



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO
UNIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
CARRERA INGENIERIA COMERCIAL
MODALIDAD SEMIPRESENCIAL

TEMA DE LA TESIS

Manual de funciones para mejorar la gestión administrativa de la gasolinera “San José” del cantón Quevedo, año 2012

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:

INGENIERA COMERCIAL

AUTORA:

LORENA ROSALBA BARRAGÁN ALVAREZ

DIRECTOR:

ECON. ROGER TOMÁS YELA BURGOS, MSC

Quevedo – Ecuador

2013

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo, **LORENA ROSALBA BARRAGÁN ALVAREZ**, declaro que el trabajo aquí í descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Universidad Técnica Estatal de Quevedo, puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

Lorena R. Barragán Alvarez

CERTIFICACIÓN

El suscrito, **Econ. Roger Tomás Yela Burgos, MSc.** Docente de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, certifica que la Egresada: **Lorena Rosalba Barragán Alvarez**, realizó la tesis de grado previo a la obtención del título **INGENIERÍA COMERCIAL ESPECIALIDAD RECURSOS HUMANOS** de grado titulada **“MANUAL DE FUNCIONES PARA MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA GASOLINERA “SAN JOSÉ” DEL CANTÓN QUEVEDO, AÑO 2012”**, bajo mi dirección, habiendo cumplido con las disposiciones reglamentarias establecidas para el efecto.

Econ. Roger Tomás Yela Burgos, MSc.
DIRECTOR DE TESIS



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO
UNIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
CARRERA INGENIERIA COMERCIAL
MODALIDAD SEMIPRESENCIAL

Presentado al Comité Técnico Académico Administrativo como
requisito previo a la obtención del título de:

INGENIERA COMERCIAL

Aprobado:

ING. LEONARDO BAQUE MITE, MSc.
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL DE TESIS

ING. ROSA PALLAROSO, MSc.
MIEMBRO DEL TRIBUNAL DE TESIS

ING. ELSA ALVAREZ MORALES, MSc.
MIEMBRO DEL TRIBUNAL DE TESIS

QUEVEDO – LOS RÍOS – ECUADOR

2013

AGRADECIMIENTO

Como autora del presente trabajo de investigación agradezco a las siguientes personas:

A mis padres, por el apoyo incondicional que me dieron a lo largo de la carrera

A la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, en cuyas aulas los maestros me dieron todo de sí para crecer en conocimientos.

Ing. Roque Luis Vivas Moreira, MSc. Rector de la UTEQ, por su gestión académica que acertadamente dirige.

Al Eco. Roger Tomás Yela Burgos, MSc. Director de la Unidad de Estudios a Distancia, por su ardua dedicación a la formación de los profesionales para el desarrollo del cantón y país.

Al Eco. Roger Tomás Yela Burgos, MSc. Director de Tesis, por ofrecer sus sabias enseñanzas y guiarme en el presente trabajo investigativo.

A todas y cada una de las personas que de una u otra manera contribuyeron para la elaboración de la presente investigación.

Lorena

DEDICATORIA

Este trabajo se lo dedico a mi señor, Dios, quien me dio la fe, la fortaleza, la salud, la dedicación y la esperanza para terminar este trabajo.

También se la dedico a los seres que más amo en este mundo: mis hijos Javier, Mathías y Martín, a mi esposo y madre por ser ellos la fuente de mi inspiración y motivación para superarme cada día más y así luchar para que la vida nos depare un futuro mejor.

Hoy puedo ver alcanzada mi meta, ya que siempre estuvieron impulsándome en los momentos más duros de mi carrera.

ÍNDICE GENERAL

Contenido	Pág.
CARÁTULA	I
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS	ii
CERTIFICACIÓN	iii
TRIBUNAL DE TESIS	iv
AGRADECIMIENTO	v
DEDICATORIA	vi
ÍNDICE GENERAL	vii
ÍNDICE DE FIGURAS	xiv
ÍNDICE DE ANEXOS	xv
RESUMEN EJECUTIVO	xvi
ABSTRAC	xviii
 CAPÍTULO I MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN	 1
 1.1. Introducción	 2
1.2. Planteamiento del Problema	3
1.3. Formulación del Problema	3
1.4. Delimitación del Problema	3
1.5. Justificación y Factibilidad	4
1.6. Objetivos	5
1.6.1. General	5
1.6.2. Específicos	5
1.7. Hipótesis	5

