

RESPONSABILIDAD

Valores

Rosales (2010) El valor es una cualidad especial que hacen que las cosas sean estimadas en sentido positivo o negativo.

Tierno (2010) Son todas las normas de conducta sociales, cívicas y reglas de comportamiento. Son principios que nos permiten orientar nuestro comportamiento en función de realizarnos como personas.

Lealtad; Comprometidos en todo momento el personal, con los objetivos y metas en forma decidida y constante, obrando siempre con honestidad y justicia.

Respeto; Este valor supremo regirá las relaciones entre la organización y sus grupos de interés: clientes, accionistas, trabajadores, proveedores y comunidad.

Puntualidad; En la entrega de los pedidos que nos solicitan los clientes, cumpliendo a cabalidad con los tiempos que estipulemos en el momento que realizamos la transacción.

Ética

Barroso (2012) Es la ciencia filosófico-normativa y teórico-práctica que estudia los aspectos individuales y sociales de la persona a través de la moralidad de los actos humanos, bajo una razón humana, la honestidad teniendo siempre como fin el bien honesto.

Max (2010) La ética es la ciencia de la conducta humana que estudia la forma de actuar que tenemos todos los hombres frente a nuestros semejantes y la manera en la que nos desenvolvemos en nuestras actividades diarias.

La ética es la rama de la filosofía que se ocupa del estudio racional de la moral, la virtud, el deber, la felicidad y el buen vivir.

2.5.1.2 ORGANIZACIÓN

Según Díaz (1993, pág. 122) “Formaciones sociales complejas y plurales, compuestas por individuos y grupos, con límites relativamente fijos e identificables, que constituyen un sistema de roles, coordinado mediante un sistema de autoridad y de comunicación y articulado por un sistema de significados compartidos en orden a la integración del sistema y a la

consecución de objetivos y fines. Estos fines, o el modo de conseguirlos, no siempre son aceptados por todos sus miembros, por lo que deben ser negociados o impuestos, lo que permite entender las organizaciones como coaliciones de poder en lucha, a veces por el cómo conseguir los objetivos y a veces por la fijación de los objetivos mismos. De duración relativamente estable y continua, estas formaciones sociales se hallan inmersas en un medio ambiente con el que mantienen mutuas relaciones de influencia.

Según Alexei (2007, pág. 231) “La organización es, a un mismo tiempo, acción y objetivo. Como acción se entiende en el sentido de actividad destinado a coordinar el trabajo de varias personas, mediante el establecimiento de tareas, roles o labores definidas para cada una de ellas, así como la estructura o maneras en que se relacionarán en la consecución de un objetivo o meta. Como objeto, la organización supone la realidad resultante de la acción anterior; esto es, el espacio, ámbito relativamente permanente en el tiempo, bajo el cual las personas alcanzan un objetivo preestablecido”

Después de que la dirección y formato de las acciones futuras ya hayan sido determinadas, el paso siguiente para cumplir con el trabajo, será distribuir o señalar las necesarias actividades de trabajo entre los miembros del grupo e indicar la participación de cada miembro del grupo. Esta distribución del trabajo esta guiado por la consideración de cosas tales como la naturaleza de las actividades componentes, las personas del grupo y las instalaciones físicas disponibles.

Estas actividades componentes están agrupadas y asignadas de manera que un mínimo de gastos o un máximo de satisfacción de los empleados se logre o que se alcance algún objetivo similar, si el grupo es deficiente ya sea en él número o en la calidad de los miembros administrativos se procuraran tales miembros. Cada uno de los miembros asignados a una

actividad componente se enfrenta a su propia relación con el grupo y la del grupo con otros grupos de la empresa.

Objetivos de la organización

Albers (2006) Los objetivos pueden ser expresados en términos subjetivos tales como “siendo un buen ciudadano de la comunidad” y “conservación de la costumbre americana”. También es definido en forma operativa, es decir, que el objetivo es igual que la función necesaria para lograrlo.

Actividades importantes de organización

Subdividir el trabajo en unidades operativas (Depto.)

Agrupar las obligaciones operativas en puestos (puestos reg. X depto.)

Reunir los puestos operativos en unidades manejables y relacionadas.

Aclarar los requisitos del puesto.

Seleccionar y colocar a los individuos en el puesto adecuado.

Utilizar y acordar la autoridad adecuada para cada miembro de la administración.

Proporcionar facilidades personales y otros recursos.

Ajustar la organización a la luz de los resultados del control.

2.5.1.3 Manuales de Organización

Albers (2006) Los manuales ayudan, por lo general a promover un entendimiento de responsabilidades y relaciones, a facilitar el entrenamiento del personal administrativo y a proporcionar una base para el estudio de los problemas de la organización. Los manuales pueden contener información comprensiva de toda la organización, o su contenido puede ser limitado a determinadas divisiones, departamentos, plantas y funciones. Aunque los manuales de organización difieren en cuanto a su formato, comúnmente contiene el material siguiente:

Descripción del Trabajo: Muchos manuales presentan descripciones detalladas de las responsabilidades y relaciones de los puestos ejecutivos.

El número de descripciones puede ser limitado por criterios diversos, tales como el rango jerárquico, la naturaleza de la función, el nivel de salario y el status oficial.

Thierauf (2007) Son guías para la organización general de la empresa y sus componentes secundarios, incluyendo su historia, objetivos, diagramas de la organización, unidades de la organización, funciones de las unidades de la organización, y descripciones de los trabajos.

Los manuales se suelen guardar en cuadernos de hojas sueltas para facilitar las adiciones y supresiones. Generalmente la primera sección se dedica a la estructura total de la empresa, y las secciones subsecuentes se centran en divisiones individuales, plantas o unidades de la organización. Aunque algunos manuales solo contienen diagramas, los más extensos contienen mucha información relativa a la organización, incluso:

1. Naturaleza y objeto del manual de la organización.
2. Breve historia de la organización, con información sumaria acerca de sus productos.
3. Objetivos generales y específicos de la organización.
4. Diagrama general de la organización, y diagramas de las unidades de la organización.
5. Descripción de las unidades de la organización (divisiones, ramas, departamentos, secciones y unidades) y sus objetivos.
6. Delineación de las funciones y responsabilidades de las unidades de la organización y su autoridad y responsabilidad correspondientes.
7. Descripción del trabajo de los puestos de cada unidad de la organización, incluso las relaciones recíprocas de los puestos y procedimientos para coordinar las funciones de los trabajos.

Aspectos generales que un Manual de Organización debe tener

Identificación: Nombre oficial del organismo o unidad a que se refiere, título y extensión del manual. Debe incluirse la identificación correspondiente de acuerdo a los lineamientos establecidos en la empresa.

Índice o tabla de contenido: consiste en una relación de las partes que conforman el manual.

Introducción y objetivos del manual: En la introducción debe incluirse información general de la empresa e identificar los objetivos y el alcance del manual, la empresa y las unidades que se consideran en él. Debe tener una explicación al usuario acerca de lo que es el documento, de la ocasión en que se elabora o se efectúa la última revisión. La introducción debe ser lo más breve posible.

Distribución y uso del manual: Se indicara en este apartado la lista de unidades y cargos que tendrán asignado un ejemplar del manual así como el uso que puede hacerse del mismo.

Control de cambios del manual: Se debe incluir un apartado para reportar todas las modificaciones de la que ha sido objeto el manual, explicando las razones y los responsables de la realización de los cambios.

Antecedentes históricos: E esta parte se debe dar una breve reseña histórica de la empresa o de la unidad orgánica descrita en el manual, en la que se indique la ley o decreto por el cual fue creada e incluir información sobresaliente sobre el desempeño de la empresa en su desarrollo histórico.

Diagrama funcional: Establece la dirección del área estudiada, sus macro funciones, las relaciones de estas en el contexto interno y externo de la empresa, y su objetivo funcional razón de ser. El diagrama funcional debe elaborarse para la unidad estudiada y para cada una de las macro

funciones. Es una representación gráfica de las áreas funcionales o de la unidad actualizada apoyada y derivada de las políticas, objetivos, normas, lineamientos, con un objeto funcional definido, así como la expresión de las relaciones internas y externas.

Organigramas: Es una técnica o herramienta necesaria para llevar a cabo una organización racional, es indispensable durante el proceso de organización, es aplicable de acuerdo con las necesidades de cada grupo social.

Organigrama Funcional: Permite diferenciar las funciones básicas de dirección y de cada una de las macro funciones que han sido determinadas para la unidad estudiada.

Organigrama de Misiones: El diagrama de misiones es un modelo que expresa gráficamente cada una de las áreas de líneas y staff que conformarían la unidad objeto de estudio con sus respectivas misiones.

Organigrama de Posición Macro: Consiste en representar gráficamente la estructura orgánica y debe reflejar de manera esquemática, la posición de las unidades que la componen y sus respectivas relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad y asesoría.

Organigrama de Posición Dimensionado: Se representa en forma completa la estructura organizativa del área correspondiente en todos sus niveles, incluyendo el número de personas para cada cargo.

Descripción de unidades: en este apartado deben incluirse las descripciones de cada unidad administrativa que conforma la empresa, ordenadas por nivel de jerarquía.

Descripción de cargos: En este apartado deben incluirse las descripciones de cada uno de los cargos que conforman la empresa, ordenados por unidades y por jerarquía.

Diagramas

Thierauf (2007) Son representaciones que permiten presentar cualquier tipo de información, logrando presentar detalles de cualquier proceso y que sea entendida por cualquier persona.

Los diagramas son instrumentos que se utilizan para facilitar la tarea de observar, analizar y desarrollar los métodos empleados para ejecutar actividades, estos permiten abordarlas de forma ordenada y metódica.

Los diagramas van de lo general a lo particular, se pasa de examinar un conjunto de operaciones, a considerar una solo con más detalles, hasta llegar al estudio pormenorizado de los movimientos del operario.

Siguiendo este principio de lo general y más importantes a lo particular y detalle, se aconseja abordar el análisis y mejoras de métodos analizando al operario o al producto, dependiendo de esto los tipos de diagramas a utilizar.

Estos gráficos no son estrictamente necesario para llevar a cabo una mejora de métodos, aunque si de gran utilidad para ello.

Aspectos en la representación de los diagramas

1. Representación gráfica de los hechos.
2. Mayor visión de la relación entre las operaciones.
3. Obtener los detalles por observación directa, según el proceso.
4. Verificar:
 - a) Exactitud de los hechos
 - b) Totalidad del registro de los hechos

c) Demasiadas suposiciones

Importancia de los Diagramas

Facilita al analista de método, en la parte de un diseño de un puesto de trabajo o para mejorarlo, presentar de forma clara, sencilla y lógica la información actual (hechos) relacionados con el proceso. Son herramientas o medios gráficos que le permiten realizar un mejor trabajo en un menor tiempo.

Tipos de Diagramas

Thierauf (2007) Los diagramas o gráficos que a continuación se describen, son empleados en los estudios de mejora de métodos, no utilizándose todos en la misma circunstancia, ni tampoco son los únicos posibles, sino más bien los que puedan considerarse como modelos, siendo susceptibles de adaptarse a los casos más diversos que suele presentarse en la práctica. No obstante, pueden idearse o elaborarse otros, más o menos basados en ellos que se amoldan mejor a cada caso específico.

Un diagrama de operaciones de procesos es la representación gráfica del punto en donde los materiales se integran al proceso, y de la secuencia de inspecciones y todas las demás operaciones, excepto aquellas que se relacionen con el manejo de materiales, también incluye toda la información que conviene para su análisis, como el tiempo requerido y la ubicación.

Este tipo de diagrama se puede representar en dos modalidades, en forma lógica o secuencial, en orden en que van apareciendo las operaciones y la forma de ensamble.

Todos los materiales opcionales, los quebrados y las tolerancias, se evalúan en cuanto a su función, confiabilidad, servicio y costo. Después se revisan las operaciones en busca de posibles métodos opcionales de

procesamiento, fabricación, maquinado, o ensamblado y cambio de herramientas y equipo. ¿Se puede eliminar, combinar, modificar o simplificar las operaciones?. Las inspecciones se analizan en busca de niveles de calidad, para reemplazarlas con técnicas de muestreo durante el proceso o por medio de la ampliación del puesto de operaciones relacionadas. Los valores de tiempo se revisan en función de métodos y herramientas alternativas y por supuesto, del uso de servicio externos para equipo de aplicación especial.

Diagrama de Proceso

Thierauf (2007) El diagrama de proceso es una representación gráfica de los acontecimientos que se producen durante una serie de acciones u operaciones y de la información concerniente al mismo. Este tipo de diagrama o esquema también pueden referirse, solamente a las operaciones e inspecciones en cuyo caso sería un diagrama de operaciones. Particular utilidad cuando se trata de tener una idea de los trabajos realizados sobre un conjunto de piezas o componentes que constituyen un montaje, grupo o producto.

La utilidad de esta clase de diagrama es de constituir un examen previo y sintetizado de los procesos, que pueden servir como base a estudios posteriores más amplios detallados. Mediante este examen podemos darnos cuenta de los hechos de más relevancia, por ejemplo, si se puede eliminar una operación, situar las inspecciones en el momento y lugar adecuado racionalizar los movimientos de materiales y piezas, eliminar o disminuir las demoras.

Los diagramas de procesos pueden representarse sobre hojas, sobre todo cuando se trata de describir acontecimientos que atañen a piezas o bien las actividades de más de una persona. Cuando se está habituando a utilizarlos regularmente, es preferible adoptar impresos previamente.

Es un instrumento para analizar los costos ocultos, permite reducir la cantidad y duración de las demoras, traslados y almacenamientos; se realiza el análisis de operaciones mediante:

1. Manejo de materiales
2. Distribución de los equipos en la planta
3. Tiempo de retrasos
4. Tiempos de almacenamientos

Diagrama de Flujo/Recorrido

Thierauf (2007) Es una representación gráfica sobre el plano del área en el cual se desarrolla la actividad, con las ubicaciones de los puestos de trabajo y el trazado de los movimientos de los hombres y/o materiales.

Este tipo de diagrama se utiliza cuando los recorridos que siguen los materiales y piezas son largos, en general, cuando por una u otra causa se debe tener en cuenta de manera especial o hacer resaltar este factor, por la importancia que pueda tener en el estudio.

Otra modalidad es el diagrama planimétrico (Layout), que se realiza trasladando sobre él las actividades registradas en el diagrama de proceso, con sus correspondientes símbolos e idéntica numeración a la utilizada.

Este diagrama también se caracteriza porque la ruta del material o del operario, que se ha graficado, se representa por líneas, otra característica es que si un movimiento se regresa sobre la misma ruta, o se repite en la misma dirección, se debe usar líneas separadas para cada movimiento, con el fin de hacer resaltar esta acción de retroceso.

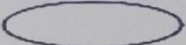
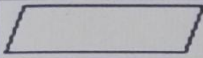


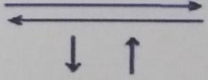

Existen tres tipos de diagramas de flujo o recorrido, que son:

- Hilos, cuando el proceso se sigue en líneas continuas.
- Tridimensional, cuando el proceso se refleja en tres planos.
- Niveles, cuando el proceso abarca más de un nivel o pisos.

Definiciones y Símbolos del Diagrama de proceso

Thierauf (2007) Es la simbología que se utiliza para describir las actividades que se realizan en un proceso cualquiera. Nos permite visualizar en forma general qué sucede en el proceso.

Con fines analíticos y para ayudar a encontrar y eliminar deficiencias es conveniente clasificar en cinco tipos de acciones que suceden durante un proceso dado. Estas se conocen como: operaciones, transportes, inspecciones, esperas y almacenajes. Las definiciones siguientes completan el significado de esas clasificaciones, bajo el punto de vista de las condiciones en que se encuentran más frecuentemente en la estructuración del proceso.

SÍMBOLO	NOMBRE	ACCIÓN
	Terminal	Representa el inicio o el fin del diagrama de flujo.
	Entrada y salida	Representa los datos de entrada y los de salida.
	Decisión	Representa las comparaciones de dos o más valores, tiene dos salidas de información falso o verdadero.
	Proceso	Indica todas las acciones o cálculos que se ejecutaran con los datos de entrada u otros obtenidos.
	Líneas de flujo de información	Indican el sentido de la información obtenida y su uso posterior en algún proceso subsiguiente.
	Conector	Este símbolo permite identificar la continuación de la información si el diagrama es muy extenso.

Fuente: Piñeros, Julián "Diagrama de flujo de procesos"

Descripción de Procesos

Thierauf (2007) Un manual de procedimientos es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, de dos o más.

El manual incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación.

Suelen contener información y ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios, máquinas o equipo de oficina a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar al correcto desarrollo de las actividades dentro de la empresa.

En él se encuentra registrada y transmitida sin distorsión la información básica referente al funcionamiento de todas las unidades administrativas, facilita las labores de auditoría, la evaluación, control interno y su vigilancia, la conciencia en los empleados y en sus jefes de que el trabajo se está realizando o no adecuadamente.

2.5.1.4 MANUAL DE FUNCIONES

Rodríguez (1992) Descripción de las funciones generales que corresponden a cada empleo y la determinación de los requisitos para su ejercicio.

Un manual de funciones o manual de organización comprende las funciones o responsabilidades de cada área de la empresa, por ejemplo gerencia, producción, ventas, etc., describiendo como se intervienen en el funcionamiento general de la empresa, contiene la visión, misión, los objetivos, metas y la descripción de cada área así como sus responsabilidades.

MANUAL DE IDENTIDAD CORPORATIVA

Rodríguez (1992) Documento que define las reglas de aplicación del sistema de identidad visual sobre todo los soportes de comunicación.

El Manual de Funciones debe ser considerado como un instrumento dinámico, sujeto a cambios que surgen de las necesidades propias de toda Empresa, y de la revisión técnica permanente para mantener su utilidad.

Obligaciones

Según Solar (2004, pág. 7) “Un vínculo jurídico en virtud del cual una persona se encuentra en la necesidad de procurar a otra el beneficio de un hecho o de una abstención determinada y susceptible generalmente de apreciaciones pecuniarias”.

Según Mazeaud (2001, pág. 35) “La obligación es un vínculo jurídico que nos apremia o constriñe a pagar a otro alguna cosa. Con mayor rigor científico, podemos decir que es el vínculo jurídico establecido entre dos personas o grupos de personas, por el cual una de ellas puede exigir de la otra la entrega de una cosa o el cumplimiento de un servicio o de una abstención”.

Responsabilidad

Según Benjamín Franklin (2009, pág. 488) “Asignación de una tarea a una persona o unidad administrativa que, forzosamente, debe realizar”.

Deberes

Según Galli (2004, pág. 88) “El termino deberes hace referencia a las actividades, actos y circunstancias que implican una determinada obligación moral o ética”.

Según Bonfante (2008, pág. 16) “El deber es la cara opuesta del derecho, pero asimismo son íntimos aliados dado que para disponer de determinados derechos debemos cumplir una serie de deberes, por ejemplo si queremos comprarnos algo deberemos trabajar. Al deber estamos obligados siempre, ya sea porque nos lo manda una normativa vigente, una costumbre, una norma religiosa o un mandato moral, entre otros”.

2.5.2 Variable Dependiente

2.5.2.1 Gestión de Calidad

Según González (2003 pág. 45) “La gestión de la calidad a través del control significa tratar con los datos obtenidos del proceso utilizado para la fabricación de productos o servicios. Debido a que los productos o servicios son siempre producidos a partir de las especificaciones del cliente, el control eficaz del proceso de fabricación dará como resultado un rendimiento coherente y estandarizado que siempre cumplirá con los requisitos. Significa menos pérdidas, más eficiencia y, probablemente, mayores beneficios”.

Albán (2008). Sistema de gestión de la calidad basado en procesos que se observa en el grafico a continuación, en donde muestra que los clientes juegan un papel significativo para definir los requisitos como elementos de entrada. El seguimiento de la satisfacción del cliente requiere la evaluación de la información relativa a la percepción del cliente acerca de si la organización ha cumplido sus requisitos. El modelo mostrado en el grafico cubre todos los requisitos de esta Norma Internacional, pero no refleja los procesos de una forma detallada.

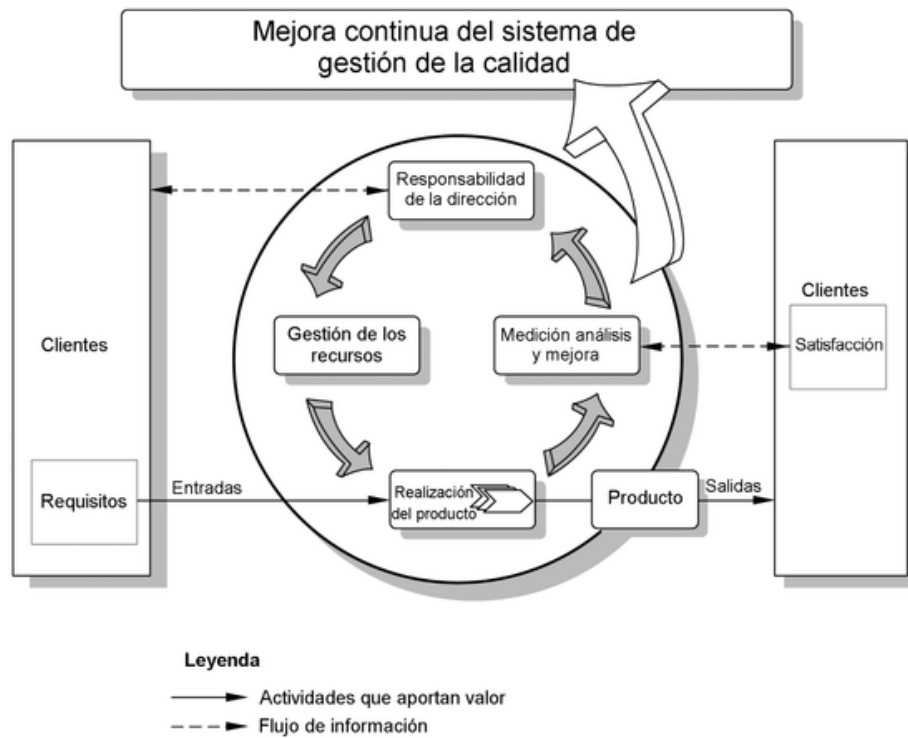
De manera adicional, puede aplicarse a todos los procesos la metodología conocida como "Planificar-Hacer-Verificar-Actuar" (PHVA). PHVA puede describirse brevemente como:

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 como puede verse en la figura.



