



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

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

**TEMA: “La Estructura Funcional y su efecto en el Desempeño
Laboral de la Asociación de Productores y Comercializadores
de los Helados de Salcedo”.**

Autora: Ana Elizabeth Aviles Vega

Tutora: Ing. MBA. Viviana Avellán

AMBATO – ECUADOR

Diciembre-2012



APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Trabajo de Graduación, sobre el Tema: La Estructura Funcional y su efecto en el Desempeño Laboral de la “Asociación de Productores y Comercializadores de los Helados De Salcedo”, de Ana Elizabeth Aviles Vaga , egresada de la facultad de Ciencias Administrativas, informo que se ha concluido con la investigación observando los parámetros metodológicos y científicos establecidos por la Institución, considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la evaluación del jurado examinador designado por el H. Consejo

Ambato, 19 de Diciembre del 2012

Ing. MS. Viviana Avellán

TUTORA

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Los criterios emitidos en el trabajo de investigación: “La Estructura Funcional y su efecto en el Desempeño Laboral de la “Asociación de Productores y Comercializadores de los Helados de Salcedo” como también los contenidos, ideas, análisis, conclusiones y propuesta son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autor de este trabajo de grado.

Ambato, 19 de Diciembre del 2012

Ana Elizabeth Aviles Vega
C.I.050325482-3
AUTORA

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

Los miembros del Tribunal Examinador aprueban el Informe de Investigación, sobre el tema: “La Estructura Funcional y su efecto en el Desempeño Laboral de la “Asociación de Productores y Comercializadores de los Helados de Salcedo”

Ambato, 19 de Diciembre del 2012

ING. MG. JOSÉ PROAÑO

MIEMBRO TRIBUNAL

ING. MBA. FABIÁN CHÁVEZ

MIEMBRO TRIBUNAL

DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de esta tesis o parte de ella 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 tesis, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de esta tesis, 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.

Autora

Ana Elizabeth Aviles Vega

DEDICATORIA

Con todo mi amor:

A Dios por concederme la vida, sabiduría, valor y el entendimiento para llegar a estas instancias, por su bendición y fidelidad al guiarme en estos años y en este proyecto.

A mi madre, Blanca Imelda por su confianza, apoyo incondicional, su cariño, paciencia y comprensión.

A mis hermanos, Rafael y Patricio por ser fuente de inspiración.

Y a todos quienes me motivaron con palabras de aliento para cumplir el sueño anhelado...

AGRADECIMIENTO

A mis grandiosos catedráticos que aportaron durante mi formación académica dentro de la carrera y de manera muy especial a los que contribuyeron a que esta investigación pueda culminar sobre todo a mi tutora y calificadores, que me brindaron su valioso tiempo y sobre todo sus conocimientos para lograr el presente objetivo.

A todos y cada uno de mis amigos y compañeros que fueron hermanos de aula estando incondicionalmente para apoyarme en todos los aspectos de mi vida.

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

APROBACIÓN DEL TUTOR	i
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD	ii
APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL	iii
DERECHOS DE AUTOR	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
RESUMEN EJECUTIVO	xii
INTRODUCCIÓN	xiii
CAPITULO I	1
1.1. TEMA	1
CAPITULO I	1
1.1. TEMA	1
CAPITULO I	1
1.1. TEMA	1
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.2.1. CONTEXTUALIZACIÓN.....	1
1.2.2. ANÁLISIS CRÍTICO.....	3
1.2.3. LA PROGNOSIS	4
1.2.4. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	5
1.2.5. INTERROGANTES.....	5
1.2.6. DELIMITACIÓN DEL OBJETIVO DE INVESTIGACIÓN	5
1.3. JUSTIFICACIÓN.....	6
1.4. OBJETIVOS.....	6
1.4.1. GENERAL.....	6

1.4.2. ESPECÍFICOS.....	6
CAPITULO II.....	8
MARCO TEÓRICO.....	8
2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	8
2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA.....	10
2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL.....	11
2.4. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES.....	12
2.5. HIPÓTESIS.....	29
2.6. SEÑALAMIENTO DE VARIABLES.....	29
CAPITULO III.....	30
METODOLOGÍA.....	30
3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN.....	30
3.2 MODALIDAD BÁSICA DE INVESTIGACIÓN.....	30
3.3 TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	31
3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	32
3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	33
3.6 PLAN DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	35
3.7 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.....	36
3.8 PLAN DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.....	36
CAPÍTULO IV.....	38
4.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	38
4.2 INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	38
4.3 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS.....	52
CAPITULO V.....	62
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	62
5.1 CONCLUSIONES.....	62
5.2 RECOMENDACIONES.....	63
CAPITULO VI.....	65

PROPUESTA.....	65
6.1 DATOS INFORMATIVOS.....	65
6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA	66
6.3 JUSTIFICACIÓN.....	67
6.4 OBJETIVOS	67
6.4.1 Objetivo General	67
6.4.2 Objetivos Específicos	67
6.5 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD.	68
6.6 FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA TÉCNICA	68
6.7 METODOLOGÍA MODELO OPERATIVO	76
6.8 ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA.....	126
BIBLIOGRAFIA.....	12628
ANEXOS	12630

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA N° 1 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	32
TABLA N° 2 FORMACIÓN NECESARIA.....	39
TABLA N° 3 FUNCIONES QUE DEBE CUMPLIR	40
TABLA N° 4 DESARROLLAR ACTIVIDADES	41
TABLA N° 5 DESEMPEÑAR ACTIVIDADES	42
TABLA N° 6 COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA	43
TABLA N° 7 POSICIÓN JERÁRQUICA	44
TABLA N° 8 AUTORIDAD	45
TABLA N° 9 COMPAÑERISMO EN EL LUGAR DE TRABAJO	46

TABLA N° 10 ESTABILIDAD EMOTIVA.....	47
TABLA N° 11 CAPACIDADES Y HABILIDADES	48
TABLA N° 12 MOTIVACIÓN	49
TABLA N° 13 SATISFACCIÓN LABORAL	50
TABLA N° 14 TRABAJO EN EQUIPO	51
TABLA N° 15 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS	52
TABLA N° 16 FRECUENCIA OBSERVADA	54
TABLA N° 17 FRECUENCIA ESPERADA.....	58
TABLA N° 18 CÁLCULO DEL CHI CUADRADO.....	60
TABLA N° 19 PRESUPUESTO	126

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO N° 1 OPERACIONALIZACIÓN V.I.	33
CUADRO N° 2 OPERACIONALIZACIÓN V.D.....	34
CUADRO N° 3 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	35
CUADRO N° 4 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	36
CUADRO N° 5 PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN.....	127

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO N° 1 ESTRUCTURA FUNCIONAL	12
GRÁFICO N° 2 DESEMPEÑO LABORAL	13
GRÁFICO N° 3 FORMACIÓN NECESARIA	39

GRÁFICO N° 4 FUNCIONES QUE DEBE CUMPLIR	40
GRÁFICO N° 5 DESARROLLAR ACTIVIDADES	41
GRÁFICO N° 6 DESEMPEÑAR ACTIVIDADES	42
GRÁFICO N° 7 COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA	43
GRÁFICO N° 8 POSICIÓN JERÁRQUICA	44
GRÁFICO N° 9 AUTORIDAD	45
GRÁFICO N° 10 COMPAÑERISMO EN EL LUGAR DE TRABAJO	46
GRÁFICO N° 11 ESTABILIDAD EMOTIVA.....	47
GRÁFICO N° 12 CAPACIDADES Y HABILIDADES	48
GRÁFICO N° 13 MOTIVACIÓN	49
GRÁFICO N° 14 SATISFACCIÓN LABORAL	50
GRÁFICO N° 15 TRABAJO EN EQUIPO	51
GRÁFICO N° 16 CAMPANA DE GAUUS	61
GRÁFICO N° 17 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL.....	79

RESUMEN EJECUTIVO

“La Asociación de Productores y Comercializadores de los Helados de Salcedo”, es una empresa que se dedica desde aproximadamente seis años al procesamiento de toda clase de frutas, elaborando los más deliciosos helados los mismos que son reconocidos dentro y fuera del país, es así como contribuye a la generación de nuevas fuentes de trabajo y al desarrollo comercial e industrial del sector. La presente investigación tiene como propósito de estudio desarrollar un manual de funciones que permita mejorar el desempeño laboral. Los datos obtenidos por la investigación de campo aplicado a los socios y colaboradores de la empresa, indican que es importante implementar un manual de funciones en el cual se describe las actividades que deben cumplir así como también señal los deberes y responsabilidades de cada uno para el correcto funcionamiento debido a que hasta el momento no se lo ha implementado. La elaboración de este manual de funciones para mejorar el desempeño laboral, permitirá realizar todas las actividades que corresponde a cada uno y de esta manera dar solución a una serie de inconvenientes, logrando de este modo Efectividad en las actividades que se realizan; se podrá de la misma forma coordinar de tal manera que se cumplan las actividades.

PALABRAS CLAVE:

Manual

Funciones

Efectividad

Desempeño Laboral

Actividades

Responsabilidades

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación pretende la aplicación de un manual de funciones que permita mejorar el desempeño laboral de la “Asociación de Productores y Comercializadores de los Helados de Salcedo”.

Al presente trabajo se lo ha dividido en seis capítulos.

El primer capítulo consta el tema de investigación, planteamiento del problema, la contextualización a nivel macro, meso y micro de la situación de la organización lo que nos facilita emitir un análisis crítico, además de formular la prognosis, detectar el problema, enunciar las preguntas directrices, delimitar el problema, continuando con una justificación del por qué se realizara la investigación pertinente.

El segundo capítulo contiene una visión del marco teórico, antecedentes investigativos, fundamentación filosófica, legal, categorías fundamentales, definición de categorías, hipótesis, y señalamiento de variables.

El capítulo tres incluye la metodología de la investigación, modalidad, tipos de investigación, población y muestra, operacionalización de variables, plan de recolección de la información y el procesamiento de la información.

El cuarto capítulo presenta el análisis e interpretación de los resultados de las encuestas realizadas a los clientes externos de la organización, verificación de la hipótesis a través del método Chi cuadrado.

El capítulo cinco contiene las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

Y para finalizar capítulo seis presenta la propuesta que contiene datos informativos, antecedentes de la propuesta, justificación, objetivos, análisis de la factibilidad, fundamentación, modelo operativo, administración, y finalmente previsión de la evaluación.

CAPITULO I

1.1. TEMA

La Estructura Funcional y su efecto en el Desempeño Laboral de la “Asociación de Productores y Comercializadores de los Helados de Salcedo”.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La inadecuada estructura funcional afecta el desempeño laboral de la “Asociación de Productores y Comercializadores de los Helados de Salcedo”.

1.2.1.CONTEXTUALIZACIÓN

En el **mundo** contemporáneo, la Administración ha nutrido su teoría de algunas organizaciones que en su momento desarrollaron estructuras que funcionaron en su tiempo y espacio, sin embargo, traídos a nuestros días parecieran no adaptarse a nuestro

tiempo y espacio. Podríamos decir, sin temor a equivocarnos, que muchas de las firmas o empresas actuales, todavía sufren influencias de tales organizaciones ancestrales. Una de las características de la Administración actual, es el cambio constante; el cual se aplica a éste plano estructural, en tanto que las estructuras funcionales deben investigarse con el fin de mejorarlas cada vez, y así brindar al cliente un producto que llene sus expectativas.

La estructura funcional es el patrón de diseño o modelo con el que se organiza una entidad a fin de cumplir las metas propuestas y lograr el objetivo deseado. Debe reflejar la situación de la organización – por ejemplo, su edad, tamaño, tipo de sistema de producción el grado en que su entorno es complejo y dinámico.

En los **países** todas las empresas constan necesariamente de una estructura organizacional o una forma de organización de acuerdo a sus necesidades (teniendo en cuenta sus fortalezas), por medio de la cual se pueden ordenar las actividades, los procesos y en si el funcionamiento de la empresa.

Actualmente y de manera generalizada, en varias empresas de nuestro país, la ausencia de una estructura, disminuye la capacidad de desarrollo empresarial. Siendo necesario así enfocarnos en actividades administrativas a realizar, distribuir los puestos de trabajo, implantar mecanismos de control, que permita el cumplimiento de metas y objetivos de la empresa

Es importante conocer qué clase de estructuras organizacionales utilizan las diferentes empresas, saber por qué y cómo funcionan, que ventajas y desventajas poseen, que interés persiguen cada una de ellas y si se acomodan a las necesidades de las organizaciones y saben diferenciar adecuadamente las características de cada una de ellas para poder ser aplicadas a las necesidades de las empresas en la actualidad.

La competencia existente, para la producción de más y mejores bienes y servicios, ha provocado que las organizaciones se preocupen cada vez más, por hacer más eficientes los procedimientos administrativos, los procesos productivos y en general las estructuras organizacionales.

Las **empresas** conscientes de que el trabajo humano organizado y tecnificado es la base de la “eficiencia” en sus actividades, independientemente de la naturaleza de estas, han puesto especial interés a la “organización” como parte fundamental del proceso administrativo.

La organización ha penetrado en muchas de las formas de la actividad humana, porque la mutua dependencia de los individuos y la protección contra amenazas, han fomentado una intensa actividad organizativa en la humanidad a través del tiempo. La organización ha sido estudiada y son muchas sus aportaciones en el área administrativa.

Sin embargo, es de gran importancia que el acto de organizar de como resultado una estructura de la organización, que pueda considerarse como el marco de trabajo que retiene unidas las diversas funciones de acuerdo con un esquema, que sugiere orden y relaciones armoniosas, en otras palabras, una parte de importancia de la tarea de organizar es armonizar a un grupo de personalidades distintas.

La creación de un manual de funciones en la Asociación de Productores y Comercializadores de los Helados de Salcedo”, aportará a los directivos de las herramientas de análisis necesarias, para evaluar la situación de la organización e implantar nuevas estrategias, a fin de aprovechar las oportunidades, gracias a las fortalezas identificadas, minimizando las amenazas y reduciendo las limitaciones. Tendrá por objeto conocer cada una de las acciones que tienen lugar dentro de nuestra actividad, sin llegar a determinar cuales representan nuestros puntos fuertes o débiles. Se trata de un proceso de identificación. Parece un proceso sencillo, pero que nos descubrirá métodos pocos perceptibles a primera vista dentro de nuestra actividad. También nos proporcionará una visión global de la Asociación y de los procesos que intervienen en ella y, será un buen momento para implementar nuestro manual de funciones.

1.2.2. ANÁLISIS CRÍTICO

La inadecuada estructura funcional, para definir con precisión las líneas de mando aplicables según los requerimientos de la Asociación de Productores y Comercializadores

de los Helados de Salcedo, siendo uno de los varios factores que afecta el desempeño laboral ya que no les permite desarrollar con plenitud sus actividades y por ende disminuye el crecimiento en la producción, siendo ésta es una debilidad que debe ser corregida de manera inmediata. No hacerlo implica un riesgo que conllevaría responsabilidad a la administración de la Asociación, por el uso no adecuado de los recursos, por ello el desconocimiento de las funciones que debe cumplir cada uno de los colaboradores lleva a desarrollar las actividades de forma empírica y ha determinar la necesidad de crear un manual de funciones que contribuya al logro de los objetivos.

1.2.3.LA PROGNOSIS

En la Asociación de Productores y Comercializadores de los Helados de Salcedo al no dar solución al problema planteado, generará conflictos dentro de la empresa, tanto a nivel directivo como a nivel operativo, ya que si no se planifica, dirige, controla y evalúa con antelación se podría tomar decisiones que no serán efectivas para el cumplimiento de los objetivos.

Al no poseer una estructura funcional eficiente, estará destinada a disminuir su producción por falta de coordinación, comunicación y normativas para la organización interna, no podrán mantener la función y el cargo en congruencia.

La falta de liderazgo en la autoridad influye directamente en la apreciación que tiene un colaborador de sus condiciones laborales y en su rendimiento, además de la cantidad de reglas, políticas, y otras limitaciones a los que se ven enfrentados los colaboradores para su buen desempeño laboral.

Se crea un ambiente de inconformidad, el incumplimiento de los objetivos propuestos debido a no contar con una adecuada estructura funcional, factor que influye directamente al crecimiento y desarrollo de la Asociación de Productores y Comercializadores de los Helados de Salcedo.

1.2.4.FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo la inadecuada estructura funcional afecta el desempeño laboral de la Asociación de Productores y Comercializadores de los Helados de Salcedo?

1.2.5.INTERROGANTES

¿Cómo está diseñada la estructura funcional en la Asociación de Productores y Comercializadores de los Helados de Salcedo?

¿Qué factores se han de tomar en cuenta para un correcto desempeño laboral en la Asociación de Productores y Comercializadores de los Helados de Salcedo?

¿Qué modelo de estructura funcional será el adecuado para implementar y mejorar el desempeño laboral de la Asociación de Productores y Comercializadores de los Helados de Salcedo?

1.2.6.DELIMITACIÓN DEL OBJETIVO DE INVESTIGACIÓN

Limite de contenido

Campo: Administración

Aspecto: Estructura Funcional

Límite Espacial: Provincia Cotopaxi, Cantón Salcedo, Calle García Moreno Av. Norte.
“Asociación de Productores y Comercializadores de los Helados De Salcedo”

Límite Temporal: Del 7 De Abril al 12 de Junio del 2012.

1.3. JUSTIFICACIÓN

El presente proyecto surge de la necesidad de contar con una estructura funcional eficiente que contribuya a los objetivos de la empresa en el desempeño laboral, creando una oportunidad para aportar y poner en práctica los conocimientos adquiridos durante la formación académica, de esta manera ayudar a solucionar el problema siendo de interés para quienes conforman la Asociación de Productores y Comercializadores de los Helados de Salcedo, disponiendo de los recursos e información necesaria. Al igual que cualquier otra Asociación necesita poseer un adecuado manual de funciones, el mismo que deberá estar dirigido a cada uno de los miembros de la asociación, ya que les permitirá tener una fuente de información en que todos los colaboradores encontraran la descripción clara de las funciones y responsabilidades que cada uno debe desempeñar, sin tratar de imponer un excesivo formalismo en la empresa por la rigidez en el cumplimiento de las actividades encomendadas.

Otro elemento que permite justificar este esfuerzo surge de la necesidad de administrar de forma eficiente, eficaz y equitativa los recursos disponibles.

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. GENERAL

- Determinar por qué la inadecuada estructura funcional afecta el desempeño laboral de la Asociación de Productores y Comercializadores de los Helados de Salcedo.

1.4.2. ESPECÍFICOS

- Identificar cómo está diseñada la estructura funcional en la Asociación de Productores y Comercializadores de los Helados de Salcedo

- Analizar qué factores se han de tomar en cuenta para un correcto desempeño laboral en la Asociación de Productores y Comercializadores de los Helados de Salcedo.

- Proponer un manual de funciones que permita mejorar el desempeño laboral de la Asociación de Productores y Comercializadores de los Helados de Salcedo.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Se efectuó la revisión y análisis del material bibliográfico existente en la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato que versa sobre este tema y del cual se tomo como referencia las investigaciones previas que sirvan de soporte a la presente investigación.

HURTADO, J. (2003) en su tema “EL DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA FUNCIONAL PARA MEJORAR LAS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS DE LA EMPRESA DE CALZADO TORINO”, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

Concluye que es necesario establecer un sistema orgánico funcional que para mejorar las acciones administrativas de calzado TORINO, concluye que la empresa con frecuencia atraviesa nuevos retos donde contribuir al desarrollo implica tener estructuras solidas

basadas en principios y normativas que aseguren su crecimiento por medio de una investigación cualitativa se busca incentivar el realizar con gusto la gestión encomendada. Para mejorar las funciones administrativas de esta empresa se busca definir las funciones administrativas como base del control interno.

CUYACHAMIN, J (2011) en su tema, “ESTRUCTURA ORGÁNICA FUNCIONAL DEL DEPARTAMENTO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LA EMPRESA CALZADO GAMO’S DE LA CIUDAD DE AMBATO”, Facultad De Ciencias Administrativas De La Universidad Técnica de Ambato.

Aplico la investigación científica, concluye que la inexistencia de la estructura orgánica funcional del departamento de gestión de talento humano en la empresa no permite aprovechar las capacidades y el potencial por ende se desperdicia el capital intelectual, la misma que desarrolla un papel muy importante dentro de la actividad empresarial, recomienda que la gerencia general de la empresa debe tomar consciencia de la verdadera importancia de incorporar a la estructura orgánica funcional el departamento de gestión de talento humano, como ente especializado encargado del mejor aprovechamiento de recurso humano disponible.

NEGOTIUM, (2008) en su tema “CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE LA EMPRESA VIGILANTES ASOCIADOS COSTA ORIENTAL DEL LAGO.

Luego de un diagnostico realizado del clima organizacional y el desempeño laboral de la empresa Vigilantes Asociados Costa Oriental del Lago (VADECOL), se concluye que la productividad y el manejo del capital humano en las organizaciones se convierte en elementos claves de sobrevivencia, por lo cual la coordinación, dirección, motivación, y satisfacción del personal son aspectos cada vez mas importantes del proceso administrativo.

Entre ellos la satisfacción del trabajador ocupa un lugar preferente. Ya que, la percepción positiva o negativa de los colaboradores que mantienen con respecto a su trabajo influye en la rotación del personal, ausentismo, aparición de conflictos y en otras áreas esenciales de la organización.

2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

Para el desarrollo del presente trabajo investigativo se utiliza el paradigma critico-propositivo, tiene como propósito crear cambios dentro de la Asociación de Productores y Comercializadores de los Helados de Salcedo.

Es **ontológica** porque el problema objeto de estudio está tomado de un problema real por el cual está atravesando la Asociación de Productores y Comercializadores de los Helados de Salcedo, en la que intervienen activamente personas quienes constituyen el pilar donde se genera el problema por lo que está abierta a varias investigaciones, logrando con esto la búsqueda constante del mejoramiento y el incremento del volumen de producción en la empresa.

Es **epistemológica** porque tenemos identificado claramente las fuentes de información que vamos a utilizar, es así que como fuente primaria de información, es aquella que podemos recolectar en la empresa convirtiéndose en la más importante ya que es extraída en el mismo lugar donde se genera el conflicto, mientras que la fuente secundaria de la información es aquella que el investigador a recolectado mediante la utilización de herramientas.