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO	6
2.1. Manual de funciones	7
2.1.1. Objetivos de los manuales	7
2.1.2. Ventajas y desventajas de los manuales	8
2.1.2.1. Ventajas	8
2.1.2.2. Desventajas	9
2.1.3. Clasificación de los manuales administrativos	10
2.1.3.1. Por su contenido	10
2.1.3.2. Por su función específica	11
2.1.3.3. General	13
2.1.3.4. Específico	13
2.2. El organigrama	15
2.2.1. El área administrativa	15
2.2.2. Área productiva	16
2.2.3. Área de comercialización o ventas	17
2.2.4. Nivel directo	17
2.2.5. Nivel ejecutivo, administrativo o medio	18
2.2.6. Nivel operativo	18
2.3. ¿Por qué es útil y necesario un organigrama	19
2.4. Puesto de trabajo	19
2.5. El puesto y su relación con la administración de recursos humanos	20
2.6. El puesto y su importancia dentro de la estructura Organizacional de la empresa	21
2.7. Descripción de puestos	22
2.8. Análisis de puesto	23
2.8.1. Requisitos intelectuales	23
2.8.2. Requisitos físicos	23
2.8.3. Responsabilidades adquiridas	24
2.8.4. Condiciones de trabajo	24

2.9.	Métodos de análisis de puestos	25
2.9.1	Observación	25
2.9.2.	Entrevista individual	25
2.9.3.	Entrevista grupal	25
2.9.4.	Cuestionario estructurado	25
2.9.5.	Conferencia técnica	25
2.9.6.	Método diario	25
2.10.	Administración de los recursos humanos	26
2.11.	Análisis del puesto	26
2.12.	Descripción y análisis de los puestos	27
2.13.	Descripción de cargos	27
2.14.	Funciones de la administración	27
2.14.1.	Planificación	27
2.14.2.	Organización	28
2.14.3.	Dirección	28
2.14.4.	Control	28
2.15.	Gestión de personal	29
2.16.	Organización en el proceso administrativo	29
2.17.	Recursos humanos	29
2.18.	Reclutamiento interno	30
2.19.	Reclutamiento del personal	30
2.20.	Relaciones laborales	31
2.21.	Selección del personal	31
2.22.	Pasos para elaborar un manual de funciones	32
2.23.	Estación de servicios	32
2.24.	Surtidor de combustible	33
2.25.	Marco legal	33
2.26.	Ley de hidrocarburos	33
2.27.	Ley de gestión ambiental y su reglamento	34
2.27.1.	Ley para la prevención y control de la contaminación Ambiental	34

2.27.2.	Reglamento de seguridad y salud de los trabajadores	35
2.27.3	Normativa legal de regulación de precios	35

CAPÍTULO III METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN **36**

3.1.	Localización y duración de la Investigación	37
3.2.	Materiales y equipos	37
3.3.	Tipo de investigación	38
3.3.1.	Aplicada	38
3.3.2.	De campo	38
3.3.3.	Descriptiva	38
3.4.	Métodos	38
3.4.1.	Deductivo- Inductivo	38
3.4.2.	Lógico Histórico	39
3.4.3.	Analítico - Sintético	39
3.4.4.	Sistemático	39
3.5.	Fuentes	39
3.5.1.	Primarias	39
3.5.2.	Secundarias	39
3.6.	Técnicas e instrumentos de evaluación	40
3.6.1.	La encuesta	40
3.6.2.	La entrevista	40
3.7.	Población y muestra	40
3.8.	Procedimiento metodológico	41

CAPÍTULO IV RESULTADOS **43**

4.1.	Resultados	44
4.1.1.	Análisis de las encuestas de la Gasolinera “San José”	44
4.1.1.1	¿Tiene usted conocimiento de que se trata un manual de funciones?	44

4.1.1.2.	¿Las funciones que ustedes realizan están reglamentadas por algún manual en la gasolinera en la actualidad?	45
4.1.1.3.	¿Conoce sus obligaciones y actividades en la gasolinera?	45
4.1.1.4.	¿El cargo que ocupa dentro de la gasolinera tiene responsabilidad de supervisión?	46
4.1.1.5.	¿Se establecen objetivos y metas específicas para cada área funcional en la gasolinera?	46
4.1.1.6.	¿Conoce la estructura organizacional de la gasolinera?	47
4.1.1.7.	¿Tiene claro los métodos y procesos de cómo desempeñar sus tareas?	47
4.1.1.8.	¿Qué tiempo tiene laborando en la gasolinera?	48
4.1.1.9.	¿A qué área usted pertenece?	48
4.1.1.10.	¿Tiene a ser rotado de su puesto de trabajo?	49
4.1.1.11.	¿Ha realizado tareas de otros trabajadores, llevándolo al incumplimiento en sus funciones?	49
4.1.1.12.	¿En el momento que ingresó a la gasolinera, se le dieron instrucciones específicas acerca de las que iban a ser sus funciones?	50
4.1.1.13.	¿Considera usted que con el diseño de un manual de funciones de la gasolinera “San José” permitirá Mejorar la gestión administrativa?	50
4.1.2.	Análisis de la entrevista.	51
4.1.3.	El análisis de entrevista del administrador	53
4.1.4.	Estructura Organizacional	53
4.1.5.	Propuesta	54
4.1.5.1.	Título	54
4.1.5.2.	Objetivos	54
4.1.5.2.1.	General	54
4.1.5.2.2.	Específicos	54
4.1.5.3.	Justificación	55
4.1.5.4.	Desarrollo de la propuesta	55