Fuente: Albán A. (2008). Normas ISO 9001:2008

Caracterización de la Gestión de la Calidad

González (2003) La evolución hacia este nuevo enfoque es consecuencia de los retos a los que tienen que enfrentarse las empresas en los mercados actuales”. Estos retos pueden sintetizar en los siguientes puntos:

- *Globalización de los mercados*, que ha supuesto un aumento de la competencia al añadir a ésta la dimensión internacional, con una amplitud no conocida anteriormente.
- *Clientes exigentes*, con expectativas y necesidades cambiantes y cada vez más elevadas.
- *Aceleración del cambio tecnológico*, que implica ciclos de vida del producto cada vez más cortos.
- *Éxito de las formas pioneras*, más globales y participativas de gestión de la calidad.

2.5.2.2 Gestión de Procesos

González (2003) Se parte del principio de que la forma más efectiva de obtener buenos productos y servicios es actuando sobre los procesos que posibilitan su obtención.

El trabajo que realiza una organización pueden ser descompuesto en sus elementos básicos, es decir, los procesos, actividades o tareas básicas, asociándose por tanto, a este nivel, la noción de proceso con la de tarea o actividad.

Cada uno de estos procesos supone una transformación de inputs en outputs y aporta un determinado valor en esta transformación al conjunto de actividades de la empresa. Estos procesos elementales o básicos, están vinculados en series o grupos con otros procesos también elementales para constituir procesos extendidos o más globales. El proceso puede ser catalogado como directo o indirecto según su vinculación al proceso de producción.

Cada proceso o cada conjunto de procesos vinculados, tiene unos proveedores y unos clientes, origen y destino de la transformación que realizan. Y la orientación a los clientes es, precisamente, el objeto de la gestión de los procesos.

2.5.2.3 Mejoramiento Continuo

González (2003) Es muy exigente porque requiere un esfuerzo continuado y a largo plazo en la aplicación de las políticas y técnicas incluidas en el programa de cambio que se aplique. Mejora continua no significa, como a veces se ha interpretado, que no existan cambios drásticos, ya que el esfuerzo de mejora puede implicar cambios tanto incrementales como profundos.

Según James (2005 pág. 34) “El esfuerzo de mejora en conocimientos, y en los procesos directos e indirectos, productos y servicios, es constante y continuado. Esta continuidad en el esfuerzo es lo que ha dado pie a la concepción de la calidad como un camino sin retorno”.

La conveniencia y la necesidad de mejora continua tiene razones tanto externas como internas. En lo que se refiere al ámbito externo de la empresa, si ésta considera que ha alcanzado sus objetivos y abandona el esfuerzo para mantenerse en la mejora continua, su estancamiento provocará que otras empresas competidoras se sitúen en mejor posición competitiva. En el ámbito interno, las mejoras (incrementales o radicales) en conocimientos, diseño, y ejecución de procesos y productos o servicios, son el eje central de la aplicación de este enfoque y lo posibilita la consecución de sus objetivos.

La aplicación de este principio está estrechamente relacionado con la formación y el aprendizaje, así como con el compromiso de empleados y directivos, ya que, de hecho, constituye una manifestación de la aplicación, la participación y el compromiso de todo el personal, y el resultado de las políticas de asignación de recursos y formación, y del aprendizaje real en la organización.

Según James (2005 pág. 45) “La meta es lograr la perfección mejorando continuamente los procesos comerciales y de producción. Claro está que la perfección es una meta difícil de alcanzar; sin embargo, debe tratarse de lograrla ininterrumpidamente”.

Algunas formas para mejorar continuamente son:

- Considerar que todo el trabajo es un proceso, ya sea que se asocie con la producción o con actividades comerciales.
- Hacer que todos los procesos sean efectivos, eficientes y adaptables.

- Anticiparse a las necesidades cambiantes de los clientes.
- Controlar el desempeño en el proceso, adoptando medidas como reducción de desperdicios, del tiempo de ciclo, gráficas de control-
- Mantener una insatisfacción constructiva con el grado de desempeño actual.
- Eliminar los desperdicios y reprocesamiento donde se presenten.
- Investigar qué actividades no agregan valor al producto o servicio para tratar de eliminarlas.
- Eliminar las no conformidades en todas las fases del trabajo de cada persona, aun cuando la mejoría sea pequeña.
- Innovar para lograr grandes avances.
- Conservar los avances para que no haya regresión.
- Incorporar, en las actividades futuras, las lecciones aprendidas.
- Usar métodos técnicos, como por ejemplo control estadístico de procesos, experimental, benchmarking, despliegue de la función de la calidad.

2.5.2.4 PROCESO DE PRODUCCIÓN

Según Friedrich E. (2007, pág. 212) “Un proceso de producción es un sistema de acciones dinámicamente interrelacionadas orientado a la transformación de ciertos elementos (entradas), denominados factores, en ciertos elementos (salidas), denominados productos, con el objetivo primario de incrementar su valor”.

En el gráfico se observa claramente el diagrama de un proceso de producción en general.



Figura 2. Proceso de Producción
Fuente: Friedrich E. (2007)

Los elementos esenciales de todo proceso productivo son:

- ✓ Los factores o recursos: en general, toda clase de bienes o servicios económicos empleados con fines productivos.
- ✓ Las acciones: ámbito en el que se combinan los factores en el marco de determinadas pautas operativas.
- ✓ Los resultados o productos: en general, todo bien o servicio obtenido de un proceso productivo.

Selección del Proceso

Según Friedrich E. (2007, pág. 230) La selección del proceso se refiere, a la decisión estratégica que se hace al seleccionar la clase de proceso de producción que debe existir en la planta.

Recursos

Según Sayagués (2002, pág. 28) “Serían todos los remedios o medios de protección al alcance del administrado para impugnar los actos y hechos administrativos ilegítimos, y en general para defender sus derechos respecto de la administración pública”.

Según Fiorini (2002, pág. 16) “Se denomina recursos a aquellos elementos que aportan algún tipo de beneficio a la sociedad. En economía, se llama recursos a aquellos factores que combinados son capaces de

generar valor en la producción de bienes y servicios. Estos, desde una perspectiva económica clásica, son capital, tierra y trabajo”.

Producto Final

Según Sayagués (2002, pág. 33) “Se conoce como producto terminado al objeto destinado al consumidor final, se trata de un producto, por lo tanto, que no requiere de modificaciones o preparaciones para ser comercializados”.

Según Fiorini (2002, pág. 17) “Es un conjunto de atribuciones tangibles e intangibles que el consumidor cree que posee un determinado bien para satisfacer sus necesidades”.

Tiempos

Según Hecht (1984, pág. 76) “No se refiere solamente al plazo señalado para entregar proyectos o sus partes ya terminadas, sino asimismo al uso regular y planificado del tiempo sobre una base diaria. Antes de examinar una diversidad de ideas que podrían resaltar provechosas”.

Según Zubiri (1976, pág. 7) “El tiempo es, pues, un pasar que tiene tres que pudiéramos llamar partes suyas: presente, pasado y futuro. Estas tres partes se hallan dotadas de una intrínseca unidad”.

2.6 Hipótesis

Mediante la aplicación de un Manual de Funciones se mejoraría el Proceso de Producción en la Planta Procesadora de Lácteos “Campo Fino”

2.7 Variables

2.6.1 Variable Independiente: Manual de Funciones

2.6.2 Variable Dependiente: Proceso de Producción

CAPÍTULO III

3. MARCO METODOLÓGICO

3.1 Enfoque

De conformidad con el paradigma crítico propositivo seleccionado en la fundamentación filosófica tenemos que seguir el enfoque cualitativo por las siguientes razones:

En la investigación se utilizara técnicas cualitativas que ayudaran a visualizar la realidad de la Planta Procesadora de Lácteos “Campo Fino” ya que tiene el problema de falta de estructura organizacional y afecta el rendimiento o el desempeño laboral de la organización.

3.2 Modalidad básica de la información

La presente investigación se llevara a cabo por medio de las siguientes modalidades de investigación:

Investigación bibliográfica – documental

Hernández (1995) Por documento puede entenderse todo elemento tangible o perceptible que sirve para demostrar algo. Bajo este criterio, un libro es un documento lo mismo que una película, una pieza arqueológica o un aviso publicitario, siempre y cuando sirva para desarrollar un estudio. La suma de documentos tomados en cuenta para un estudio cualquiera constituye la fuente documental de la investigación

El proyecto se caracteriza por el empleo predominante de registros gráficos y sonoros como fuentes de información, generalmente se le identifica con el manejo de mensajes registrados e impresos, por lo que se le asocia con la investigación bibliográfica.

Se utilizara esta modalidad de investigación porque, permitirá analizar la información escrita sobre el problema en revistas, libros, tesis de grado, etc.

Investigación de Campo

Ander (1977) El trabajo de campo implica la relación directa del investigador con las fuentes de información no documentales. Identifica dos tipos de contacto que caracterizan la investigación de campo: 1) global, que implica una aproximación integral al fenómeno a estudiar, identificando las características naturales, económicas, residenciales y humanas del objeto de estudio; y, 2) individual, que implica la aproximación y relacionamiento con las personalidades más importantes del grupo (identifica los líderes de los distintos niveles como los más importantes proveedores de información)

La Investigación de campo se desarrollara dentro de la Plata Procesadora de lácteos “Campo Fino”, ya que el investigador tiene contacto directo con la situación real de la empresa, y su finalidad es recolectar y registrar datos que se relacionen con el tema de investigación, para ello se utilizara herramientas como las entrevistas, encuestas a los integrantes de la organización.

La utilización predominante de las técnicas de investigación de campo no excluye la posibilidad y necesidad de emplear determinada información bibliográfica de apoyo a la investigación.

3.3 Nivel o tipo de investigación

Para la ejecución de la presente, se aplicara los siguientes tipos de investigación que se citan a continuación:

Investigación explicativa

Sabino (1995) Identifica estos estudios como aquellos cuyo propósito es encontrar relaciones entre las variables. Los estudios explicativos van más allá de la descripción de conceptos o de fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; están dirigidos a responder a las causas de los eventos físicos o sociales.

Se aplicara la investigación explicativa en mención ya que nuestro objetivo es alcanzar y llegar al conocimiento de la causa para analizarlo , lo cual permite describir la información obtenida mediante la aplicación de los instrumentos necesarios y emitir descripciones que ayuden a aclarar la situación actual del problema de investigación.

Se podrá analizar las respuestas recogidas en las encuestas o en las entrevistas las mismas que se realizará para obtener información con el propósito de interpretar los resultados y llegar a establecer conclusiones y recomendaciones a éste problema de investigación.

Investigación Correlacional

Hernández (2003) Es un tipo de estudio que tiene como propósito evaluar la relación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables (en un contexto en particular). Los estudios cuantitativos correlacionales miden el grado de relación entre esas dos o más variables (cuantifican relaciones). Es decir, miden cada variable presuntamente relacionada y después también miden y

analizan la correlación. Tales correlaciones se expresan en hipótesis sometidas a prueba”.

La finalidad de la investigación correlacional, es medir estadísticamente el grado de influencia de las variable dependiente (Desempeño Laboral) e variable independiente (Estructura Organizacional), mediante las encuestas permitiendo evaluar el grado de relación que tienen entre sí, debido a que el grado porque las dos variables están influenciadas directamente.

3.4 Población y muestra

La empresa Planta Procesadora de Lácteos “Campo Fino” cuenta con un total de 25 empleados en la organización detallados de la siguiente manera:

Tabla N° 1

Puestos de trabajo	Número de empleados
Gerente	1
Contadora	1
Secretaria	1
Jefe de recursos humanos	1
Jefe de producción	1
Distribuidores	4
Técnico de Máquinas	1
Operarios	15
Total	25

Elaborado por: Alexandra Sánchez

Por ende en la presente investigación, no precisa realizar el cálculo de la muestra debido a que la población es menor a 100.

3.5 Operacionalización de Variables
Variable Independiente: Manual de Funciones

Cuadro N. 1

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<p>El Manual de Funciones comprende las funciones o responsabilidades de cada área de la empresa.</p>	<p>Funciones</p> <p>Responsabilidades</p> <p>Área de la Empresa</p>	<p>Servicio al cliente</p> <p>Habilidades</p> <p>Destrezas</p> <p>Designación de tareas</p> <p>Desempeño</p> <p>Capacidad</p> <p>Directivo</p> <p>Administrativo</p> <p>Operativo</p>	<p>¿Cree que sea necesario implementar un manual de funciones en la empresa?</p> <p>¿Están conforme con las funciones que cumple en su puesto de trabajo?</p> <p>¿En cada puesto de trabajo están determinados los deberes y responsabilidades?</p>	<p>Encuestas, cuestionarios que se realizaran al personal de la empresa.</p>

Elaborado por: Alexandra Sánchez

Variable Dependiente: Proceso de producción

Cuadro N.- 2

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<p>Proceso de producción es un sistema de acciones que se encuentran interrelacionadas de forma dinámica y que se orientan a la transformación de ciertos elementos</p>	<p>Sistemas de Acciones</p> <p>Dinámica</p> <p>Transformación</p>	<p>Gestión de Procesos</p> <p>Mejora de Procesos</p> <p>Individual</p> <p>Grupal</p> <p>Control de Grupo</p> <p>Productos</p> <p>Ventas</p> <p>Recursos</p>	<p>¿Mejoraría el proceso de producción al implementar un manual de funciones?</p> <p>¿Cree usted que con la implementación del manual de funciones se optimizaría los recursos de la empresa?</p> <p>¿En qué porcentaje aumentaría el proceso de producción con la implementación del manual de funciones?</p>	<p>Encuesta y cuestionario a los empleados de la empresa</p>

Elaborado por: Alexandra Sánchez

3.6 Recolección de información

Tabla N° 2

PREGUNTAS	ESPECIFICACIONES
1.- Para qué	Para alcanzar los objetivos
2.- De qué personas y objetos	Clientes internos y externos
3.- Sobre qué aspectos	Estructura organizacional Desempeño laboral
4.- Quienes	Alexandra Sánchez
5.- Cuando	Febrero 2015
6.- Donde	Planta procesadora de lácteos “Campo Fino”
7.- Cuantas veces	Las veces que sea necesario para la investigación
8.- Que técnicas de recolección	Encuestas, entrevistas , observación
9.- Con qué	Cuestionarios , guía de entrevista, lista de cotejo
10.- En qué situación	Situación que amerite realizar la encuesta en la Planta procesadora de lácteos “Campo Fino”

Elaborado por: Alexandra Sánchez

Tabla N° 3

Técnicas de Investigación	Instrumentos de recolección de información
1 Información primaria 1.1 Clientes externos	1.1.1 Encuestas 1.1.2 Cuestionarios 1.1.3 Entrevistas
2 Información secundaria 2.1 Observación	2.1.1 Textos relacionados a la estructura organizacional y la capacitación para mejorar el desempeño laboral de la empresa 2.1.2 Tesis de grado Revistas Libros Artículos

Elaborado por: Alexandra Sánchez

3.7 Procesamiento y análisis de la información

Es importante destacar que los métodos de recolección de datos, se puede definir como el medio a través del cual el investigador se relaciona con los participantes para obtener la información necesaria que le permita lograr los objetivos de la investigación de dicha empresa.

La revisión de la información se lo realizara al concluir la aplicación de la recolección de datos al personal de la empresa, inmediatamente obtenida la información se procederá a revisar, para detectar errores y , eliminar respuestas contradictorias y a su vez verificar que los datos este completamente llena y que contengan información valedera para continuar con la investigación.

CAPÍTULO IV

4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 ANÁLISIS

El análisis es un examen detallado de los hechos para conocer sus elementos constitutivos, sus características constitutivas, sus interrelaciones, así como la relación de cada elemento con el todo.

Una vez realizada la información utilizando los instrumentos ordenados, los datos para luego analizarlo de manera sistemática y técnica. Realizaré la tabulación con los datos obtenidos, utilizando cuadros estadísticos que me permita tener una idea clara de lo que se quiere lograr.

4.2 INTERPRETACIÓN

Luego de realizar el respectivo análisis se procede a la interpretación de cada una de las preguntas de la encuesta, ya que cada una de las preguntas tiene diferentes resultados que se articulan con determinados objetivos, según el tipo de gráficos.

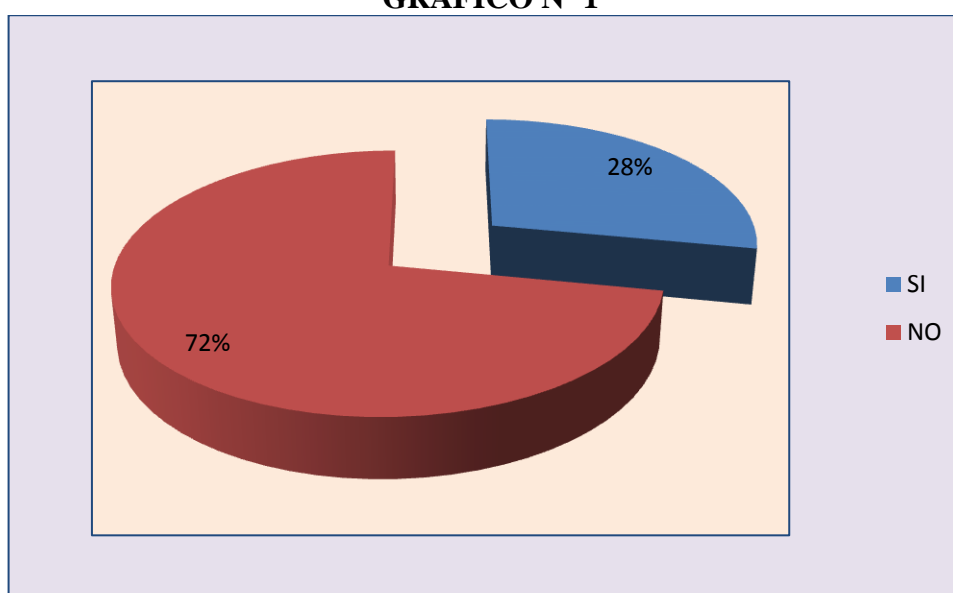
TABULACIÓN DE ENCUESTAS REALIZADAS

1.- ¿La empresa dispone de una estructura orgánica?

TABLA N° 4

	TOTAL EMPLEADOS	PORCENTAJES
SI	7	28%
NO	18	72%
TOTAL	25	100%

GRÁFICO N° 1



Fuente: Encuestas
Elaborado por: Alexandra Sánchez

ANÁLISIS

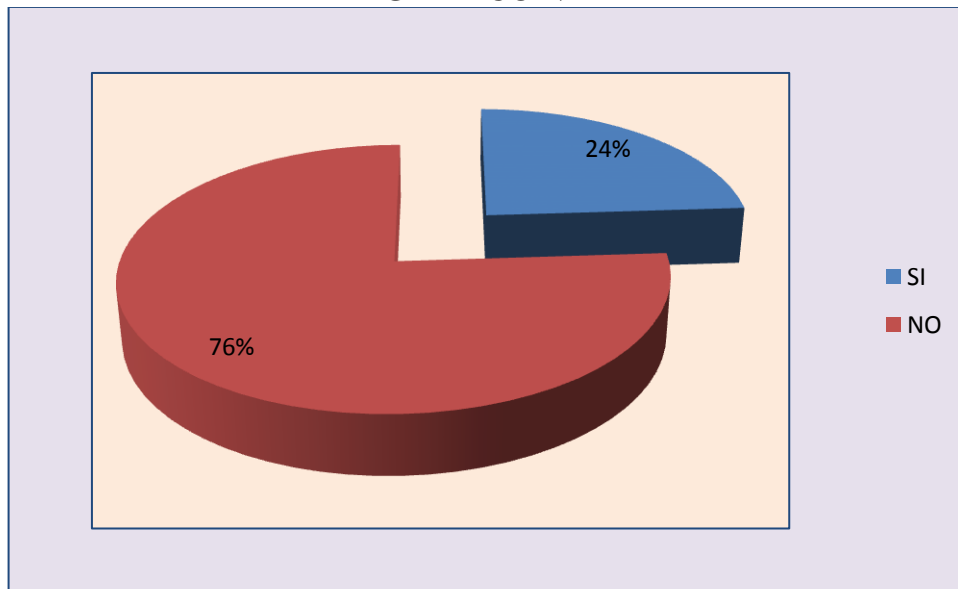
En la Planta Procesadora, según las encuestas realizadas de un total de 25 personas que corresponde al 100% de los empleados de la empresa, se obtuvo los siguientes resultados, el 28% que corresponde a un total de 7 persona afirman que la empresa si cuenta con una estructura orgánica, mientras que el 72% que corresponde a un total de 18 personas, afirma que la empresa no cuenta con una estructura orgánica.