Axiológica porque está evidenciando la práctica de valores y principios como el respeto, la puntualidad, la transparencia, la responsabilidad, la honestidad entre otros, en el diario desenvolvimiento de las actividades que realiza la empresa, ya que no se puede dejar de

lado la práctica de la ética y la responsabilidad social y moral, conductas indispensable en el investigador.

2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL

La ejecución del proyecto se justifica en las siguientes normas jurídicas:

Código de Trabajo

Art. 1.- Ámbito de este Código.- Los preceptos de este Código regulan las relaciones entre empleadores y trabajadores y se aplican a las diversas modalidades y condiciones de trabajo.

Constitución Política de la República del Ecuador

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.

Trabajo y producción

Sección primera

Formas de organización de la producción y su gestión

Art. 319.- Se reconocen diversas formas de organización de la producción en la economía, entre otras las comunitarias, cooperativas, empresariales públicas o privadas, asociativas, familiares, domésticas, autónomas y mixtas.

Art. 320.- En las diversas formas de organización de los procesos de producción se estimulará una gestión participativa, transparente y eficiente.

La producción, en cualquiera de sus formas, se sujetará a principios y normas de calidad, sostenibilidad, productividad sistémica, valoración del trabajo y eficiencia económica y social.

2.4. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

SUPERORDINACIÓN

Variable Independiente

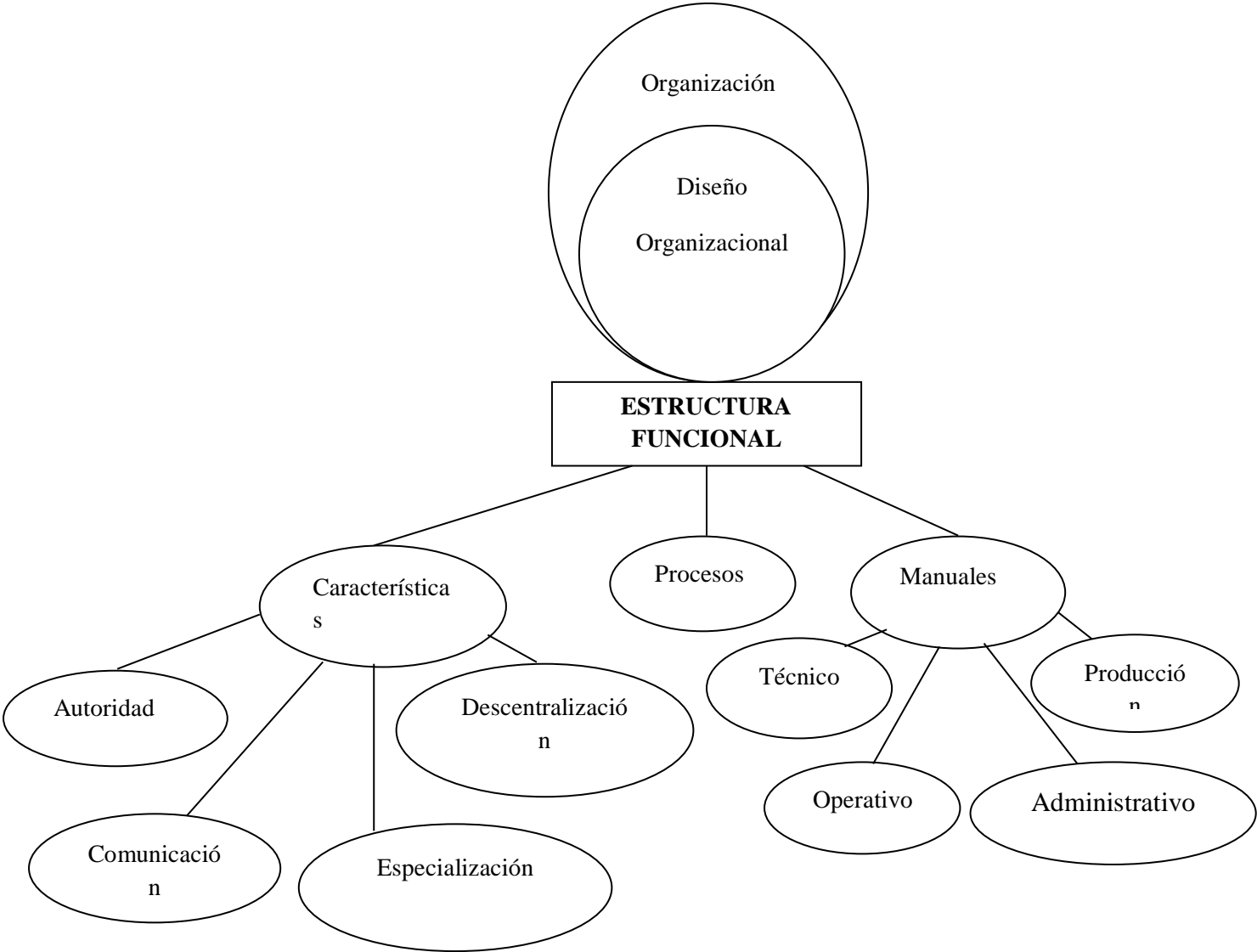


GRÁFICO N° 1 ESTRUCTURA FUNCIONAL

Variable Dependiente

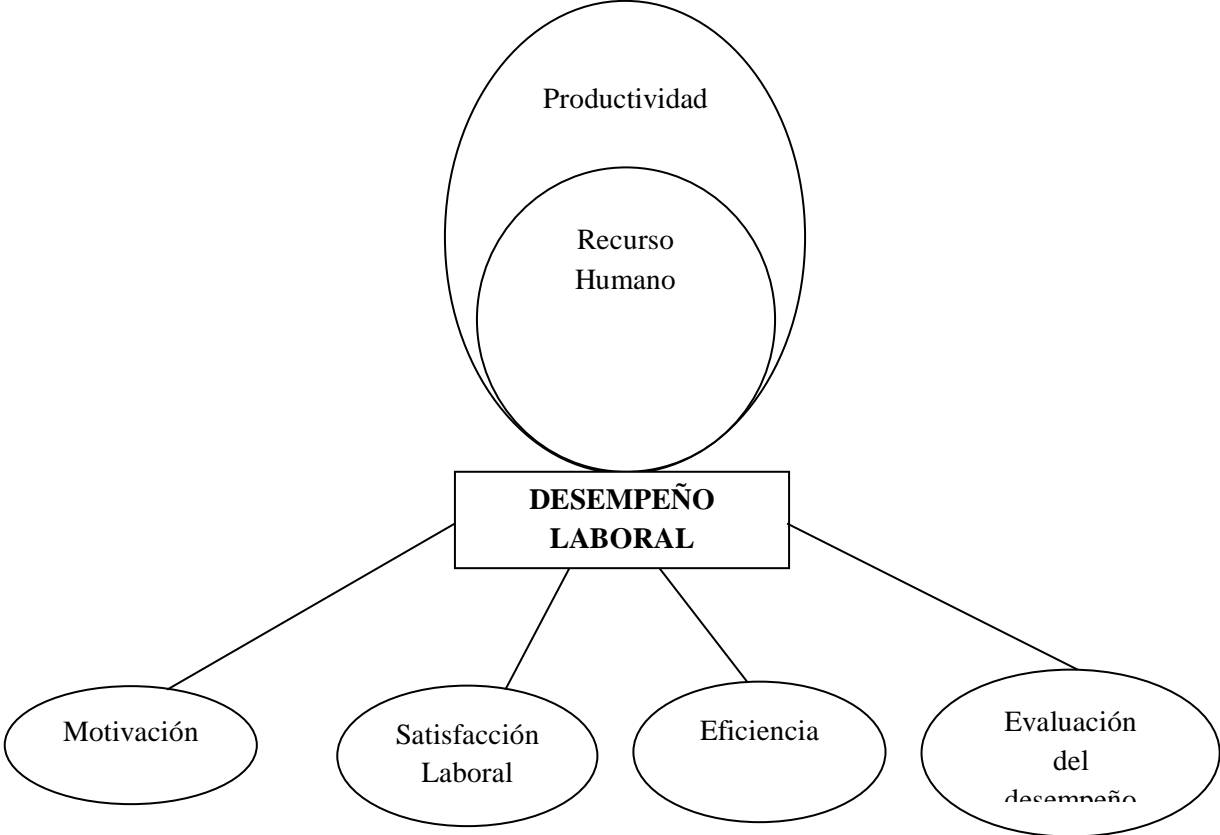


GRÁFICO N° 2 DESEMPEÑO LABORAL

ORGANIZACIÓN

GUADALUPE, J. (2008)

Es la forma de toda asociación humana para lograr una finalidad común. Esta definición no quiere decir que todas las formas de asociación humana sean iguales, pues son tan numerosas como exige la variedad de las finalidades y los motivos humanos. Pero al menos es axiomático el que cualquier motivo que conduzca a la asociación de actos humanos debe expresarse en una organización.

Es un conjunto de elementos compuestos principalmente por personas que actúen o interactúen entre sí bajo una estructura, pensada y diseñada para que los recursos financieros, físicos, de información, de forma coordinada, ordenada y regulada por un conjunto de normas, logren determinados fines, los cuales pueden ser de lucro o no.

CRUZ, L. (2007)

Toda empresa, sea pequeña, mediana o grande, debe aplicar el proceso administrativo para que su función sea eficiente, ello le permitirá crear una estructura interna eficaz en la que se enmarquen, deleguen, coordinen y controlen todas las actividades de la empresa.

También debe entenderse que al organizar una empresa se armonizan todos los recursos con que cuenta (humano, materiales e intangibles) para la consecución de sus objetivos, hasta convertirla en un sistema en el cual se proyecten y controlen todas las funciones de la empresa, asegurando el mejor rendimiento de todos los recursos disponibles.

Importancia

La organización aporta múltiples ventajas que fundamentan su importancia:

- Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzos.
- Reduce los costos e incrementa la productividad.
- Reduce o elimina la duplicidad.

DISEÑO ORGANIZACIONAL

El Diseño Organizacional es un proceso cuando los gerentes toman las decisiones, donde los miembros de la organización ponen en práctica dicha estrategia.

El Diseño Organizacional hace que los gerentes dirijan la vista en dos sentidos, hacia el interior y el exterior de su organización. Al principio los diseños del proceso organizacional giraban en torno al funcionamiento interno de la organización. Las cuatro piedras angulares para el diseño de la organización. La división del trabajo, la departamentalización, la jerarquía y la coordinación, tienen todas unas largas tradiciones en la historia del ejercicio de la administración.

<http://www.monografias.com/trabajos2/administracion.shtml>.

ESTRUCTURA FUNCIONAL

RICHARD, L. (2008)

En una estructura funcional, la función común es el factor que dicta la forma en que deben agruparse las actividades, desde los niveles más bajos a los más altos de la organización.

Gracias a la estructura funcional, se consolidan todo el conocimiento y habilidades humanas referentes a actividades específicas, lo que ofrece una profundidad de conocimiento valiosa para la organización. Esta estructura es, más efectiva cuando la experiencia especializada es crucial para lograr las metas organizacionales, cuando la organización necesita ser controlada y coordinada a través de la jerarquía vertical y cuando la eficiencia es importante. Esta estructura puede ser muy efectiva si existe poca necesidad de coordinación horizontal.

Una fortaleza de este tipo de estructura es que promueve las economías de alcance dentro de las funciones. Se presentan economías de enlace cuando todos los empleados están ubicados en un mismo lugar y pueden compartir instalaciones.

La principal debilidad de la estructura funcional es que puede repercutir en una lenta respuesta ante los cambios del entorno que requieren que los departamentos estén coordinados. La jerarquía vertical se sobrecarga, las decisiones se acumulan y los altos directivos no responden con suficiente velocidad. Otras desventajas de la estructura funcional son que la innovación es lenta debido a la coordinación deficiente y que cada empleado tiene una visión restringida a las metas globales.

La estructura Funcional es una técnica de análisis de puestos de trabajo desarrollada en el año 1955, por el Dr. Sydney A. Fine, pionero en los esfuerzos del Departamento del Trabajo en los Estados Unidos para identificar y clasificar las características de los trabajadores. Esta técnica desde su origen ha ido evolucionando a lo que hoy conocemos como Análisis Funcional. En su forma actual, se desarrolló a principios de los años 80 en Reino Unido. La técnica presentada en este documento se diferencia de la técnica creada en los años 50, en la utilización del Mapa Funcional como una herramienta que permite graficar las funciones productivas analizadas (Moore, 1999). Esta técnica, como se ha señalado, es utilizada para identificar las competencias laborales inherentes a una función productiva o de servicio. Se caracteriza por ser un proceso experimental, ya que no existen procedimientos estrictos para su realización.

<http://es.scribd.com/doc/28627955/Analisis-Funcional-Conceptos>

AMARU, A. (2006).

La departamentalización funcional consiste en atribuir a cada unidad de trabajo la responsabilidad de una función organizacional: operaciones, marketing, finanzas, recursos humanos, etc.

En una estructura funcional dividida según el criterio funcional, un administrador principal dirige todo el conjunto y en orden descendente, cada integrante del primer escalón jerarquice es responsable de una función específica.

El modelo funcional es apropiado para organizaciones que inician su ciclo de vida, son pequeñas y ofrecen solo un producto o servicio.

ROBLES GLORIA Y ALCÉRREGA CARLOS (2000),

El criterio de departamentalización de las estructuras funcionales es el de agrupar unidades por función o proceso básico; de ahí que también se les denomine Estructuras Basadas en las Funciones. Por lo general, las funciones básicas se definen tecnológicamente; sin embargo, aunque no es frecuente, hay estructuras que exhiben funciones básicas definidas con criterio administrativo, por ejemplo, mostrando departamentos de Planeación, Operaciones y Control.

CARACTERÍSTICAS

AUTORIDAD

BENJAMÍN, E. FINCOWSKY, F. (2009)

Es la facultad de dirigir, adoptar decisiones y girar órdenes para que realice alguna actividad o se acate alguna decisión; en síntesis, se dice que autoridad es la capacidad que tiene el responsable de un órgano para lograr para que sus subordinados hagan o dejen de hacer algo. Lo cual implica necesariamente el ejercicio del mando.

AUTORIDAD

Se entenderá por autoridad, al derecho de ordenar a otro u otros que pertenezcan a la organización y que dependan de quien posee tal autoridad, para que actúen o no actúen, permitiendo por esa vía alcanzar propósitos u objetivos que se integran a las labores que, quien delega, ha dispuesto.

COMUNICACIÓN

HERNÁNDEZ S Y RODRÍGUEZ (2002)

La palabra comunicación se deriva del latín comunis, comunión, participación en, lo común familiaridad entre los miembros de un cuerpo social. A su vez, comunicación significa medio de unión entre pueblos y personas. Administrativamente hablando y sobre todo dentro del contexto de la dirección de personas, la comunicación se refiere tanto a la participación como a su familiaridad para alcanzar objetivos organizacionales.

La Comunicación en la Organización.

Todo proceso organizacional se rige hacia el futuro por una visión, todo proceso organizacional se desarrolla a través de la comunicación, por lo tanto la comunicación y es determinante en la dirección y el futuro de la organización.

Esta puede fluir vertical u horizontalmente. La dimensión vertical puede ser dividida, además, en dirección ascendente o descendente.

ASCENDENTE: Esta comunicación fluye, de los empleados o subordinados hacia la gerencia. Se utiliza para proporcionar retroalimentación a los de arriba, para informarse sobre los progresos, problemas, sobre el sentir de los empleados, cómo se sienten los empleados en sus puestos, con sus compañeros de trabajo y en la organización, para captar ideas sobre cómo mejorar cualquier situación interna en la organización.

Un líder sabe que ambas direcciones son importantes e imprescindibles para lograr las metas propuestas con el mínimo de problemas, pero lamentablemente no todas las organizaciones tienen conciencia de ello, por lo que en muchas ocasiones las ideas, pensamientos y propuestas de los empleados pasan desapercibidas ya que consideran que esto no influirá en el rendimiento laboral.

DESCENDENTE: Es la comunicación que fluye de un nivel del grupo u organización a un nivel más bajo. Es el utilizado por los líderes de grupos y gerentes para asignar tareas, metas, dar a conocer problemas que necesitan atención, proporcionar instrucciones.

Recomendaciones para una comunicación eficaz en la organización.

Asociar las acciones con las palabras.

Comprometerse con la comunicación de dos vías (descendente y ascendente)

Énfasis en la comunicación cara a cara.

Mantener a los miembros de la organización informados de los cambios y decisiones dentro de la organización.

Dar confianza y valor a los empleados para comunicar malas noticias.

Diseñar un programa de comunicación para transmitir la información de cada departamento o empleado necesita.

Luchar porque la información fluya continuamente.

ESPECIALIZACIÓN

Es el proceso por el que un individuo, un colectivo o una institución se centra en una actividad concreta o en un ámbito intelectual restringido de en vez de abarcar la totalidad de las actividades posibles o la totalidad del conocimiento. Tales actividades o ámbitos restringidos se denominan especialidades. El que ha conseguido una especialización se denomina especialista. También se aplica el concepto a las especies en la evolución biológica, siendo una de las adaptaciones más comunes, o a la diferenciación celular.

Aplicada a la actividad económica, la especialización da lugar a la división del trabajo.

Especialización del Trabajo: o división de la mano de obra se sustenta en el hecho de que en lugar de que un individuo realice todo el trabajo, este se divide en cierto número de pasos y cada individuo termina uno de los pasos.

http://es.wikipedia.org/wiki/Revoluci%C3%B3n_cient%C3%ADfica

DESCENTRALIZACIÓN

La "descentralización" puede entenderse bien como proceso o como forma de funcionamiento de una organización. Supone transferir el poder, de un gobierno central hacia autoridades que no están jerárquicamente subordinadas. La relación entre entidades descentrales son siempre horizontales no jerárquicas. Una organización tiene que tomar decisiones estratégicas y operacionales. La Centralización y la Descentralización son dos maneras opuestas de transferir poder en la toma de decisiones y de cambiar la estructura organizacional de las empresas de forma concordada.

<http://es.wikipedia.org/wiki/Descentralizaci%C3%B3n>

La Descentralización se da cuando hay aportes de personal de nivel inferior o se le da realmente la oportunidad de ejercer su discrecionalidad en la toma de decisiones, en una organización descentralizada se pueden tomar acciones con mayor rapidez para resolver problemas, mas personas contribuyen con información.

<http://www.monografias.com/trabajos16/estructura-organica/estructura-organica.shtml>

PROCESOS

BENJAMÍN, E. FINCOWSKY, F. (2009)

En la medida en que las organizaciones dirigen sus acciones de manera distintas, se hace necesario considerar el enfoque de procesos como una forma de organizar el trabajo para generar valor.

Para lograr este propósito, se recomienda conocer los componentes de un proceso, su relación con los sistemas y su comportamiento, así como las características y ventajas que ofrece su empleo.

Los componentes básicos de un proceso son:

Insumos que responden a estándares de calidad definidos.

Medios de recepción y obtención para procesarlos.

Producto o servicio resultante.

Indicadores de control y desempeño.

Fronteras o límites de cobertura.

Los procesos, convencionalmente puede relacionarse con el sistema conforme a la división siguiente:

Sistemas operativos/proceso sustantivo.

Sistema de apoyo/procesos adjetivos.

Sistemas de control/procesos de regulación.

Para entender cómo se comporta un proceso es necesario considerar estos aspectos:

Identificar con precisión al cliente.

Conocer sus necesidades y expectativas.

Mostrar disposición para satisfacerlas.

Retroalimentar al cliente.

Contar con indicadores de gestión.

Promover una actitud de mejora continua.

El uso inteligente de los procesos facilita a una organización reducir sus costos y el tiempo de atención al cliente, aumentar la calidad de sus productos y servicios, flexibilizarse, fortalecer su capacidad de respuesta, impulsar creatividad e innovación interna y mejorar de manera ostensible su desempeño.

MANUALES

Es un documento físico que contiene un conjunto de actividades o eventos (coordinados u organizados) que se realizan o suceden (alternativas o simultáneamente) con un fin determinado.

<http://es.wikipedia.org/wiki/po1%c3%manuales>.

TIPOS DE MANUALES

BENJAMÍN, E. FINCOWSKY, F. (2009)

- **Manuales técnicos**

Este tipo de manuales detalla los principios y criterios necesarios para emplear las herramientas técnicas que apoyan la ejecución de procesos o funciones.

- **Manuales operativos**

Estos manuales se utilizan para orientar el uso de equipos y apoyar funciones altamente especializadas o cuyo desarrollo demanda un conocimiento muy específico.

- **Manuales de producción**

Elemento de soporte para dirigir y coordinar procesos de producción en todas sus fases. Constituye un auxiliar muy valioso para uniformar criterios y sistematizar líneas de trabajo en áreas de fabricación.

- **Manuales Administrativos**

Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, elementos de calidad, etc.), como las instituciones y lineamientos necesarios para que desempeñe mejor sus tareas.

Objetivos del manual administrativo

Presentar una visión de conjunto de la organización (individual, grupal o sectorial).

Precisar las funciones asignadas a cada unidad administrativa, para definir responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.

Mostrar claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos que la componen.

Ahorrar tiempo y esfuerzo en la realización de funciones pues evitan la repetición de instrucciones y criterios de actuación.

Relacionar las estructuras jerárquicas funcionales con los procesos de negocio.

Coayudar a la correcta realización y uniformidad de las labores encomendadas a todo el personal.

Promover el aprovechamiento racional de los recursos, humanos materiales, financieros, y tecnológicos disponibles.

Fortalecer la cadena de valor de la organización.

Servir como una fuente de información para conocer la organización.

PRODUCTIVIDAD

RICHARD KOPELMAN (1988)

Es la relación entre los productos y uno o más de los recursos usados en el proceso de producción. Es un proceso físico, regularmente expresada como una proporción, refleja cuán eficientemente se usan los recursos para generar resultados.

DAVID BAIN (1987)

Dice que es la relación entre cierta producción y ciertos insumos; no es una medida de la producción ni de la cantidad que se ha fabricado. Es una medida de lo bien que se han combinado y utilizado los recursos para cumplir los resultados específicos deseables.