4.1.5.4.1. Presentación	55
4.1.5.4.2. Alcance	56
4.1.5.4.3. Base legal que regula el manual	57
4.1.5.4.4. Misión y visión de la empresa	57
4.1.5.4.4.1. Misión	57
4.1.5.4.4.2. Visión	57
4.1.5.4.5. Estructura funcional	57
4.1.5.4.6. Elementos que conforman el manual	57
4.1.5.4.6.1. Identificación del puesto	58
4.1.5.4.6.2. Especificación del puesto	58
4.1.5.4.6.2.1. Perfil	58
4.1.5.4.6.2.2. Descripción genérica del puesto	58
4.1.5.4.6.2.3. Funciones principales	58
4.1.5.4.6.2.4. Responsabilidades del puesto	58
4.1.5.4.6.2.5. Autoridad	59
4.1.5.4.6.2.6. Coordinación con otros sectores	59
4.1.5.5. Descripción de funciones específicas	59
4.2. Discusión	79
CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	80
5.1. Conclusiones	81
5.2. Recomendaciones	82
CAPÍTULO VI BIBLIOGRAFÍA	83
6.1. Literatura citada	84
CAPITULO VII ANEXOS	86
Anexo 1 Encuestas	87
Anexo 2 Entrevista	89
Anexo 3 Organigrama	91
Anexo 4 Fotografías	92

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura	Pág.
1. Tiene conocimiento de que se trata un manual de funciones.	44
2. Las funciones de los trabajadores están reglamentadas por algún manual en la gasolinera en la actualidad.	45
3. Conoce sus obligaciones y actividades en la gasolinera.	45
4. El cargo que ocupa dentro de la gasolinera tiene responsabilidad de supervisión.	46
5. Se establecen objetivos y metas específicas para cada área funcional en la gasolinera.	46
6. Conoce la estructura organizacional de la gasolinera.	47
7. Tiene claro los métodos y procesos de cómo desempeñar sus tareas.	47
8. Qué tiempo tiene laborando en la gasolinera.	48
9. A qué área usted pertenece.	48
10. Tiende a ser rotado de su puesto de trabajo.	49
11. Ha realizado tareas de otros trabajadores, llevándolo al incumplimiento en sus funciones.	49
12. En el momento que ingresó a la gasolinera, se le dieron instrucciones específicas acerca de las que iban a ser sus funciones.	50
13. Considera usted que con el diseño de un manual de funciones de la Gasolinera “San José” permitirá mejorar la gestión administrativa.	50

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo	Pág.
1. Cuestionario de encuesta al personal de la Gasolinera.	87
2. Entrevista al Administrador	89
3. Organigrama de la empresa Gasolinera “San José” del Cantón Quevedo.	91
4. Fotografías de la Gasolinera “San José” del cantón Quevedo.	92

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación se desarrolló en la Empresa Gasolinera “San José” del cantón Quevedo, es una empresa dedicada a la venta de combustible.

La Gasolinera “San José” se encuentra ubicada en La provincia de Los Ríos, Cantón Quevedo, parroquia San Carlos, Recinto El Guineo, localizado en el Km. 23 Vía a Quevedo - Ventanas, en la ciudad tiene aproximadamente 10 años brindando este servicio, el señor Ing. Ligner Fernández Muñoz ocupa el cargo de Gerente General.

En una reunión mantenida con el Administrador de la Empresa, se constató varios aspectos negativos que se estaban presentando por el desconocimiento de sus puestos de trabajo, al no poseer un manual de funciones, entre estos se pudo destacar, asignación de responsabilidades sin capacidad para realizarlas, pérdida de tiempo al brindar soluciones a situaciones que de otra manera deberían ser analizadas, evaluadas y resueltas por el empleado responsable cada vez que se presenten, además de no tener en claro sus funciones y lo que a diario, todo el personal realiza las mismas funciones.

Se hizo análisis a la situación actual de la Empresa Gasolinera “San José” del cantón Quevedo, a fin de determinar problemas existentes, dicha información se presentó en los resultados mediante figuras con su respectiva tabulación y análisis, posteriormente se identificaron las áreas que conforman la estructura organizacional de la Empresa, para lo cual se elaboró un organigrama de la misma.

Se realizó un análisis y descripción de puestos, información que ayudó al diseño del manual de funciones en donde se especificaron las actividades y responsabilidades en cada uno de los cargos, así como también los procesos que se desarrollan en la Empresa dando como resultado los más relevantes de

la entrevista realizadas con los colaboradores de la Empresa Gasolinera “San José”, donde se descubre que existe una mayoría que desconoce sus funciones dentro de dicha entidad, el 60% de los empleados tienen sobrecarga laboral por cuanto realizan actividades que no corresponden a su cargo, debido a que no existe una delimitación de responsabilidades en las actividades que se realizan en cargo, el 40% de los colaboradores administrativos nunca han recibido curso de inducción, considerando que no están establecidas funciones y responsabilidades no está delineado su descriptivo de funciones, la investigación da como resultado en conceso general para la existencia de un manual de funciones que permita optimar el recurso humano y optimizar el servicio dentro de la Empresa.