2.- ¿La empresa cuenta con unidades Administrativas definidas?

TABLA N° 5

	TOTAL EMPLEADOS	PORCENTAJES
SI	6	24%
NO	19	76%
TOTAL	25	100%

GRÁFICO N° 2



Fuente: Encuestas
Elaborado por: Alexandra Sánchez

ANÁLISIS

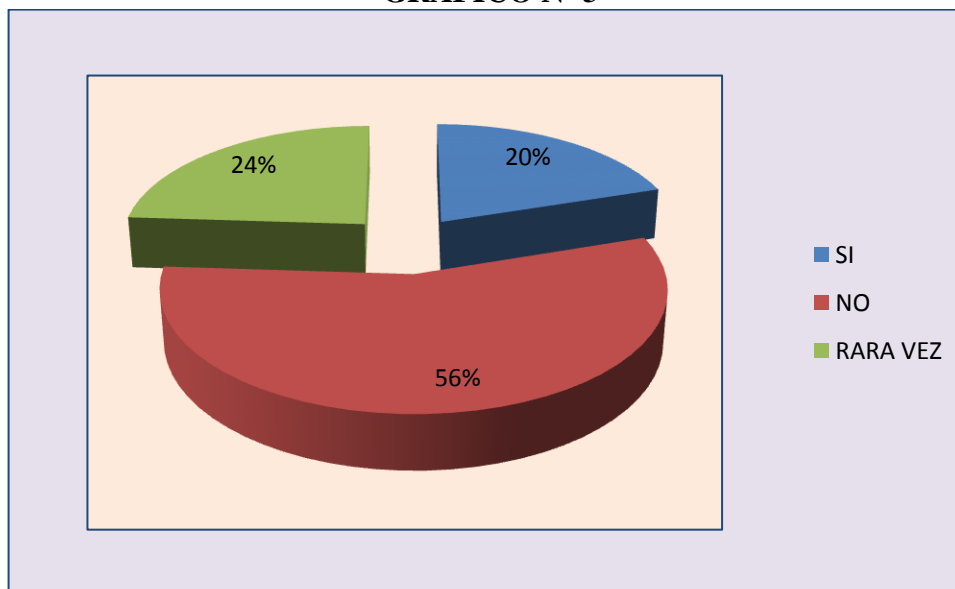
En la empresa, según las encuestas realizadas de un total de 25 personas que corresponde al 100% de los empleados de la empresa, se obtuvo los siguientes resultados, el 24% que corresponde a un total de 6 personas afirman que la empresa cuenta con unidades administrativas definidas, mientras que el 76% que corresponde a un total de 19 personas, afirma que la empresa no cuenta con unidades administrativas definidas.

3.- ¿Los puestos de trabajo están definidos con su respectiva denominación?

TABLA N° 6

	TOTAL EMPLEADOS	PORCENTAJES
SI	5	20%
NO	14	56%
RARA VEZ	6	24%
TOTAL	25	100%

GRÁFICO N° 3



Fuente: Encuestas
Elaborado por: Alexandra Sánchez

ANÁLISIS

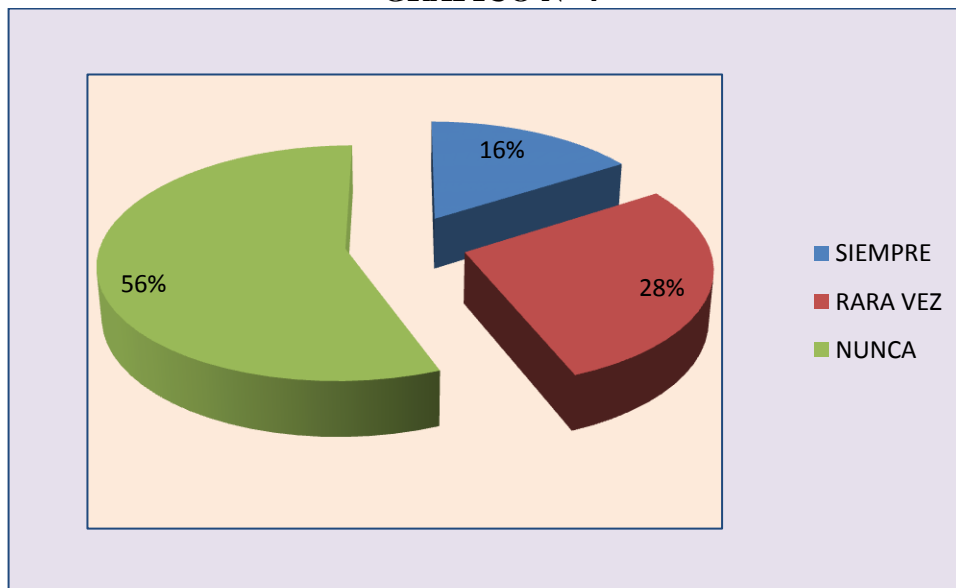
En la empresa, según las encuestas realizadas de un total de 25 personas que corresponde al 100% de los empleados, el 20% que corresponde a un total de 5 personas afirman que en la empresa los Puestos de trabajo están definidos con su respectiva denominación, mientras que el 56% que corresponde a un total de 14 personas, afirma que la empresa no tiene definido los puestos de trabajo con su respectiva denominación y un 24% que corresponde a un total de 6 personas responden que rara vez tiene definido los puestos de trabajo.

4.- ¿En cada puesto de trabajo están determinados los deberes y responsabilidades?

TABLA N° 7

	TOTAL EMPLEADOS	PORCENTAJES
SIEMPRE	4	16%
RARA VEZ	7	28%
NUNCA	14	56%
TOTAL	25	100%

GRÁFICO N° 4



Fuente: Encuestas
Elaborado por: Alexandra Sánchez

ANÁLISIS

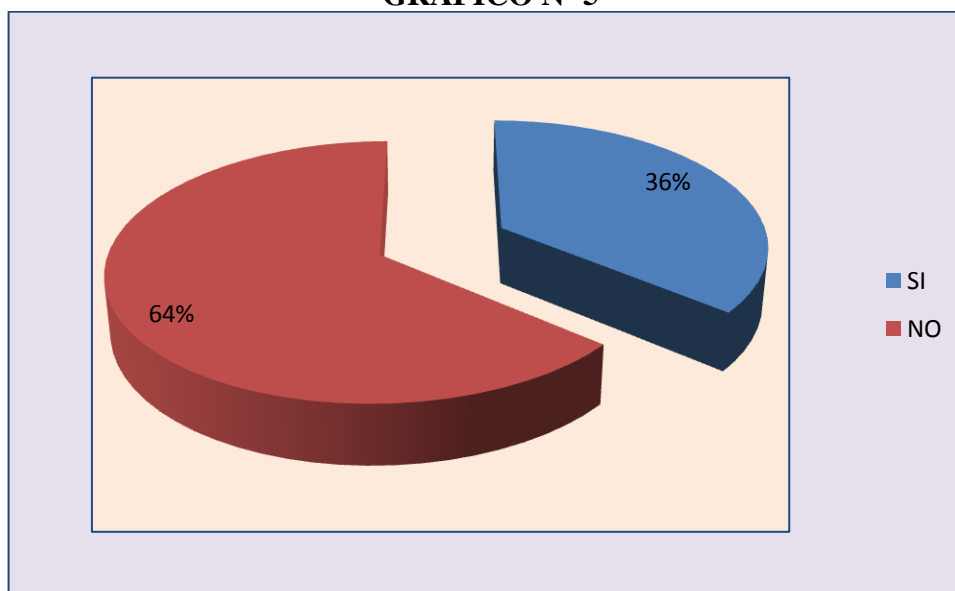
En la Planta procesadora, según las encuestas realizadas de un total de 25 personas que corresponde al 100% de los empleados, el 16% que corresponde a un total de 4 personas contestaron que en cada puesto de trabajo siempre tienen identificado los deberes y responsabilidades, mientras que el 28% que corresponde a un total de 7 personas, afirma que rara vez tienen identificado, mientras que el 56% correspondiente a 14 personas que nunca tiene identificado.

5.- ¿La empresa dispone de un manual de funciones del empleado?

TABLA N° 8

	TOTAL EMPLEADOS	PORCENTAJES
SI	9	36%
NO	16	64%
TOTAL	25	100%

GRÁFICO N° 5



Fuente: Encuestas
Elaborado por: Alexandra Sánchez

ANÁLISIS

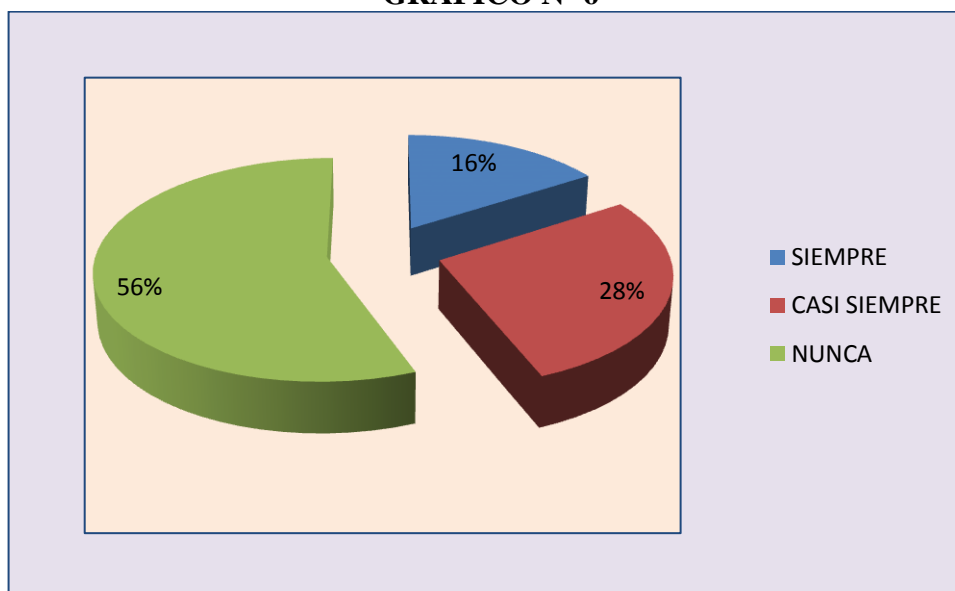
En la empresa, según las encuestas realizadas de un total de 25 personas que corresponde al 100% de los empleados, el 36% que corresponde a un total de 9 personas afirman que la empresa si dispone con un manual de funciones, mientras que el 64% que corresponde a un total de 16 personas, afirma que la empresa no dispone del manual de funciones.

6.- ¿Están conforme con las funciones que cumple en su puesto de trabajo?

TABLA N° 9

	TOTAL EMPLEADOS	PORCENTAJES
SIEMPRE	4	16%
CASI SIEMPRE	7	28%
NUNCA	14	56%
TOTAL	25	100%

GRÁFICO N° 6



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Alexandra Sánchez

ANÁLISIS

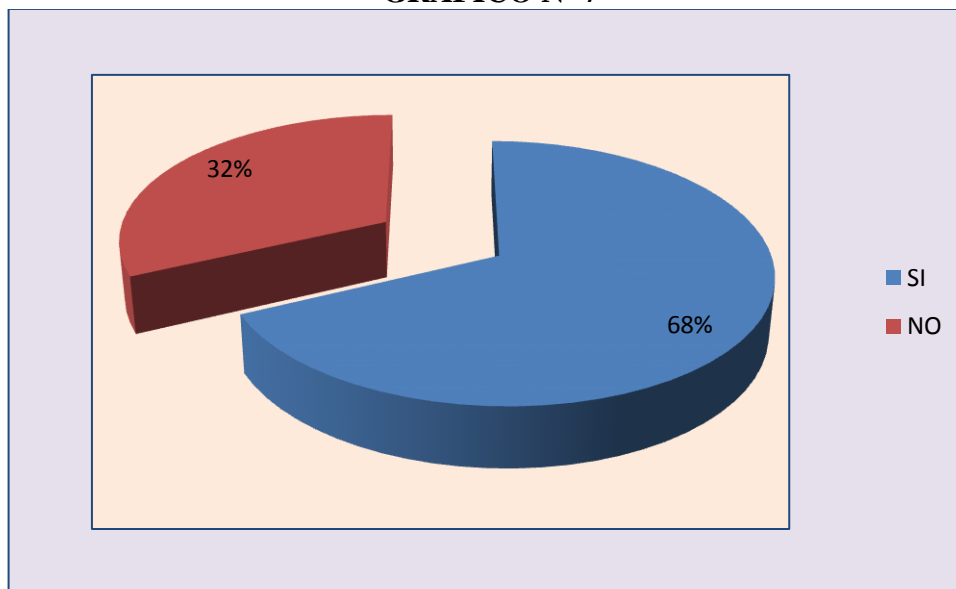
En la empresa, según las encuestas realizadas de un total de 25 personas que corresponde al 100% de los empleados, se obtuvo que, el 16% que corresponde a un total de 4 personas afirman que si están conforme con las funciones en su puesto de trabajo, mientras que el 28% que corresponde a 7 personas, manifiestan que casi siempre están conforme y un 56% que corresponde a 14 personas nunca se sienten conforme con las funciones en su puesto de trabajo.

7.- ¿Cree que sea necesario implementar un manual de funciones en la empresa?

TABLA N° 10

	TOTAL EMPLEADOS	PORCENTAJES
SI	17	68%
NO	8	32%
TOTAL	25	100%

GRÁFICO N° 7



Fuente: Encuestas
Elaborado por: Alexandra Sánchez

ANÁLISIS

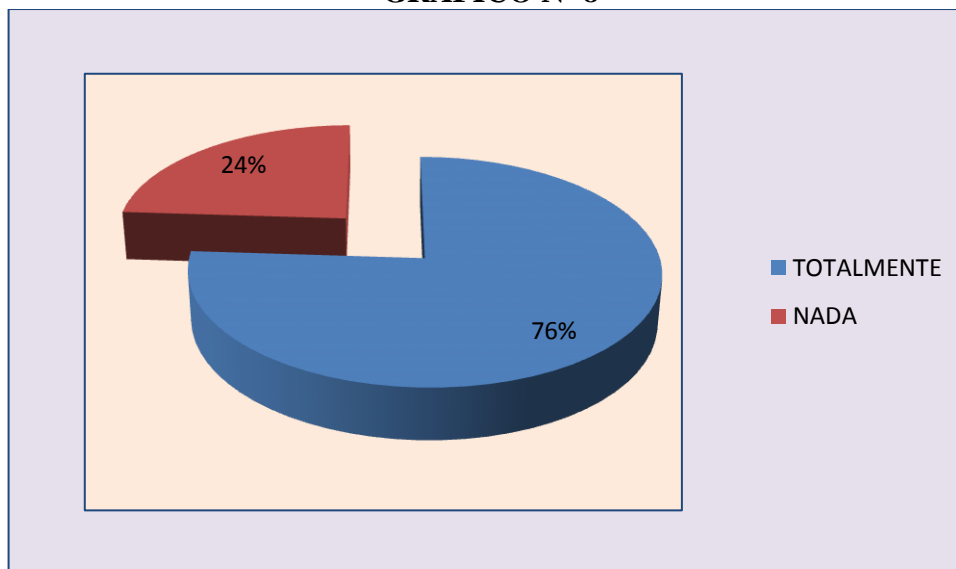
En la planta procesadora, según las encuestas realizadas de un total de 25 personas que corresponde al 100% de los empleados, el 68% que corresponde a un total de 17 personas afirman que si es necesario implementar un manual de funciones, mientras que el 32% que son 8 personas responden que no es necesario el implementar el manual de funciones

8.- ¿Mejoraría el proceso de producción al implementar un manual de funciones?

TABLA N° 11

	TOTAL EMPLEADOS	PORCENTAJES
TOTALMENTE	19	76%
NADA	6	24%
TOTAL	25	100%

GRÁFICO N° 8



Fuente: Encuestas
Elaborado por: Alexandra Sánchez

ANÁLISIS

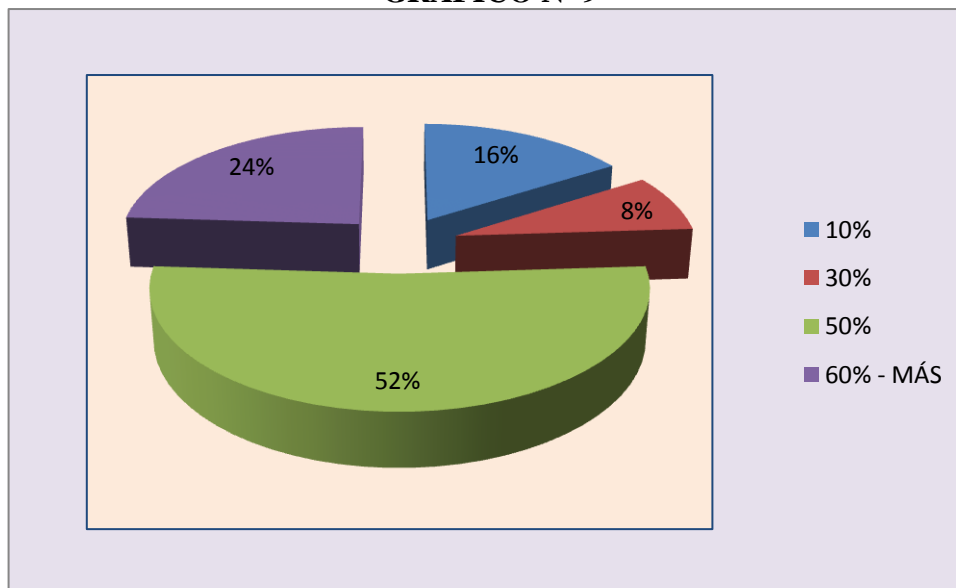
En la planta procesadora, según las encuestas realizadas de un total de 25 personas que corresponde al 100% de los empleados, el 76% que corresponde a un total de 19 personas responden que mejoraría totalmente el proceso de producción al implementar el manual de funciones y el 24% que son 6 personas responden que no mejoraría en nada.

9.- ¿En qué porcentaje aumentaría el proceso de producción con la implementación del manual de funciones?

TABLA N° 12

	TOTAL EMPLEADOS	PORCENTAJES
10%	4	16%
30%	2	8%
50%	13	52%
60% - MÁS	6	24%
TOTAL	25	100%

GRÁFICO N° 9



Fuente: Encuestas
Elaborado por: Alexandra Sánchez

ANÁLISIS

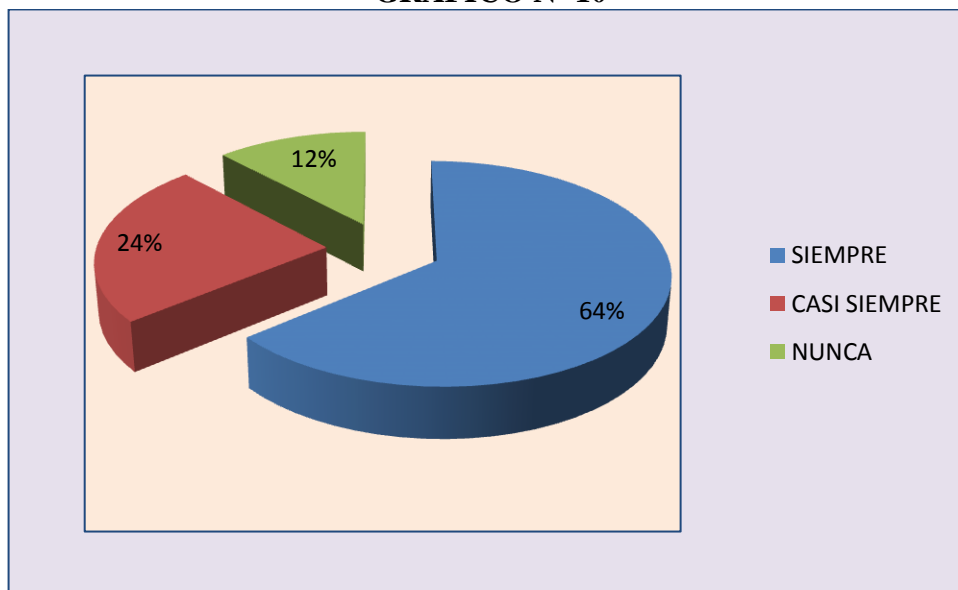
En la planta procesadora, según las encuestas realizadas de un total de 25 personas que corresponde al 100% de los empleados, el 16% que corresponde a un total de 4 personas responden que aumentaría el proceso de producción en un 10% con la implementación del manual de funciones, el 8% que son 2 personas que aumentaría en un 30%, un 52% que son 13 personas en un 50% y un 24% que son 6 personas responden que aumentaría de 60% a más.

10.- ¿Cree usted que con la implementación del manual de funciones se optimizaría los recursos de la empresa?

TABLA N° 13

	TOTAL EMPLEADOS	PORCENTAJES
SIEMPRE	16	64%
CASI SIEMPRE	6	24%
NUNCA	3	12%
TOTAL	25	100%

GRÁFICO N° 10



Fuente: Encuestas
Elaborado por: Alexandra Sánchez

ANÁLISIS

En la planta procesadora, según las encuestas realizadas de un total de 25 personas que corresponde al 100% de los empleados, el 64% que corresponde a un total de 16 personas afirman que siempre se optimizaría los recursos, el 24% que son 6 personas responden que casi siempre se optimizaría los recursos y un 12% que son 3 personas que nunca se optimizaría los recursos con la implementación del manual de funciones.