JASON JENNINGS (2003)

Manifiesta que es el mantenimiento de la producción al mismo tiempo que se reducen los insumos. O, mejor aún, el aumento de la producción al mismo tiempo que se reducen los insumos. En pocas palabras: hacer más con lo mismo o con menos”.

RECURSOS HUMANOS

Se denomina recursos humanos al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de una organización. Pero lo más frecuente es llamar así a la función que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización. Estas tareas las puede desempeñar una persona o departamento en concreto (los profesionales en Recursos Humanos) junto a los directivos de la organización. El objetivo básico que persigue la función de Recursos Humanos (RH) con estas tareas es alinear las políticas de RH con la estrategia de la organización, lo que permitirá implantar la estrategia a través de las personas.

http://www.ofertaformativa.com/manuales/recursos-humanos-pag_1-cat_98.htm

DESEMPEÑO LABORAL

COULTER. R. (2010).

Es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados: éste constituye la estrategia individual para lograr los objetivos, este tiene una serie de características individuales; entre las cuales se pueden mencionar: las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades, que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización y los factores para producir comportamientos que afectan los resultados.

El desempeño laboral depende de la actitud; por tanto se compone de tres elementos: conocimiento, afecto y comportamiento. El componente cognoscitivo de una actitud se,

refiere a las creencias, opiniones, conocimiento o información con que cuenta una persona. El componente afectivo de una actitud, es la parte emocional o sentimental de una actitud. El componente de comportamiento de una actitud, se refiere a una intención de comportarse de cierta forma hacia alguien o algo.

CHIAVENATO, (2007).

Es eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral. En este sentido, el desempeño laboral de las personas va a depender de su comportamiento y también de los resultados obtenidos. Es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas.

MOTIVACIÓN

La motivación en el trabajo

Motivación de trabajo «es un conjunto de fuerzas energéticas que se originan tanto dentro como más allá de ser un individuo, para iniciar un comportamiento relacionado con el trabajo y para determinar su forma, dirección, intensidad y duración».2

Mientras que la motivación a menudo puede utilizarse como una herramienta para ayudar a predecir el comportamiento, varía considerablemente entre los individuos y a menudo debe combinarse con la capacidad y los factores ambientales para influir realmente en rendimiento y comportamiento. Debido a la función de motivación en que influyen en el rendimiento y comportamiento laboral, es clave para las organizaciones a comprender y estructurar el ambiente de trabajo para fomentar comportamientos productivos y desalentar a aquellos que son improductivos.

La motivación en los colaboradores de una compañía es de vital importancia debido a que ellos darán todo de sí en pro de un objetivo personal u organizacional. La motivación

laboral se da mediante la relación de recompensas y rendimiento; ya que este tipo de incentivos les da mérito o reconocimiento a labores asignadas.

<http://es.wikipedia.org/wiki/Motivaci%C3%B3n>

DOLAN, S. (2007)

La motivación es una de las tareas administrativas más simples pero al mismo tiempo de las más complejas. Es simple porque las personas se sienten básicamente motivadas o impulsadas a comportarse en forma tal que se les produzca recompensas. Por lo tanto, motivar a alguien debe ser fácil: simplemente hay que encontrar lo que desea y colocarlo como una posible recompensa (incentivo). Sin embargo, es allí donde se presenta la complejidad de la motivación. Sucede que lo que una persona considera como una recompensa importante, otra persona podría considerarlo como inútil.

Factores motivación

El factor más importante que decide si hay o no motivación es si te gusta o no.

Por ejemplo, si a ti te encanta esquiar, habrá una motivación importante a la hora de decidir si quieres dedicarte profesionalmente al esquí, otros factores influyentes podrían ser la viabilidad económica, tu familia...

Por supuesto todo depende en “dónde actúe la motivación” porque si estoy leyendo un libro no me hace falta ver la viabilidad económica o el apoyo y opinión de mi familia para leerlo, simplemente con que me guste el libro es suficiente.

<http://revista-digital.verdadera-seducion.com/que-es-motivacion/>

SATISFACCIÓN LABORAL

ROBBINS, (1998).

La satisfacción laboral ha sido definida como el resultado de varias actitudes que tiene un trabajador hacia su empleo, los factores concretos (como la compañía, el supervisor, compañeros de trabajo, salarios, ascensos, condiciones de trabajo, etc.) y la vida en general de modo que la satisfacción laboral es el conjunto de actitudes.

BARQUERO (2009)

Compromiso con el trabajo Puede definirse como el grado en el cual una persona se identifica con su trabajo, participa activamente en él y considera su desempeño importante para la valoración propia. Actitud general de un individuo hacia su empleo Satisfacción Laboral Es grado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular, con sus metas y desea mantenerse en ella como uno de sus miembros. Compromiso Organizacional

EFICIENCIA

ÁLVAREZ A. (2001),

Manifiesta que se lo utiliza para dar cuenta del uso de los recursos o cumplimiento de actividades dentro de la empresa.

DÁVALOS. S, N (1981).

En términos administrativos, se considera como tal a la diligencia y cumplimiento cabal de los objetivos, facultades, responsabilidades y deberes encomendados al personal que conforma una entidad, en los diversos niveles y unidades

CHIAVENATO I. (2002),

Dice que se relaciona con los recursos para obtener los objetivos, es el resultado de la racionalidad u optimización de recursos, puesto que una vez establecido los objetivos, le compete a esta descubrir los medios más adecuados para conseguirlos.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Es un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de absentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro.

<http://html.rincondelvago.com/evaluacion-del-desempeno-laboral.html>

La evaluación del desempeño laboral es un proceso técnico a través del cual, en forma integral, sistemática y continua realizada por parte de los jefes inmediatos; se valora el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento laboral del colaborador en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad de los servicios producidos. La evaluación de los recursos humanos, es un proceso destinado a determinar y comunicar a los colaboradores, la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio, a elaborar planes de mejora. Cuando se realiza adecuadamente la evaluación de personal no solo hacen saber a los colaboradores cual es su nivel de cumplimiento, sino que influyen en su nivel futuro de esfuerzo y en el desempeño

correcto de sus tareas. Si el refuerzo del colaborador es suficiente, seguramente mejorara su rendimiento

<http://www.slideshare.net/nukary/recursos-humanos-ii-evaluacin-del-desempeo-laboral>

2.5. HIPÓTESIS

La estructura funcional permitirá potenciar el desempeño laboral de la “Asociación de Productores y Comercializadores de los Helados de Salcedo”.

2.6. SEÑALAMIENTO DE VARIABLES

2.6.1 Variable independiente

Estructura Funcional. (Cualitativa).

2.6.2 Variable dependiente

Desempeño Laboral. (Cualitativa).

CAPITULO III

METODOLOGÍA

3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

Esta investigación está dentro del campo administrativo, por lo tanto tiene una explicación cualitativa, se lo realiza desde una perspectiva dentro de la empresa.

3.2 MODALIDAD BÁSICA DE INVESTIGACIÓN

El presente documento de investigación, utilizara dos modalidades las cuales se describen a continuación:

Investigación Bibliográfica o Documental

Consiste en analizar la información escrita sobre el determinado problema, con el propósito de conocer las contribuciones científicas del pasado y establecer relaciones, diferencias o estado actual del conocimiento respecto a la inadecuada estructura funcional que afecta al desempeño laboral, leyendo documentos tales como: libros, revistas, informes técnicos, tesis de grado, etc.

Investigación de campo

Es el estudio sistemático de los hechos en el lugar en el que se producen, a través del contacto directo del investigador con la realidad, tiene como finalidad recolectar y registrar sistemáticamente información primaria referente al problema en estudio de la “Asociación de Productores y Comercializadores de Helados de Salcedo”

3.3 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

A continuación se detalla los siguientes tipos de investigación:

Investigación Explorativa

Porque nos permite estar en contacto y familiarizarse con la realidad, ya que se realiza sondeos de opinión y se toma en cuenta la actividad de las personas involucradas en el problema.

Investigación Descriptiva

Porque permite tener un conocimiento de la realidad interna y externa, cuyos datos de ubicación, contexto en el que se desarrolla la investigación y bajo una circunstancia tiempo-especial determinada, es decir, detallar como es y cómo se manifiesta.

Detalla las características más importantes del problema en estudio, en lo que representa a su origen y desarrollo. Su objetivo es descubrir un problema en una circunstancia.

3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población motivo de estudio se realizara en la Asociación de Productores y Comercializadores de los Helados de Salcedo y está conformada por: directivos, personal administrativo, los colaboradores, clientes internos que tiene la Asociación, a los cuales va enfocada la investigación.

Las unidades de análisis se realizaran a toda la población, (35) ya que es equivalente a la muestra por ser menor a cien (100).

POBLACIÓN	%	MUESTRA
35	100	35
TOTAL DE LA MUESTRA		35

TABLA N° 1 POBLACIÓN Y MUESTRA

Elaborado por: Elizabeth Aviles

3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLE INDEPENDIENTE: ESTRUCTURA FUNCIONAL				
CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<p>Estructura Funcional es una técnica de análisis de puestos de trabajo para identificar y clasificar las características de los trabajadores. En la utilización del Mapa Funcional como una herramienta que permite graficar las funciones productivas analizadas. Esta técnica, como se ha señalado, es utilizada para identificar las competencias laborales inherentes a una función productiva o de servicio. Se caracteriza por ser un proceso experimental, ya que no existen procedimientos estrictos para su realización.</p>	<p>Técnicas</p> <p>Características</p> <p>Funciones</p>	<p>División de trabajo.</p> <p>Jerarquización.</p> <p>Descripción de funciones.</p> <p>Coordinación de trabajo.</p> <p>Autoridad.</p> <p>Descentralización.</p> <p>Especialización.</p> <p>Línea de comunicación.</p> <p>Control Interno.</p> <p>Cumplimiento de objetivos.</p>	<p>¿Recibe formación necesaria para desempeñar su trabajo?</p> <p>¿Considera Ud. qué debería existir un manual de funciones?</p> <p>¿En la empresa existe un documento que indique las funciones que debe cumplir en el trabajo?</p> <p>¿La comunicación en la empresa funciona correctamente?</p> <p>¿Realiza control interno la empresa?</p>	<p>Encuesta</p> <p>(Cuestionario).</p>

CUADRO N° 1 OPERACIONALIZACIÓN V.I.

Elaborado por: Elizabeth Aviles

VARIABLE DEPENDIENTE: DESEMPEÑO LABORAL				
CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
Es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados: éste constituye la estrategia individual para lograr las metas, este tiene una serie de características individuales; entre las cuales se pueden mencionar: las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades, que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización y los factores para producir comportamientos que afectan los resultados.	Objetivos	Calidad del trabajo. Estabilidad emotiva. Compañerismo	¿Considera Ud. que el compañerismo es importante en el lugar de trabajo?	Encuesta (Cuestionario)
	Características	Capacidades. Habilidades. Cualidades.	¿El trabajo que realiza desarrolla sus capacidades y habilidades?	
	Factores	Satisfacción Laboral. Eficiencia Motivaciones. Trabajo en equipo	¿Considera importante que exista motivación en el trabajo? ¿Se siente satisfecho en la labor que realiza? ¿En las actividades que realiza requiere de trabajo en equipo?	

CUADRO N° 2 OPERACIONALIZACIÓN V.D.

Elaborado por: Elizabeth Aviles

3.6 PLAN DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.

Sera necesario contar con suficiente información como se detalla a continuación:

Preguntas	Explicación
¿Para qué?	Solucionar el problema de la Investigación
¿A qué persona o Sujeto?	Directivos, Clientes Internos, Administrativo, Operativos,
¿Sobre qué Aspecto?	Deficiente análisis funcional
¿Quién?	Elizabeth Aviles
¿Cuándo?	Mayo 2012
¿Lugar de recolección de la información?	Empresa Asociación de Productores y Comercializadores de los Helados de Salcedo
¿Cuántas Veces?	Una sola vez a cada encuestado
¿Qué técnica de recolección utilizará?	Encuestas
¿Con qué instrumento?	Cuestionario

CUADRO N° 3 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN
Elaborado por: Elizabeth Aviles

3.7 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.

Para efectuar la presente investigación se utilizara las siguientes técnicas e instrumentos de investigación.

Tipos de Investigación	Técnicas de Investigación	Instrumentos de Investigación
Información Secundaria	Lectura Critica	Tesis de Grado Libros Sobre: Estructura Funcional Diseño organizacional Organización Libros sobre: Desempeño Laboral Recursos Humanos Motivación Autoridad División de trabajo
Información Primaria	Encuestas	Cuestionario

CUADRO N° 4 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Elaborado por: Elizabeth Aviles

3.8 PLAN DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.

Para analizar y procesar la información de la presente investigación procedemos de la siguiente manera:

Codificación de la Información

Para poder tener una buena codificación se procederá a enumerar cada una de las preguntas del cuestionario aplicado a los socios de la empresa, para que de esta manera se facilite el proceso de tabulación obteniendo información real y dando una solución adecuada al problema.

En el procesamiento y análisis de la información se procederá a revisar y analizar toda la información, verificando que las encuestas realizadas estén debidamente llenadas es decir que las preguntas estén contestadas en un orden coherente que sea de fácil entendimiento.

CAPÍTULO IV

4.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Para el análisis de los resultados e interpretación de los datos obtenidos luego de haber aplicado la técnica de la encuesta y como herramienta el cuestionario en la Asociación de Productores y Comercializadores de Helados de Salcedo”, se analiza cualitativa y cuantitativamente para el procesamiento de la interpretación, de esta manera aceptar o rechazar la hipótesis alternativa.

4.2 INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

A continuación se presenta los resultados y el enfoque de cada una de las interrogantes que hemos puesto en consideración de las personas encuestadas.

1. ¿Recibe formación necesaria para desempeñar su trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	3	8,6	8,6	8,6
	Casi Siempre	8	22,9	22,9	31,4
	Casi Nunca	10	28,6	28,6	60,0
	Nunca	0	0,0	0,0	60,0
	No Sabe	14	40,0	40,0	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

TABLA N° 2 FORMACIÓN NECESARIA
Elaborado por: Elizabeth Aviles

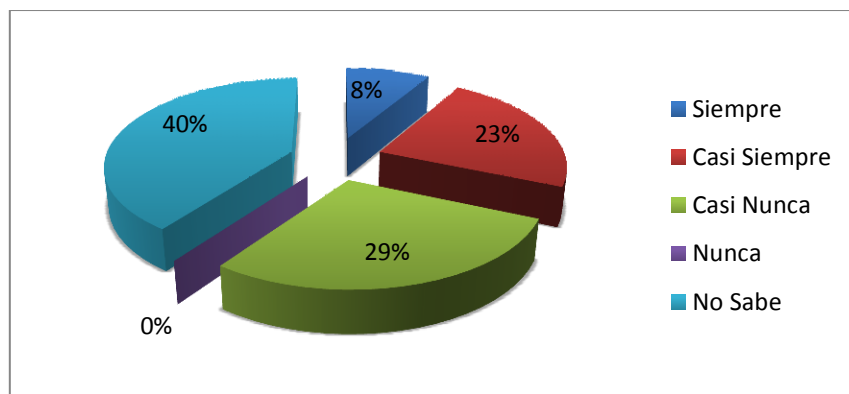


GRÁFICO N° 3 FORMACIÓN NECESARIA
Elaborado por: Elizabeth Aviles

Análisis e Interpretación

Del 100% de las unidades encuestadas, el 40% recibe formación necesaria para desempeñar su trabajo, mientras que el 60% no la recibe, lo cual indica que las actividades que realiza lo hacen de forma empírica en su gran mayoría, es importante en lo posible que todos reciban formación.

2. ¿En la empresa debería existir un documento que indique las funciones que debe cumplir en el trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	18	51,4	51,4	51,4
	Casi Siempre	10	28,6	28,6	80,0
	Casi Nunca	2	5,7	5,7	85,7
	Nunca	0	0,0	0,0	85,7
	No Sabe	5	14,3	14,3	100
	Total	35	100	100,0	

TABLA N° 3 FUNCIONES QUE DEBE CUMPLIR
Elaborado por: Elizabeth Aviles

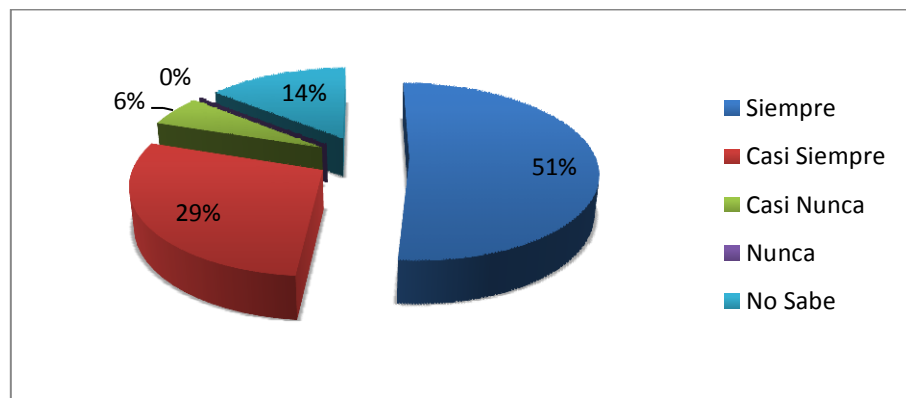


GRÁFICO N° 4 FUNCIONES QUE DEBE CUMPLIR
Elaborado por: Elizabeth Aviles

Análisis e Interpretación

Del 100% de las personas encuestadas el 80 % responde que siempre debe existir un documento en el cual les indique las funciones que deben cumplir en el trabajo, mientras que el 20% le es indiferente, consideramos importante implementar un manual de funciones ya que la gran mayoría lo requiere y el mismo contribuirá a obtener mejores resultados.

3. ¿La empresa le facilita los medios (manuales, sugerencias o indicaciones) en dónde le permitan desarrollar sus actividades?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	5	14,3	14,3	14,3
	Casi Siempre	8	22,9	22,9	37,2
	Casi Nunca	18	51,4	51,4	88,6
	Nunca	2	5,7	5,7	94,3
	No Sabe	2	5,7	5,7	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

TABLA N° 4 DESARROLLAR ACTIVIDADES
Elaborado por: Elizabeth Aviles

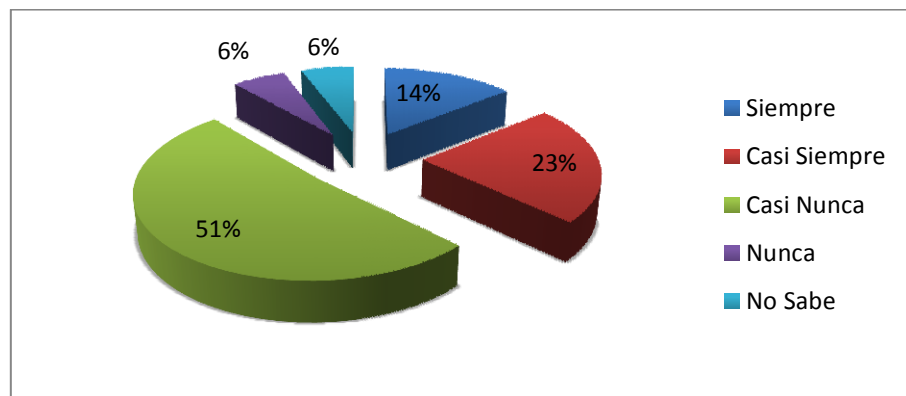


GRÁFICO N° 5 DESARROLLAR ACTIVIDADES
Elaborado por: Elizabeth Aviles

Análisis e Interpretación

El 37.2% de las unidades de análisis indica que de cierta forma le facilitan los medios en donde les permite desarrollar las actividades, mientras que el 62,8% no la reciben. Esto muestra la necesidad de aportar con medios en los cuales facilite a los colaboradores mejorar su desempeño.

4. ¿La estructura actual le permite desempeñar bien sus actividades?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	0	0,0	0,0	0,0
	Casi Siempre	6	17,1	17,1	17,1
	Casi Nunca	5	14,3	14,3	31,4
	Nunca	22	62,9	62,9	94,3
	No Sabe	2	5,7	5,7	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

TABLA N° 5 DESEMPEÑAR ACTIVIDADES
Elaborado por: Elizabeth Aviles

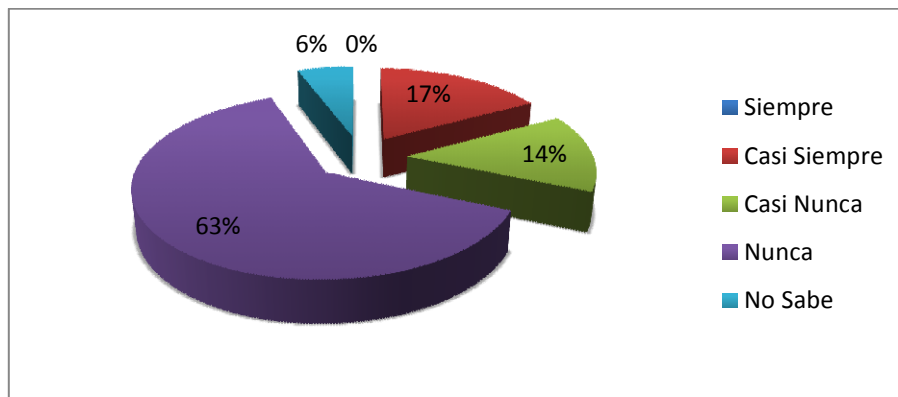


GRÁFICO N° 6 DESEMPEÑAR ACTIVIDADES
Elaborado por: Elizabeth Aviles

Análisis e Interpretación

El 37 % del total de las unidades de análisis muestra que probablemente la estructura actual les permita desempeñar bien sus actividades, mientras que el 63% dice lo contrario. Por lo cual indica claramente que no se encuentran en una estructura adecuada para que puedan desempeñar sus actividades diarias.