El manual de funciones constituye un valioso instrumento de gestión empresarial, que permite que los colaboradores en los diferentes niveles jerárquicos de la estructura orgánica tengan claridad y pleno conocimiento de su competencia funcional y responsabilidad a nivel de cada puesto de trabajo.

ABSTRAC

This research was conducted at the Gas Company "San Jose" Quevedo Canton, is a company dedicated to the sale of fuel.

The Gas station "San Jose" is located in the province of Los Ríos, Quevedo Canton, St. Charles Parish, Precinct The Banana, located at Km 23 Via Quevedo - Windows, in the city has about 10 years of providing this service, Mr. Ing Ligner Fernández Muñoz holds the position of General Manager.

In a meeting with the Manager of the Company, was found several negative aspects that were being presented by the lack of jobs, not having a manual functions, these could highlight, assigning responsibilities without capacity to perform, waste of time to provide solutions to situations that would otherwise have to be analyzed, evaluated and resolved by the employee responsible whenever they arise, in addition to not be clear what their roles and daily, all staff performs the same functions.

Analysis was made to the current situation of the company Petrol station "San Jose" Quevedo Cantón, to identify existing problems, this information is presented in the results by their respective figures tabulation and analysis then identified the areas that make the organizational structure of the Company, for which we developed a flow chart of the same.

An analysis and job description information that helped the design manual specified functions where activities and responsibilities in each of the charges as well as the processes taking place in the company resulting from the most relevant interview conducted with collaborators Gas Company "San Jose", it is discovered that there is a majority who know their roles within that organization, 60% of employees are overworked because activities do not correspond to his office, because that there is no division of responsibilities in the activities that

take place in office, 40% of employees have never received administrative induction course, considering that there are established roles and responsibilities are not outlined its descriptive function, the research provides Conceso result in general the existence of manual functions that allow optimizing human resources and optimize the service within the Company.

The manual is a valuable tool functions of business management, which allows employees at different hierarchical levels of the organizational structure are clear and full knowledge of its functional competence and responsibility at each job.

CAPÍTULO I
MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Introducción

Una estación de servicio o gasolinera es un punto de venta de combustible y lubricantes para vehículos de motor; generalmente gasolina o gasóleo, derivados del petróleo. Aunque en teoría pueden establecerse y comprar libremente, las estaciones de servicio normalmente se asocian con las grandes empresas distribuidoras, con contratos de exclusividad, entre marcas internacionales entre otras están: Esso, Exxon, Chevron, Mobil, Shell, Sinclair, BP y Texaco, dentro de las nacionales se encuentran: EP- Petroecuador, Petróleo y Servicios, Petrolrios, Energygas.

En el Ecuador en 22 provincias existen 986 centros de distribución de combustibles. El mayor número se encuentra en Pichincha con 200 y en Guayas con 191, en las provincias de Manabí con 82, Los Ríos con 58 y El Oro con 54.

De las 16 comercializadoras privadas, Petróleos y Servicios sigue liderando con el mayor número de gasolineras filiales, con un total de 300, Petrocomercial gracias a su recuperación ocupa el segundo lugar con 234 afiliadas a su red, mientras Primax tiene 118 y se ubica en tercer puesto, EnergyGas se encuentra con 26 filiales; siendo una de ellas La Estación de Servicios “San José”.

La Gasolinera “San José”, no cuenta con un manual de funciones que le indique con claridad los procedimientos más importantes que se desarrollan en la empresa, así como las responsabilidades en cada uno de los cargos de la Gasolinera. Una empresa debe contar con una serie de documentos que encuadren las actividades diarias en sus procesos productivos. Dichos documentos se los denomina normas internas, procedimientos, reglamentos que todo el recurso humano o colaboradores de la empresa deben tener conocimiento.

1.2. Planteamiento del problema

En una reunión mantenida con los administrativos y personal de la Gasolinera “San José”, se comprobó varios aspectos negativos que se estaban presentando por el desconocimiento de sus puestos de trabajo, al no poseer un manual de funciones, entre estos se pudo destacar, asignación de responsabilidades sin capacidad para realizarlas, pérdida de tiempo al brindar soluciones a situaciones que de otra manera deberían ser analizadas, evaluadas y resueltas por el empleado responsable cada vez que se presenten, además de no tener en claro sus funciones y lo que a diario, todo el personal realizan las mismas actividades.

Para la Gasolinera “San José” el cliente es el eje principal de su negocio, es por ello que debe esforzarse día tras día para brindarles la mayor calidad y atención a sus clientes.

Por lo expuesto se puede decir que es necesaria la “elaboración de un manual de funciones para la Gasolinera “San José” del cantón Quevedo.

1.3. Formulación del problema

¿La ausencia de un manual de funciones para mejorar la gestión administrativa incide en el desempeño laboral del personal en la Gasolinera “San José” del cantón Quevedo.