4.3 VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS

4.3.1 HIPÓTESIS

La implementación de un manual de funciones mejora el proceso de producción en la planta procesadora de lácteos Campo Fino.

4.3.2 VARIABLES

Variable Independiente: Manual de Funciones

Variable Dependiente: Proceso de Producción

PREGUNTAS

5.- ¿La empresa dispone de un manual de funciones del empleado?

8.- ¿Mejoraría el proceso de producción al implementar un manual de funciones?

4.3.3 PLANTEO DE LA HIPÓTESIS

H0 = La implementación de un Manual de Funciones no ayudará en el mejoramiento del Proceso de Producción en la Planta Procesadora de Lácteos Campo Fino.

H1 = La implementación de un Manual de Funciones si ayudará en el mejoramiento del Proceso de Producción en la Planta Procesadora de Lácteos Campo Fino.

4.3.4 ESTIMADOR ESTADÍSTICO

A continuación se muestra el procedimiento de cálculo para la verificación de la hipótesis, por medio del Chi-Cuadrado (χ^2); que permite determinar si el conjunto de frecuencias observadas se ajustan a un conjunto de frecuencias esperadas se aplica la siguiente formula:

$$\chi^2 = \sum \left[\frac{(O - E)^2}{E} \right]$$

Simbología:

O = Frecuencias observados

E = Frecuencias esperado

X^2 = Valor a calcular del Chi-Cuadrado

Σ = Sumatoria

4.3.5 NIVEL DE SIGNIFICACIÓN

El nivel de significación escogido para la investigación fue el 5%.

$$gl = (F - 1)(e - 1)$$

$$gl = (2 - 1)(2 - 1)$$

$$gl = 1$$

Al nivel de significación de 0.05 y de 1 grado de libertad (gl) el valor del Chi-cuadrado total es 3,48 ($Xt^2 = 3,48$)

4.3.6 CÁLCULO DEL CHI-CUADRADO

Son los datos obtenidos en la investigación:

TABLA N° 14

P.P. M.F	TOTALMENTE	NADA	TOTAL
SI	6	3	9
NO	2	14	16
TOTAL	8	17	25

4.3.7 TABLA DE FRECUENCIAS OBSERVADAS (O) Y ESPERADAS (E)

Para obtener las frecuencias esperadas; se calcula multiplicando los totales marginal y dividiendo para el total general.

FRECUENCIAS OBSERVADAS

TABLA N° 15

P.P. M.F	TOTALMENTE	NADA	TOTAL
SI	6	3	9
NO	2	14	16
TOTAL	8	17	25

FRECUENCIAS ESPERADAS

TABLA N° 16

P.P. M.F	TOTALMENTE	NADA	TOTAL
SI	2,88	6,12	9
NO	5,12	10,88	16
TOTAL	8	17	25

CHI-CUADRADO

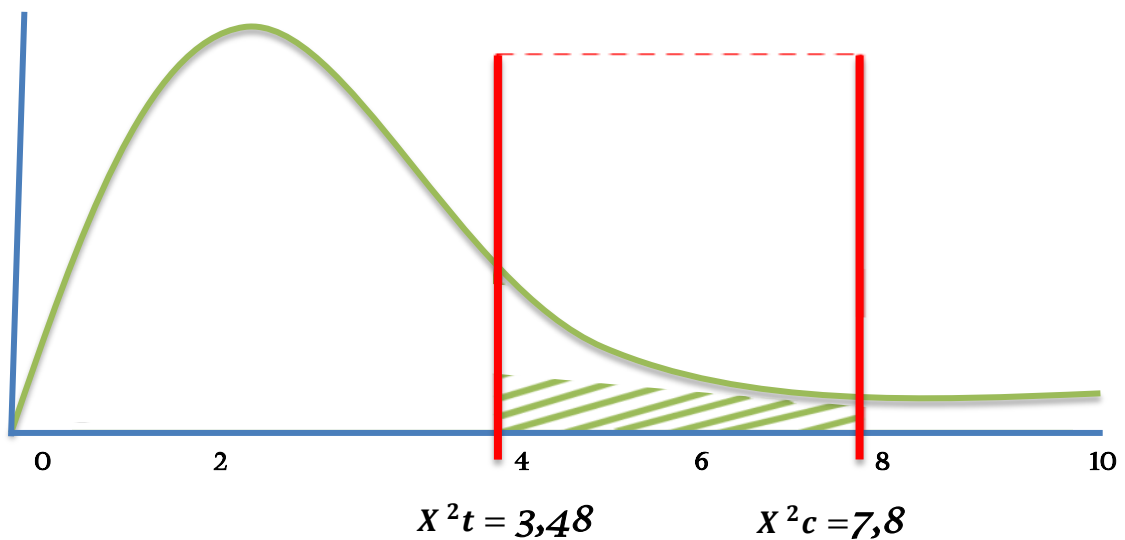
TABLA N° 17

P.P. M.F	TOTALMENTE	NADA	TOTAL
SI	3,38	1,5905882	4,9705882
NO	1,90125	0,8947059	2,7959559
TOTAL	5,28125	2,4852941	7,7665441

4.3.8 REPRESENTACIÓN GRÁFICA

Con los datos calculados anteriormente en la tabla de frecuencias observadas y esperadas que el valor a trabajar es de 1 grado de libertad y con 0.05 grado de significación obteniendo el siguiente resultado 3,48, el mismo que se representa a continuación en el gráfico:

Gráfico N° 11



4.3.9 CONCLUSIÓN

El valor $X^2_c = 7,8 > X^2_t = 3,48$ y de conformidad a lo establecido en la regla de decisión, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, es decir, se confirma la implementación de un manual de funciones si ayudará en el mejoramiento del Proceso de Producción en la Planta Procesadora de Lácteos Campo Fino.

CAPÍTULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

La investigación realizada internamente en la Planta Procesadora de Lácteos Campo Fino ha permitido determinar las siguientes conclusiones:

- ✓ La empresa no cuenta con las funciones para los empleados y han sido manejadas de forma distorsionadas, sin contar con un Manual de Funciones lo que ha causado la duplicidad del trabajo de los mismos.
- ✓ Es una Planta Procesadora reconocida en el mercado, pero no cuenta con alta experiencia del personal.
- ✓ El gerente de la Planta Procesadora dirige la empresa de una forma práctica, por carecer de una estructura orgánica y funcional que garantice

desarrollar una función administrativa acorde a los requerimientos de la misma.

- ✓ La empresa no cuenta con los perfiles requeridos para cada uno de los puestos de trabajo de la organización.

5.2 RECOMENDACIONES

La investigación realizada internamente en la Planta Procesadora de Lácteos Campo Fino nos permite recomendar lo siguiente:

- ✓ Elaborar el Manual de Funciones en la que debe constar su identificación, índice, antecedentes históricos, base legal, atribuciones, misión, visión, función y descripción de puestos.
- ✓ Contratar al personal tecnificado para brindar un producto con mejores características en su presentación y calidad.
- ✓ Es necesario dar a conocer y concientizar el instrumento técnico Manual de Funciones con el fin de capacitar al personal y así pueda realizar su trabajo de la mejor manera.
- ✓ La empresa debe aplicar técnicamente la descripción de puestos, para garantizar un personal idóneo que efectúe las labores en la misma, mediante el diseño de un manual de funciones.

CAPÍTULO VI

6. LA PROPUESTA

6.1 DATOS INFORMATIVOS.

Empresa: Planta Procesadora Campo Fino

Provincia: Cotopaxi Cantón: Salcedo

Dirección: Vía Principal a Rumipamba Las Rosas, tras de la empresa El Ranchito

Local: Propio

Año: 2015

6.1.1 TÍTULO

MANUAL DE FUNCIONES PARA OPTIMIZAR EL PROCESO DE PRODUCCIÓN EN LA PLANTA PROCESADORA DE LÁCTEOS CAMPO FINO.

6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

A lo largo de la actividad económica desarrollada por la empresa no se han registrado investigaciones previas sobre el tema, esto debido a que la empresa en cuestión está en crecimiento.

Es la razón por lo cual hemos llegado a tomar la decisión de investigar sobre la Implantación de un manual de funciones ya que el mismo ayudará a que se cumplan con satisfacción las funciones encomendadas a cada uno de los empleados que laboran en la empresa y de esta manera terminar con la desorganización existente que ocasiona confusiones en las tareas a realizar por parte de los empleados, obteniendo resultados beneficiosos para la organización que ayude a cumplir con los objetivos planteados por la empresa.

6.3 JUSTIFICACIÓN

El manual de funciones pondrá a disposición del Gerente General la herramienta necesaria para optimizar su gestión administrativa; mediante la organización de las funciones de sus colaboradores y reorganización de los procesos en que incurren para el desarrollo de las actividades.

La necesidad de una administración eficiente y eficaz hace imperativo el diseño de un manual de funciones, en la Planta Procesadora de Lácteos, puesto que la organización es de tipo empírico y la desmotivación han sido factores negativos en su desarrollo empresarial.

Las tendencias actuales del mercado exigen que las empresas sean más competitivas de manera que puedan enfrentar al mundo globalizado en la que desarrolla su actividad económica, por esta razón es necesario que la persona encargada de la dirección de la empresa tenga una amplia formación y conocimiento de la organización, además contar con un conjunto de herramientas y elementos administrativos que le permitan seguir progresando.

Es por eso que la propuesta de implantar un Manual de Funciones que concentra la atención en la innovación de la creatividad, en donde la responsabilidad de los

directivos es crear el ambiente necesario para la promoción de un espíritu emprendedor y de compañerismo.

6.4 OBJETIVOS

6.4.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un Manual de Funciones que sirva para facilitar el proceso de producción en la Planta Procesadora de Lácteos Campo Fino.

6.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Constituir una adecuada ideología empresarial que guíe las funciones a desarrollar, para mejorar el desempeño de los trabajadores en cada una de sus áreas.
- Identificar las unidades departamentales, para determinar los niveles de autoridad.
- Describir cada una de las funciones de los empleados, utilizando la descripción de puestos, para definir los deberes y responsabilidades de los mismos.

6.5 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

Consciente de la necesidad existente en la empresa, por crear un Manual de Funciones, que constituya una verdadera guía de tareas y responsabilidades asignadas a cada puesto de trabajo existente, pone en consideración de directivos, ejecutivos, empleados y trabajadores el presente Manual, con el anhelo de verlo convertido en el mejor instrumento de apoyo para el correcto y eficiente funcionamiento de cada uno de los áreas.

El propósito fundamental del presente manual es coadyuvar a que cada empleado tenga definida su responsabilidad, sepa cuáles son los objetivos de la Empresa y por lo tanto se pueda manejar con unidad de criterio en cada labor cotidiana, así

como identificar claramente las líneas de comunicación entre superiores, compañeros y subalternos, base fundamental para la comunicación total y el crecimiento institucional.

La implantación del Manual de Funciones será beneficiosa para la empresa ya que ayudará al perfeccionamiento de las funciones, es muy importante ya que es un documento formal que la Planta Procesadora elabora para plasmar parte de la forma de la organización que han adoptado, y que sirve como guía para todo el personal.

La importancia radica en que este documento contiene, en forma ordenada y sistemática, información e instrucciones sobre historia, organización, política y procedimientos de la empresa, que se consideran necesarios para la menor ejecución del trabajo.

Será beneficioso para la Empresa ya que ahí constará un registro inscrito de información e instrucciones que conciernen al empleado y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos del empleado en la empresa, también es factible por ser considerado como un cuerpo sistemático que indica las funciones y actividades a ser cumplidas por los miembros de la organización y la forma en que las mismas deberán ser realizadas.

El objetivo fundamental del Manual de Funciones es el de instruir a los miembros que integran la empresa sobre los diferentes aspectos antes mencionados, procurando minimizar el desconocimiento de los deberes y responsabilidades de cada uno de los trabajadores, la duplicidad de funciones, lentitud en las mismas y complicación innecesaria en las actividades.

6.6 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Organización

“Consiste en ensamblar y coordinar los recursos humanos, financieros, físicos, de

información y otros, que son necesarios para lograr metas. Actividades que incluyan atraer gente a la organización, especificar las responsabilidades del puesto, agrupar tareas en unidades de trabajo, para alcanzar el máximo éxito, es una Unidad social constituida en forma deliberada con fines y objetivos predeterminados sobre una base de actuación de cierta permanencia que se rigen por un orden normativo y se estructura alrededor de centros de poder y de decisiones internas y externas, que regulan y controlan su operación para encaminarla al cumplimiento de sus objetivos” Bateman t y Snell, (2001, pág. 7)

Nivel Jerárquico

“Elemento de una estructura que comprende todas las unidades que tienen un rango o autoridad responsabilidades análogas, independientemente de sus función” Benjamín Franklin (2009, pág. 483).

Reglamento

Es el conjunto de normas administrativas subordinadas a la ley, obligatorias, generales e impersonales, expedidas unilateral y espontáneamente por la máxima autoridad de una organización o empresa”. Andres Serra (2003, pág. 48).

Responsabilidad

“hacernos cargo de las secuencias de nuestras acciones, pudiendo existir una responsabilidad moral, impuesta por nuestra propia conciencia, o jurídica, establecida por las leyes, que nos conectan a la conducta considerada antijurídica que libremente escogimos, para que debemos responder por ella”. Hans Jonas (1985, pág. 54).

Unidad Administrativa

“Órgano que tiene funciones propias derivadas de su ubicación en la estructura de la organización” Benjamín Franklin (2009, pág. 490).

Autoridad

“Facultad que se tiene para ocupar una posición determinada y a través de esa posición el poder que tiene una persona para tomar decisiones que afectan a otro. La autoridad es un tipo de poder, se puede tener autoridad sin tener poder”. Strategor (1988, pág. 32).

Autoridad de Línea

“son los responsables directos de la realización de los objetivos, mientras que las funciones de Staff son las que ayudan a las de línea para lograr los objetivos eficientemente. Strategor (1988, pág. 32).

Autoridad Funcional

“es el derecho que se delega a un individuo o a un departamento para controlar ciertos procesos, practicas, políticas u otras cuestiones relativas a las actividades comprendidas por las personas de otros departamentos. Esta autoridad puede ser ejercida por la autoridad lineal o por el staff. Se aplica al cómo y al cuándo, y rara vez se aplica al qué, quién y dónde. El empleo de la autoridad funcional debe ser esporádico y debe encontrarse en el punto más alto de la organización. Mintzberg (1984, pág. 43).

Atribución

“Llamamos atribución a la explicación o interpretación que un individuo da a la conducta o conductas, propias o ajenas (mas frecuentemente ajenas) que ocurren en un determinado momento y contexto”. Morales J. (1994, pág. 239).

Cadenas de mando

“Sistema de transmisión de información propio de estructuras organizacionales fuertemente jerarquizadas, verticales y autoritarias (como es el caso típico de las organizaciones militares) en el que las ordenes, recompensas y castigos fluyen desde la cima hacia la base y donde se espera que desde la base hacia la cima fluyan solo informes”. Arnoletto E. (2007, pág. 8).

Estructura Orgánica

“Disposición en que se ordenan las Unidades Administrativas de una organización conforme a criterios de jerarquía y especialización. Sistema formal en que se plasma la división de trabajo, precisando la interrelación y coordinación de las funciones con la misión y objetivos”. Strategor (1988, pág. 48).

Coordinación

“La coordinación significa la sincronización y unificación de las acciones de un grupo de personas. Hay trabajo coordinado cuando las actividades de los empleados son armoniosas, ensambladas e integradas hacia un objetivo común”. Newman (1974, pág. 85).

Descripción de Funciones

“Debido a la división de trabajo y a la consecuente especialización funcional, la necesidad de recursos humanos de la organización ya sean, cualitativos y cuantitativos se determinan mediante un esquema de descripción y especificación de puestos. La descripción de puestos muestra una relación de las tareas, obligaciones y responsabilidades del puesto”. Idalberto Chiavenato (2009, pág. 226)

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)

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)

Clase

“Es el grupo de puestos sustancialmente similares en sus deberes y responsabilidades, identificados con el mismo título, remunerados con igual sueldo y que exigen de quienes van a desempeñarlos, los mismos requisitos. Una clase puede estar integridad por un solo puesto o por varios puestos”. Herbert y Arthur (1963 pág. 79)

Serie

“Es uno o varios grupos de clases de una misma área de un grupo ocupacional que difieren entre sí por el nivel de dificultad y responsabilidad. Una serie puede estar integrada por una sola clase” Herbert y Arthur (1963 pág. 80).

Servicio

Un conjunto de grupos ocupacionales que conforma un área extensa de actividades humanas. Un servicio puede estar formado por un solo grupo ocupacional. Un servicio es un ministerio en el sector público y es toda la empresa en el sector privado”. Stanton W. (2004, pág. 333)

Naturaleza del trabajo

Se define por medio de un enunciado corto, el tipo de actividad que se desarrolla en la clase. Sirve además, para establecer las diferencias básicas entre las clases de la misma serie. Díaz (2006, pág. 216)

Denominación del puesto

Es la representación semántica de lo que se debe hacer en el puesto. Díaz (2006, pág. 208)

Funciones

Están relacionadas directamente con las funciones básicas que realiza la empresa a fin de lograr sus objetivos. Producción, mercadotecnia, recursos humanos y finanzas. Stanton (2004, pág. 305)

Características

En esta sección se describen algunos factores que sirven para identificar la categoría de los puestos y señalar sus características, tales como la supervisión que ejerce o recibe, la iniciativa requerida para el desempeño del cargo, la responsabilidad económica, administrativa y profesional. Herbert y Arthur (1963 pág. 83)

Requisitos mínimos

Se establecen en esta sección los requisitos mínimos de conocimiento, experiencia y capacitación académica o su equivalente que debe poseer los candidatos para ocupar el puesto. Stanton (2004, pág. 280)

Estilo de dirección

Estilo de dirección dentro de una empresa es importante por cuanto ayuda a la autoridad a cargo a tomar las mejores decisiones en cuanto a la realización del trabajo asignado, autorización de cupos o recursos financieros, facultad de admitir o despedir personal, el derecho de hacer investigaciones e interpretar hechos, autorización para proporcionar consejos o solicitar asesoramiento, entre otras. Alarcón (2002, pág. 112).

Delegación de autoridad

Es el proceso que sigue o debería seguir todo individuo en una organización que tenga subalternos bajo su mando con el fin de dividir el trabajo o cometido asignado, de forma que el individuo en cuestión desempeñe solo aquella parte del mismo que, debido al cargo único que ocupa en la organización puede realizarlo con la máxima eficacia, estimulando al mismo tiempo la colaboración y participación de sus subordinados para cumplir el resto de su misión y aumentar la satisfacción en el trabajo de los inferiores. Hatvany (1996, pág. 205).

El delegar y dar poder a un inferior o subordinado es parte importante de un jefe, el mismo que sabe que si no existe una delegación de autoridad en forma rápida y eficiente; éste se encontrará sobrecargado de responsabilidades. Además el dar poder a los subordinados es una buena herramienta de motivación, y tiene mucho sentido y relación cuando esa decisión que se tome vaya ser aplicada o implementada por la persona que tomó esa decisión.

Dentro de la empresa. La delegación de autoridad nace desde el gerente general hacia los niveles jerárquicos más bajos.

Análisis de cargos

Constituye la base más objetiva para un correcto ordenamiento de funciones, responsabilidades y más características dentro de una organización. Sales (2002, pág. 98)

Clasificación de puestos

Es el ordenamiento de los puestos en las clases, con base en el análisis de los deberes y las responsabilidades (reglamento de la clasificación de puestos). Ritzer (1993, pág. 68)

Reclasificación de puestos

Es el procedimiento mediante el cual se realiza revisiones periódicas de los deberes y responsabilidades de los puestos ya sea de oficio o a petición de la parte interesada, a fin de:

- ✓ Enmendar errores en la clasificación original.
- ✓ Porque ha variado el título de clase.
- ✓ Porque ha variado sustancial y permanente los deberes y responsabilidades del puesto.
- ✓ La reclasificación de un puesto puede conllevar la asignación del mismo a una clase superior, igual o de inferior categoría (reglamento de clasificación de puestos). Ritzer (1993, pág. 72)

Especificación de clases

Es una descripción genérica de los deberes y responsabilidades inherentes a los puestos que integran una clase.

La estructura del análisis de puestos

Mientras la descripción de puestos es un simple inventario de las tareas y responsabilidades que desempeña el ocupante de éste, el análisis de puestos es la revisión comparativa de las exigencias (requisitos) que esas tareas o responsabilidades le imponen. Es decir, cuales son los requisitos intelectuales y físicos que debe tener el ocupante para desempeñar exitosamente el puesto, cuales son las responsabilidades que el puesto le impone y en qué condiciones debe ser desempeñado.

Por lo general, el análisis de puestos se concentra en cuatro tipos de requisitos que se aplican a cualquier tipo o nivel de puesto:

- Requisitos intelectuales.
- Requisitos físicos
- Responsabilidades que adquiere.
- Condiciones de trabajo.