5. ¿La comunicación en la empresa se desarrolla coordinadamente?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Definitivamente SI	12	34	34	34
	Probablemente SI	16	46	46	80
	Indeciso	2	6	6	86
	Probablemente NO	5	14	14	100
	Definitivamente NO	0	0	0	100
	Total	35	100	100	

TABLA N° 6 COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA
Elaborado por: Elizabeth Aviles

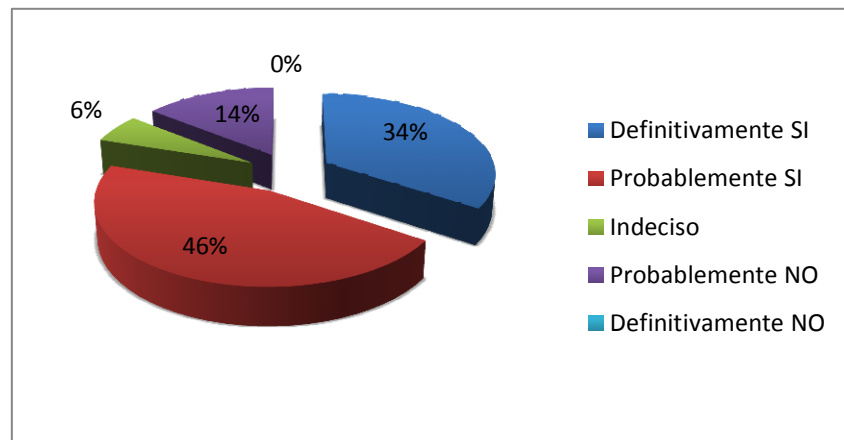


GRÁFICO N° 7 COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA
Elaborado por: Elizabeth Aviles

Análisis e Interpretación

El 80 % de las personas encuestadas indica que la comunicación se da de forma coordinada, mientras que el 20 % aunque no con seguridad se muestran de manera indecisa, probablemente no mantienen una comunicación coordinada. Esto indica que la Asociación, la mayoría conserva la comunicación coordinada, esto contribuye al bienestar de la misma.

6. ¿Conoce cuál es su posición jerárquica en organigrama de la Asociación?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	3	8,6	8,6	8,6
	Casi siempre	8	22,9	22,9	31,4
	Casi nunca	22	62,9	62,9	94,3
	Nunca	0	0,0	0,0	94,3
	No sabe	2	5,7	5,7	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

TABLA N° 7 POSICIÓN JERÁRQUICA
Elaborado por: Elizabeth Aviles

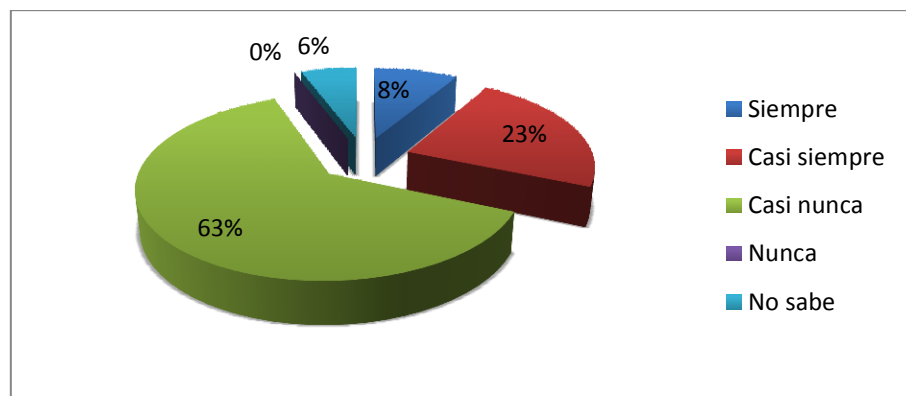


GRÁFICO N° 8 POSICIÓN JERÁRQUICA
Elaborado por: Elizabeth Aviles

Análisis e Interpretación

Del 100 % de los encuestados el 31,5 % de las personas conoce su posición jerárquica en la Asociación, mientras que el 68,5 % desconoce. Es un aspecto que se debe tomar en cuenta para indicar a cada uno de los colaboradores a qué nivel pertenece y cuál es su dependencia.

7. ¿Las actividades que Ud. realiza están controladas por una sola autoridad?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	3	8,6	8,6	8,6
	Casi Siempre	13	37,1	37,1	45,7
	Casi Nunca	15	42,9	42,9	88,6
	Nunca	0	0,0	0,0	88,6
	No Sabe	4	11,4	11,4	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

TABLA N° 8 AUTORIDAD
Elaborado por: Elizabeth Aviles

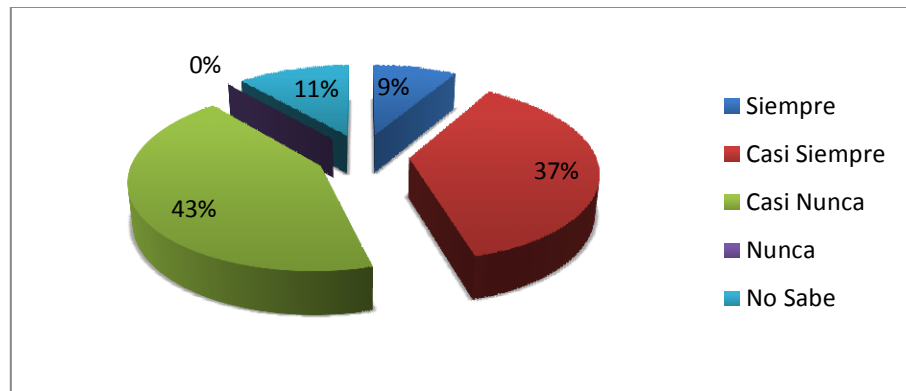


GRÁFICO N° 9 AUTORIDAD
Elaborado por: Elizabeth Aviles

Análisis e Interpretación

Del 100% de las personas encuestadas el 45,7 % manifiestan que las actividades que realizan son controladas por una sola autoridad, mientras que el 54,3 %. Esto quiere decir la mayoría de las actividades que realizan los colaboradores son controladas por varias personas, esto implica confusiones de los mismos, ya que deben reportarse a diferentes autoridades.

8. ¿Considera Ud. que el compañerismo es importante en el lugar de trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	17	48,6	48,6	48,6
	Casi Siempre	9	25,7	25,7	74,3
	Casi Nunca	4	11,4	11,4	85,7
	Nunca	1	2,9	2,9	88,6
	No Sabe	4	11,4	11,4	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

TABLA N° 9 COMPAÑERISMO EN EL LUGAR DE TRABAJO
Elaborado por: Elizabeth Aviles

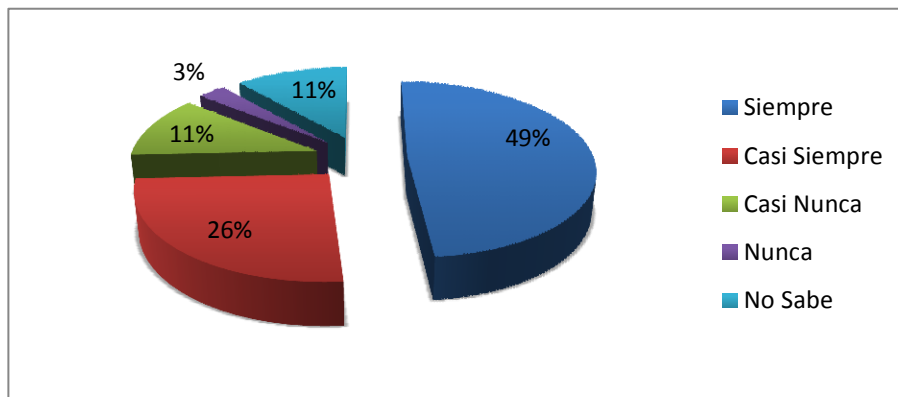


GRÁFICO N° 10 COMPAÑERISMO EN EL LUGAR DE TRABAJO
Elaborado por: Elizabeth Aviles

Análisis e Interpretación

El 74,3 % de los encuestados considera que el compañerismo en el lugar de trabajo es importante, mientras que el 25,7 % responde de manera negativa. Esto quiere decir que la mayoría está consciente de la importancia. Los que respondieron de manera negativa se debe al desconocimiento que tienen sobre el valor del compañerismo en el lugar de trabajo.

9. ¿La Asociación se preocupa por la estabilidad emotiva de los colaboradores?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	4	11,4	11,4	11,4
	Casi Siempre	20	57,1	57,1	68,6
	Casi Nunca	6	17,1	17,1	85,7
	Nunca	2	5,7	5,7	91,4
	No Sabe	3	8,6	8,6	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

TABLA N° 10 ESTABILIDAD EMOTIVA
Elaborado por: Elizabeth Aviles

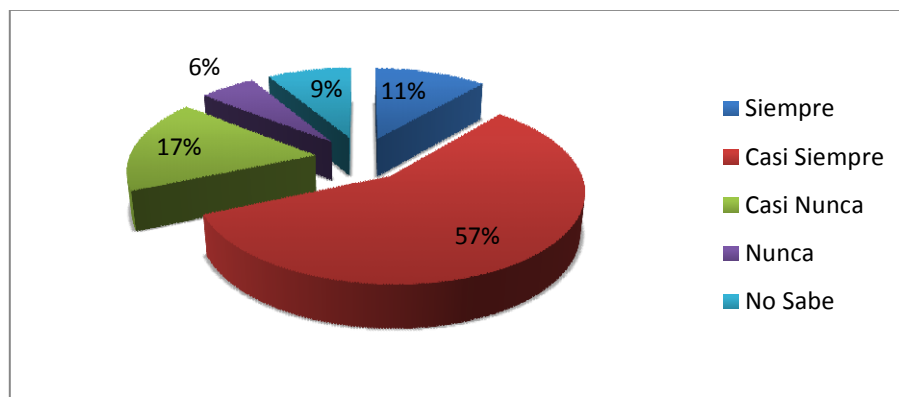


GRÁFICO N° 11 ESTABILIDAD EMOTIVA
Elaborado por: Elizabeth Aviles

Análisis e Interpretación

Del 100% de los encuestados el 68,5 % manifiesta que la Asociación si se preocupa por la estabilidad emotiva de los colaboradores, mientras que el 31,5 % opina lo contrario.

Lo que nos indica que la Asociación se preocupa por los colaboradores ya que los mismos son parte importante y hacen posible el cumplimiento de los objetivos.

10. ¿El trabajo que realiza desarrolla sus capacidades y habilidades?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	7	20,0	20,0	20,0
	Casi Siempre	9	25,7	25,7	45,7
	Casi Nunca	14	40,0	40,0	85,7
	Nunca	1	2,9	2,9	88,6
	No Sabe	4	11,4	11,4	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

TABLA N° 11 CAPACIDADES Y HABILIDADES
Elaborado por: Elizabeth Aviles

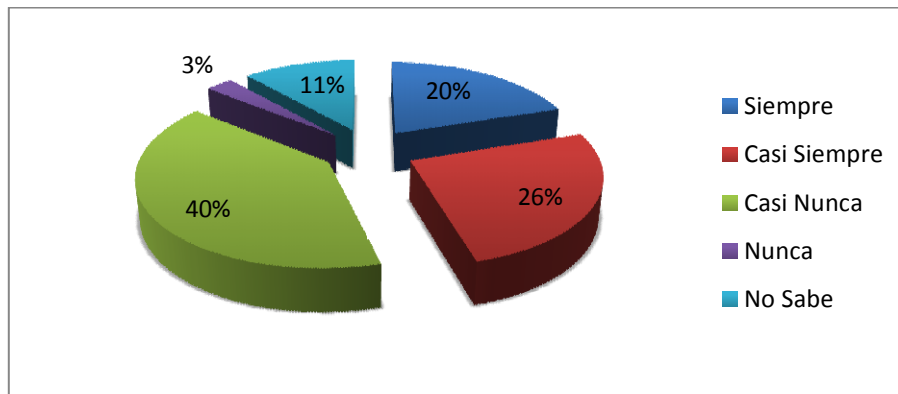


GRÁFICO N° 12 CAPACIDADES Y HABILIDADES
Elaborado por: Elizabeth Aviles

Análisis e Interpretación

Del 100 % de los encuestados el 45,7 % desarrolla sus capacidades y habilidades, mientras que el 54,3% considera que no es necesario desarrollarlas ya que el trabajo que realiza no las requiere. Esto indica que se realizan actividades monótonas, repetitivas que no requieren de mayor esfuerzo.

11. ¿Considera importante que exista motivación en el lugar de trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	25	71,4	71,4	71,4
	Casi Siempre	4	11,4	11,4	82,9
	Casi Nunca	3	8,6	8,6	91,4
	Nunca	0	0,0	0,0	91,4
	No Sabe	3	8,6	8,6	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

TABLA N° 12 MOTIVACIÓN
Elaborado por: Elizabeth Aviles

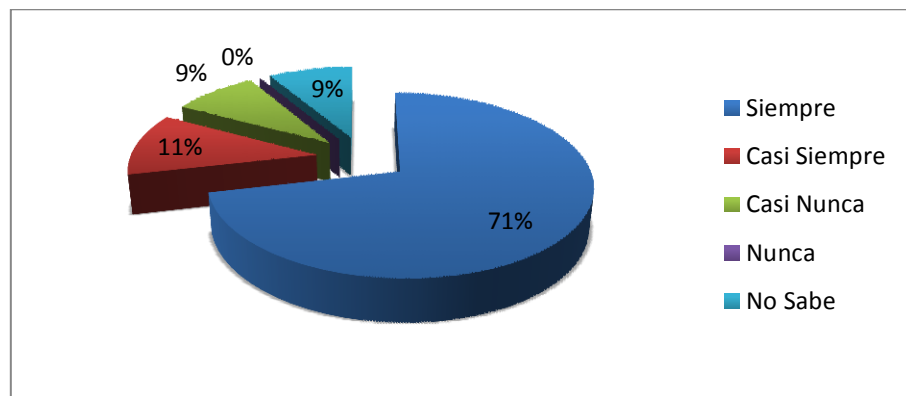


GRÁFICO N° 13 MOTIVACIÓN
Elaborado por: Elizabeth Aviles

Análisis e Interpretación

Del 100 % de las unidades de análisis el 82,8 % considera importante que exista motivación en el lugar de trabajo, mientras que el 17,2 % le es indiferente. Lo que quiere decir que la gran mayoría requiere de motivación para desempeñar sus labores y lo realicen de manera eficiente.

12. ¿Se siente satisfecho en la labor que realiza?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	14	40,0	40,0	40,0
	Casi Siempre	18	51,4	51,4	91,4
	Casi Nunca	1	2,9	2,9	94,3
	Nunca	2	5,7	5,7	100,0
	No Sabe		0,0	0,0	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

TABLA N° 13 SATISFACCIÓN LABORAL
Elaborado por: Elizabeth Aviles

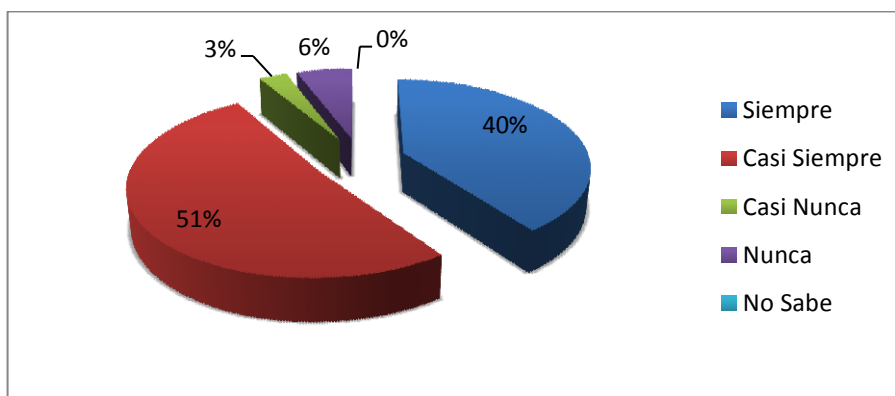


GRÁFICO N° 14 SATISFACCIÓN LABORAL
Elaborado por: Elizabeth Aviles

Análisis e Interpretación

Del 100 % de los encuestados el 91,4 % se siente satisfecho con las labores que realizan, mientras que el 8,6 % opinan lo contrario. El objetivo de la Asociación deberá ser que en lo posible el 100% de los colaboradores se sientan satisfechos en el lugar y en las actividades que realicen.

13. ¿En las actividades que realiza requiere de trabajo en equipo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	13	37,1	37,1	37,1
	Casi Siempre	15	42,9	42,9	80,0
	Casi Nunca	0	0,0	0,0	80,0
	Nunca	2	5,7	5,7	85,7
	No Sabe	5	14,3	14,3	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

TABLA N° 14 TRABAJO EN EQUIPO
Elaborado por: Elizabeth Aviles

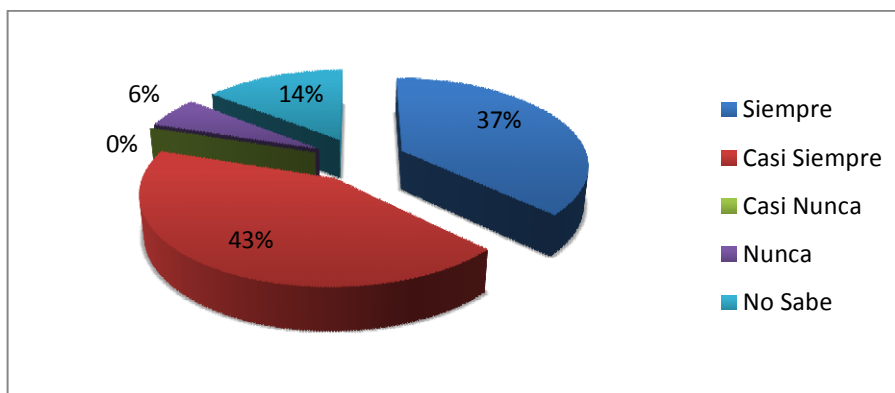


GRÁFICO N° 15 TRABAJO EN EQUIPO
Elaborado por: Elizabeth Aviles

Análisis e Interpretación

Del 100% de las personas encuestadas el 80 % dice que si requiere de trabajo en equipo, mientras que el 20 % no lo requiere. El trabajo en equipo siempre va contribuir a tener éxito, ya que se tendrá muchas ideas para solucionar cualquier problema que se presente.

4.3 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

Si se recurre a la información obtenida del trabajo de campo y se analiza detenidamente las siguientes preguntas:

		PREGUNTA 2	PREGUNTA 3	PREGUNTA 8	PREGUNTA 12
		¿En la empresa debería existir un documento que indique las funciones que debe cumplir en el trabajo?	¿La empresa le facilita los medios (manuales, sugerencias o indicaciones) en dónde le permitan desarrollar sus actividades?	¿Considera Ud. que el compañerismo es importante en el lugar de trabajo?	¿Se siente satisfecho en la labor que realiza?
Válidos	Siempre	18	5	17	14
	Casi siempre	10	8	9	18
	Casi nunca	2	18	4	1
	Nunca	0	2	1	2
	No sabe	5	2	4	0
	Total				
		35	35	35	35

TABLA N° 15 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

Elaborado por: Elizabeth Aviles

ANÁLISIS DE CHI CUADRADO

Para la comprobación de la hipótesis se siguieron los siguientes pasos:

1. Planteo de hipótesis

a) Modelo Lógico

H₀= La implementación del manual de funciones NO permitirá mejorar el desempeño de la “Asociación de Productores y Comercializadores de los Helados de Salcedo”.

H₁= La implementación del manual de funciones SI permitirá mejorar el desempeño de la “Asociación de Productores y Comercializadores de los Helados de Salcedo”.

b) Modelo Matemático

H₀; O = E

H₁; O ≠ E

c) Modelo estadístico

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

X² = Chi cuadrado

O = Frecuencias observadas

E = Frecuencias esperadas

2. Regla de decisión

Se encontró el grado de libertad correspondiente: gl = 12

1-0,01 = 0,99;

gl = (c-1)(f-1)

gl = (4-1)(5-1) = 12

3.- Los valores de χ^2 a los niveles de confianza de 0.05, es igual a 21,026 y a 0.01 es igual a: 26,217, de acuerdo a la tabla consultada para el grado de libertad 12.

4.- Se procesó la información en base a la pregunta número: **2, 3, 8 y 12**, cuyo resultado se estableció el valor $\chi^2 = 51,12$, como lo indica la tabla, aplicando la fórmula del **CHI** cuadrado:

5.-Cálculo de χ^2

FRECUENCIA OBSERVADA

	ALTERNATIVAS				TOTAL
	PREGUNTA 2	PREGUNTA 3	PREGUNTA 8	PREGUNTA 12	
SIEMPRE	18	5	17	14	54
CASI SIEMPRE	10	8	9	18	45
CASI NUNCA	2	18	4	1	25
NUNCA	0	2	1	2	5
NO SABE	5	2	4	0	11
TOTAL	35	35	35	35	140

TABLA N° 16 FRECUENCIA OBSERVADA
Elaborado por: Elizabeth Aviles

La frecuencia esperada de cada celda, se calcula mediante la siguiente fórmula aplicada a la tabla de frecuencias observadas.

$$f_e = \frac{(Total\ de\ fila)(total\ de\ columna)}{N}$$

Donde “ N ” es el número total de frecuencias observadas.