1.4. Delimitación del problema

Objetos de estudio: Proceso Administrativo

Campo de acción: Manual de Funciones para mejorar la Gestión Administrativa de Recursos Humanos de la Gasolinera “San José”.

Lugar: Gasolinera “San José”, se encuentra ubicada en la Provincia de Los Ríos, Cantón Quevedo, parroquia San Carlos, Recinto El Guineo, localizado en el Km. 23 Vía Quevedo - Ventanas.

Tiempo de Duración: La investigación tendrá una Duración de 160 días.

1.5. Justificación y factibilidad

El manual de funciones permitió establecer el funcionamiento interno en lo que respecta a la descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución, aumentando la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo, y de esta manera tomar decisiones en la Gasolinera “San José” del cantón Quevedo, obteniendo de esta manera una optimización en tiempo y dinero.

La elaboración de un manual de funciones es con la finalidad de mejorar la calidad de servicio al usuario, precisar las responsabilidades en las actividades designadas, con el propósito de optimizar el recurso humano en la Gasolinera “San José” del cantón Quevedo.

La presente investigación benefició a los empleados de la Gasolinera “San José” y por ende a la colectividad. Además es factible por que se cuenta con el apoyo necesario del Gerente señor Ing. Ligner Fernández Muñoz, así como también se cuenta con los recursos humanos y económicos para realizar la investigación.

Con los resultados de esta investigación la Gasolinera “San José” tendrá un manual de funciones que evitará la duplicación de actividades entre los cargos establecidos en el organigrama estructural de la empresa.

Con la presente investigación se beneficiaría la Gasolinera, los empleados y por ende los clientes de la misma, considerando que al realizar los funcionarios

una labor eficiente en cada una de las áreas de la Gasolinera, esta logra sus metas establecidas, además los clientes lo verán reflejado al momento de ser atendidos.

La presente investigación es factible por contar con la disponibilidad de la información del Administrador de la Gasolinera “San José”.

1.6. Objetivos

1.6.1. General:

- Elaborar un Manual de Funciones para mejorar la gestión administrativa de la Gasolinera “San José” del cantón Quevedo en el año 2012.

1.6.2. Específicos:

- Analizar la situación actual de la gestión administrativa y operativa en la Gasolinera “San José”.
- Realizar la estructura organizacional de la Gasolinera “San José”.
- Diseñar los elementos del manual de funciones de la Gasolinera “San José”.

1.7. Hipótesis

Con la elaboración del Manual de funciones se mejorará la gestión administrativa y operativa de la Gasolinera “San José” y se evitará que exista duplicidad de actividades en las funciones del personal de la empresa.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Manual de funciones

Rodriguez. (2006). Es un instrumento de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas y será elaborado técnicamente basados en los respectivos procedimientos, sistemas, normas y que resumen el establecimiento de guías y orientaciones para desarrollar las rutinas o actividades cotidianas, sin interferir en las capacidades intelectuales, ni en la autonomía propia e independencia mental o profesional de cada uno los trabajadores u operarios de una empresa ya que estos podrían tomar decisiones más acertadas apoyados por las directrices de los superiores, y estableciendo con claridad la responsabilidad, las obligaciones que cada uno de los cargos conlleva, sus requisitos, perfiles, incluyendo informe de labores que deben ser elaborados por lo menos anualmente.

Franklin. (2006). Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática la información de una organización.

"Un folleto, libro, carpeta, etc., en los que de una manera fácil de manejar (manuable) se concentran en forma sistemática, una serie de elementos administrativos para un fin concreto: orientar y uniformar la conducta que se presenta entre cada grupo humano en la empresa".

2.1.1. Objetivo de los manuales

Rodríguez. (2006). De acuerdo con la clasificación y grado de detalle, los manuales administrativos permiten cumplir con los siguientes objetivos:

Instruir a la persona, acerca de aspectos tales como: objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, normas.

2.1.2. Ventajas y desventajas de los manuales

Ugalde. (2005). Los manuales de funciones ofrecen una serie de posibilidades que nos reflejan la importancia de estos. Sin embargo, tienen ciertas limitaciones, lo cual de ninguna manera le restan importancia.

2.1.2.1. Ventajas

Ugalde. (2005). Un manual tiene, entre otras, las siguientes ventajas:

- Logra y mantiene un sólido plan de organización.
- Asegura que todos los interesados tengan una adecuada comprensión del plan general y de sus propios papeles y relaciones pertinentes.
- Facilita el estudio de los problemas de organización.
- Sistematiza la iniciación, aprobación y publicación de las modificaciones necesarias en la organización.
- Sirve como una guía eficaz para la preparación, clasificación y compensación del personal clave.
- Determina la responsabilidad de cada puesto y su relación con los demás de la organización.
- Evita conflictos jurisdiccionales y la yuxtaposición de funciones.
- Pone en claro las fuentes de aprobación y el grado de autoridad de los diversos niveles.
- La información sobre funciones y puestos suele servir como base para la evaluación de puestos y como medio de comprobación del progreso de cada quien.
- Conserva un rico fondo de experiencia administrativa de los funcionarios más antiguos.
- Sirve como una guía en el adiestramiento de novatos.
- Es una fuente permanente de información sobre el trabajo a ejecutar.
- Ayudan a institucionalizar y hacer efectivo los objetivos, las políticas, los procedimientos, las funciones, las normas, etc.