Definición de capacitación

“Se entiende por capacitación el conjunto de procesos organizados, relativos tanto a la educación no formal como a la informal de acuerdo con lo establecido por la ley general de educación, dirigidos a prolongar y a complementar la educación inicial mediante la generación de conocimientos, el desarrollo de habilidades y el cambio de actitudes, con el fin de incrementar la capacidad individual y colectiva para contribuir al cumplimiento de la misión institucional, a la mejor prestación de servicios a la comunidad, al eficaz desempeño del cargo y al desarrollo personal integral. Rubio (2007, pág. 87)

Esta definición comprende los procesos de formación, entendidos como aquellos que tienen por objeto específico desarrollar y fortalecer una ética del servicio

público basada en los principios que rigen la función administrativa” (http://www.asodefensa.org/portal/?page_id=4)

Proceso de Producción

“Un proceso de producción es un sistema de acciones dinámicamente interrelacionadas orientado a la transformación de ciertos elementos (entradas), denominados factores, en ciertos elementos (salidas), denominados productos, con el objetivo primario de incrementar su valor”. Jackson (2007, pág. 109).

Mejoramiento de la Producción

“Al hablar de mejoramiento de la producción estamos hablando de las formas, métodos y actividades utilizadas para mejorar la cantidad y calidad de los productos elaborados o producidos”. Chase (2009, pág. 63)

Mejoramiento Continuo

El proceso de mejora continua es un concepto que pretende mejorar los productos, servicios y procesos.

Es una actitud general que debe ser la base para asegurar la estabilización del proceso y la posibilidad de mejora. Cuando hay crecimiento y desarrollo en una organización o comunidad, es necesaria la identificación de todos los procesos y el análisis mensurable de cada paso llevado a cabo. Algunas de las herramientas utilizadas incluyen las acciones correctivas, preventivas y el análisis de la satisfacción en los miembros o clientes. Se trata de la forma más efectiva de mejora de la calidad y la eficiencia en las organizaciones. Niebel (2006, pág. 45)

Gestión por Procesos

La Gestión por Procesos (Business Process Management) es una forma de organización diferente de la clásica organización funcional, y en el que prima la visión del cliente sobre las actividades de la organización. Los procesos así definidos son gestionados de modo estructurado y sobre su mejora se basa la de la propia organización. Chaser (2009 pág. 121).

La gestión de procesos aporta una visión y unas herramientas con las que se puede mejorar y rediseñar el flujo de trabajo para hacerlo más eficiente y adaptado a las necesidades de los clientes.

Gestión de la Calidad

Se utiliza para describir un sistema que relaciona un conjunto de variables relevantes para la puesta en práctica de una serie de principios, prácticas y técnicas para la mejora de la calidad. Así pues, el contenido de Gestión de la Calidad se distingue por tres dimensiones:

- ✓ Los principios que asumen y que guían la acción organizativa.
- ✓ Las prácticas -actividades- que incorporan para llevar a la práctica estos principios.
- ✓ Las técnicas que intentan hacer efectivas estas prácticas. Chaser (2009 pág. 130)

6.7. FILOSOFÍA DE LA EMPRESA

MISIÓN

Producir alimentos funcionales de alta calidad y a mejores precios que la competencia, pensando en la nutrición y salud de las personas, con un gran sentido de responsabilidad social y para el medio ambiente fundamentando su crecimiento en el desarrollo sostenible de su gente, y alcanzar competitividad en mercados locales y externos.

VISIÓN

Ser una empresa líder e innovadora en productos alimenticios con un valor agregado para alcanzar un posicionamiento de prestigio en el mercado nacional e internacional, generando una cultura de servicio y calidad para lograr una mayor satisfacción del cliente.

6.8 PRINCIPIOS Y VALORES DE LA EMPRESA

Campo Fino, está comprometido como empresa a elaborar procesar productos de excelencia en calidad, los mismos que son transmitidos a cada uno de sus empleados desde la alta dirección, brindando un producto competitivo en el mercado, manteniendo la tradición desde sus inicios en donde sus miembros creen en los valores éticos de honestidad, transparencia, responsabilidad social y preocupación por el cliente.

Los valores que rigen en esta empresa buscan que el personal inmerso en la misma realice sus actividades y tareas en equipo, haciéndolos coparticipes del éxito o fracaso de la misma y así auto dirigirse para el triunfo.

Los principios o valores institucionales fundamentales son los siguientes:

Respeto.- este valor es importante dentro de la empresa, el respetar los horarios, respetar las opiniones de los miembros de la organización, los clientes, etc.

Calidad.- Superioridad o excelencia. Trabajar cada día por ser cada vez mejores tratando de llegar a la excelencia en el producto y como también es parte de las políticas de la empresa

Puntualidad.- La puntualidad es muy importante en una empresa hay que tener una cultura de puntualidad

Honradez.- Rectitud de ánimo, integridad en el obrar su actuación intachable en su vida diaria.

Confianza.- hay un buen clima de confianza en la empresa y se comparte toda la información desde la alta gerencia

Responsabilidad.- la responsabilidad que tienen los trabajadores en la empresa es muy alta ya que llegan a la hora establecida y cumplen con los objetivos de la empresa.

Honestidad.- la honestidad se muestra en todos los departamentos y se puede notar la honestidad de cada persona.

Competitividad.- la empresa es competitiva ya que tiene altos estándares de calidad, conocimientos oportunos de las necesidades y expectativas del cliente y de un compromiso integral con la excelencia en el servicio.



MANUAL DE FUNCIONES

La leche que tú necesitas...



6.9 Diseño del Manual de Funciones (Propuesto)



"CAMPO FINO"
MANUAL DE FUNCIONES (GENERAL)

Fecha	13 de Noviembre 2015		
Página	1	De	44
Sustituye a:			
Página		De	
De fecha			

ÍNDICE

PRESENTACIÓN.....	84
INTRODUCCIÓN.....	84
OBJETIVOS.....	85
FUNDAMENTACIÓN.....	85
ANTECEDENTES DE EMPRESA.....	86
LEGISLACIÓN O BASE LEGAL.....	87
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL.....	89
MISIÓN.....	90
VISIÓN.....	90
FUNCIONES.....	91
JUNTA GENERAL.....	91
GERENCIA.....	92
SECRETARÍA.....	95
JEFE DE RECURSOS HUMANOS.....	97
CONTADORA.....	99
JEFE DE PRODUCCIÓN.....	101
DEPARTAMENTO DE VENTAS.....	104
DISTRIBUCIÓN.....	104
OPERADOR DE MAQUINA.....	105
OPERARIO.....	106
DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.....	107
JUNTA GENERAL.....	107
GERENCIA.....	109
SECRETARÍA.....	112
JEFE DE RECURSOS HUMANOS.....	114
DEPARTAMENTO PRODUCCIÓN.....	116
CONTABILIDAD.....	118
DISTRIBUCIÓN.....	120
OPERADOR DE MAQUINA.....	122
OPERARIO.....	124
DIRECTORIO.....	126

ELABORÓ: ALEXANDRA SÁNCHEZ	REVISÓ: Ing. MSc. Roberto Soria	AUTORIZÓ: Ing. Dany Castro
----------------------------	---------------------------------	----------------------------

CFMF-0110



"CAMPO FINO"

MANUAL DE FUNCIONES
(GENERAL)

Fecha	13 de Noviembre 2015		
Página	2	De	44
Sustituye a:			
Página		De	
De fecha			

PRESENTACIÓN

Toda empresa posee gran variedad de cargos y cada uno de ellos ofrece un grado de dificultad o complejidad diferente, por consiguiente, es necesario elaborar un manual de funciones que permita a la empresa o institución funcionar en forma de engranaje.

Los manuales de funciones son importantes, ya que permiten definir la estructura de la empresa, cargos que la conforman, así como funciones, responsabilidades, requisitos y relaciones jerárquicas.

INTRODUCCIÓN


El Manual de Funciones es un documento normativo de gestión Institucional que describe la estructura orgánica, objetivos y atribuciones de cada División y Departamento. Asimismo, delimita la naturaleza y campo de acción de las mismas y especifica las interrelaciones jerárquicas. Igualmente determina las funciones que le competen a cada cargo dentro de la estructura orgánica de la Empresa.

ELABORÓ: ALEXANDRA SÁNCHEZ

REVISÓ: Ing. MSc. Roberto Soria

AUTORIZÓ: Ing. Dany Castro

CFMF-0110

	"CAMPO FINO"		
	MANUAL DE FUNCIONES (GENERAL)		
	Fecha	13 de Noviembre 2015	
	Página	3	De 44
	Sustituye a:		
Página		De	
De fecha			

OBJETIVOS

- ✓ Especificar las tareas inherentes a cada uno de las unidades administrativas, mediante la descripción de puestos, para facilitar el desarrollo de las funciones.
- ✓ Reducir o eliminar la duplicidad de tareas, a través de la delimitación de las funciones, para mejorar el desempeño del personal.
- ✓ Determinar las funciones generales y específicas de los trabajadores, mediante el análisis de puestos, para identificar el nivel de autoridad y el nivel jerárquico.
- ✓ Proporcionar información a los trabajadores sobre sus funciones específicas, su dependencia jerárquica y coordinación para el cumplimiento de sus responsabilidades y funciones.
- ✓ Facilitar el proceso de inducción y capacitación del personal, además de permitir el perfeccionamiento y/u orientación de las funciones y responsabilidades del cargo que le han sido asignados, así como aplicar programas de capacitación.

FUNDAMENTACIÓN


Una vez realizados los análisis ocupacionales de cada uno de los cargos resulta fácil elaborar el manual de funciones para la empresa.

Este instrumento facilita la ubicación y orientación del personal además de que permite establecer claras delimitaciones en las funciones y responsabilidades de cada cargo.

La existencia y desarrollo de un manual de funciones no depende del tipo de sociedad. La finalidad del manual es la de definir la estructura de la empresa, cargos que la conforman, así como funciones, responsabilidades, requisitos y relaciones jerárquicas, en consecuencia para la elaboración de un manual de funciones se deberá:

ELABORÓ: ALEXANDRA SÁNCHEZ	REVISÓ: Ing. MSc. Roberto Soria	AUTORIZÓ: Ing. Dany Castro
-----------------------------------	--	-----------------------------------

CFMF-0110

	"CAMPO FINO"			
	MANUAL DE FUNCIONES (GENERAL)			
	Fecha	13 de Noviembre 2015		
	Página	4	De	44
	Sustituye a:			
Página		De		
De fecha				

1. Definir estructura organizacional de la empresa
2. Definir la denominación y número de cargos que conformarán la estructura.
3. Asignar a cada cargo las funciones que le corresponden
4. Establecer los requisitos necesarios para desempeñar las funciones asociadas.
5. Establecer las relaciones jerárquicas entre los diferentes cargos.
6. Aprobar y divulgar el manual en la empresa.

ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

Campo Fino es una empresa procesadora, productora y comercializadora de lácteos, logrando un índice de calidad en sus productos.

Dando inicio a las actividades tomando referencia a cada experiencia para lo que se formó dicha empresa ya que la organización por ser nueva tiene una falta de desempeño laboral por el poco interés de los propietarios de la empresa.

En nuestro proceso de producción de lácteos, adquirimos materia prima de calidad, que inmediatamente es sometida a un proceso de higienización; realizamos análisis para conocer el estado de la leche y pagamos por la mayor calidad. Observamos sus proteínas, acidez, higiene y si la leche no cumple con nuestros parámetros de calidad no se adquiere.

ELABORÓ: ALEXANDRA SÁNCHEZ	REVISÓ: Ing. MSc. Roberto Soria	AUTORIZÓ: Ing. Dany Castro
-----------------------------------	--	-----------------------------------

CFMF-0110



"CAMPO FINO"

MANUAL DE FUNCIONES
(GENERAL)

Fecha	13 de Noviembre 2015		
Página	5	De	44
Sustituye a:			
Página		De	
De fecha			

LEGISLACIÓN O BASE LEGAL

Constitución de la republica

Sección octava

Trabajo y seguridad social

Art. 33.- El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado.

Código del trabajo

Art. 35.- Obligaciones del empleador o empresario.

Son obligaciones del empleador o empresario:

- 1.-Tratar a los trabajadores y trabajadoras con el debido respeto y consideración, no infiriéndoles maltratos de palabra o de obra.
- 3.- Llevar un registro de trabajadores y trabajadoras en el que conste el nombre, edad, procedencia, estado civil, clase de trabajo, remuneración, fecha de ingreso y salida, este registro se actualizará con los cambios que se produzcan y con determinación de la fecha en que se producen los cambios. Este registro será la única prueba cuando se produzca una discusión acerca del número de trabajadores de la empresa y, en caso, de que no se lo haya llevado se estará a lo que, con juramento, digan los trabajadores o el sindicato a través de su representante.
- 4.- Pagar puntualmente y en forma completa las cantidades que correspondan al trabajador por su trabajo, en la cuantía, plazos y términos del contrato individual de trabajo, contrato colectivo de trabajo y este Código.

ELABORÓ: ALEXANDRA SÁNCHEZ

REVISÓ: Ing. MSc. Roberto Soria

AUTORIZÓ: Ing. Dany Castro

CFMF-0110



"CAMPO FINO"

MANUAL DE FUNCIONES
(GENERAL)

Fecha	13 de Noviembre 2015		
Página	6	De	44
Sustituye a:			
Página		De	
De fecha			

Art. 37.- Obligaciones del trabajador o trabajadora.

Son obligaciones del trabajador o trabajadora:

- 1.- Ejecutar el trabajo en los términos del contrato, con la intensidad, cuidado y esmero apropiados, en la forma, tiempo y lugar convenidos.
- 2.- Tratar al empleador o empresario y a sus representantes con la debida consideración y respeto; el mismo trato debe a sus compañeros y compañeras.
- 4.- Observar buena conducta durante el trabajo.
- 5.- Cumplir las órdenes del empleador o empresario y las disposiciones del reglamento interno expedido en forma legal.

ELABORÓ: ALEXANDRA SÁNCHEZ

REVISÓ: Ing. MSc. Roberto Soria

AUTORIZÓ: Ing. Dany Castro

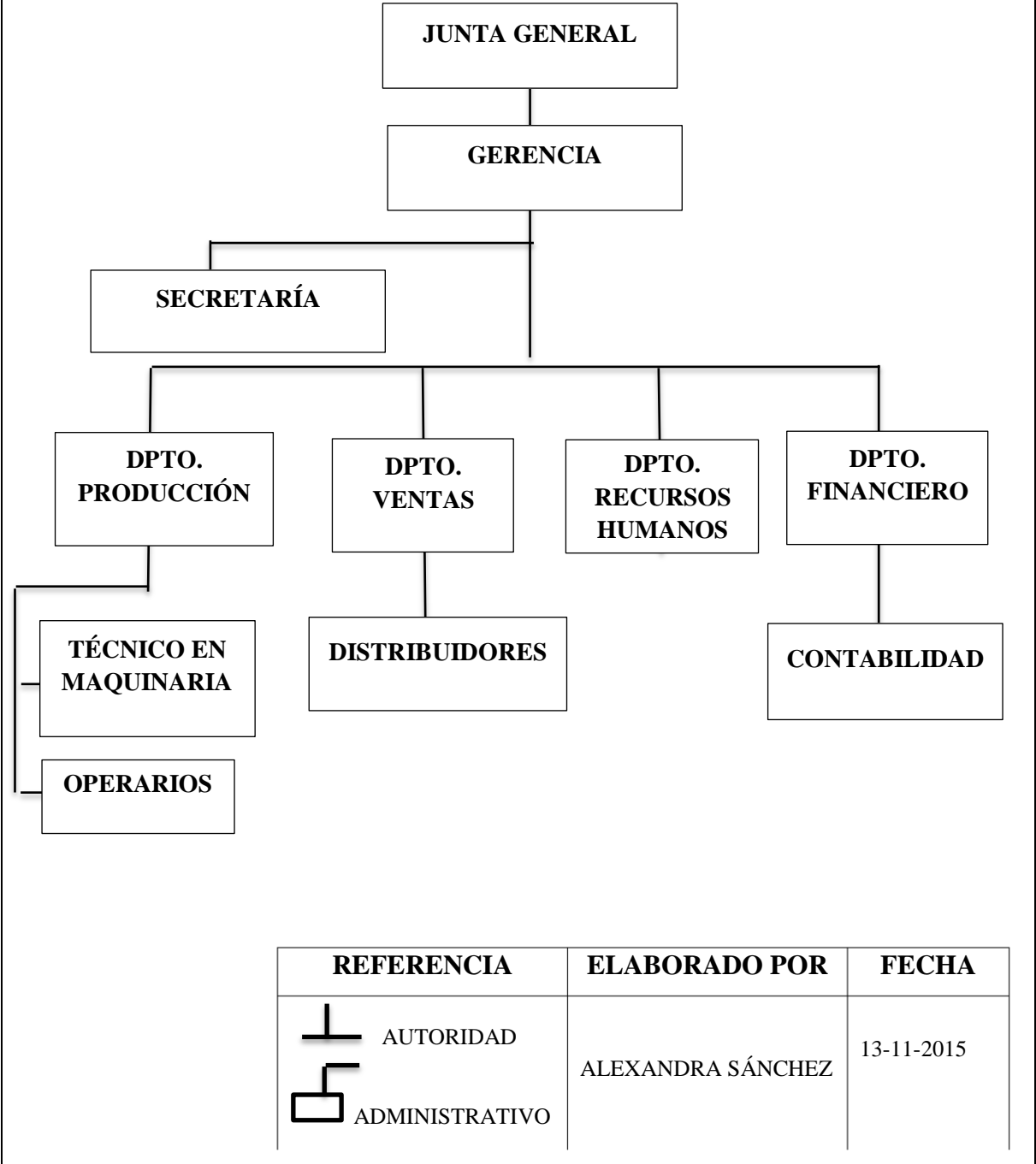
CFMF-0110





"CAMPO FINO"
MANUAL DE FUNCIONES
(GENERAL)

Fecha	13 de Noviembre 2015		
Página	7	De	44
Sustituye a:			
Página		De	
De fecha			

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



REFERENCIA	ELABORADO POR	FECHA
 AUTORIDAD  ADMINISTRATIVO	ALEXANDRA SÁNCHEZ	13-11-2015

ELABORÓ: ALEXANDRA SÁNCHEZ	REVISÓ: Ing. MSc. Roberto Soria	AUTORIZÓ: Ing. Dany Castro
----------------------------	---------------------------------	----------------------------

CFMF-0110



"CAMPO FINO"

**MANUAL DE FUNCIONES
(GENERAL)**

Fecha	13 de Noviembre 2015		
Página	8	De	44
Sustituye a:			
Página		De	
De fecha			

MISIÓN

Producir alimentos funcionales de alta calidad y a mejores precios que la competencia, pensando en la nutrición y salud de las personas, con un gran sentido de responsabilidad social y para el medio ambiente fundamentando su crecimiento en el desarrollo sostenible de su gente, y alcanzar competitividad en mercados locales y externos.

VISIÓN

Ser una empresa líder e innovadora en productos alimenticios con un valor agregado para alcanzar un posicionamiento de prestigio en el mercado nacional e internacional, generando una cultura de servicio y calidad para lograr una mayor satisfacción del cliente.

ELABORÓ: ALEXANDRA SÁNCHEZ

REVISÓ: Ing. MSc. Roberto Soria

AUTORIZÓ: Ing. Dany Castro

CFMF-0110



"CAMPO FINO"

MANUAL DE FUNCIONES
(GENERAL)

Fecha	13 de Noviembre 2015		
Página	9	De	44
Sustituye a:			
Página		De	
De fecha			

FUNCIONES

JUNTA GENERAL

I DEPENDENCIA

Tiene bajo su dependencia al Gerente General

II FUNCIÓN PRINCIPAL

Dirigir la Empresa y ejercer la autoridad por acuerdo de accionistas.

Es el órgano supremo de la organización, podrá controlar y ratificar todos los actos y operaciones de estas y sus resoluciones serán cumplidas por el gerente general.

III DEBERES Y RESPONSABILIDADES

- ✓ Expedir Resoluciones Directorales en los asuntos de su competencia y resolver en última instancia administrativa los reclamos interpuestos contra órganos dependientes de él.
- ✓ Aprobar los convenios en los cuales la Empresa sea parte interesada.
- ✓ Aprobar los planes y documentos de gestión de la Empresa, según lo establecido en las normas pertinentes.
- ✓ Y, las demás funciones que sean causa y /o efecto de las mismas.

ELABORÓ: ALEXANDRA SÁNCHEZ

REVISÓ: Ing. MSc. Roberto Soria

AUTORIZÓ: Ing. Dany Castro

CFMF-0110



"CAMPO FINO"

MANUAL DE FUNCIONES
(GENERAL)

Fecha	13 de Noviembre 2015		
Página	10	De	44
Sustituye a:			
Página		De	
De fecha			

GERENCIA

La Gerencia actúa como representante legal de la empresa, fija las Políticas operativas, administrativas y de calidad en base a los parámetros fijados por la casa matriz.

Es responsable ante los accionistas, por los resultados de las operaciones y el desempeño organizacional, junto con los demás gerentes funcionales planea, dirige y controla las actividades de la empresa. Ejerce autoridad funcional sobre el resto de cargos ejecutivos, administrativos y operacionales de la organización.

Actúa como soporte de la organización a nivel general, es decir a nivel conceptual y de manejo de cada área funcional, así como con conocimientos del área técnica y de aplicación de nuestros productos y servicios.

Es la imagen de la empresa en el ámbito externo e internacional, provee de contactos y relaciones empresariales a la organización con el objetivo de establecer negocios a largo plazo, tanto de forma local como a nivel internacional.