Para la Pregunta 2, primera fila y la alternativa “SIEMPRE” la frecuencia esperada seria:

$$fe = \frac{(54)(35)}{140} = 13,5$$

Para la pregunta 3, primera fila y la alternativa “SIEMPRE” la frecuencia esperada seria:

$$fe = \frac{(54)(35)}{140} = 13,5$$

Para la pregunta 8, primera fila y la alternativa “SIEMPRE” la frecuencia esperada seria:

$$fe = \frac{(54)(35)}{140} = 13,5$$

Para la pregunta 12, primera fila y la alternativa “SIEMPRE” la frecuencia esperada seria:

$$fe = \frac{(54)(35)}{140} = 13,5$$

Para la pregunta 2, segunda fila y la alternativa “CASI SIEMPRE” la frecuencia esperada seria:

$$fe = \frac{(45)(35)}{140} = 11,25$$

Para la pregunta 3, segunda fila y la alternativa “CASI SIEMPRE” la frecuencia esperada seria:

$$fe = \frac{(45)(35)}{140} = 11,25$$

Para la pregunta 8, segunda fila y la alternativa “CASI SIEMPRE” la frecuencia esperada seria:

$$fe = \frac{(45)(35)}{140} = 11,25$$

Para la pregunta 12, segunda fila y la alternativa “CASI SIEMPRE” la frecuencia esperada seria:

$$fe = \frac{(45)(35)}{140} = 11,25$$

Para la pregunta 2, tercera fila y la alternativa “CASI NUNCA” la frecuencia esperada seria:

$$fe = \frac{(25)(35)}{140} = 6,25$$

Para la pregunta 3, tercera fila y la alternativa “CASI NUNCA” la frecuencia esperada seria:

$$fe = \frac{(25)(35)}{140} = 6,25$$

Para la pregunta 8, tercera fila y la alternativa “CASI NUNCA” la frecuencia esperada seria:

$$fe = \frac{(25)(35)}{140} = 6,25$$

Para la pregunta 12, tercera fila y la alternativa “CASI NUNCA” la frecuencia esperada seria:

$$fe = \frac{(25)(35)}{140} = 6,25$$

Para la pregunta 2, cuarta fila y la alternativa “NUNCA” la frecuencia esperada seria:

$$fe = \frac{(5)(35)}{140} = 1,25$$

Para la pregunta 3, cuarta fila y la alternativa “NUNCA” la frecuencia esperada seria:

$$fe = \frac{(5)(35)}{140} = 1,25$$

Para la pregunta 8, cuarta fila y la alternativa “NUNCA” la frecuencia esperada seria:

$$fe = \frac{(5)(35)}{140} = 1,25$$

Para la pregunta 12, cuarta fila y la alternativa “NUNCA” la frecuencia esperada seria.

$$fe = \frac{(5)(35)}{140} = 1,25$$

Para la pregunta 2, quinta fila y la alternativa “NO SABE” la frecuencia esperada seria:

$$fe = \frac{(11)(35)}{140} = 2,75$$

Para la pregunta 3, quinta fila y la alternativa “NO SABE” la frecuencia esperada seria:

$$fe = \frac{(11)(35)}{140} = 2,75$$

Para la pregunta 8, quinta fila y la alternativa “NO SABE” la frecuencia esperada seria:

$$fe = \frac{(11)(35)}{140} = 2,75$$

Para la pregunta 12, quinta fila y la alternativa “NO SABE” la frecuencia esperada seria:

$$fe = \frac{(11)(35)}{140} = 2,75$$

FRECUENCIA ESPERADA

ALTERNATIVAS	PREGUNTAS				TOTAL
	PREGUNTA 2	PREGUNTA 3	PREGUNTA 8	PREGUNTA 12	
SIEMPRE	13,5	13,5	13,5	13,5	54,0
CASI SIEMPRE	11,25	11,25	11,25	11,25	45,0
CASI NUNCA	6,25	6,25	6,25	6,25	25,0
NUNCA	1,25	1,25	1,25	1,25	5,0
NO SABE	2,75	2,75	2,75	2,75	11,0
					140,0

TABLA N° 17 FRECUENCIA ESPERADA
Elaborado por: Elizabeth Aviles

Una vez obtenidas las frecuencias esperadas, se aplica la siguiente fórmula:

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

Donde “ \sum ” significa sumatoria

“O” es la frecuencia esperada

“E” es la frecuencia esperada en cada celda

Es decir, se calcula para cada celda la diferencia entre la frecuencia observada y la esperada, esta diferencia se eleva al cuadrado y se divide entre la frecuencia esperada.

Finalmente se suman estos resultados y la sumatoria es el valor de X^2 obtenida.

Procedimiento para calcular el chi cuadrado (X^2)

PREGUNTAS	O	E	O - E	(O - E) ²	(O - E) ²
					E
(PREGUNTA 2 / SIEMPRE	18	13,50	4,50	20,25	1,50
PREGUNTA 2 / CASI SIEMPRE	10	11,25	-1,25	1,56	0,14
PREGUNTA2 / CASI NUNCA	2	6,25	-4,25	18,06	2,89
PREGUNTA 2 / NUNCA	0	1,25	-1,25	1,56	1,25
(PREGUNTA 2 / NO SABE	5	2,75	2,25	5,06	1,84
(PREGUNTA 3 / SIEMPRE	5	13,5	-8,50	72,25	5,35
PREGUNTA 3 / CASI SIEMPRE	8	11,25	-3,25	10,56	0,94
PREGUNTA 3/ CASI NUNCA	18	6,25	11,75	138,06	22,09
PREGUNTA 3/ NUNCA	2	1,25	0,75	0,56	0,45
(PREGUNTA3 / NO SABE	2	2,75	-0,75	0,56	0,20
(PREGUNTA 8 / SIEMPRE	17	13,5	3,50	12,25	0,91
PREGUNTA 8 / CASI SIEMPRE	9	11,25	-2,25	5,06	0,45
PREGUNTA 8/ CASI NUNCA	4	6,25	-2,25	5,06	0,81

PREGUNTA 8 / NUNCA	1	1,25	-0,25	0,06	0,05
(PREGUNTA 8 / NO SABE	4	2,75	1,25	1,56	0,57
(PREGUNTA 12 / SIEMPRE	14	13,5	0,50	0,25	0,02
PREGUNTA12/ CASI SIEMPRE	18	11,25	6,75	45,56	4,05
(PREGUNTA 12 / CASI NUNCA	1	6,25	-5,25	27,56	4,41
(PREGUNTA 12/ NUNCA	2	1,25	0,75	0,56	0,45
(PREGUNTA 12/ NO SABE	0	2,75	-2,75	7,56	2,75
				X² =	51,12

TABLA N° 18 CÁLCULO DEL CHI CUADRADO
Elaborado por: Elizabeth Aviles

El valor de X^2 para los valores observados es de **51,12**

DECISIÓN

X2 calculado = **51,12**

X2 tabla = 21,026 al 95 % de nivel de confianza.

X2 tabla = 26,217 al 99 % de nivel de confianza.

Como el X2 calculado es mayor que el de la tabla, se rechazó la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa que dice: “La implementación del manual de funciones SI permitirá mejorar el desempeño de la “Asociación de Productores y Comercializadores de los Helados de Salcedo”.

Gráfico de decisión

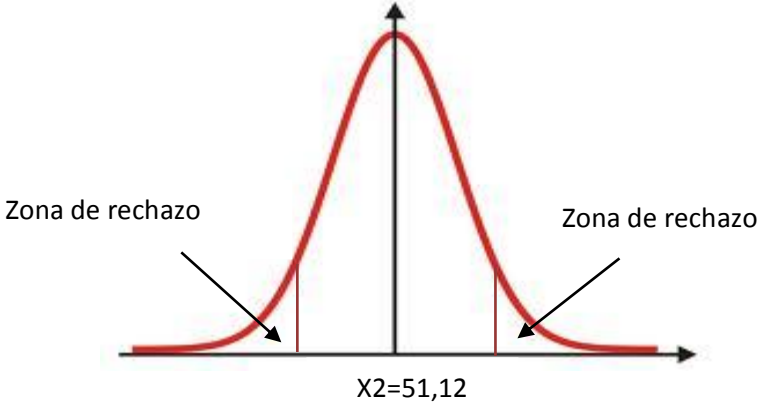


GRÁFICO N° 16 CAMPANA DE GAUUS
Elaborado por: Elizabeth Aviles

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

2.1 CONCLUSIONES

El estudio realizado en la Asociación de Productores y Comercializadores de los Helados de Salcedo, ha permitido concluir lo siguiente:

- A los colaboradores no les facilitan la formación necesaria para desempeñar el trabajo en la Asociación de Productores y Comercializadores de los Helados de Salcedo.

- La Asociación no cuenta con documentos en los cuales les facilite a los colaboradores interpretar el trabajo que deben realizar.

- La estructura actual de la Asociación de Productores y Comercializadores de los Helados de Salcedo no es la adecuada ya que no existe mayor conocimiento de la misma, no hay una persona encargada- oficial que socialice o de a conocer sobre la estructura.
- Los colaboradores desconocen de la posición jerárquica que existe en la Asociación, por tal motivo las actividades que realizan son controladas por diferentes autoridades.
- Se puede concluir que los colaboradores, la mayoría se sienten satisfechos con las actividades que realizan.
- A la mayoría de los que integran la Asociación les gustaría que exista un documento en el cual indique claramente las funciones que cada uno debe cumplir
- Es importante que exista motivación en el lugar de trabajo.

5.2 RECOMENDACIONES

Tomando en cuenta las conclusiones anteriores, recomendamos lo siguiente:

- Facilitar a los colaboradores la formación necesaria para que puedan desempeñar sus actividades.
- Implementar documentos- medios en los cuales exista información necesaria para ayudar a mejorar el desempeño laboral, como: instructivos, normas, estatutos, sugerencias entre otros, al mismo tiempo que se debe monitorear el grado de asimilación de los mismos por parte de los colaboradores.

- Diseñar una estructura adecuada que contribuya al bienestar de la Asociación y darla a conocer a todos quienes forman la misma, y que sea de fácil interpretación y utilización para todos.

- Dar a conocer la posición jerárquica a cada uno de los que integran la Asociación para que los colaboradores se reporten a una sola autoridad y sea la misma quien les controle.

- Mantener a los colaboradores satisfechos e incentivar para que se desarrollen no solamente en lo económico, sino también en lo personal y en lo intelectual, motivando de la misma manera a que se optimice el ambiente laboral, y obteniendo el bienestar común.

- Diseñar y aplicar un modelo de estructura funcional.

CAPITULO VI

PROPUESTA

6.1 DATOS INFORMATIVOS

TEMA

“Implementar un manual de funciones que permita mejorar el desempeño laboral de la Asociación de Productores y Comercializadores de los Helados de Salcedo”

BENEFICIARIOS

UBICACIÓN

Institución ejecutora:

“Asociación de Productores y Comercializadores de los Helados de Salcedo”.

Beneficiarios:

Socios de la “Asociación de Productores y Comercializadores de los Helados de Salcedo”-
Clientes internos.

Ubicación:

País Ecuador, Provincia Cotopaxi, Cantón Salcedo, Calle García Moreno Av. Norte.

Teléfonos: 03 2 730054 / 0987445634

Tiempo estimado para la ejecución:

Inicio: noviembre 2012

Fin: mayo 2013

Equipo Técnico responsable:

Investigador: Ana Elizabeth Aviles Vega

Tutor: Ing. MBA. Viviana Avellán

6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

El manual funciones es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas. En él se encuentra registrada y transmitida sin distorsión la información básica referente al funcionamiento de todas las unidades administrativas, facilita las labores de evaluación y control interno y su vigilancia, la conciencia en los empleados y en sus jefes de que el trabajo se está realizando o no adecuadamente.

Como resultado del análisis de la investigación previa se concluye que se requiere implementar documentos- medios en los cuales exista información necesaria para ayudar a mejorar el desempeño laboral, en la Asociación de Productores y Comercializadores de los Helados de salcedo.

6.3 JUSTIFICACIÓN

Después de haber realizado un estudio de los factores que son influyentes en el manual de funciones los colaboradores de la Asociación de Productores y Comercializadores de los Helados de Salcedo y considerando, que el cumplimiento del trabajo por una organización depende de su eficaz y eficiente gestión y ésta, a su vez, de una adecuada estructura, el presente trabajo está enfocado en proponer un manual que ayude a mejorar el Desempeño Laboral de la misma.

En base a la investigación, es necesario diseñar un manual de funciones, para que la Asociación se pueda desarrollar dentro de un ámbito competitivo, para así aumentar su producción, gracias a que sus trabajadores tienen un ambiente laboral adecuado.

6.4 OBJETIVOS

6.4.1 Objetivo General

- Diseñar un manual de funciones que permita mejorar el desempeño laboral de la Asociación de Productores y Comercializadores de los Helados de Salcedo”.

6.4.2 Objetivos Específicos

- ✚ Señalar las técnicas de motivación que permitan mejorar el desempeño laboral en la Asociación de Productores y Comercializadores de los Helados de Salcedo.
- ✚ Elaborar un organigrama estructural que permita posteriormente desarrollar el manual de funciones.
- ✚ Crear la misión, visión y valores corporativos para la asociación.

- ✚ Diseñar el manual de funciones.

6.5 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD.

El presente proyecto es factible debido a que la Asociación cuenta con los recursos disponibles que requiere para la elaboración del manual de funciones.

También es factible desde un punto de vista ambiental debido a que la empresa realiza actividades que no influye en la contaminación del medio ambiente, porque actúa de una manera responsable en lo que respecta a la recolección de desperdicios y basura.

6.6 FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA TÉCNICA

TÉCNICAS DE MOTIVACIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL

Brindarles oportunidades de desarrollo y autorrealización

Consiste en brindarles oportunidades o posibilidades de autorrealización, logro, crecimiento, desarrollo profesional y personal.

Para ello, podemos delegarles u otorgarles mayor autoridad, mayor poder de decisión, mayor autonomía, mayores responsabilidades, mayores facultades, nuevas funciones, nuevas tareas, nuevos retos, nuevas metas, nuevas oportunidades para que expresen su creatividad.

Darles reconocimiento por sus logros

Otra técnica de motivación consiste en reconocer sus buenos desempeños, objetivos, resultados o logros obtenidos.

Para ello, podemos recompensar económicamente sus buenos desempeños, elogiarlos por el trabajo realizado, o darles reconocimiento ante sus compañeros.

Mostrar interés por ellos

Consiste en mostrar interés por sus acciones, logros o problemas; no sólo por lo que suceda dentro del ámbito de la empresa, sino también, por lo que pueda suceder en su vida personal.

Para ello, podemos preguntarles y aconsejarlos sobre sus problemas personales, apoyarlos en sus metas personales o de desarrollo, por ejemplo, dándoles tiempo y permiso para que cursen estudios, o incluso financiar parte de éstos.

Hacer que se sientan comprometidos con la empresa

Otra forma de motivar a un trabajador es hacer que éste se sienta comprometido e identificado con la empresa.

Para ello, debemos hacer que se sienta a gusto trabajando en nuestra empresa y que sienta que es parte fundamental en el desarrollo de ésta, por ejemplo, al otorgarles mayor autonomía, mayores responsabilidades, mayores facultades, limitar la supervisión, apoyarlos en sus metas personales.

Hacerlos sentir útiles y considerados

Otra técnica de motivación es hacer que el trabajador se sienta útil, considerado y que sienta que es importante y tomado en cuenta por la empresa.

Para ello, debemos otorgarles una mayor participación, por ejemplo, permitiendo que expresen sus ideas u opiniones, incentivando a que nos den sus sugerencias, por ejemplo, a

través de encuestas, que además de hacerlos sentir útiles y considerados, nos permite obtener sugerencias valiosas para la empresa.

Darles variedad

Consiste en evitar que los empleados caigan en la rutina de tener que cumplir siempre las mismas funciones o realizar siempre las mismas tareas.

Para ello, podemos rotarlos de puestos, darles nuevas funciones, aumentarles las tareas requeridas para su puesto, ponerles nuevos retos o metas.

Darles oportunidades de relacionarse con sus compañeros

Consiste en brindarles a los trabajadores posibilidades y oportunidades de que tengan una mayor relación con sus compañeros.

Para ello, podemos crear grupos o equipos de trabajo (que además de permitirles relacionarse con sus compañeros, les darán identidad y un sentido de pertenencia), organizar actividades, eventos o reuniones sociales.

Darle buenas condiciones de trabajo

Consiste en procurar que el trabajador tenga buenas condiciones laborales.

Para ello, debemos procurar que cuente con un buen sueldo o salario, que cuente con posibilidades de ascender, que cuente con seguros, con beneficios sociales, y con todos los beneficios que obliga la ley.

Ofrecerles un buen clima de trabajo

Consiste en crear un clima de trabajo en donde los trabajadores se sientan a gusto, bien tratados y con todas las comodidades necesarias.

Para ello, debemos contar con una buena infraestructura, instalaciones amplias, baños limpios, ventilación adecuada, y demás comodidades.

TIPOS DE ESTRUCTURA

Tres componentes clave en la definición de estructura de la organización:

- 1.- La estructura de la organización diseña relaciones formales de subordinación, como el número de niveles en la jerarquía y el tramo de control de los directivos y supervisores.
- 2.- La estructura de la organización muestra el agrupamiento de los individuos en los departamentos y de los departamentos en la organización total.
- 3.- La estructura de la organización incluye el diseño de sistemas para asegurar la comunicación efectiva, la coordinación y la integración de esfuerzos entre los departamentos.

Estos tres elementos estructurales pertenecen tanto a los aspectos verticales y horizontales de la organización. Por ejemplo, los primeros dos elementos constituyen el marco estructural, el cual forma la jerarquía vertical. El tercer elemento pertenece al patrón de interacciones entre los empleados organizacionales. Una estructura ideal alienta a los empleados a proporcionar información y coordinación horizontal donde y cuando es necesaria.

ESTRUCTURA GEOGRÁFICA

Otra base para el agrupamiento estructural son los usuarios o clientes de la organización. La estructura más común es esta categoría es la geografía. Cada unidad geográfica incluye

todas las funciones requeridas para producir y comercializar productos o servicios en esa región.

La organización nacional proporciona un reconocimiento de marca, coordina los servicios de recaudación de fondos y maneja algunas funciones administrativas compartidas, mientras el control cotidiano y la toma de decisiones esta descentralizados en unidades locales regionales.

Las fortalezas y debilidades de una estructura divisional geográfica son similares a las características de la organización divisional.

La organización puede adaptarse a las necesidades específicas de su propia región y los empleados identificarse con las ventas regionales y no con las ventas nacionales. La coordinación horizontal dentro de una región tiene mayor importancia que los vínculos entre las regiones o con la oficina nacional.

ESTRUCTURA MATRICIAL

En ocasiones, la estructura organizacional necesita estar multi enfocada tanto en el producto como en la función o precisa que el producto y la geografía tengan el mismo grado de importancia a la vez. Una forma de alcanzar esto es a través de la *estructura matricial*. La matriz se puede utilizar cuando la experiencia técnica, la innovación de productos y el cambio son importantes para alcanzar las metas organizacionales.

La estructura matricial muchas veces es la respuesta cuando la organización se da cuenta de que las estructuras funcionales, divisionales y geográficas combinadas con mecanismos de vinculación horizontal no funcionaran.

La matriz es un sólido método de vinculación horizontal, la característica peculiar de la organización matricial es que tanto la división de productos como la estructura funcional (horizontal y vertical) se implementan de manera simultánea, la estructura matricial es

similar a la utilizada por los integradores de tiempo completo o por los gerentes de producto que se analizaron con anterioridad.

Una estructura matricial une dos o más canales de mando; por un lado, la autoridad funcional y por otro la autoridad sobre un proyecto, producto proceso, línea de negocio o nivel de estrategia, los cuales se entrelazan para formar una rejilla que comparte autoridad y recursos con el fin de compartir la responsabilidad de la toma de decisiones e imprimir cohesión a la gestión en su conjunto.

En esta estructura las acciones se cruzan vertical y horizontalmente para negociar las prioridades estratégicas y de operación en beneficio de la organización.

ESTRUCTURA DIVISIONAL

El término estructura divisional se utiliza como un término genérico para lo que algunas veces se denomina estructura producto o unidades estratégicas de negocio.

Mediante esta estructura, las divisiones se pueden organizar en función de sus productos individuales, servicios, grupos de producto, proyectos o programas principales, divisiones, negocios o centros de utilidades. La característica distintiva de una estructura divisional es que el agrupamiento está basado en los resultados organizacionales.

La estructura divisional promueve la flexibilidad y el cambio debido a que cada unidad es más pequeña y puede adaptarse a las necesidades de su entorno. Además, la estructura divisional descentraliza la toma de decisiones debido a que las líneas de autoridad convergen a un nivel más bajo de la jerarquía. La estructura funcional, por el contrario es centralizada debido a que obliga a que las decisiones se encausen hacia los niveles superiores antes de que un problema que repercute en varias funciones pueden ser resuelto.

ESTRUCTURA CON VÍNCULOS HORIZONTALES

En la actualidad, se están adoptando estructuras más planas y horizontales debido a los retos. Hoy en día muy pocas compañías exitosas pueden mantener una estructura que de manera estricta sea funcional.

Las organizaciones compensan la jerarquía funcional vertical mediante la implementación de vínculos horizontales.

Los directivos mejoran la coordinación horizontal mediante el uso de sistema de información, contacto directo entre departamentos, integradores de tiempo completo o gerente de proyecto. El agrupamiento horizontal significa que los empleados están organizados en torno a procesos centrales de actividad, al trabajo integral y a los flujos de material y de la información que proporciona valor en forma directa a los clientes. Todas las personas que laboran en un determinado proceso central se conjuntan en un grupo en lugar de separarse en departamentos funcionales.

MANUAL DE FUNCIONES

El manual de funciones es un documento que recopila la información de un cargo, que se obtiene de su análisis y descripción. La organización de los datos debe estar en forma secuencial, por importancia de las funciones que se tienen que desempeñar en el. Presta el servicio de permitir globalizar el cargo y ayuda a la persona que lo va a ejecutar para que tenga pleno conocimiento de su trabajo. Es una herramienta que debe ser flexible, para que se ajuste fácilmente a los cambios de la organización.

CONTENIDO DEL MANUAL DE FUNCIONES

El manual de funciones de un cargo, debe definirlo teniendo en cuenta las actividades, las funciones y las responsabilidades que debe cumplir el trabajador para alcanzar las metas y los objetivos propuestos por la organización. El manual de funciones está conformado de la siguiente manera:

Identificación del cargo. En esta parte se encuentra la siguiente información:

Denominación del cargo. Está ubicado en el encabezado en la parte central del formato y determina como se nombra el cargo.

Dependencia o unidad funcional. Ubicado en la parte central del encabezado, informa el área de la cual depende el cargo.

Código del cargo. Está ubicado en la parte derecha del encabezado del manual, los dos primeros dígitos indican el nivel jerárquico en donde está ubicado el cargo y los dos dígitos siguientes el consecutivo del cargo dentro del mismo nivel.

Naturaleza del cargo. Indica el nivel jerárquico al cual corresponde el cargo.

Descripción del cargo. Se establece la razón de ser del cargo.

Funciones. Describe las funciones que se desempeñan en este cargo.

Educación. Especifica el grado de conocimientos requeridos para la ejecución de las funciones establecidas.

Experiencia. Especifica la experiencia ya sea directa o relacionada requerida para el desempeño del cargo.