- Evitan discusiones y mal entendidos, de las operaciones.
- Aseguran continuidad y coherencia en los procedimientos y normas a través del tiempo.
- Son instrumentos útiles en la capacitación del personal.
- Incrementan la coordinación en la realización del trabajo.
- Posibilitan una delegación efectiva, ya que al existir instrucciones escritas, el seguimiento del supervisor se puede circunscribir al control por excepción.

2.1.2.2. Desventajas:

Ugalde. (2005). Entre los inconvenientes que presentar los manuales se encuentran los siguientes:

- Muchas compañías consideran que son demasiado pequeñas para necesitar un manual que describa asuntos que son conocidos por todos sus integrantes.
- Algunas consideran que es demasiado caro, limitativo y laborioso preparar un manual y conservarlo al día.
- Existe el temor de que pueda conducir a una estricta reglamentación y rigidez.
- Su deficiente elaboración provoca serios inconvenientes en el desarrollo de las operaciones.
- El costo de producción y actualización puede ser alto.
- Si no se actualiza periódicamente, pierde efectividad.
- Incluye solo aspectos formales de la organización, dejando de lado los informales, cuya vigencia e importancia es notorio para la misma.
- Muy sintética carece de utilidad: muy detallada los convierte en complicados.

2.1.3. Clasificación de los manuales administrativos

Rodriguez. (2006). Entre los elementos más eficaces para la toma de decisiones en la administración, destacan el relativo a los manuales administrativos, ya que facilitan el aprendizaje de la organización, por una parte, y por la otra, proporcionan la orientación precisa que requiere la acción humana en las unidades administrativas, fundamentalmente a nivel operativo o de ejecución, pues son una fuente de información en las cuales se trata de mejorar y orientar los esfuerzos de un empleado, para lograr la realización de las tareas que se le han encomendado.

2.1.3.1. Por su contenido

Rodriguez. (2006). Se refiere al contenido del manual para cubrir una variedad de materias, dentro de este tipo tenemos los siguientes:

- **Manual de Historia:** Su propósito es proporcionar información histórica sobre el organismo: sus comienzos, crecimiento, logros, administración y posición actual. Esto le da al empleado un panorama introspectivo de la tradición y filosofía del organismo. Bien elaborado y aplicado contribuye a una mejor comprensión y motiva al personal a sentir que pertenece y forma parte de la organización.
- **Manual de organización:** Su propósito es exponer en forma detallada la estructura organizacional formal a través de la descripción de los objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos, y las relaciones.
- **Manual de políticas:** Consiste en una descripción detallada de los lineamientos a ser seguidos en la toma de decisiones para el logro de los

objetivos. El conocer de una organización proporciona el marco principal sobre el cual se basan todas las acciones.

- **Manual de procedimientos:** Es la expresión analítica de los procedimientos administrativos a través de los cuales se canaliza la actividad operativa del organismo.
- **Manual de contenido múltiple:** Cuando el volumen de actividades, de personal o simplicidad de la estructura organizacional, no justifique la elaboración y utilización de distintos manuales, puede ser conveniente la confección de este tipo de manuales.

2.1.3.2. Por su función específica

Rodriguez. (2006). Esta clasificación se refiere a una función operacional específica a tratar. Dentro de este apartado puede haber los siguientes manuales:

- **Manual de producción** Consiste en abarcar la necesidad de interpretar las instrucciones en base a los problemas cotidianos tendientes a lograr su mejor y pronta solución.
- **Manual de compras** El proceso de comprar debe estar por escrito; consiste en definir el alcance de compras, definir la función de comprar, los métodos a utilizar que afectan sus actividades.
- **Manual de ventas** Consiste en señalar los aspectos esenciales del trabajo y las rutinas de información comprendidas en el trabajo de ventas (políticas de ventas, procedimientos, controles, etc.). Al personal de ventas es necesario darle un marco de referencia para tomar decisiones cotidianas.

- **Manual de Finanzas** Consiste en asentar por escrito las responsabilidades financieras en todos los niveles de la administración, contiene numerosas instrucciones específicas a quienes en la organización están involucrados con el manejo de dinero, protección de bienes y suministro de información financiera.
- **Manual de contabilidad** Trata acerca de los principios y técnicas de la contabilidad.
- **Manual de crédito y cobranzas** Se refiere a la determinación por escrito de procedimientos y normas de esta actividad. Entre los aspectos más importantes que puede contener este tipo de manual están los siguientes: operaciones de crédito y cobranzas, control y cobro de las operaciones, entre otros.
- **Manual de personal** Abarca una serie de consideraciones para ayudar a comunicar las actividades y políticas de la dirección superior en lo que se refiere a personal. Los manuales de personal podrán contener aspectos como: reclutamiento y selección, administración de personal, lineamientos para el manejo de conflictos personales, políticas de personal, uso de servicios, prestaciones, capacitación, entre otros.
- **Manual técnico** Trata acerca de los principios y técnicas de una función operacional determinada. Se elabora como fuente básica de referencia para la unidad administrativa responsable de la actividad y como información general para el personal interesado en esa función.
- **Manual de adiestramiento o instructivo** Estos manuales explican, las labores, los procesos y las rutinas de un puesto en particular, son comúnmente más detallados que un manual de procedimientos.