Su objetivo principal es el de crear un valor agregado en base a los productos y servicios que ofrecemos, maximizando el valor de la empresa para los accionistas.

II FUNCIÓN PRINCIPAL

- ✓ Liderar el proceso de planeación estratégica de la organización, determinando los factores críticos de éxito, estableciendo los objetivos y metas específicas de la empresa.

ELABORÓ: ALEXANDRA SÁNCHEZ

REVISÓ: Ing. MSc. Roberto Soria

AUTORIZÓ: Ing. Dany Castro

CFMF-0110



"CAMPO FINO"

MANUAL DE FUNCIONES
(GENERAL)

Fecha	13 de Noviembre 2015		
Página	11	De	44
Sustituye a:			
Página		De	
De fecha			

- ✓ Desarrollar estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas propuestas.
- ✓ A través de sus subordinados vuelve operativos a los objetivos, metas y estrategias desarrollando planes de acción a corto, mediano y largo plazo.
- ✓ Crear un ambiente en el que las personas puedan lograr las metas de grupo con la menor cantidad de tiempo, dinero, materiales, es decir optimizando los recursos disponibles.
- ✓ Implementar una estructura administrativa que contenga los elementos necesarios para el desarrollo de los planes de acción.

III FUNCIONES

- ✓ Preparar descripciones de tareas y objetivos individuales para cada área funcional liderada por su gerente.
- ✓ Definir necesidades de personal consistentes con los objetivos y planes de la empresa.
- ✓ Seleccionar personal competente y desarrollar programas de entrenamiento para potenciar sus capacidades.
- ✓ Ejercer un liderazgo dinámico para volver operativos y ejecutar los planes y estrategias determinados.
- ✓ Desarrollar un ambiente de trabajo que motive positivamente a los individuos y grupos organizacionales.
- ✓ Medir continuamente la ejecución y comparar resultados reales con los planes y estándares de ejecución (autocontrol y Control de Gestión).

ELABORÓ: ALEXANDRA SÁNCHEZ

REVISÓ: Ing. MSc. Roberto Soria

AUTORIZÓ: Ing. Dany Castro

CFMF-0110



"CAMPO FINO"

MANUAL DE FUNCIONES
(GENERAL)

Fecha	13 de Noviembre 2015		
Página	12	De	44
Sustituye a:			
Página		De	
De fecha			

Otras Actividades

- ✓ Supervisa constantemente los principales indicadores de la actividad de la empresa con el fin de tomar decisiones adecuadas, encaminadas a lograr un mejor desempeño de la empresa.
- ✓ Mantiene contacto continuo con proveedores, en busca de nuevas tecnologías o materias primas, insumos y productos más adecuados.
- ✓ Decide cuando un nuevo producto ha de ingresar al mercado
- ✓ Se encarga de la contratación y despido de personal.
- ✓ Está autorizado a firmar los cheques de la compañía, sin límite de monto.
- ✓ Cualquier transacción financiera mayor como obtención de préstamos, cartas de crédito, asignación de créditos a clientes, etc. deben contar con su aprobación.

Delegaciones:

En caso de vacaciones, enfermedad, viaje o cualquier tipo de ausencia temporal, será reemplazado por las gerencias que el designe en áreas específicas de acción.

Delegaciones específicas se realizarán a través de memorándum.

ELABORÓ: ALEXANDRA SÁNCHEZ

REVISÓ: Ing. MSc. Roberto Soria

AUTORIZÓ: Ing. Dany Castro

CFMF-0110



"CAMPO FINO"

**MANUAL DE FUNCIONES
(GENERAL)**

Fecha	13 de Noviembre 2015		
Página	13	De	44
Sustituye a:			
Página		De	
De fecha			

SECRETARÍA

FUNCIÓN BÁSICA:

Es directamente responsable ante el Gerente General, por la correcta ejecución de los trabajos, por la excelente atención a las personas que ingresan a la oficina y las demás labores de su competencia.

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- ✓ Elaboración de propuestas, licitaciones públicas y privadas, tramitación de pólizas, etc.
- ✓ Elaboración de los documentos ordenados por el Jefe Inmediato o por el Presidente.
- ✓ Atención en forma correcta y oportuna del teléfono y público que visita la oficina e informar al jefe inmediato sobre los mensajes recibidos.
- ✓ Conservar en forma correcta y actualizada, el archivo de los documentos de su dependencia.
- ✓ Mantener organizadas las existencias de útiles y materiales de consumo de Oficina y presentar oportunamente requisición de los mismos a su jefe inmediato.
- ✓ Enviar la correspondencia y documentos que se originan en la oficina a las distintas dependencias o a otras entidades y asegurarse de que lleguen a su destinatario.
- ✓ Redactar y elaborar la correspondencia que se requiere en su dependencia.

ELABORÓ: ALEXANDRA SÁNCHEZ

REVISÓ: Ing. MSc. Roberto Soria

AUTORIZÓ: Ing. Dany Castro

CFMF-0110



"CAMPO FINO"

MANUAL DE FUNCIONES
(GENERAL)

Fecha	13 de Noviembre 2015		
Página	14	De	44
Sustituye a:			
Página		De	
De fecha			

REQUISITOS PARA DESEMPEÑAR EL CARGO:

- Secretaria Ejecutiva titulada.
- Estudiante de carreras administrativas o económicas.
- Experiencia mínima de 1 año en cargos similares
- Edad 20 a 30 años
- Tener conocimientos en mercadeo, finanzas, auditoría, presupuestos, flujos de caja, proyección, normas de control, manejo de personal.
- Experiencia comprobada en cargos similares.

ELABORÓ: ALEXANDRA SÁNCHEZ

REVISÓ: Ing. MSc. Roberto Soria

AUTORIZÓ: Ing. Dany Castro

CFMF-0110



"CAMPO FINO"

MANUAL DE FUNCIONES
(GENERAL)

Fecha	13 de Noviembre 2015		
Página	15	De	44
Sustituye a:			
Página		De	
De fecha			

JEFE DE RECURSOS HUMANOS

FUNCIÓN BÁSICA:

Garantizar una buena comunicación entre todos los niveles de la organización, lo cual permita mantener un ambiente organizacional adecuado donde sea más armónica la comunicación y las jornadas laborales, proporcionando mayor productividad del Recurso Humano y por ende de la empresa.

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- ✓ Elaborar y controlar el proceso de reclutamiento, selección, ingreso e inducción del personal, a fin de asegurar la elección de los candidatos más idóneos para los puestos de la organización.
- ✓ Proyectar y coordinar programas de capacitación y entrenamiento para los empleados, a fin de cumplir con los planes de formación, desarrollo, mejoramiento y actualización del personal, a través de la detección de necesidades de adiestramiento, la priorización de los cursos, talleres entre otros. De manera de asegurar el máximo aprovechamiento del talento humano y promover la motivación al logro, en términos personales y organizacionales.
- ✓ Supervisar y verificar los procesos de servicios en la administración de personal, a objeto de dar cumplimiento a los planes y programas sobre los beneficios establecidos por la empresa.
- ✓ Supervisar y controlar los pasivos laborales del personal activo (vacaciones, anticipos de prestaciones sociales, fideicomiso) y liquidaciones, a objeto de cumplir con los procedimientos establecidos en la Empresa.
- ✓ Supervisar y revisar los procesos de nómina a fin de garantizar el depósito oportuno de los empleados y asignados de la empresa.

ELABORÓ: ALEXANDRA SÁNCHEZ

REVISÓ: Ing. MSc. Roberto Soria

AUTORIZÓ: Ing. Dany Castro

CFMF-0110



"CAMPO FINO"

MANUAL DE FUNCIONES
(GENERAL)

Fecha	13 de Noviembre 2015		
Página	16	De	44
Sustituye a:			
Página		De	
De fecha			

- ✓ Elaboración de carta de trabajo al personal activo, respetando la modalidad de contratación.
- ✓ Coordinar y controlar el proceso de egreso para la desincorporación del personal, ya sea por despido, retiro voluntario o culminación de contrato, según lo establecido, con el fin de cumplir con el plazo fijado por la empresa para la entrega oportuna de las liquidaciones.
- ✓ Planificar y supervisar el Plan de Formación de Personal.
- ✓ Anticiparse a las necesidades de los empleados con el fin de solventar cualquier inquietud o insuficiencias que padezcan.
- ✓ Estar actualizado en todo lo referente al marco legal, con competencia al área laboral.
- ✓ Mantener supervisión funcional de tareas relacionadas con toda el área de recursos humanos para la atención de reclamos y soluciones de problemas personales.
- ✓ Tener y desarrollar iniciativas para la solución de problemas y toma de decisiones.

REQUISITOS PARA EL CARGO

- Conocimiento de Derecho Laboral
- Amplia experiencia en cargos similares
- Experiencia en el trato y manejo de personal
- Conocimientos de Computación e informática
- Conocimientos de Psicología
- Amplia Cultura General.
- No mayor de 35 años

ELABORÓ: ALEXANDRA SÁNCHEZ

REVISÓ: Ing. MSc. Roberto Soria

AUTORIZÓ: Ing. Dany Castro

CFMF-0110



"CAMPO FINO"

MANUAL DE FUNCIONES
(GENERAL)

Fecha	13 de Noviembre 2015		
Página	17	De	44
Sustituye a:			
Página		De	
De fecha			

CONTADORA

FUNCIÓN BÁSICA:

Responder directamente por el manejo adecuado de toda la contabilidad de la Empresa y del personal de su dependencia.

FUNCIÓN ESPECÍFICA:

- ✓ Debe elaborar, analizar, e interpretar y certificar los estados financieros de la entidad.
- ✓ Debe organizar y dirigir los servicios de contabilidad de la Empresa y del personal de su Área.
- ✓ Verificar el trabajo del Asistente.
- ✓ Elaboración de nóminas, liquidación de prestaciones sociales y aportes parafiscales.
- ✓ Debe colaborar con el auxiliar contable en el manejo de los soportes de contabilidad y en la precisión de la presentación de los documentos contables en general.
- ✓ Orientar a la dirección en los servicios financieros.
- ✓ Controlar todos los documentos contables que se originan de las transacciones diarias de la Empresa.
- ✓ Debe elaborar las declaraciones de Renta y Complementarios para presentar los respectivos informes tributarios.
- ✓ Debe especificar las normas contables a seguir en la Organización.

ELABORÓ: ALEXANDRA SÁNCHEZ

REVISÓ: Ing. MSc. Roberto Soria

AUTORIZÓ: Ing. Dany Castro

CFMF-0110



"CAMPO FINO"

**MANUAL DE FUNCIONES
(GENERAL)**

Fecha	13 de Noviembre 2015		
Página	18	De	44
Sustituye a:			
Página		De	
De fecha			

- ✓ Generar informes sobre la situación financiera y económica de la entidad.
- ✓ Apoyar y asesorar en la solución de problemas y necesidades en el área contable y todas las dependencias de la Empresa.
- ✓ Las demás inherentes al cargo que le sean asignadas.

REQUISITOS PARA EL CARGO

- Ser contador titulado con Tarjeta Profesional.
- Experiencia comprobada en cargos similares.
- No mayor de 35 años

ELABORÓ: ALEXANDRA SÁNCHEZ

REVISÓ: Ing. MSc. Roberto Soria

AUTORIZÓ: Ing. Dany Castro

CFMF-0110



"CAMPO FINO"

MANUAL DE FUNCIONES
(GENERAL)

Fecha	13 de Noviembre 2015		
Página	19	De	44
Sustituye a:			
Página		De	
De fecha			

JEFE DE PRODUCCIÓN


- ✓ Responsable de prever, organizar, integrar, dirigir, controlar y retroalimentar las operaciones de las áreas productivas garantizando el cumplimiento de los planes de producción, con un eficiente manejo de recursos y dentro de los estándares de productividad y calidad establecidos.
- ✓ Responsable del mantenimiento del clima laboral adecuado.
- ✓ Responsable directo del análisis, planeación y ejecución de planes que implican nuevos proyectos de producción
- ✓ Responsable de la documentación de lotes fabricados en el área.
- ✓ Garantizar el cumplimiento de los requisitos de calidad y seguridad industrial en la manufactura y acondicionamiento de los productos.
- ✓ Disminuir y controlar las mermas de los procesos productivos realizados en la empresa.

FUNCIONES GENERALES Y PERIÓDICAS

- ✓ Mantener una comunicación interdepartamental fluida, con el fin de informar sobre el desarrollo de la producción, productos y cantidades fabricadas, plantear las mejoras que tengan lugar; mejorando así la calidad de los productos, los tiempos de producción y la disminución de los costos.
- ✓ Garantizar en colaboración con los responsables de los departamentos de Recursos Humanos y Aseguramiento de Calidad, que se imparta una formación inicial y continuada, adecuada al personal de Producción
- ✓ Optimizar el uso y aprovechamiento de los recursos tanto humanos como materiales y financieros acorde a las políticas, normas y tecnología de la empresa.

ELABORÓ: ALEXANDRA SÁNCHEZ	REVISÓ: Ing. MSc. Roberto Soria	AUTORIZÓ: Ing. Dany Castro
----------------------------	---------------------------------	----------------------------


CFMF-0110

	"CAMPO FINO"		
	MANUAL DE FUNCIONES (GENERAL)		
Fecha	13 de Noviembre 2015		
Página	20	De	44
Sustituye a:			
Página		De	
De fecha			

- ✓ Proponer a su jefe inmediato la adquisición de nueva maquinaria a fin de mejorar la productividad, según las necesidades del departamento.
- ✓ Programar las actividades de su departamento de acuerdo al plan de producción suministrado por la Gerencia de Planeación, a fin de optimizar las entregas de producto terminado a tiempo.
- ✓ Presentar a la Gerencia reportes de tiempos de producción, horas hábiles laboradas, permisos y ausentismos, que permitirán medir la realidad del rendimiento horas hombres.
- ✓ Velar por la aplicación periódica de la evaluación de desempeño de su personal operario, garantizando así la adecuada aplicación del adiestramiento suministrado en relación a las Normas de Buenas Prácticas de Manufactura, Higiene y Seguridad Industrial y cualquier otra información impartida a través de los programas de capacitación, y necesaria para alcanzar los niveles de calidad y productividad esperados.
- ✓ Optimizar el espacio industrial, mejorando el flujo de los procesos productivos realizados, eliminando movimientos innecesarios de materiales y de mano de obra.
- ✓ Colaborar con sus conocimientos cuando se requiera remodelar o implementar un área en la compañía.

ELABORÓ: ALEXANDRA SÁNCHEZ	REVISÓ: Ing. MSc. Roberto Soria	AUTORIZÓ: Ing. Dany Castro
-----------------------------------	--	-----------------------------------

CFMF-0110

	"CAMPO FINO"		
	MANUAL DE FUNCIONES (GENERAL)		
Fecha	13 de Noviembre 2015		
Página	21	De	44
Sustituye a:			
Página		De	
De fecha			

DISPOSICIONES GENERALES

- Todas las tareas ejecutadas por este cargo se hallan sujetas a políticas y reglamentos de la empresa.
- Realizar tareas normales de su área y de la empresa en general, de acuerdo a reglamentos y disposiciones vigentes.
- En ausencia temporal del titular, las actividades del Gerente de Producción podrán ser confirmadas por los Supervisores y/o Coordinadores de Producción.

ELABORÓ: ALEXANDRA SÁNCHEZ	REVISÓ: Ing. MSc. Roberto Soria	AUTORIZÓ: Ing. Dany Castro
-----------------------------------	--	-----------------------------------

CFMF-0110



"CAMPO FINO"

MANUAL DE FUNCIONES
(GENERAL)

Fecha	13 de Noviembre 2015		
Página	22	De	44
Sustituye a:			
Página		De	
De fecha			

DEPARTAMENTO DE VENTAS

DISTRIBUCIÓN

El jefe de distribución, denominado también jefe de logística, es el responsable de la planificación, organización y del control de los productos de almacén. También es el encargado de dirigir y coordinar la entrada y salida de mercancía, desde el centro de operaciones de la organización hasta el destino final.

La gestión, planificación y capacidad de reacción son algunas de las competencias clave de este profesional -mando intermedio- que reporta al director de operaciones. Otras características que le definen son la iniciativa, la capacidad de reacción para la solución de posibles imprevistos y el criterio para saber qué tarea es prioritaria.

FUNCIONES

- ✓ Conseguir que todo llegue a tiempo a su destino y en perfectas condiciones es una de las funciones principales del jefe de logística o distribución.
- ✓ Asimismo, este profesional se ocupa de otras funciones en función de la empresa donde trabaje, tales como la negociación con los clientes y con los proveedores.
- ✓ La previsión de la actividad de los centros logísticos
- ✓ El almacenamiento
- ✓ El traslado de mercancías de un lugar a otro del almacén con los recursos y equipos necesarios
- ✓ La preparación de los pedidos o la ejecución de cross docking (tránsito)
- ✓ Algunas veces, la realización de pequeñas actividades de transformación del producto (kitting, etiquetado...)
- ✓ el transporte de distribución hasta el cliente.

ELABORÓ: ALEXANDRA SÁNCHEZ

REVISÓ: Ing. MSc. Roberto Soria

AUTORIZÓ: Ing. Dany Castro

CFMF-0110



"CAMPO FINO"

MANUAL DE FUNCIONES
(GENERAL)

Fecha	13 de Noviembre 2015		
Página	23	De	44
Sustituye a:			
Página		De	
De fecha			

OPERADOR DE MÁQUINA

Es el encargado de la operación y limpieza de la máquina de multilínea y enfriado

FUNCIONES

- ✓ Encargarse del encendido y apagado de las máquinas.
- ✓ Inspeccionar que los filtros de las maquinas no se encuentren tapados.
- ✓ Verificar que la temperatura de las maquinas sea la correcta de acuerdo a las especificaciones dadas.
- ✓ Encargarse de la limpieza diaria de las máquinas, lavándolas con jabón y cloro.
- ✓ Supervisar de forma continua el funcionamiento de las máquinas.

Relación con otros puestos:

- ✓ Actúa junto con el jefe de Producción proporcionándole información acerca del funcionamiento de las maquinas
- ✓ Actúa junto con el Jefe de Recursos Humanos para indicarle que los empleados de producción pueden empezar a trabajar en las máquinas.

Características:


Es necesario que sea una persona responsable con conocimientos acerca del funcionamiento de máquinas de enfriado, así como de su limpieza y cuidado.

ELABORÓ: ALEXANDRA SÁNCHEZ

REVISÓ: Ing. MSc. Roberto Soria

AUTORIZÓ: Ing. Dany Castro

CFMF-0110

	"CAMPO FINO"		
	MANUAL DE FUNCIONES (GENERAL)		
Fecha	13 de Noviembre 2015		
Página	24	De	44
Sustituye a:			
Página		De	
De fecha			

OPERARIO


El operario está capacitado, de acuerdo a las actividades que se desarrollan en este perfil, requiere supervisión en todas las tareas que ejecuta

FUNCIONES

- ✓ Asistir en la aplicación de las técnicas de manejo específicas para cada categoría área.
- ✓ Tiene responsabilidad limitada a informaciones, insumos, equipos y herramientas requeridas en las actividades que realiza y a las operaciones que ejecuta.
- ✓ Reportar a superiores y se remite a ellos para solicitar instrucciones sobre el desempeño realizado.
- ✓ Verificar y mantener los insumos en condiciones adecuadas de calidad higiénico-sanitarias hasta su entrega, de acuerdo a las instrucciones recibidas.
- ✓ Asistir en la preparación y suministro de alimentos voluminosos y concentrados, para los diferentes productos.
- ✓ Realizar las tareas de mantenimiento primario y reparaciones sencillas de las áreas, herramientas y equipos para la obtención, conducción y el almacenamiento de los insumos.

ELABORÓ: ALEXANDRA SÁNCHEZ	REVISÓ: Ing. MSc. Roberto Soria	AUTORIZÓ: Ing. Dany Castro
-----------------------------------	--	-----------------------------------

CFMF-0110

	"CAMPO FINO"		
	MANUAL DE FUNCIONES (GENERAL)		
	Fecha	13 de Noviembre 2015	
	Página	25	De 44
	Sustituye a:		
Página		De	
De fecha			

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

IDENTIFICACIÓN Y RELACIONES

A) Identificación

- | | |
|-------------------------|----------------------|
| 1) Nombre del puesto | Junta General |
| 2) Número de plazas | 3 en adelante |
| 3) Clave | CF-01 |
| 4) Ubicación | Nivel Superior |
| 5) Tipo de contratación | Permanente |
| 6) Ámbito de operación | Toda la Organización |

B) Relaciones de autoridad

- | | |
|--------------------------|-----------------|
| 7) Jefe inmediato | ----- |
| 8) Subordinados directos | Gerente General |

Propósito del puesto

Establecer las funciones necesarias para que la empresa logre ser reconocida en el mercado.

Funciones Generales

Dirigir la Empresa y ejercer la autoridad por acuerdo de accionistas.

Funciones específica

Definir los aumentos de capital.

Establecer el destino de las ganancias.

ELABORÓ: ALEXANDRA SÁNCHEZ	REVISÓ: Ing. MBA. Fernando Silva	AUTORIZÓ: Ing.
----------------------------	----------------------------------	----------------

CFMF-0110



"CAMPO FINO"
MANUAL DE FUNCIONES
(GENERAL)

Fecha	13 de Noviembre 2015		
Página	26	De	44
Sustituye a:			
Página		De	
De fecha			

Responsabilidad

Preparar descripciones de tareas y objetivos individuales para cada área funcional liderada por su gerente.