Responsabilidades. En este ítem se indica el grado de responsabilidad en cuanto a la supervisión de personal, manejos de equipos, herramientas, valores e información confidencial, teniendo en cuenta su frecuencia e importancia.

6.7 METODOLOGÍA MODELO OPERATIVO

CUADRO DE PRODUCCIÓN DIARIO EN LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES Y COMERCIALIZADORES DE LOS HELADOS DE SALCEDO.

Producción Diaria

La cantidad máxima de producción debe estar referida a un período de tiempo, en este caso se trabaja un turno de 8 horas, el equivalente a 480 minutos, por cada trabajador, la misma que dispone de 9 trabajadores para la producción, el tiempo disponible es de 4320 minutos diarios.

La capacidad máxima de producción es en definitiva el tiempo disponible (el tiempo total que se costea, el turno) dividido el ciclo de producción.

$$\text{Producción Diaria} = \frac{\text{tiempo disponible}}{\text{Ciclo}} = \frac{4320 \text{ min.}}{1} = 4320 \text{ unidades}$$

Si cada unidad tiene un ciclo de producción de 1 minuto y se trabaja durante 4320 minutos en el día se podrán realizar 4320 unidades de producción por día.

PRODUCCIÓN DIARIA

TIEMPO DISPONIBLE	Nº DE TRABAJADORES	TOTAL TIEMPO	CICLO DE PRODUCCIÓN	UNIDADES PRODUCIDAS
480	9	4320	1	4320

Esta producción se logra aprovechando al máximo el tiempo disponible de los trabajadores y mediante motivación de los mismos.

MODELO OPERATIVO PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA EMPRESA.

OBJETIVO	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	RECURSOS	TIEMPO
<p>➤ Motivar al personal a incrementar su desempeño para mejorar sus habilidades.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Mostar interés por los colaboradores. ❖ Hacerles sentir útiles y considerados 	<p>Enviarles notas personales de agradecimiento.</p> <p>En caso de un accidente visitarlo.</p> <p>Premio económico al mejor trabajador (\$50,00)</p> <p>Dar permiso cuando lo requieran.</p> <p>Buen trato a los trabajadores.</p> <p>Acompañar en momentos de dolor.</p> <p>Aceptar sugerencias mediante buzones y encuestas.</p>	<p>Jefe de producción</p>	<p>Humano</p> <p>Económico</p> <p>Personal de la empresa.</p>	<p>Semestralmente.</p>
<p>➤ Promover el trabajo en equipo</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Brindar oportunidades de desarrollo. ❖ Darles la oportunidad 	<p>Ascender de puesto una vez cumplido los 2 años de trabajo.</p> <p>Una mañana deportiva.</p>	<p>Administrador</p> <p>Jefe de producción</p>	<p>Personal de la empresa.</p>	<p>Cada año.</p>

	de relacionarse con sus compañeros.	Celebrar cumpleaños de los trabajadores y fechas especiales. (Día de la madre, san Valentín, navidad, etc.)			
➤ Mantener un clima laboral adecuado.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Darles buenas condiciones de trabajo. ❖ Hacer que se sientan comprometidos con la empresa. ❖ Darles reconocimientos por sus logros. 	<p>Dotar de uniformes.</p> <p>Horario establecido.</p> <p>Ventilación adecuada.</p> <p>Música.</p> <p>Aceptar las sugerencias</p> <p>Permitir que expresen lo que piensan.</p> <p>Comodidad.</p> <p>Publicar en cartelera los reconocimientos de los trabajadores.</p> <p>Vacaciones.</p>	<p>Gerente</p> <p>Jefe de producción</p>	<p>Grabadora.</p> <p>Cartelera</p> <p>Talento Humano de la empresa.</p> <p>Recursos financieros necesarios</p>	<p>Cada inicio de año.</p> <p>Siempre</p>

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL QUE POSEE LA EMPRESA

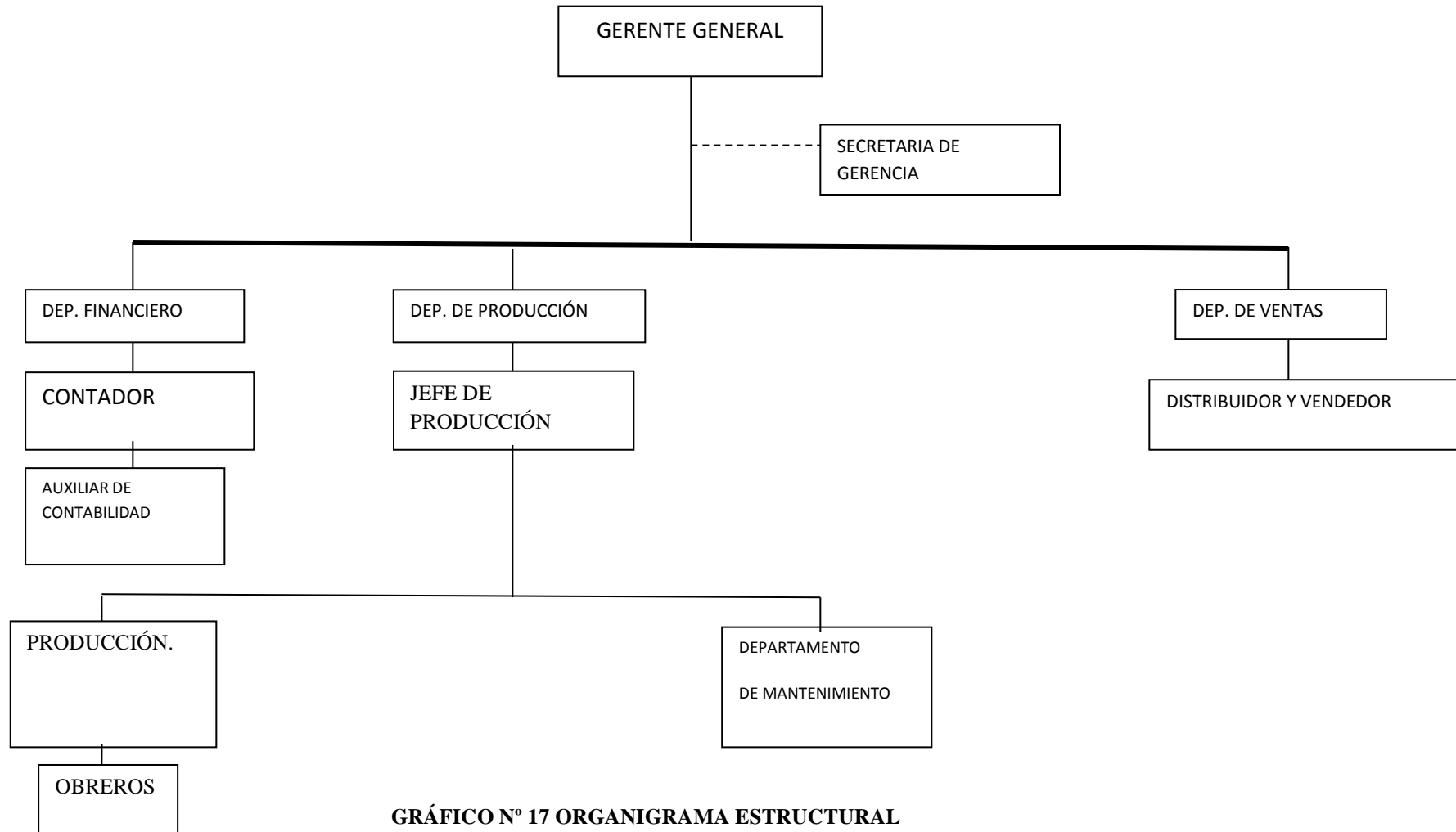


GRÁFICO N° 17 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL PROPUESTO

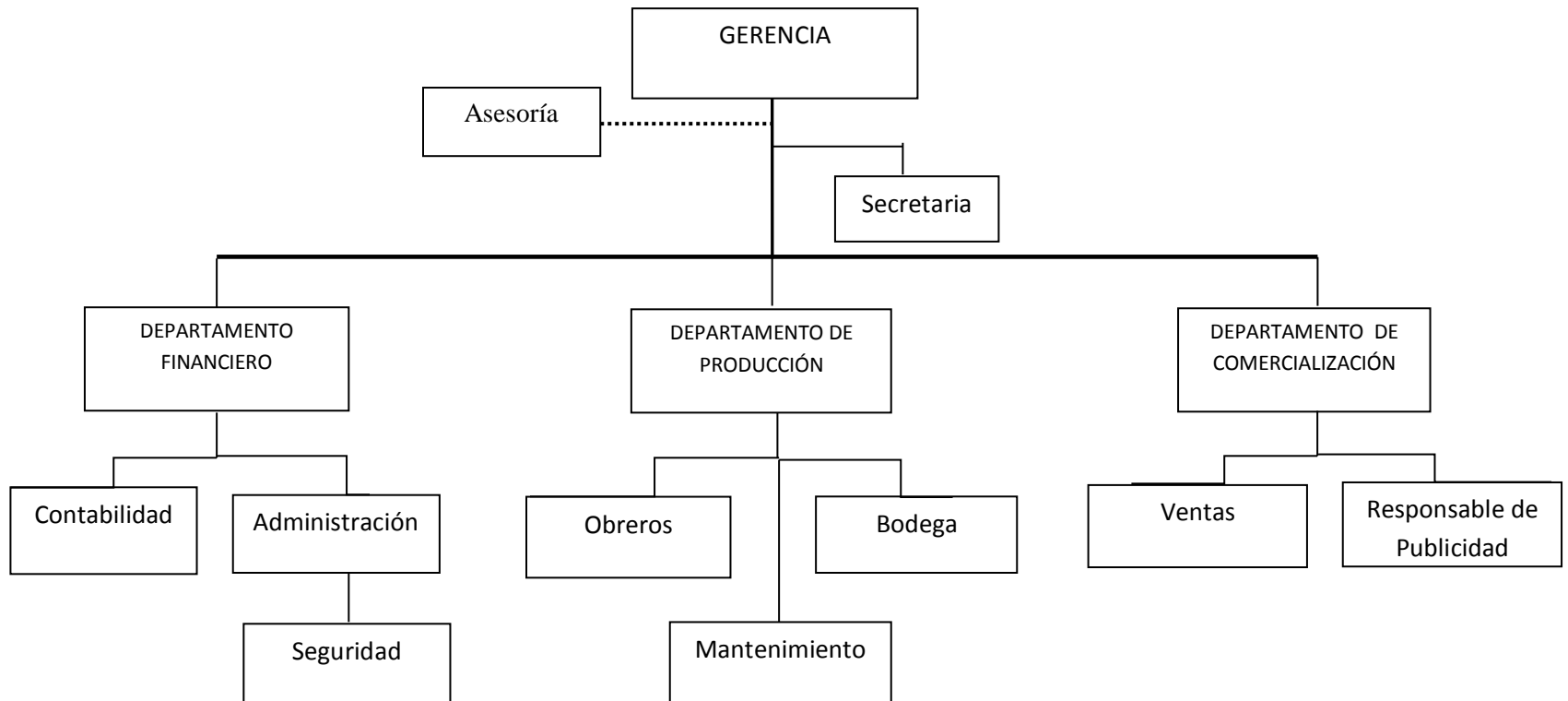


GRÁFICO N° 18 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL PROPUESTO.

ESPECIFICACIONES		
SIMBOLOGÍA	DETALLE	
—————	Autoridad	
.....	Relación Directa	
———	Coordinación /Asesoría	
—┐	Auxiliar	
ELABORADO POR: ELIZABETH AVILÉS	FECHA:	APROBADO POR: ING.MBA VIVIANA AVELLAN

ORGANIGRAMA POR PERSONAS

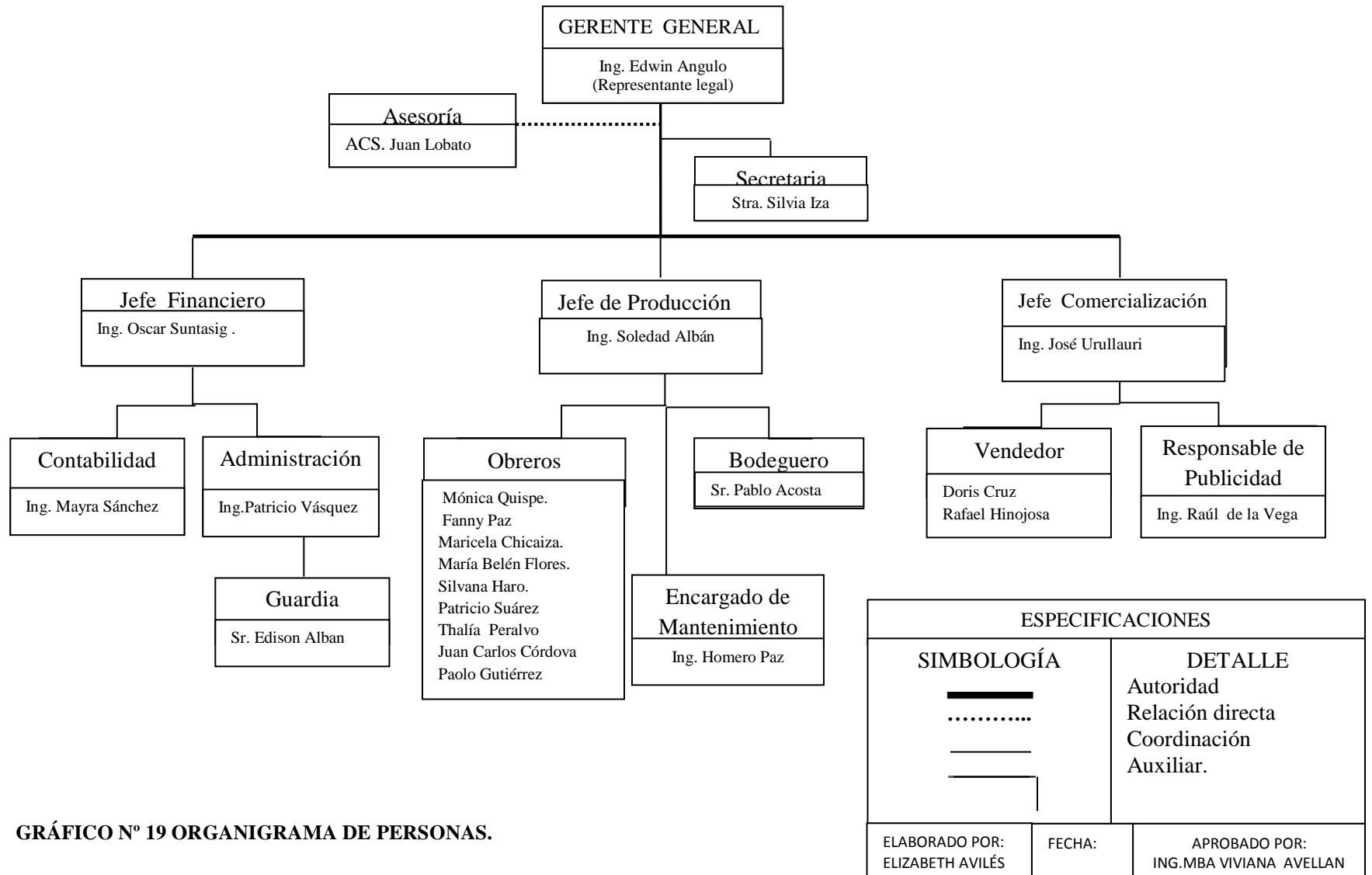


GRÁFICO N° 19 ORGANIGRAMA DE PERSONAS.

FILOSOFÍA

MISIÓN

Somos una empresa innovadora, productora y comercializadora de helados que construye relaciones de largo plazo con sus clientes y consumidores para satisfacer las exigencias con un producto nutritivo, diferenciándose y siendo reconocida por el servicio y la calidad del mismo, estamos comprometidos en propiciar condiciones para el desarrollo integral de nuestros colaboradores y obtener solidez económica dentro de un marco de responsabilidad social.

VISIÓN

Seremos una Asociación productora y comercializadora de los mejores helados de Salcedo aptos para el consumo humano, con cubrimiento nacional e internacional los mismos que serán reconocidos tanto por su calidad como por su bajo costo para así convertirnos en la mejor opción para nuestros clientes y consumidores, apoyados en un recurso humano comprometido, calificado y motivado.

POLÍTICA DE CALIDAD

En la Asociación de Productores y Comercializadores de los Helados de Salcedo estamos comprometidos en hacer de la satisfacción del Cliente parte integral de nuestra forma de trabajo, mejorando continuamente nuestro producto que les ofrecemos, elaborando y comercializando HELADOS de la mejor calidad bajo estrictos procedimientos de elaboración e higiene.

VALORES CORPORATIVOS

Responsabilidad: Brindar productos de calidad para la satisfacción y confort del mercado al cual va dirigido nuestro producto.

Honestidad: Ejecutar en forma transparente las actividades diarias de todos los trabajadores en sus diferentes áreas.

Compromiso: Desarrollar de manera eficiente las acciones para lograr el éxito y la excelencia en la fabricación de helados.

Lealtad: Nuestros colaboradores trabajan en equipo, demuestran compromiso y respeto a los valores de la Asociación, somos recíprocos con la confianza depositada en cada uno de nosotros.


Liderazgo: Ser personas comprometidas en dar ejemplo, influyendo positivamente en el trabajo de los demás, generando un compromiso de equipo que produce resultados exitosos.


Eficiencia: Utilizamos de forma adecuada los medios y recursos con los cuales contamos, para alcanzar nuestros objetivos y metas programadas, optimizando el uso de los recursos y el tiempo disponible.


MANUAL DE FUNCIONES


- Un manual de funciones permite, cumplir su propósito y objetivos de manera eficiente y ordenada.
- Optimizar el desempeño de los trabajadores y la optimización de los recursos.
- El manual es un instrumento útil para la mejora de la producción y el desarrollo de la empresa.
- Describir las funciones y cada área de la empresa.


**MANUAL DE FUNCIONES DE LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES Y
COMERCIALIZADORES DE LOS HELADOS DE SALCEDO**

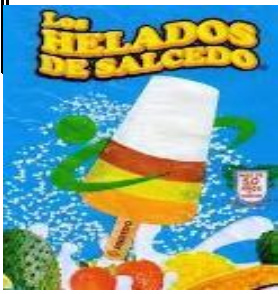
	A.P.C.H.S.	Fecha	02/10/2012	
		Página	1	De 41
		Sustituye a		
	Manual de Funciones	Página		De
Fecha				
<p><i>MANUAL DE FUNCIONES</i></p> <p><i>DE LA “ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES Y</i></p> <p><i>COMERCIALIZADORES DE LOS</i></p> <p><i>HELADOS DE SALCEDO”</i></p>				
Elaboró	Revisó	Autorizó		
Elizabeth Aviles V.	Ing. Mba Viviana Avellán			

	A.P.C.H.S.	Fecha	02/10/2012	
		Página	2	De 41
		Sustituye a		
	Manual de Funciones	Página		De
Fecha				
<p>Introducción</p> <p>El presente manual de funciones, anhela constituirse en una guía eficaz para los responsables de la dirección de la Asociación y del personal, tanto administrativo como el de producción.</p> <p>El desarrollo de este manual, tendrá gran utilidad dentro de la Asociación , ya que orientará de manera acertada, la búsqueda de la persona adecuada, a la hora de tener una vacante o iniciar un cargo nuevo dentro de la misma , ya que en dichas descripciones de cada cargo, se observarán los diferentes factores que influyen en la indagación del personal, basándose en el perfil y en las descripciones de cada cargo, por lo tanto servirá para agilizar la captación del personal dentro de la organización, permitirá que cada departamento conozca el personal con el que deberá contar al momento que tiene una vacante o de necesita un cargo nuevo, apoyándose en dicho manual.</p>				
Elaboró		Revisó		Autorizó
Elizabeth Aviles V.		Ing. Mba Viviana Avellán		

	A.P.C.H.S.	Fecha	02/10/2012	
		Página	3	De 41
	Manual de Funciones	Sustituye a		
		Página		De
<p>Antecedentes Históricos</p> <p>“La Asociación de Productores y Comercializadores de Helados de Salcedo”, es una empresa que se dedica desde aproximadamente siete años al procesamiento de toda clase de frutas, elaborando los mas deliciosos helados de Salcedo los mismos que son reconocidos dentro y fuera del país, es así como contribuye a la generación de nuevas fuentes de trabajo y al desarrollo comercial e industrial del sector.</p> <p>Los principales productos que se requiere para la elaboración del helado son: leche, crema de leche, azúcar, saborizantes, colorantes, mermeladas, pulpas naturales congeladas y pasteurizadas, garantizando que el producto sea de mejor calidad y satisfaga la necesidad del consumidor.</p>				
Elaboró	Revisó	Autorizó		
Elizabeth Aviles V.	Ing. Mba Viviana Avellán			

	A.P.C.H.S.	Fecha	02/10/2012	
		Página	4	De 41
	Manual de Funciones	Sustituye a		
		Página		De
<p>Legislación o base legal</p> <p>EXPEDIR LA SIGUIENTE CODIFICACIÓN DE LA LEY DE ASOCIACIONES</p> <p>SECCIÓN I</p> <ul style="list-style-type: none"> ✚ Disposiciones Generales ❖ Art. 1 <ul style="list-style-type: none"> ✚ Código de trabajo ❖ Art. 1.- Ámbito de este código <ul style="list-style-type: none"> ✚ Ley reformativa para la Equidad Tributaria ❖ Art. 5.- Principios Tributarios 				
Elaboró Elizabeth Aviles V.		Revisó Ing. Mba Viviana Avellán		Autorizó

	A.P.C.H.S.	Fecha	02/10/2012	
		Página	5	De 41
	Manual de Funciones	Sustituye a		
		Página		De
<p>Atribuciones</p> <p>EXPEDIR LA SIGUIENTE CODIFICACIÓN DE LA LEY DE ASOCIACIONES</p> <p>SECCIÓN I</p> <p>DISPOSICIONES GENERALES</p> <p>Art. 1.- Contrato de asociaciones es aquella por el cual dos o más personas unen sus capitales para emprender en operaciones mercantiles y participar de sus utilidades.</p> <p>Código de Trabajo</p> <p>Art. 1.- Ámbito de este código.</p> <p>Los preceptos de este código regulan las relaciones entre empleadores y trabajadores, se aplican a las diversas modalidades y condiciones de trabajo.</p> <p>Las normas relativas al trabajo contenidas en las leyes especiales o en convenios por el Ecuador serán aplicadas en los casos específicos a las que ellas se refieren.</p> <p>Ley reformatoria para la Equidad Tributaria</p> <p>Art. Principios tributarios</p> <p>El régimen tributario se regirá por los principios de legalidad, generalidad, igualdad, proporcionalidad e irretroactividad.</p>				
Elaboró	Revisó	Autorizó		
Elizabeth Aviles V.	Ing. Mba Viviana Avellán			