2.1.3.3. General

Ugalde. (2005). Se refiere a todo el organismo en su conjunto, dentro de este tenemos a los siguientes manuales:

- **Manuales generales de organización:** Este es producto de la planeación organizacional y abarca todo el organismo, indicando la organización formal y definiendo su estructura funcional.
- **Manual general de procedimientos:** Este es también resultado de la planeación, contiene los procedimientos de todas las unidades orgánicas que conforman en un organismo social, a fin de uniformar la forma de operar.
- **Manual general de políticas:** Se refiere a presentar por escrito los deseos y actitud de la dirección superior; para toda la empresa, estas políticas generales establecen líneas de guía, un marco dentro del cual todo el personal puede actuar de acuerdo a condiciones generales.

2.1.3.4. Específico

- **Manual específico de reclutamiento y selección** Se refiere a una parte de un área específica (personal). Y contiene la definición uniforme respecto al reclutamiento y selección personal en una organización.
- **Manual específico de auditoría interna** Consiste en agrupar lineamientos, instrucciones de aplicación específica a determinados tipos de actividad, aquí se refiere a la auditoría interna en forma particular.
- **Manual específico de políticas de personal** Este se enfoca a definir "políticas", pero de un área específica de la organización, señalando las

guías u orientación respecto a cuestiones de personal, tales como: contratación, permisos, promociones, prestaciones, etc.

- **Manual específico de procedimientos de tesorería** Consiste en elaborar los procedimientos en el orden de importancia de un área específica, a fin de capitalizar las oportunidades naturales de secuencia de pasos en el trabajo, por ejemplo: ingresos a caja, pago a proveedores, etc.
- **Manual de políticas o de organización, o de un manual de personal.** Estos manuales exponen con detalle la estructura de la empresa y señalan los puestos y la relación que existe entre ellos para el logro de sus objetivos. Explican la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad; las funciones y actividades de los órganos de la empresa.
- **Manuales de Organización** se usan donde se desea una descripción detallada de las relaciones de organización.

Se elaboran ordinariamente con base en los cuadros de organización, los cuales se acompañan de las descripciones de los diferentes puestos inscritos en el cuadro.

- **Manual de Políticas** pone por escrito las políticas de una empresa. Una política es una guía básica para la acción; prescribe los límites generales dentro de los cuales han de realizarse las actividades.
- **El manual de procedimientos** presenta sistemas técnicas específicas señala el procedimiento preciso a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas. Es un procedimiento por escrito.

El manual de procedimientos deberá contener

Carátula Es la cubierta exterior del documento donde se identifica el contenido, el logotipo, el nombre del manual y la organización responsable.

Portada Ésta continúa después de la carátula, lleva el nombre del manual, de la organización responsable de su aplicación y el lugar y la fecha de edición.

Índice general. Es la presentación resumida y ordenada de los elementos constitutivos del documento.

Presentación. Es la explicación clara y concisa de los objetivos del manual y la exposición de la estructura del documento; incluye un mensaje y la autorización del titular.

2.2. El Organigrama.

Zelaya (2006). Es un instrumento que permite distribuir los puestos que comprenden la organización en función de la jerarquía y de las áreas de competencia. Dependiendo de la mayor o menor confusión de la estructura organizacional de la empresa, el organigrama será más o menos complejo.

En cualquier organigrama se consideran tres áreas básicas, aplicables a cualquier empresa por pequeña que sea.

También, de acuerdo al tamaño y tipo de la empresa, se establecen diversos niveles de jerarquía, el cual se refiere a la forma como se distribuye la autoridad, las áreas, los puestos y sus respectivas funciones y tareas, de todas las personas que laboran en la organización.

2.2.1. El área administrativa

Zelaya (2006). Es el eje a través del cual se maneja la empresa. Tiene que ver con todas las demás áreas, ya que coordina, centraliza y distribuye las

acciones, funciones y recursos que comprenden estas, así como todos los puestos que existen, y por ende, todas las personas que laboran en la organización.

La administración es el punto neurálgico de cualquier organización, porque cumple la función más importante: preservar el orden.

Una empresa que no se administra adecuadamente no tiene posibilidad de subsistir. No olvidemos, que la administración de los recursos de una organización están constituidos por las personas que laboran en ella, por sus recursos económicos y financieros, por sus recursos técnicos y de información y por sus recursos materiales; pues administrar una empresa significa manejar, óptimamente todos estos recursos mencionados.