Comunicación

- 1) Ascendente -----
- 2) Horizontal -----
- 3) Descendente Gerente General
- 4) Externo -----

Especificaciones del puesto

- 1) Conocimientos Administración de empresas
- 2) Experiencia -----
- 3) Iniciativa Innovación
- 4) Personalidades Líder y tolerante

ELABORÓ: ALEXANDRA SÁNCHEZ	REVISÓ: Ing. MSc. Roberto Soria	AUTORIZÓ: Ing. Dany Castro
----------------------------	---------------------------------	----------------------------

CFMF-0110



"CAMPO FINO"

MANUAL DE FUNCIONES
(GENERAL)

Fecha	13 de Noviembre 2015		
Página	27	De	44
Sustituye a:			
Página		De	
De fecha			

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

IDENTIFICACIÓN Y RELACIONES

A) Identificación

1) Nombre del puesto	Gerencia
2) Número de plazas	1
3) Clave	CF-02
4) Ubicación	Nivel Superior
5) Tipo de contratación	Permanente
6) Ámbito de operación	Toda la Organización

B) Relaciones de autoridad

7) Jefe inmediato	Junta General
8) Subordinados directos	Secretaria Dpto. de producción Dpto. de ventas Dpto. financiero

Propósito del puesto

Controlar y supervisar todas las actividades que se realicen en la organización

ELABORÓ: ALEXANDRA SÁNCHEZ	REVISÓ: Ing. MSc. Roberto Soria	AUTORIZÓ: Ing. Dany Castro
----------------------------	---------------------------------	----------------------------

CFMF-0110



"CAMPO FINO"

MANUAL DE FUNCIONES
(GENERAL)

Fecha	13 de Noviembre 2015		
Página	28	De	44
Sustituye a:			
Página		De	
De fecha			

Funciones generales

Planear, organizar, coordinar, dirigir las actividades en la organización.

Funciones específicas

Fijar los objetivos de la organización.

Proporcionar las herramientas necesarias para la realización de los trabajos.

Seleccionar al personal competente y desarrollar programas de capacitación para potenciar sus habilidades.

Responsabilidad

Representar a la empresa ante las instituciones en todos los asuntos relacionados con la comercialización del producto.

Sancionar las faltas de los trabajadores de acuerdo al régimen disciplinario de la organización.

Aprobar los diferentes presupuestos que beneficie a la organización.

Comunicación

- | | |
|----------------|---------------------|
| 1) Ascendente | Junta General |
| 2) Horizontal | ----- |
| 3) Descendente | Secretaria |
| | Dpto. de producción |
| | Dpto. de ventas |
| | Dpto. financiero |

ELABORÓ: ALEXANDRA SÁNCHEZ	REVISÓ: Ing. MSc. Roberto Soria	AUTORIZÓ: Ing. Dany Castro
----------------------------	---------------------------------	----------------------------

CFMF-0110



"CAMPO FINO"

MANUAL DE FUNCIONES
(GENERAL)

Fecha	13 de Noviembre 2015		
Página	29	De	44
Sustituye a:			
Página		De	
De fecha			

Especificaciones del puesto

- | | |
|------------------|---|
| 1) Conocimientos | Administración de Empresas |
| 2) Experiencia | 4 años |
| 3) Iniciativa | Emprendedor, líder |
| 4) Personalidad | Espíritu de líder y Estabilidad emocional |

ELABORÓ: ALEXANDRA SÁNCHEZ

REVISÓ: Ing. MSc. Roberto Soria

AUTORIZÓ: Ing. Dany Castro

CFMF-0110



"CAMPO FINO"
MANUAL DE FUNCIONES
(GENERAL)

Fecha	13 de Noviembre 2015		
Página	30	De	44
Sustituye a:			
Página		De	
De fecha			

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

IDENTIFICACIÓN Y RELACIONES

A) Identificación

1) Nombre del puesto	Secretaría
2) Número de plazas	1
3) Clave	CF-03
4) Ubicación	Nivel Superior
5) Tipo de contratación	Permanente
6) Ámbito de operación	Toda la Organización

B) Relaciones de autoridad

7) Jefe inmediato	Gerencia
8) Subordinados directos	-----

Propósito del puesto

Colaborar eficientemente con la gerencia en las tareas administrativas asignadas.

ELABORÓ: ALEXANDRA SÁNCHEZ	REVISÓ: Ing. MSc. Roberto Soria	AUTORIZÓ: Ing. Dany Castro
-----------------------------------	--	-----------------------------------

CFMF-0110



"CAMPO FINO"

**MANUAL DE FUNCIONES
(GENERAL)**

Fecha	13 de Noviembre 2015		
Página	31	De	44
Sustituye a:			
Página		De	
De fecha			

Funciones generales

Obedecer las órdenes de la gerencia.

Funciones específica

Redactar escritos tales como: oficios, memorandos.

Mantener los archivos de la empresa.

Responsabilidad

Transcribir actas y resoluciones tomadas por el gerente o por la junta general.

Asistir junto con el gerente a las audiencias que pudiera tener la empresa.

Comunicación

- | | |
|----------------|-----------------|
| 1) Ascendente | Gerente General |
| 2) Horizontal | ----- |
| 3) Descendente | ----- |
| 4) Externo | ----- |

Especificaciones del puesto

- | | |
|------------------|--------------------------------------|
| 1) Conocimientos | Secretariado Ejecutivo, taquigrafía. |
| 2) Experiencia | 2 años |
| 3) Iniciativa | ----- |
| 4) Personalidad | Sociable. |

ELABORÓ: ALEXANDRA SÁNCHEZ	REVISÓ: Ing. MSc. Roberto Soria	AUTORIZÓ: Ing. Dany Castro
----------------------------	---------------------------------	----------------------------

CFMF-0110



"CAMPO FINO"

MANUAL DE FUNCIONES
(GENERAL)

Fecha	13 de Noviembre 2015		
Página	32	De	44
Sustituye a:			
Página		De	
De fecha			

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

IDENTIFICACIÓN Y RELACIONES

A) Identificación

1) Nombre del puesto	Jefe de Recursos Humanos
2) Número de plazas	1
3) Clave	CF-04
4) Ubicación	Departamento
5) Tipo de contratación	Permanente
6) Ámbito de operación	Toda la Organización

B) Relaciones de autoridad

7) Jefe inmediato	Gerencia
8) Subordinados directos	-----

Propósito del puesto

Garantizar que se realicen eficientemente las labores relacionadas con la administración de recursos humanos,, el control y aplicación de acciones y políticas del personal.

Funciones generales

Cumple las disposiciones legales, reglamentos y normas y vela por su correcta aplicación

Funciones específica

Planifica, dirige y supervisa los programas de los diferentes subsistemas de recursos humanos (reclutamiento, selección y evaluación del desempeño)

ELABORÓ: ALEXANDRA SÁNCHEZ

REVISÓ: Ing. MSc. Roberto Soria

AUTORIZÓ: Ing. Dany Castro

CFMF-0110



"CAMPO FINO"

**MANUAL DE FUNCIONES
(GENERAL)**

Fecha	13 de Noviembre 2015		
Página	33	De	44
Sustituye a:			
Página		De	
De fecha			

Evalúa continuamente el desempeño del personal bajo su dependencia

Responsabilidad

Supervisar y controlar la actualización del manual de calidad de RR. HH. descripciones, perfiles de cargo y expedientes de personal con la finalidad de cumplir con las normas.

Comunicación


- | | |
|----------------|--|
| 1) Ascendente | Gerencia |
| 2) Horizontal | Dpto. de ventas
Dpto. Financiero
Dpto. de Producción |
| 3) Descendente | ----- |
| 4) Externo | ----- |

Especificaciones del puesto

- | | |
|------------------|--------------------|
| 1) Conocimientos | Manejo de Personal |
| 2) Experiencia | 2 años |
| 3) Iniciativa | ----- |
| 4) Personalidad | Buena Comunicación |

ELABORÓ: ALEXANDRA SÁNCHEZ	REVISÓ: Ing. MSc. Roberto Soria	AUTORIZÓ: Ing. Dany Castro
----------------------------	---------------------------------	----------------------------

CFMF-0110

	"CAMPO FINO"		
	MANUAL DE FUNCIONES (GENERAL)		
	Fecha	13 de Noviembre 2015	
	Página	34	De 44
	Sustituye a:		
Página		De	
De fecha			

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

IDENTIFICACIÓN Y RELACIONES

A) Identificación

1) Nombre del puesto	Dpto. Producción
2) Número de plazas	1
3) Clave	CF-05
4) Ubicación	Departamento
5) Tipo de contratación	Permanente
6) Ámbito de operación	Toda la Organización

B) Relaciones de autoridad

7) Jefe inmediato	Gerente General
8) Subordinados directos	Técnico de Maquinaria, Operarios

Propósito del puesto

Definir, diseñar e implementar un sistema de seguridad e higiene en el trabajo en el sistema de producción.

Funciones generales

Programar y controlar los procesos de producción.

Funciones específica

Controlar y evaluar métodos de trabajo

ELABORÓ: ALEXANDRA SÁNCHEZ	REVISÓ: Ing. MSc. Roberto Soria	AUTORIZÓ: Ing. Dany Castro
----------------------------	---------------------------------	----------------------------

CFMF-0110



"CAMPO FINO"

**MANUAL DE FUNCIONES
(GENERAL)**

Fecha	13 de Noviembre 2015		
Página	35	De	44
Sustituye a:			
Página		De	
De fecha			

Verificar el buen estado de las maquinarias y equipos.

Responsabilidad

Programar los lotes de producción de acuerdo a la capacidad de producción.

Comunicación

- | | |
|----------------|-----------------------|
| 1) Ascendente | Gerencia |
| 2) Horizontal | Dpto. de ventas |
| | Dpto. Financiero |
| 3) Descendente | Técnico de Maquinaria |
| | Operario |
| 4) Externo | ----- |

Especificaciones del puesto

- | | |
|------------------|------------------------|
| 1) Conocimientos | Proceso de Producción. |
| 2) Experiencia | 2 años |
| 3) Iniciativa | ----- |
| 4) Personalidad | Ser competitivo |

ELABORÓ: ALEXANDRA SÁNCHEZ

REVISÓ: Ing. MSc. Roberto Soria

AUTORIZÓ: Ing. Dany Castro

CFMF-0110



"CAMPO FINO"

MANUAL DE FUNCIONES
(GENERAL)

Fecha	13 de Noviembre 2015		
Página	36	De	44
Sustituye a:			
Página		De	
De fecha			

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

IDENTIFICACIÓN Y RELACIONES

A) Identificación

1) Nombre del puesto	Contabilidad
2) Número de plazas	1
3) Clave	CF-06
4) Ubicación	Departamento.
5) Tipo de contratación	Permanente
6) Ámbito de operación	Toda la Organización

B) Relaciones de autoridad

7) Jefe inmediato	Gerencia
8) Subordinados directos	Distribuidores Técnico de Maquinarias Operario

Propósito del puesto

Realizar un correcto control con el funcionamiento operativo y financiero de la Empresa

Funciones generales

Llevar a cabo todos los procesos contables de la empresa

Funciones específica

Elaborar y verificar los registros contables como: los libros diarios, libro mayor, hojas de trabajo y los balances de caja chica.

ELABORÓ: ALEXANDRA SÁNCHEZ

REVISÓ: Ing. MSc. Roberto Soria

AUTORIZÓ: Ing. Dany Castro

CFMF-0110



"CAMPO FINO"

**MANUAL DE FUNCIONES
(GENERAL)**

Fecha	13 de Noviembre 2015		
Página	37	De	44
Sustituye a:			
Página		De	
De fecha			

Efectuar mensualmente el rol de pagos de todos los empleados de la empresa.

Presentar informes cuando así lo requiera el gerente.

Responsabilidad

Presentar las declaraciones al SRI

Verificar que el proceso de facturación se lleve a cabo de manera eficiente.

Comunicación

- | | |
|----------------|----------|
| 1) Ascendente | Gerente. |
| 2) Horizontal | ----- |
| 3) Descendente | ----- |
| 4) Externo | ----- |

Especificaciones del puesto

- | | |
|------------------|--------------------------|
| 1) Conocimientos | Contabilidad y Auditoría |
| 2) Experiencia | 2 años |
| 3) Iniciativa | ----- |
| 4) Personalidad | Honradez |

ELABORÓ: ALEXANDRA SÁNCHEZ	REVISÓ: Ing. MSc. Roberto Soria	AUTORIZÓ: Ing. Dany Castro
----------------------------	---------------------------------	----------------------------

CFMF-0110



"CAMPO FINO"

MANUAL DE FUNCIONES
(GENERAL)

Fecha	13 de Noviembre 2015		
Página	38	De	44
Sustituye a:			
Página		De	
De fecha			

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

IDENTIFICACIÓN Y RELACIONES

A) Identificación

1) Nombre del puesto	Distribuidores
2) Número de plazas	4
3) Clave	CF-07
4) Ubicación	Departamento
5) Tipo de contratación	Permanente
6) Ámbito de operación	Toda la Organización

B) Relaciones de autoridad

7) Jefe inmediato	Dpto. de Ventas
8) Subordinados directos	-----

Propósito del puesto

Planificar un vínculo con el cliente, porque tiene a su cargo entregar los productos, siendo la parte más importante del negocio

Funciones generales

Ofrecer todos los productos de la empresa de tal manera que se logre la completa satisfacción de los clientes

ELABORÓ: ALEXANDRA SÁNCHEZ	REVISÓ: Ing. MSc. Roberto Soria	AUTORIZÓ: Ing. Dany Castro
----------------------------	---------------------------------	----------------------------

CFMF-0110



"CAMPO FINO"

**MANUAL DE FUNCIONES
(GENERAL)**

Fecha	13 de Noviembre 2015		
Página	39	De	44
Sustituye a:			
Página		De	
De fecha			

Funciones específica

Planificar una atención personalizada a los clientes, dando toda la información completa de los productos de la empresa

Responsabilidad

Reportar los posibles conflictos que ocurren con los clientes

Cumplir con las decisiones emitidas por el departamento de ventas

Comunicación

- | | |
|----------------|-----------------|
| 1) Ascendente | Dpto. de Ventas |
| 2) Horizontal | ----- |
| 3) Descendente | ----- |
| 4) Externo | ----- |

Especificaciones del puesto

- | | |
|------------------|-------------------------|
| 1) Conocimientos | Bachiller |
| 2) Experiencia | 1 años |
| 3) Iniciativa | ----- |
| 4) Personalidad | Poder de Convencimiento |

ELABORÓ: ALEXANDRA SÁNCHEZ	REVISÓ: Ing. MSc. Roberto Soria	AUTORIZÓ: Ing. Dany Castro
-----------------------------------	--	-----------------------------------

CFMF-0110



"CAMPO FINO"

MANUAL DE FUNCIONES
(GENERAL)

Fecha	13 de Noviembre 2015		
Página	40	De	44
Sustituye a:			
Página		De	
De fecha			

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

IDENTIFICACIÓN Y RELACIONES

A) Identificación

1) Nombre del puesto	Técnico de Maquinas
2) Número de plazas	1
3) Clave	CF-08
4) Ubicación	Departamento
5) Tipo de contratación	Permanente
6) Ámbito de operación	Toda la Organización

B) Relaciones de autoridad

7) Jefe inmediato	Dpto. de Producción
8) Subordinados directos	-----

Propósito del puesto

Es el encargado de la operación y limpieza de la maquinaria de la empresa

ELABORÓ: ALEXANDRA SÁNCHEZ	REVISÓ: Ing. MSc. Roberto Soria	AUTORIZÓ: Ing. Dany Castro
----------------------------	---------------------------------	----------------------------

CFMF-0110



"CAMPO FINO"

**MANUAL DE FUNCIONES
(GENERAL)**

Fecha	13 de Noviembre 2015		
Página	41	De	44
Sustituye a:			
Página		De	
De fecha			

Funciones generales

Realizar las tareas de mantenimiento primario y reparaciones sencillas de herramientas y equipos.

Funciones específica

Supervisar de forma continua el funcionamiento de las máquinas.

Responsabilidad

Encargarse de lavar y limpieza diaria de las máquinas.

Comunicación

- | | |
|----------------|---------------------|
| 1) Ascendente | Dpto. de producción |
| 2) Horizontal | ----- |
| 3) Descendente | ----- |
| 4) Externo | ----- |

Especificaciones del puesto

- | | |
|------------------|-----------|
| 1) Conocimientos | Procesos |
| 2) Experiencia | 2 años |
| 3) Iniciativa | ----- |
| 4) Personalidad | Eficiente |

ELABORÓ: ALEXANDRA SÁNCHEZ	REVISÓ: Ing. MSc. Roberto Soria	AUTORIZÓ: Ing. Dany Castro
----------------------------	---------------------------------	----------------------------

CFMF-0110



"CAMPO FINO"

**MANUAL DE FUNCIONES
(GENERAL)**

Fecha	13 de Noviembre 2015		
Página	42	De	44
Sustituye a:			
Página		De	
De fecha			

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

IDENTIFICACIÓN Y RELACIONES

A) Identificación

1) Nombre del puesto	Operario
2) Número de plazas	15
3) Clave	CF-09
4) Ubicación	Departamento
5) Tipo de contratación	Permanente
6) Ámbito de operación	Toda la Organización

B) Relaciones de autoridad

7) Jefe inmediato	Dpto. de Producción
8) Subordinados directos	-----

Propósito del puesto

El operario está capacitado, de acuerdo a las actividades que se desarrollan en este perfil, requiere supervisión en todas las tareas que ejecuta

ELABORÓ: ALEXANDRA SÁNCHEZ	REVISÓ: Ing. MSc. Roberto Soria	AUTORIZÓ: Ing. Dany Castro
-----------------------------------	--	-----------------------------------

CFMF-0110



"CAMPO FINO"

**MANUAL DE FUNCIONES
(GENERAL)**

Fecha	13 de Noviembre 2015		
Página	43	De	44
Sustituye a:			
Página		De	
De fecha			

Funciones generales

Realizar las tareas de mantenimiento primario y reparaciones sencillas de las áreas, herramientas y equipos para la obtención, conducción y el almacenamiento de los insumos.

Funciones específica

Disponer de la información adecuada para la elaboración de los productos de la empresa

Evaluar sus procesos para la estructuración de los diferentes procesos establecidos para las actividades a realizar.

Responsabilidad

Tiene responsabilidad limitada a informaciones, insumos, equipos y herramientas requeridas en las actividades que realiza y a las operaciones que ejecuta.

Comunicación

- | | |
|----------------|---------------------|
| 1) Ascendente | Dpto. de producción |
| 2) Horizontal | ----- |
| 3) Descendente | ----- |
| 4) Externo | ----- |

Especificaciones del puesto

- | | |
|------------------|-----------|
| 1) Conocimientos | Procesos |
| 2) Experiencia | 1 año |
| 3) Iniciativa | ----- |
| 4) Personalidad | Eficiente |

ELABORÓ: ALEXANDRA SÁNCHEZ	REVISÓ: Ing. MSc. Roberto Soria	AUTORIZÓ: Ing. Dany Castro
-----------------------------------	--	-----------------------------------

CFMF-0110



"CAMPO FINO"

MANUAL DE FUNCIONES
(GENERAL)

Fecha	13 de Noviembre 2015		
Página	44	De	44
Sustituye a:			
Página		De	
De fecha			

DIRECTORIO

Nº	NOMBRE	CARGO	TELÉFONOS	E-MAIL
1	Guido Castro	Gerente	0998454245	guidoct25@hotmail.com
2	Ing. Danny Castro	Jefe de Producción	0997805237	danny_fino@hotmail.com
3	Anita Barreno	Secretaria	0998851278	anygabriela@yahoo.es
4	Karina Pérez	Vocal Principal	0995791154	kary.pz19@yahoo.es
5	Tannia Sánchez	Vocal Suplente	0987095811	tanniasa@hotmail.com

ELABORÓ: ALEXANDRA SÁNCHEZ

REVISÓ: Ing. MSc. Roberto Soria

AUTORIZÓ: Ing. Dany Castro

CFMF-0110

Bibliografía

9001, I. (2008). Gestión de calidad.

Ruiz, Y. (2007) Manual de Control de Calidad Total. Monterrey. México.

Feigenbaum A. (2009). Control Total de la Calidad. Universidad politécnica de Madrid.

Ferguson. (1978). Teoría Microeconómica. Bogotá- Colombia: Intalgraf.

GOMEZ Ceja, Guillermo (1994) Planeación y Organización de Empresas Editorial. Mc Graw Hill; México

RODRIGUEZ, V. JOAQUÍN (1992) Como Elaborar y usar los Manuales Administrativos" Editorial. Ecafsa; 2da edición; México

FRANKLIN, E. BENJAMÍN (1998) Organización de Empresas, Análisis, Diseño y Estructura" Editorial Mc Graw Hill; México

BOHLANDER, G. SHERMAN, A. SNELL, S. (2003) Administración de Recursos Humanos. 12ª edición. Editorial Thomson. Madrid.

GÓMEZ, L. BALKIN, D. CARDY, R. (2001) Dirección y gestión de Recursos Humanos 3ra edición. Editorial Prentice Hall. Madrid.

Zhamin, Borisoy (2000). Trabajo en Equipo.

WERTHER, W. KEITH, D. (2000) Administración de Personal y Recursos Humanos 5ta edición. Editorial Mc Graw –Hill. México.