	A.P.C.H.S.	Fecha	02/10/2012	
		Página	6	De 41
		Sustituye a		
	Manual de Funciones	Página		De
Fecha				

Estructura Orgánica

1.0 GERENTE GENERAL

1.0.1 Asesor

1.0.2 Secretaria

1.1 Jefe Financiero

1.1.1 Contador

1.1.2 Administrador

1.2.2.1 Guardia


1.2 Jefe de Producción

1.2.1 Obreros

1.2.2 Bodeguero

1.2.3 Técnico de Mantenimiento

Elaboró	Revisó	Autorizó
Elizabeth Aviles V.	Ing. Mba Viviana Avellán	

	A.P.C.H.S.	Fecha	02/10/2012	
		Página	7	De 41
	Manual de Funciones	Sustituye a		
		Página		De
	Fecha			

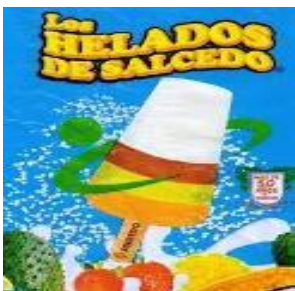
Estructura orgánica

1.3 Jefe de Comercialización

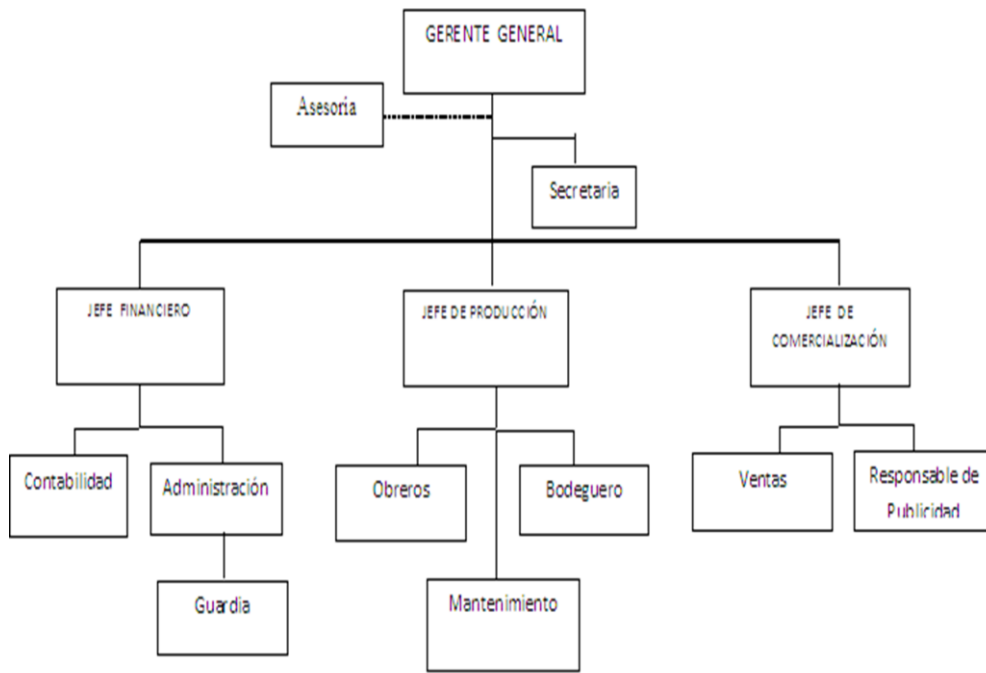
1.3.1 Vendedor

1.3.2 Responsable de la Publicidad


Elaboró Elizabeth Aviles V.	Revisó Ing. Mba Viviana Avellán	Autorizó
--------------------------------	------------------------------------	----------

	A.P.C.H.S.	Fecha	02/10/2012	
		Página	8	De 41
	Manual de Funciones	Sustituye a		
		Página		De
	Fecha			

Organigrama




Elaboró Elizabeth Aviles V.	Revisó Ing. Mba Viviana Avellán	Autorizó
--------------------------------	------------------------------------	----------

	A.P.C.H.S.	Fecha	02/10/2012	
		Página	9	De 41
	Manual de Funciones	Sustituye a		
		Página		De
	Fecha			

Misión

Somos una empresa innovadora, productora y comercializadora de helados que construye relaciones de largo plazo con sus clientes y consumidores para satisfacer las exigencias con un producto nutritivo, diferenciándose y siendo reconocida por el servicio y la calidad del mismo, estamos comprometidos en propiciar condiciones para el desarrollo integral de nuestros colaboradores y obtener solidez económica dentro de un marco de responsabilidad social.


Elaboró Elizabeth Aviles V.	Revisó Ing. Mba Viviana Avellán	Autorizó
--------------------------------	------------------------------------	----------


	A.P.C.H.S.	Fecha	02/10/2012	
		Página	10	De 41
	Manual de Funciones	Sustituye a		
		Página		De
	Fecha			

Índice

Contenido	Nº de Pág.
Portada	1
Introducción.....	2
Antecedentes Históricos.....	3
Legislación o Base Legal.....	4
Atribuciones.....	5
Estructura Orgánica.....	6-7
Organigrama.....	8
Misión.....	9
Objetivo.....	12
Glosario de Términos.....	13
Descripción de Funciones.....	13

Elaboró Elizabeth Aviles V.	Revisó Ing. Mba Viviana Avellán	Autorizó
--------------------------------	------------------------------------	----------

	A.P.C.H.S.	Fecha	02/10/2012	
		Página	11	De 41
	Manual de Funciones	Sustituye a		
		Página		De
<p>Gerente general..... 14-15</p> <p>Asesor.....16-17</p> <p>Secretaria..... 18-19</p> <p>Jefe Financiero..... 20-21</p> <p>Contador..... 22-23</p> <p>Administrador..... 24-25</p> <p>Guardia..... 26-27</p> <p>Jefe de Producción..... 28-29</p> <p>Obreros..... 30-31</p> <p>Bodeguero..... 32-33</p> <p>Técnico de Mantenimiento..... 34-35</p> <p>Jefe de Comercialización..... 36-37</p> <p>Vendedor..... 38-39</p> <p>Responsable de Publicidad..... 40-41</p>				
Elaboró		Revisó		Autorizó
Elizabeth Aviles V.		Ing. Mba Viviana Avellán		

	A.P.C.H.S.	Fecha	02/10/2012	
		Página	12	De 41
	Manual de Funciones	Sustituye a		
		Página		De
	Fecha			

Objetivo

Detallar claramente las funciones y responsabilidades de los cargos del personal de la Asociación de Productores y Comercializadores de los Helados de Salcedo.

1.- Alcance

El presente Manual de Funciones contiene todos los cargos y funciones existentes en la Asociación.

2.- Responsabilidad y Autoridad

Es responsable de la gerencia y departamentos, define las responsabilidades de cada uno.

3.- Codificación

Los códigos de identificación están representados por tres secciones:

3.1.- Se utilizará las iniciales de la palabra manual de funciones.

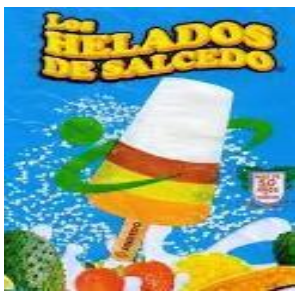
MF: Manual de Funciones

3.2.- Las iniciales siguientes corresponderán al área.

MFGG

3.3.- Los tres dígitos, son números consecutivos asignados por la gerencia,

Elaboró	Revisó	Autorizó
Elizabeth Aviles V.	Ing. Mba Viviana Avellán	

	A.P.C.H.S.	Fecha	02/10/2012	
		Página	13	De 41
	Manual de Funciones	Sustituye a		
		Página		De
Fecha				

según el orden en que se los elabora, los números van del 001-999.

Quedando los códigos de la siguiente manera: MFGG-001.


4.- Glosario de Términos


Misión.- es la guía o marco de referencia para orientar las acciones y enlazar lo deseado con lo posible.


Funciones.- es la especificación de las tareas inherentes a cada una de las unidades administrativas que forman parte de una estructura orgánica.


5.- Descripción de Funciones

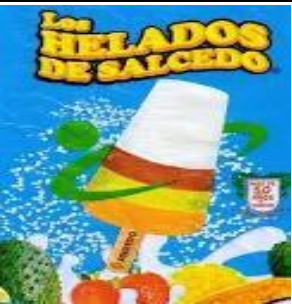
Elaboró	Revisó	Autorizó
Elizabeth Aviles V.	Ing. Mba Viviana Avellán	


	A.P.C.H.S.	Fecha	02/10/2012	
		Página	14	De 41
	Manual de Funciones	Sustituye a		
		Página		De
	Fecha			
TITULO DEL CARGO:	<u>GERENTE GENERAL</u> <u>MFGG001</u>			
MISIÓN DEL CARGO	<p>Planificar, coordinar, dirigir y controlar la gestión administrativa y financiera de la empresa, propendiendo a un uso eficiente de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos, de acuerdo a las políticas generales de la organización y bajo criterios de solvencia.</p>			
FUNCIONES	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Cumplir con las metas establecidas para obtener una excelente posición en el mercado. ❖ Velar por el bienestar de los colaboradores y de la asociación. ❖ Liderar el proceso de planeación estratégica de la organización. ❖ Desarrollar estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas de la asociación. ❖ Crear un ambiente en que las personas puedan desarrollar sus habilidades para optimizar los recursos. 			


	A.P.C.H.S.	Fecha	02/10/2012	
		Página	15	De 41
	Manual de Funciones	Sustituye a		
		Página		De
	Fecha			
CARACTERÍSTICAS DE CLASE	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Capacidad de Negociación ❖ Actitud Positiva ❖ Dinámica e innovador ❖ Compromiso con la empresa ❖ Liderazgo Motivacional. ❖ Capacidad de resolver conflictos internos. ❖ Auténtico. 			
TAREAS Y RESPONSABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Planifica todas las actividades de la organización. ❖ Controla el funcionamiento general de las áreas de la empresa. ❖ Toma de decisiones. 			
REQUISITOS	<p>EDUCACIÓN FORMAL Y CONOCIMIENTOS ESPECIALIZADOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Título de Ingeniero en Administración de Empresas ❖ Ingeniería Comercial o afines a la carrera ❖ Experiencia mínima 5 años en el cargo de Gerente 			
REMUNERACIÓN	\$ 800			


	A.P.C.H.S.	Fecha	02/10/2012	
		Página	16	De 41
	Manual de Funciones	Sustituye a		
		Página		De
	Fecha			
TITULO DEL CARGO:	<u>ASESOR</u>			
	<u>MEAS002</u>			
MISIÓN DEL CARGO	Satisfacer las necesidades y superar las expectativas de nuestros clientes en “La Asociación de Productores y Comercializadores de Helados de Salcedo”			
FUNCIONES	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Asesorar de manera real y objetiva. ❖ Mantener un continuo contacto con los socios quienes forman la Asociación. ❖ Administrar coherentemente su agenda de trabajo. ❖ Realizar investigaciones constantes acerca del mercado y sus precios. ❖ Cumplir con las metas establecidas para el presupuesto. 			


	A.P.C.H.S.	Fecha	02/10/2012	
		Página	17	De 41
		Sustituye a		
	Manual de Funciones	Página		De
Fecha				
CARACTERÍSTICAS DE CLASE	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Trabajar bajo presión. ❖ Tenacidad. ❖ Constancia. ❖ Comunicación Oral. ❖ Orientación al logro. ❖ Proactivo. ❖ Emprendedor. ❖ Creatividad en la solución de problemas. 			
TAREAS Y RESPONSABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Consolidar la imagen corporativa de la empresa. ❖ Mejorar continuamente el desempeño hacia el cliente. 			
REQUISITOS	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Universitario (Administración de empresas, Mercadeo y publicidad, comunicación, ingenierías). 			
REMUNERACIÓN	\$550,00			


	A.P.C.H.S.	Fecha	02/10/2012	
		Página	18	De 41
	Manual de Funciones	Sustituye a		
		Página		De
	Fecha			
TITULO DEL CARGO:	<u>SECRETARIA</u>			
	<u>MFST003</u>			
MISIÓN DEL CARGO	Ejercer las funciones de secretaría de manera ordenada, ayudando a cumplir con las metas de la gerencia.			
FUNCIONES	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Colaborar directamente con la gerencia en las labores administrativas. ❖ Recibir, radicar, redactar y organizar correspondencia ❖ Atender personal y telefónicamente al público ❖ Llevar y mantener al día el archivo y la correspondencia. ❖ Manejar con discreción la información y la correspondencia 			


	A.P.C.H.S.	Fecha	02/10/2012	
		Página	19	De 41
		Sustituye a		
	Manual de Funciones	Página		De
Fecha				
CARACTERÍSTICAS DE CLASE	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Capacidad de Comunicación ❖ Dinámica ❖ Compromiso con la empresa ❖ Comunicación Bilateral Empleado – Jefe ❖ Manejo de Relaciones Interpersonales ❖ Actitud Positiva. 			
TAREAS Y RESPONSABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Colaborar directamente con la Gerencia y los diferentes departamentos. ❖ Receptar ordenes de pedidos por parte de los clientes ❖ Archivar y organizar los documentos de la empresa 			
REQUISITOS	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Título de bachiller en Secretariado. ❖ Ingeniera en administración o marketing o carreras afines. ❖ Tres años de experiencia en labores de secretariado. 			
REMUNERACIÓN	\$ 290,00			


	A.P.C.H.S.	Fecha	02/10/2012	
		Página	20	De 41
		Sustituye a		
	Manual de Funciones	Página		De
Fecha				
TITULO DEL CARGO:	<u>JEFE FINANCIERO</u>			
	<u>MFJF004</u>			
MISIÓN DEL CARGO	<p>El Jefe Financiero deberá dirigir las actividades de carácter financiero, contable y de mercadeo de la empresa; definiendo los diferentes procesos financieros y contables, planificando las alternativas financieras y de mercadeo, supervisando la contabilidad y el flujo de caja.</p>			
FUNCIONES	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Elaborar estudios financieros de diversos tipos: control de gastos, análisis de inversiones. ❖ Supervisar y controlar los análisis financieros, contabilidad general y de costos. ❖ Administrar los recursos financieros para alcanzar los objetivos de la compañía. ❖ Elaborar e interpretar los balances y cuentas de resultados informados a los socios de la Asociación. 			


	A.P.C.H.S.	Fecha	02/10/2012	
		Página	21	De 41
		Sustituye a		
	Manual de Funciones	Página		De
Fecha				
CARACTERÍSTICAS DE CLASE	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Liderazgo ❖ Buena comunicación oral y escrita ❖ Honesto ❖ Responsable. 			
TAREAS Y RESPONSABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Administrar y autorizar préstamos para empleados. ❖ Elaboración de reportes financieros, de ventas y producción para la Gerencia General. ❖ El Gerente Administrativo Financiero deberá llevar a cabo cualquier otra actividad determinada por el Gerente General. 			
REQUISITOS	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Título de C.P.A., Ingeniero Comercial, Economía, Ingeniero Industrial ❖ Conocimientos de contabilidad financiera y de costos, de mercadeo. 			
REMUNERACIÓN	\$500,00			


	A.P.C.H.S.	Fecha	02/10/2012	
		Página	22	De 41
		Sustituye a		
	Manual de Funciones	Página		De
Fecha				
TITULO DEL CARGO:	<u>CONTADOR</u>			
	<u>MFCT005</u>			
MISIÓN DEL CARGO	Disponer un sistema contable oportuno y al día con los registros de las operaciones económicas, garantizando la aplicación correcta de las normas contables.			
FUNCIONES	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Realizar los asientos contables del libro diario y mayor ❖ Calcular retenciones ❖ Realizar el rol de pago ❖ supervisar y actuar con máxima confidencialidad sobre la información y datos que maneja. ❖ Disponer oportunamente de los estados financieros y demás anexos, a fin de proporcionar a los estamentos ejecutivos y directivos de información veraz para su análisis y toma de decisiones. 			


	A.P.C.H.S.	Fecha	02/10/2012	
		Página	23	De 41
		Sustituye a		
	Manual de Funciones	Página		De
Fecha				
CARACTERÍSTICAS DE CLASE	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Capacidad de Comunicación ❖ Ágil en el manejo de registros contables ❖ Compromiso con la empresa ❖ Manejo de Relaciones Interpersonales ❖ Actitud Positiva ❖ Discreto. 			
TAREAS Y RESPONSABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Mantener un sistema contable oportuno y al día con los registros de las operaciones económicas, garantizando la aplicación correcta de las normas contables. ❖ Disponer oportunamente de los estados financieros y demás anexos, a fin de proporcionar a los estamentos ejecutivos y directivos de información veraz para su análisis y toma de decisiones 			
REQUISITOS	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Conocimientos necesarios ❖ Licenciado en Contabilidad y Auditoría. ❖ Contabilidad de costos y financiera. 			
REMUNERACIÓN	\$500			


	A.P.C.H.S.	Fecha	02/10/2012	
		Página	24	De 41
		Sustituye a		
	Manual de Funciones	Página		De
Fecha				
TITULO DEL CARGO:	<u>ADMINISTRADOR</u> <u>MFAD006</u>			
MISIÓN DEL CARGO	Apoyar en el manejo de la documentación, así como en las coordinaciones delegadas por el			
FUNCIONES	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Planificar: Establecer los objetivos organizacionales, metas parámetros, políticas y hoja de ruta por la cual la empresa se rige. ❖ Organizar: Establece quienes son los responsables y quien posee la autoridad para llevar a cabo los proyectos. ❖ Dirigir: Relacionar los objetivos empresariales con los objetivos del personal, de manera de lograr conseguir motivación y gran participación de los empleados de la asociación. ❖ Controlar: Verificar que los parámetros fijados se estén cumpliendo. 			


	A.P.C.H.S.	Fecha	02/10/2012	
		Página	25	De 41
	Manual de Funciones	Sustituye a		
		Página		De
	Fecha			
CARACTERÍSTICAS DE CLASE	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Experiencia ❖ Buen juicio ❖ Creatividad ❖ Habilidades cuantitativas ❖ Interés por el área administrativa 			
TAREAS Y RESPONSABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Realizar los cobros de las ventas de contado. ❖ Manejo de caja chica. ❖ Manejo de suministros de oficina. ❖ Elaboración de memos y cartas ❖ Asistencia directa de Gerencias. 			
REQUISITOS	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Profesional en ciencias administrativas. 			
REMUNERACIÓN	\$500			


	A.P.C.H.S.	Fecha	02/10/2012	
		Página	26	De 41
	Manual de Funciones	Sustituye a		
		Página		De
	Fecha			
TITULO DEL CARGO:	<u>GUARDIA</u> <u>MFG007</u>			
MISIÓN DEL CARGO	Prevenir cualquier acción que atente o ponga en peligro el bienestar de las personas o bienes de la asociación, así como también la de brindar información y asistir o socorrer en caso de emergencias.			
FUNCIONES	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Esta encargado de la limpieza e higiene de la empresa su labor es continua y está estructurada por áreas definidas en las cuales debe de no solo limpiar sino también mantenerlo en buen estado e informar de cualquier deterioro en la infraestructura o en la maquinaria o equipo de la empresa. ❖ Efectuar controles de identidad en el acceso o en el interior de lugares determinados, sin que en ningún caso puedan retener la documentación personal. ❖ Limpieza de oficinas ❖ Velar por la seguridad de todos los que conforman la empresa. 			


	A.P.C.H.S.	Fecha	02/10/2012	
		Página	27	De 41
		Sustituye a		
	Manual de Funciones	Página		De
Fecha				
CARACTERÍSTICAS DE CLASE	<ul style="list-style-type: none"> ❖ No abandonar el lugar de trabajo. ❖ Demostrar responsabilidad. ❖ Ser honesto. ❖ Mantener el orden 			
TAREAS Y RESPONSABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Brindar apoyo a bodega en la recepción de productos que provienen de una importación. ❖ Realizará cualquier otra actividad que sea solicitada por su jefe inmediato. 			
REQUISITOS	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Bachiller en cualquier especialidad ❖ Poseer una capacitación sobre seguridad. 			
REMUNERACIÓN	\$ 290			


	A.P.C.H.S.	Fecha	02/10/2012	
		Página	28	De 41
		Sustituye a		
	Manual de Funciones	Página		De
Fecha				
TITULO DEL CARGO:	<u>JEFE DE PRODUCCIÓN</u> <u>MFJP008</u>			
MISIÓN DEL CARGO	Suministrar información de producción a la Gerencia General y Consejos de Administración, utilizando herramientas técnicas de análisis.			
FUNCIONES	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Elabora el programa diario de elaboración de helados, cuidando tiempos, eficiencia y la disminución de costos. ❖ Distribuye oportuna y equitativamente las cargas de trabajo con todo su personal, asesorando si existen dudas o confusión en el quehacer. ❖ Verificar diariamente que los procesos de producción. ❖ Soluciona todos los problemas que se presenten durante la fabricación del producto y cuando se requiere, cambia y organiza procesos nuevos según las necesidades. 			

	A.P.C.H.S.	Fecha	02/10/2012	
		Página	29	De 41
		Sustituye a		
	Manual de Funciones	Página		De
Fecha				
CARACTERÍSTICAS DE CLASE	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Capacidad de negociación ❖ Comunicación interpersonal ❖ Trabajo bajo presión ❖ Manejo de nuevas tecnologías ❖ Habilidad para resolución de problemas. 			
TAREAS Y RESPONSABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Planificación y control de producción ❖ Reporte diario ❖ Control de Calidad de productos terminados ❖ Programación diaria y semanal con el Gerente General. 			
REQUISITOS	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Título superior en ingeniería en alimentos ❖ Cursos básicos de tratamientos de frutas y conservas ❖ Cursos de relaciones humanas ❖ Manejo con la maquinaria relacionada con la actividad relacionada con la asociación. 			
REMUNERACIÓN	\$580			


	A.P.C.H.S.	Fecha	02/10/2012	
		Página	30	De 41
	Manual de Funciones	Sustituye a		
		Página		De
	Fecha			
TITULO DEL CARGO:	<u>OBREROS</u>			
	<u>MFOB009</u>			
MISIÓN DEL CARGO	Producir Helados de diferentes variedades de la más alta calidad.			
FUNCIONES	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Producir Helados de diferentes variedades. ❖ Manejar maquinaria y herramientas ❖ Procesamiento de materia prima ❖ Enfundado , empaquetado del producto terminado ❖ Entrega del producto hacia el almacén 			


	A.P.C.H.S.	Fecha	02/10/2012	
		Página	31	De 41
	Manual de Funciones	Sustituye a		
		Página		De
	Fecha			
CARACTERÍSTICAS DE CLASE	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Habilidad para el manejo de maquinaria ❖ Capacidad de trabajo en equipo ❖ Trabajo bajo presión ❖ Optimización de los recursos ❖ Capacidad para el manejo del método cero desperdicios. 			
TAREAS Y RESPONSABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Informar al usuario en el caso de presentarse interrupción del servicio por cualquier causa. 			
REQUISITOS	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Personas calificadas no necesariamente profesionales, pero que tengan experiencia en la fabricación de helados. 			
REMUNERACIÓN	Sueldo Básico, más beneficios de ley.			


	A.P.C.H.S.	Fecha	02/10/2012	
		Página	32	De 41
		Sustituye a		
	Manual de Funciones	Página		De
Fecha				
TITULO DEL CARGO:	<u>BODEGUERO</u>			
	<u>MFBG010</u>			
MISIÓN DEL CARGO	<p>Responder por el adecuado manejo, almacenamiento y conservación de los elementos entregados bajo custodia y administración, llevando el control del material, equipo y herramienta que se tiene en bodega.</p>			
FUNCIONES	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Velar por el orden en la bodega. ❖ Cuidar por la limpieza de la bodega (estanterías, piso, baños e insumos). ❖ Revisión y recolección de firmas de la guías de salida de los responsables de cada área de trabajo. ❖ Envío de las guías de salida en orden correlativamente a administración central, con la nota de envío respectiva. ❖ Revisión o conteo de algunos artículos en base al inventario físico que tuvieron movimiento durante la semana. 			


	A.P.C.H.S.	Fecha	02/10/2012	
		Página	33	De 41
		Sustituye a		
	Manual de Funciones	Página		De
Fecha				
CARACTERÍSTICAS DE CLASE	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Responsabilidad en la actividad que realiza. ❖ Responsable. ❖ Dinámico. 			
TAREAS Y RESPONSABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Debe conocer las distintas herramientas que se almacenan en bodega y realizarles mantención. ❖ Debe conocer el funcionamiento de los distintos equipos que se almacenan en la bodega y solicitar la reparación si fuese necesario. ❖ Entrega elementos de protección personal a los trabajadores, y deja fuera de uso los que se encuentren en mal estado. 			
REQUISITOS	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Educación formal necesaria. ❖ Profesional en Ciencias administrativas. 			
REMUNERACIÓN	\$ 400			


	A.P.C.H.S.	Fecha	02/10/2012		
		Página	34	De 41	
		Sustituye a			
	Manual de Funciones	Página		De	
		Fecha			
TITULO DEL CARGO:	<u>TÉCNICO DE MANTENIMIENTO</u> <u>MFTM011</u>				
MISIÓN DEL CARGO	Dar mantenimiento constantemente a la maquinaria para que esta se encuentre en perfecto estado.				
FUNCIONES	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Mantener en óptimas condiciones la maquinaria del área de producción. ❖ Prevenir las posibles fallas en las maquinarias ❖ Reparar las maquinarias que existe en la Asociación ❖ Desarrollar y vigilar el cumplimiento de normas de seguridad y de procedimientos. 				


	A.P.C.H.S.	Fecha	02/10/2012	
		Página	35	De
		Sustituye a		
	Manual de Funciones	Página		De 41
Fecha				
CARACTERÍSTICAS DE CLASE	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Conocimiento sobre maquinaria y equipos de procesamiento de alimentos ❖ Habilidad en el manejo de maquinaria hidráulica, eléctrica, etc. ❖ Conocimiento de seguridad industrial ❖ Manejo de aditamentos a fines con la tarea específica. 			
TAREAS Y RESPONSABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Revisar periódicamente la maquinaria ❖ Arreglo de desperfectos de la maquinaria según las circunstancias ❖ Presentar informes periódicos sobre la situación de la maquinaria ❖ Realizar pedidos de aditamentos necesarios para el mantenimiento de la maquinaria. 			
REQUISITOS	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Título superior en mecánica ❖ Cursos sobre electrónica y electricidad ❖ Cursos sobre seguridad industria 			
REMUNERACIÓN	\$ 420.00			


	A.P.C.H.S.	Fecha	02/10/2012	
		Página	36	De 41
		Sustituye a		
	Manual de Funciones	Página		De
Fecha				
TITULO DEL CARGO:	<u>JEFE DE COMERCIALIZACIÓN</u> <u>MFJC012</u>			
MISIÓN DEL CARGO	Dirigir un equipo humano con el objetivo de extraer la máxima rentabilidad y gestionar las ventas para cumplir con los objetivos planteados por la asociación.			
FUNCIONES	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Elabora el programa diario de elaboración de productos lácteos, cuidando tiempos, eficiencia y la disminución de costos. ❖ ·Distribuye oportuna y equitativamente las cargas de trabajo con todo su personal, asesorando si existen dudas o confusión en el quehacer. ❖ ·Verificar diariamente que los procesos de fabricación se efectúen de acuerdo a procedimientos y técnicas establecidos tanto dentro como fuera de esta área productiva. 			

	A.P.C.H.S.	Fecha	02/10/2012	
		Página	37	De 41
		Sustituye a		
	Manual de Funciones	Página		De
Fecha				
CARACTERÍSTICAS DE CLASE	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Coordinador ❖ Evaluar resultados ❖ Responsabilidad total ❖ Tomar decisiones ❖ Liderazgo 			
TAREAS Y RESPONSABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Preparar planes y presupuestos de ventas ❖ Establecer metas y objetivos. ❖ Determinar el tamaño y la estructura de la fuerza de ventas. ❖ Calcular la demanda y pronosticar las ventas. 			
REQUISITOS	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Título superior en marketing y gestión de negocios ❖ Cursos sobre servicio y atención al cliente 			
REMUNERACIÓN	\$ 590			

	A.P.C.H.S.	Fecha	02/10/2012		
		Página	38	De 41	
		Sustituye a			
	Manual de Funciones	Página		De	
		Fecha			
TITULO DEL CARGO:	<u>VENDEDOR</u>				
	<u>MFVD013</u>				
MISIÓN DEL CARGO	Comercializar el producto hacia los diferentes destinos				
FUNCIONES	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Brindar un buen servicio. ❖ Enfocar las ventas. ❖ Contribuir a la solución de problemas. ❖ Comunicar adecuadamente a los clientes ❖ Preparar pronóstico de ventas. 				

	A.P.C.H.S.	Fecha	02/10/2012	
		Página	39	De 41
		Sustituye a		
	Manual de Funciones	Página		De
Fecha				
CARACTERÍSTICAS DE CLASE	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Conocimiento sobre plan de marketing ❖ Mercado y competencia ❖ Habilidad para el manejo de publicidad y promociones ❖ Conocimiento extenso del producto. 			
TAREAS Y RESPONSABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Comercializar el producto a los diferentes clientes ❖ Publicitar y promocionar el producto ❖ Manejo de la cartera de clientes ❖ Manejo de plan de crédito para los clientes 			
REQUISITOS	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Facilidad de palabra y manejo de relaciones interpersonales ❖ Trabajo bajo presión ❖ Cursos sobre tributación e impuestos ❖ Conocimiento de economía 			
REMUNERACIÓN	\$300			

	A.P.C.H.S.	Fecha	02/10/2012		
		Página	40	De 41	
		Sustituye a			
	Manual de Funciones	Página		De	
		Fecha			
TITULO DEL CARGO:	<u>RESPONSABLE DE PUBLICIDAD</u> <u>MFRP014</u>				
MISIÓN DEL CARGO	<p>Crear e implementar las estrategias necesarias de Marketing y publicidad, que permitan fortalecer la difusión y la imagen corporativa de la Asociación.</p>				
FUNCIONES	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Orientar las decisiones estratégicas de la dirección, detectando las tendencias, evolución, oportunidades y riesgos de mercado. ❖ Reforzar la imagen y el posicionamiento de la Asociación y favorecer la implementación de los objetivos, apoyando la gestión de venta. ❖ Establecer previsiones a mediano plazo para la elaboración del Plan Estratégico. ❖ Elaborar y gestionar el Plan de Marketing. ❖ ·Negociar sus objetivos. 				

	A.P.C.H.S.	Fecha	02/10/2012	
		Página	41	De 41
	Manual de Funciones	Sustituye a		
		Página		De
	Fecha			
CARACTERÍSTICAS DE CLASE	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Innovador ❖ Dinámico ❖ tener un buen nivel de creatividad. ❖ Estar atento a lo que sucede a tu alrededor. ❖ Tener gusto por el arte. ❖ Tener curiosidad y ser observador. 			
TAREAS Y RESPONSABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Coordinar y controlar las actuaciones y procesos en su área de gestión. ❖ Mantener información actualizada sobre productos. ❖ Detectar oportunidades de mercado. ❖ Valorar el potencial de venta de los productos 			
REQUISITOS	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Estudios universitarios en Marketing y Publicidad. 			
REMUNERACIÓN	\$ 500,00			

6.8 ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA

El Subgerente junto con el personal administrativo serán los encargados de la administración y la implantación de la propuesta planteada; tomando en cuenta que siempre esta propuesta debe ser flexible básicamente porque los factores que envuelven el entorno del país son cambiantes y los factores externos de la empresa afectan directamente a los movimientos y cambios económicos.

PRESUPUESTO

De la Elaboración de la Propuesta	
Honorarios por Asesoría	1200
Material de Escritorio	30
Material de Impresión	25
Imprevistos	125,50
Total	1380,50

TABLA N° 19 PRESUPUESTO
Elaborado por: Elizabeth Aviles

6.9 PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN
¿Quién solicita evaluar?	La directiva de la Asociación de Productores y Comercializadores de los Helados de Salcedo
¿Por qué evaluar?	Para determinar si se el manual de funciones es factible o no.
¿Para qué evaluar?	Para comprobar si ha mejorado el desempeño laboral en la empresa. Para tener definidas las funciones y responsabilidades que deben cumplir cada uno de los colaboradores.
¿Qué evaluar?	El manual de funciones implementado.
¿Quién Evalúa?	El gerente junto al personal administrativo
¿Cuándo evaluar?	Se debe evaluar constantemente de acuerdo al rendimiento de cada colaborador.
¿Cómo evaluar?	Delegar a dos miembros de la asociación para que sean partícipes de la evaluación Mediante los cambios que presente la Asociación.
¿Con qué evaluar?	Utilizando los recursos disponibles: humanos, materiales y tecnológicos.

CUADRO N° 5 PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN

BIBLIOGRAFÍA

AMARU, Antonio; “Fundamentos de Administración.”

1ªEd. México, Editorial Mc. Graw-Hill, 2001

BENJAMÍN, Enrique. FINCOWSKY, Franklin; “Organización de Empresas” 3ª Edición, 2009

CHIAVENATO, Idalberto; “Introducción a la Teoría General de la Administración”

México -Graw Hill, 2006.

CRUZ, Leonel; “Compras un Enfoque Estratégico”

Primera Edición 2007.

FRANKLIN, Benjamín; “Organización de Empresas. Análisis, Diseño y Estructura”.

México: Editorial Mc. Graw-Hill, 1998.

GUADALUPE, Usca; “Organización y Planificación de Empresas Públicas y Privadas”

editorial PIO X Ambato Ecuador, 2008

JASON Jennings, “Productividad en las Empresas”

3^a Ed. México Mc. Graw-Hill (2003).

MUNCH, Lourdes; “ADMINISTRACIÓN Gestión Organizacional, Enfoques y Procesos”
2^a Ed. 2010

RICHARD Kopelman “Procedimientos Administrativos”
2^a Ed. (1988)

RODRÍGUEZ, Joaquín; “Estudio de Sistemas y Procedimientos Administrativos”.
3^a Ed. México, Editorial Thomson Learning 2002.

RICHARD, Daft; “Teoría y Diseño Organizacional”
9na Edición 2008

ROBBINS, Coulte; “Administración”
Décima Edición México, 2010

DIRECCIONES ELECTRÓNICAS

<http://es.scribd.com/doc/28627955/Analisis-Funcional-Conceptos>

<http://es.wikipedia.org/wiki/po1%c3%manuales>.

<http://es.wikipedia.org/wiki/definicionpoliticas.html>

<http://html.rincondelvago.com/organizacion-interna-de-l>

http://www.ofertaformativa.com/manuales/recursos-humanos-pag_1-cat_98.htm

http://html.rincondelvago.com/organizacion-interna-de-la-empresa_2.html

<http://es.wikipedia.org/wiki/Motivaci%C3%B3n>

<http://revista-digital.verdadera-seducion.com/que-es-motivacion/>

<http://html.rincondelvago.com/evaluacion-del-desempeno-laboral.html>

ANEXOS

**MODELO DE LA ENCUESTA APLICADA.
UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS**

Datos informativos:

Lugar: Salcedo

Nombre investigador: Ana Elizabeth Avilés Vega

Objetivo: Proponer un modelo de estructura funcional que permita mejorar el desempeño laboral en la “Asociación de Productores y Comercializadores de Helados de Salcedo”.

Instrucciones:

Lea detenidamente las preguntas y emita su respuesta como Ud. considere necesario.

Por favor, Marque con una X según su criterio (una sola respuesta).

1. ¿Recibe formación necesaria para desempeñar su trabajo?

Siempre (.....) Casi siempre (.....) Casi nunca (.....)

Nunca (.....) No sabe (.....)

2. ¿En la empresa debería existir un documento que indique las funciones que debe cumplir en el trabajo?

Siempre (.....) Casi siempre (.....) Casi nunca (.....)

Nunca (.....) No sabe (.....)

3. ¿La empresa le facilita los medios (manuales, sugerencias o indicaciones) en dónde le permitan desarrollar sus actividades?

Siempre (.....) Casi siempre (.....) Casi nunca (.....)

Nunca (.....) No sabe (.....)

4. ¿La estructura actual le permite desempeñar bien sus actividades?

Siempre (.....) Casi siempre (.....) Casi nunca (.....)

Nunca (.....) No sabe (.....)

5. ¿La comunicación en la empresa se desarrolla coordinadamente?

Definitivamente SI (.....) Probablemente SI (.....) Indeciso (.....)

Probablemente NO (.....) Definitivamente NO (.....)

6. ¿Conoce cuál es su posición jerárquica en organigrama de la Asociación?

Siempre (.....) Casi siempre (.....) Casi nunca (.....)

Nunca (.....) No sabe (.....)

7. ¿Las actividades que Ud. realiza están controladas por una sola autoridad?

Siempre (.....) Casi siempre (.....) Casi nunca (.....)

Nunca (.....) No sabe (.....)

8. ¿Considera Ud. que el compañerismo es importante en el lugar de trabajo?

Siempre (.....) Casi siempre (.....) Casi nunca (.....)

Nunca (.....) No sabe (.....)

9. ¿La Asociación se preocupa por la estabilidad emotiva de los colaboradores?

Siempre (.....) Casi siempre (.....) Casi nunca (.....)

Nunca (.....) No sabe (.....)

10. ¿El trabajo que realiza desarrolla sus capacidades y habilidades?

Siempre (.....) Casi siempre (.....) Casi nunca (.....)

Nunca (.....) No sabe (.....)

11. ¿Considera importante que exista motivación en el lugar de trabajo?

Siempre (.....) Casi siempre (.....) Casi nunca (.....)

Nunca (.....) No sabe (.....)

12. ¿Se siente satisfecho en la labor que realiza?

Siempre (.....) Casi siempre (.....) Casi nunca (.....)

Nunca (.....) No sabe (.....)

13. ¿En las actividades que realiza requiere de trabajo en equipo?

Siempre (.....) Casi siempre (.....) Casi nunca (.....)

Nunca (.....) No sabe (.....)



ELABORACIÓN DEL PRODUCTO

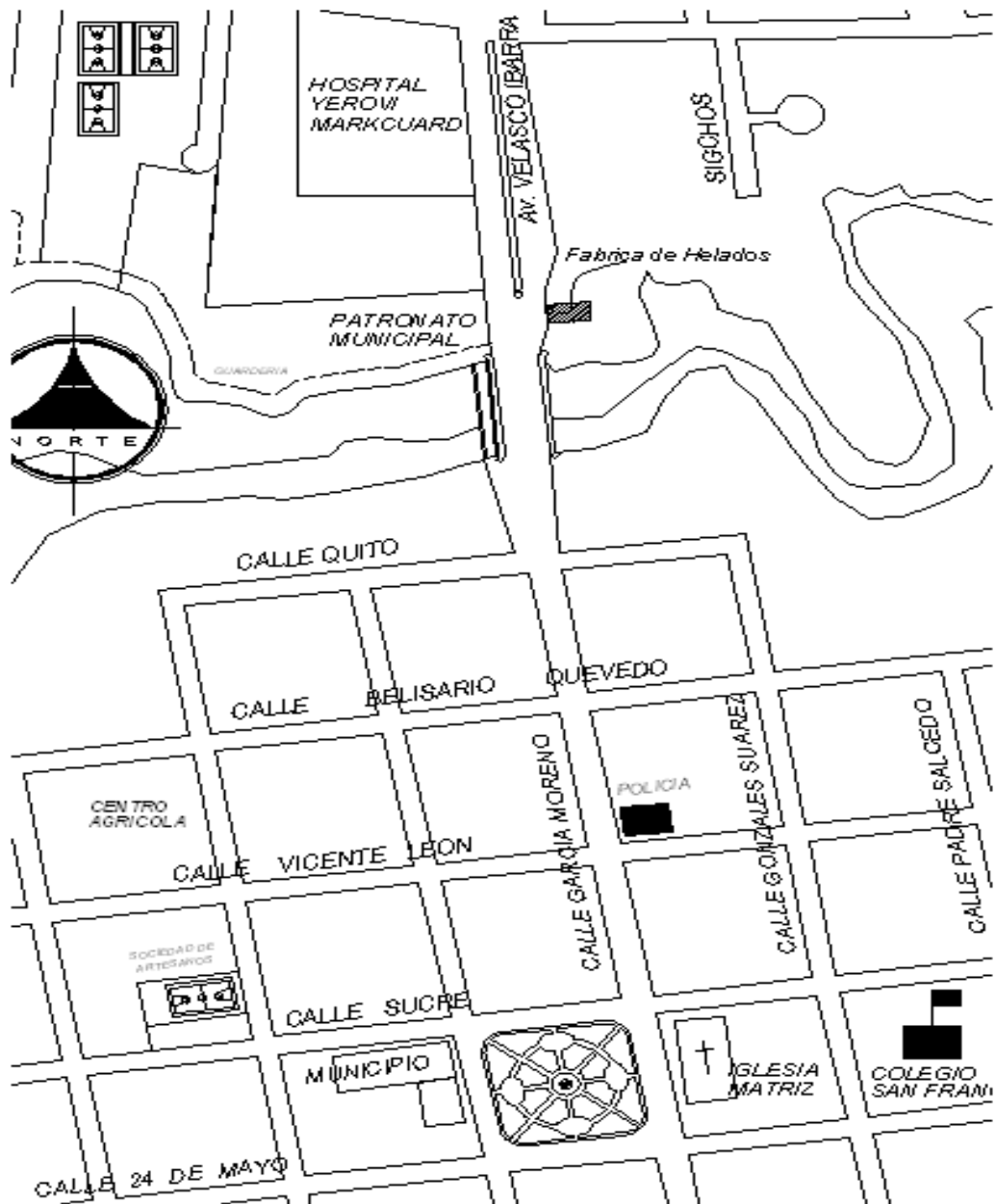


MAQUINARIA





UBICACIÓN





**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
SOCIEDADES**



NUMERO RUC: 0591712748001
RAZON SOCIAL: ASOCIACION DE PRODUCTORES Y COMERCIALIZADORES DE LOS HELADOS DE SALCEDO

ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:

No. ESTABLECIMIENTO: 001 **ESTADO:** ABIERTO **MATRIZ:** **FEC. INICIO ACT.:** 10/04/2006
NOMBRE COMERCIAL: **FEC. CIERRE:** **FEC. REINICIO:**

ACTIVIDADES ECONÓMICAS:

ACTIVIDADES DE ASOCIACIONES GREMIALES:
PRODUCCION DE HELADOS

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: COTOPAXI **Cantón:** SALCEDO **Parroquia:** SAN MIGUEL **Barrio:** NORTE **Calle:** VELASCO IBARRA **Número:** S/N
Referencia: FRENTE AL PATRONATO DE AMPARO SOCIAL **Teléfono Trabajo:** 032730254 **Email:** losheladosdesalcedo@yahoo.es

PLAZA PARA LA FIRMA DEL CONTRIBUYENTE Y DEL SERVIDOR PÚBLICO

SRI
Servicio de Rentas Internas
COTOPAXI

[Firma del Contribuyente] *[Firma del Servidor Público]*

Usuario: CEMP091111 **Lugar de emisión:** LATACUNGA/CALLE SANCHEZ **Fecha y hora:** 11/07/2012 15:55:54

VALORES DEL CHI CUADRADO Y NIVELES DE CONFIANZA.

Grados de libertad (GI)	.05	.01
1	3.841	6.635
2	5.991	9.210
3	7.815	11.345
4	9.488	13.277
5	11.070	15.086
6	12.592	16.812
7	14.067	18.475
8	15.507	20.090
9	16.919	21.666
10	18.307	23.209
11	19.675	24.725
12	21.026	26.217