RAMÓN V. MILINKOFF (1992) La administración, organización y dirección de recursos humanos Editorial. Ecafsa; 2da edición; México

ZUANI, E. (2005) Introducción a la administración de organizaciones. 1ra edición. Editorial Valletta. Florida.

Ulloa P. (2004). Diccionario General., Editorial San Marcos. Perú

FRANKLIN B. (2009)

CHASE, Richard B. – JACOBS, F. Robert – AQUILANO, Nicholas J. (2009). Administración de Operaciones – Producción y Cadena de Suministros, Edit. Mc Graw Hill, Duodécima Edición.

Lincografía

<http://www.aulafacil.com/calidad-empresa/htm>.

<http://estrategias-empresariales.com/blog/>

<http://www.definicionabc.com/economia/gestion-empresarial.php>.

<http://definicion.de/gerencia/#ixzz3elVRogGH>

<http://definicion.de/modelo-de-gestion/>

www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/27/asisis.htm

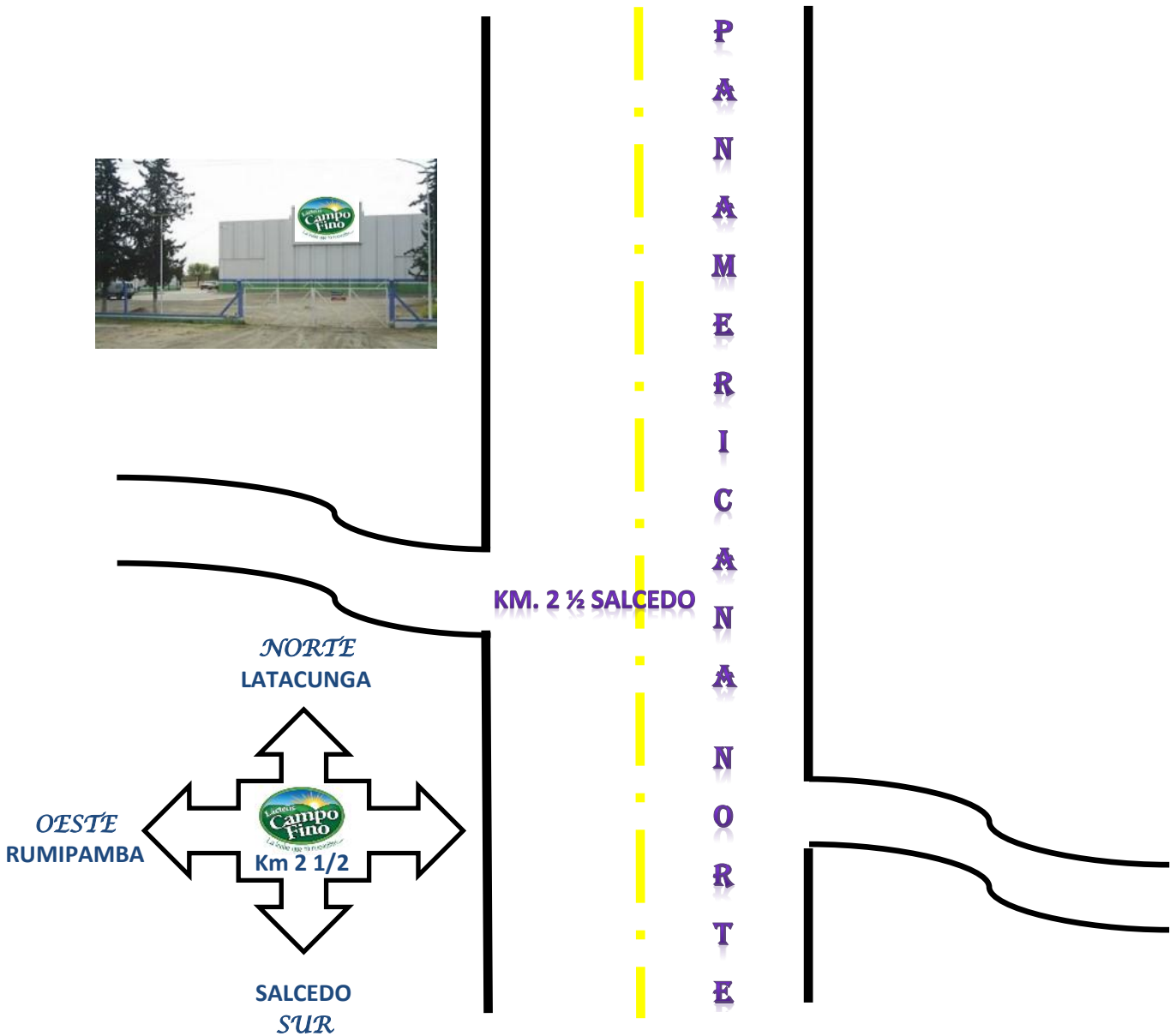
<http://www.elprisma.com/apuntes/curso.asp?id=13327>

http://es.wikipedia.org/wiki/Matriz_de_Asignaci%C3%B3n_de_Responsabilidad

<http://www.definicionabc.com/general/desempeño.php>.

ANEXOS

ANEXO 1. Localización Geográfica



ANEXO 2. Encuesta

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS

ENCUESTA

Objetivo:

Obtener información para analizar la factibilidad de realizar un proyecto de investigación.

Nota:

Esta información será usada únicamente con fines educativos y de forma confidencial.

Estimad@, sírvase contestar las siguientes preguntas que será de mucha ayuda para el encuestador.

Marque con una X la respuesta correcta.

1.- ¿La empresa dispone de una estructura orgánica?

SI NO

2.- ¿La empresa cuenta con unidades Administrativas definidas?

SI NO

3.- ¿Los puestos de trabajo están definidos con su respectiva denominación?

SI NO RARA VEZ

4.- ¿En cada puesto de trabajo están determinados los deberes y responsabilidades?

SIEMPRE RARA VEZ NUNCA

5.- ¿La empresa dispone de un manual de funciones del empleado?

SI NO

6.- ¿Están conforme con las funciones que cumple en su puesto de trabajo?

SIEMPRE CASI SIEMPRE NUNCA

7.- ¿Cree que sea necesario implementar un manual de funciones en la empresa?

SI NO

8.- ¿Mejoraría el proceso de producción al implementar un manual de funciones?

TOTALMENTE NADA

9.- ¿En qué porcentaje aumentaría el proceso de producción con la implementación del manual de funciones?

10% 30% 50% 60% o más

10.- ¿Cree usted que con la implementación del manual de funciones se optimizaría los recursos de la empresa?

SIEMPRE CASI SIEMPRE NUNCA

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 3. Área de Producción





ANEXO 4. Imagen Corporativa

MARCA

El nombre de la empresa nace por el lugar donde está ubicada que es en Salcedo alrededor del campo por ende del nombre de “Campo Fino” en el momento de registrar el nombre en el IEPI Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual no tuvo ningún problema con dicho nombre ya que no es una identificación copiada más bien es auténtica y original de la imaginación de los dueños de dicha planta.

VOCABULARIO

Adobe Illustrator CS6

SIGNOS DE IDENTIDAD

EMBLEMA



El nombre de la empresa es más grande que los símbolos implementados ya que se busca hacerse conocer en un mercado más amplio y se trata de que el consumidor se relacione directamente con el nombre empresarial y no se confundan con la competencia, es decir, tratamos de tener un nombre específico y original que sobresalgamos de las demás Plantas Procesadoras.

El nombre principal que hacemos referencia es Lácteos por nuestra Planta no solo procesa leche también hacemos lo que es yogurt, quesos, y bebida láctea.

ESLOGAN

La leche que tú necesitas...

El eslogan identifica claramente que la empresa no busca producir un producto barato o con materia prima defectuosa que perjudiquen a nuestros distribuidores, nuestra planta procesadora busca introducir y posicionarse en la mente de los consumidores como una empresa seria en cuestión de la calidad.

SÍMBOLOS



El ovalo: Representa la estabilidad racionalidad y equilibrio para la toma de decisiones que se realiza dentro de la empresa ya que nuestra planta Procesadora de Lácteos es rápida y continúa en sus procedimientos.

El sol: Representa nuestra fuente de luz y energía que brilla en lo alto del cielo, nos da calor y firmeza en el campo laborar, tiene la particularidad de ser la **estrella luminosa** en nuestra empresa, vale recalcar que después de la tormenta viene la calma y sale el sol para mejores días futuros.

Las montañas: Simboliza que tendremos obstáculos los cuales serán afrontados con responsabilidad, trabajo en equipo , para alcanzar nuestras metas y objetivos personales y económicos debidos al esfuerzo y constancia el cual reflejara el éxito laboral de la empresa.

SIGNOS DE IDENTIDAD

EMBLEMA + ESLOGAN + SÍMBOLO = LOGOTIPO



DEGRADACIÓN



El contraste de negro y blanco es una degradación menor en los colores principales del verde y el amarillo pero este cambio le da menos prestigio y tampoco realza la imagen y puede dar la tonalidad natural de la empresa

CONTROL DE COLORES

AMARILLO

El amarillo simboliza la luz del sol. Representa la alegría, la felicidad, la inteligencia y la energía. El amarillo sugiere el efecto de entrar en calor, provoca alegría, estimula la actividad mental y genera energía muscular y como se dice el refrán después de la tormenta llega la calma.

Palabras claves del amarillo: Felicidad, alegría, inteligencia, innovación, energía, sol, fortaleza, poder

VERDE

El verde tiene una fuerte afinidad con la naturaleza y nos conecta con ella, nos hace simpatizar con los demás encontrando de una forma natural las palabras justas. El verde nos crea un sentimiento de confort y relajación, de calma y paz interior, que nos hace sentir equilibrados interiormente.

Las palabras claves del color verde son: naturaleza, armonía, crecimiento, exuberancia, fertilidad, frescura, estabilidad, resistencia. Verde oscuro: dinero.

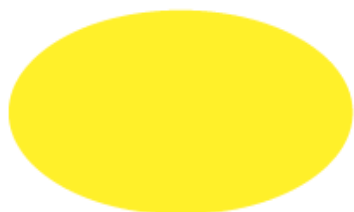
AZUL

El azul es un color fresco, tranquilizante y se le asocia con la mente, a la parte más intelectual de la mente. El azul claro como el azul del cielo, nos hacen sentir tranquilos y protegidos de todo el alboroto y las actividades del día; también es aconsejable contra el insomnio.

Palabras claves del color azul generosidad, salud, curación, frescor, entendimiento, tranquilidad.



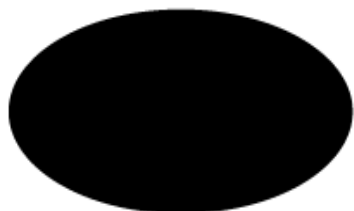
C: 90%
M: 30%
Y: 95%
K: 30%



C: 0%
M: 0%
Y: 100%
K: 0%



C: 85%
M: 61%
Y: 0%
K: 0%



C: 0%
M: 0%
Y: 0%
K: 100%

La tonalidad de los colores da la sensación fuerza de la naturaleza, ya que siempre forma parte del verde del campo hacia el amarillo simbolizando crecimiento ascendente.

TIPOGRAFÍA

Adobe Devanagari

A B C D E F G H I J K L

M N Ñ O P Q R S T U V W X Y Z

a b c d e f g h i j k l

m n ñ o p q r s t u v w x y z

1 2 3 4 5 6 7 8 9 0

Noteworthy

A B C D E F G H I J K L

M N Ñ O P Q R S T U V W X Y Z

a b c d e f g h i j k l

m n ñ o p q r s t u v w x y z

1 2 3 4 5 6 7 8 9 0

La tipografía implementada al logotipo a primera vista le da un toque de elegancia, distinción y estabilidad a la empresa.

USOS INCORRECTOS



Como se puede observar las malas ubicaciones de los símbolos y la distorsión en los colores tanto en el logo como en fondo del mismo, no solo da una mala imagen a la empresa si no que no refleja la verdadera esencia que se busca expresar en la mente del cliente y por ende causa tanto directa como indirectamente varios problemas en la organización como la falta de credibilidad en la misma.

CONTROL DE PROPORCIÓN

La proporcionalidad:

Tiene un máximo de 7x7 centímetros



Tiene un máximo de 3x3 centímetros



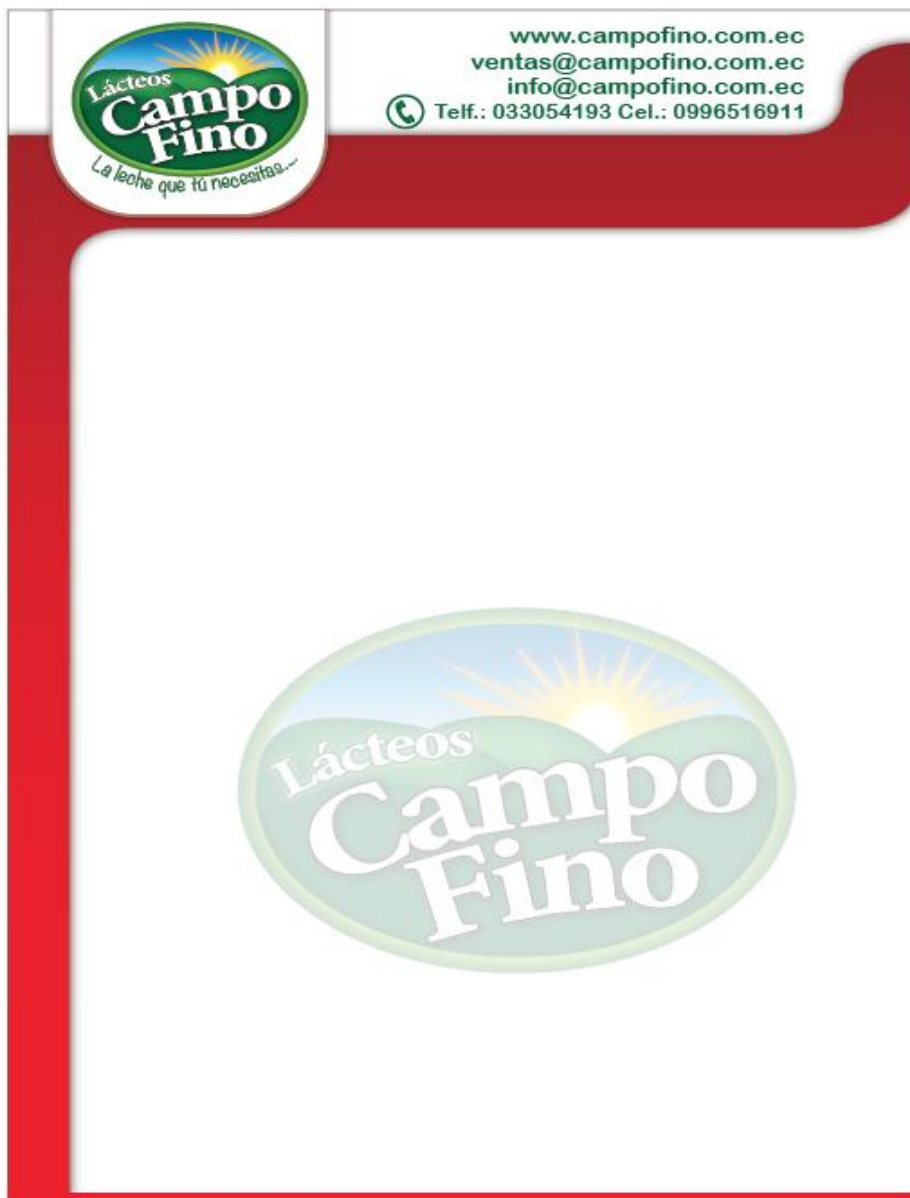
TRAMAS PERMISIBLES



Se optó por el color blanco porque es nuestro logotipo original es transparente y lúcido.

El fondo de color Rojo y el color naranja es admisible porque son colores cálidos el cual sobresalen con el logotipo y el degradé es de color negro para darle un relace y volumen a la imagen que nos identifica.

En el colore negro hacemos un degradé en las letras de color blanco para dar el contraste el fondo y se note la visibilidad de la imagen.



ANEXO 5. Tabla del Chi-Cuadrado

APENDICES

342

Apéndice I

**ORDENADAS (Y)
DE LA
CURVA NORMAL
TIPIFICADA
EN z**

z	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
0,0	0,3989	0,3989	0,3989	0,3988	0,3986	0,3984	0,3982	0,3980	0,3977	0,3973
0,1	0,3970	0,3965	0,3961	0,3956	0,3951	0,3945	0,3939	0,3932	0,3925	0,3918
0,2	0,3910	0,3902	0,3894	0,3885	0,3876	0,3867	0,3857	0,3847	0,3836	0,3825
0,3	0,3814	0,3802	0,3790	0,3778	0,3765	0,3752	0,3739	0,3725	0,3712	0,3697
0,4	0,3683	0,3668	0,3653	0,3637	0,3621	0,3605	0,3589	0,3572	0,3555	0,3538
0,5	0,3521	0,3503	0,3485	0,3467	0,3448	0,3429	0,3410	0,3391	0,3372	0,3352
0,6	0,3332	0,3312	0,3292	0,3271	0,3251	0,3230	0,3209	0,3187	0,3166	0,3144
0,7	0,3123	0,3101	0,3079	0,3056	0,3034	0,3011	0,2989	0,2966	0,2943	0,2920
0,8	0,2897	0,2874	0,2850	0,2827	0,2803	0,2780	0,2756	0,2732	0,2709	0,2685
0,9	0,2661	0,2637	0,2613	0,2589	0,2565	0,2541	0,2516	0,2492	0,2468	0,2444
1,0	0,2420	0,2396	0,2371	0,2347	0,2323	0,2299	0,2275	0,2251	0,2227	0,2203
1,1	0,2179	0,2155	0,2131	0,2107	0,2083	0,2059	0,2036	0,2012	0,1989	0,1965
1,2	0,1942	0,1919	0,1895	0,1872	0,1849	0,1826	0,1804	0,1781	0,1758	0,1736
1,3	0,1714	0,1691	0,1669	0,1647	0,1626	0,1604	0,1582	0,1561	0,1539	0,1518
1,4	0,1497	0,1476	0,1456	0,1435	0,1415	0,1394	0,1374	0,1354	0,1334	0,1315
1,5	0,1295	0,1276	0,1257	0,1238	0,1219	0,1200	0,1182	0,1163	0,1145	0,1127
1,6	0,1109	0,1092	0,1074	0,1057	0,1040	0,1023	0,1006	0,0989	0,0973	0,0957
1,7	0,0940	0,0925	0,0909	0,0893	0,0878	0,0863	0,0848	0,0833	0,0818	0,0804
1,8	0,0790	0,0775	0,0761	0,0748	0,0734	0,0721	0,0707	0,0694	0,0681	0,0669
1,9	0,0656	0,0644	0,0632	0,0620	0,0608	0,0596	0,0584	0,0573	0,0562	0,0551
2,0	0,0540	0,0529	0,0519	0,0508	0,0498	0,0488	0,0478	0,0468	0,0459	0,0449
2,1	0,0440	0,0431	0,0422	0,0413	0,0404	0,0396	0,0387	0,0379	0,0371	0,0363
2,2	0,0355	0,0347	0,0339	0,0332	0,0325	0,0317	0,0310	0,0303	0,0297	0,0290
2,3	0,0283	0,0277	0,0270	0,0264	0,0258	0,0252	0,0246	0,0241	0,0235	0,0229
2,4	0,0224	0,0219	0,0213	0,0208	0,0203	0,0198	0,0194	0,0189	0,0184	0,0180
2,5	0,0175	0,0171	0,0167	0,0163	0,0158	0,0154	0,0151	0,0147	0,0143	0,0139
2,6	0,0136	0,0132	0,0129	0,0126	0,0122	0,0119	0,0116	0,0113	0,0110	0,0107
2,7	0,0104	0,0101	0,0099	0,0096	0,0093	0,0091	0,0088	0,0086	0,0084	0,0081
2,8	0,0079	0,0077	0,0075	0,0073	0,0071	0,0069	0,0067	0,0065	0,0063	0,0061
2,9	0,0060	0,0058	0,0056	0,0055	0,0053	0,0051	0,0050	0,0048	0,0047	0,0046
3,0	0,0044	0,0043	0,0042	0,0040	0,0039	0,0038	0,0037	0,0036	0,0035	0,0034
3,1	0,0033	0,0032	0,0031	0,0030	0,0029	0,0028	0,0027	0,0026	0,0025	0,0025
3,2	0,0024	0,0023	0,0022	0,0022	0,0021	0,0020	0,0020	0,0019	0,0018	0,0018
3,3	0,0017	0,0017	0,0016	0,0016	0,0015	0,0015	0,0014	0,0014	0,0013	0,0013
3,4	0,0012	0,0012	0,0012	0,0011	0,0011	0,0010	0,0010	0,0010	0,0009	0,0009
3,5	0,0009	0,0008	0,0008	0,0008	0,0008	0,0007	0,0007	0,0007	0,0007	0,0006
3,6	0,0006	0,0006	0,0006	0,0005	0,0005	0,0005	0,0005	0,0005	0,0005	0,0004
3,7	0,0004	0,0004	0,0004	0,0004	0,0004	0,0004	0,0003	0,0003	0,0003	0,0003
3,8	0,0003	0,0003	0,0003	0,0003	0,0003	0,0002	0,0002	0,0002	0,0002	0,0002
3,9	0,0002	0,0002	0,0002	0,0002	0,0002	0,0002	0,0002	0,0002	0,0001	0,0001