2.2.2. Área productiva

Zelaya (2006). Toda empresa tiene como objetivo el ser productiva, es decir, ser rentable. Nadie trabaja, ni invierte su dinero, si no es con la definida intención de obtener beneficios económicos. Para ello, una empresa fabrica, produce bienes o insumos o compra y vende, distribuye productos elaborados por terceros. Pero es evidente que necesariamente tiene que tener una actividad productiva que sea la que le generas las ganancias.

Esta era, que la llamaremos productiva, porque de alguna manera es la que genera directamente el beneficio económico, es indudablemente fundamental. De ella dependerá la posibilidad real de convertir los productos en ingresos económicos. Sea que se fabriquen, se importen, se distribuyen, se intermediaricen, se maquillen, o se brinden (como el caso de los servicios).

Esta es responsable de contar con los productos necesarios, adecuados, idóneos y de calidad, para su comercialización.

Esta deberá estar integrada por personas que conozcan a la perfección, lo que hacen sea lo que fuere, ya que de ellas dependerá la garantía del producto.

2.2.3. Área de comercialización o ventas

Zelaya (2006). Esta área completa la trilogía básica de la empresa, ya que se responsabiliza por hacer llegar a los clientes los productos que produce(o distribuye). Es obvio que sin ella, las demás áreas no tiene sentido. Es también la imagen de la empresa, esta tiene contacto directo con el cliente y, por lo tanto, es la responsable de lograr su confianza y su satisfacción.

El personal de esta área debe tener muy claro que el éxito de la empresa termina recayendo en sus manos, que es el final de la cadena productiva y que de él dependerá, en gran medida, los ingresos que obtenga la organización.

2.2.4. Nivel directivo

Zelaya (2006). Toda organización requiere de personas que la conduzcan, y aunque la autoridad este racionalmente repartida, es necesario que ésta se concentre, en una persona responsable.

En cualquier organización, la mayor autoridad corresponderá siempre a quien tome decisión más trascendente para la organización, es decir, aquellas decisiones que afectan en mayor grado a la misma. Esa persona es la que mayor autoridad tiene.

Este nivel de jerarquía esta normalmente constituido por personas que comparten autoridad con el de mayor jerarquía.

El título de su puesto puede ser: Director general, Director, Gerente General, Gerente o Administrador. Esta denominación depende generalmente de la envergadura de la empresa.

Aunque no aparece normalmente en el organigrama, el consejo de administración es el órgano (no el puesto) de mayor jerarquía. Esta constituidos por los dueños, accionistas o sus representantes. Es el encargado de tomar

decisiones vitales para la empresa, así como aprobar o desaprobado las acciones de quien la dirige, es quien nombra y destituye al director.

2.2.5. Nivel ejecutivo, administrativo o medio.

Zelaya (2006). Conformado por puestos que ejecutan actividades administrativas, de supervisión, de jefaturas profesionales en general. Son los encargados de realizar funciones y tareas específicas y de verificar que el personal a su cargo cumpla con sus tareas correspondientes. Son los que aplican, desarrollan y ejecutan los objetivos y disposiciones establecidos por el nivel directivo.

Es un nivel intermedio, en que se distribuye más ampliamente la actividad de la empresa. Normalmente, está constituido por departamentos son supervisores y jefes a su cargo.

2.2.6. Nivel operativo

Zelaya (2006). Está conformado por el grueso del personal de la empresa. Normalmente son puestos repetitivos (operadores, choferes, administrativos, mensajeros, vendedores, etc.), o personas que cumplen exactamente las mismas tareas (obreros).

Este nivel tiene sobre si, la responsabilidad de desarrollar la mayor carga de trabajo de la empresa. Suelen abarcar trabajos calificados hasta trabajos generales. Normalmente estos puestos están cubiertos para personas con baja escolaridad y, en algún caso, por personal con adiestramiento técnico.

Lo primero que hay que tener en consideración es que no puede haber una sola persona que no ocupe un puesto determinado, es la base del orden necesario para funcionar. No importa el tamaño de la empresa, cada persona que labore en ella debe saber perfectamente quien es su jefe y quienes sus

subalternos, quienes sus pares, que dependencias hay en la empresa, quienes se tiene que comunicar y, lo más importante, que es lo que debe hacer.

Cualquier organigrama requiere de un diseño gráfico, es decir estar plasmado en un esquema que permite en forma fácil e inmediata, apreciar la estructura y composición de la empresa. Es importante que el organigrama sea real, es decir, no importa lo limitado que pueda parecer, sino que responda a la realidad y con ello, permita apreciar cómo está constituida la empresa.

2.3 ¿Por qué es útil y necesario un organigrama?

Zelaya (2006). Un organigrama es un recurso sumamente importante con que cuenta la empresa y, en particular, sus directivos, para comprender aspectos fundamentales de ella, como:

- La visión general e integral de la empresa
- La ubicación del personal
- La distribución de las áreas de que constan la empresa
- La forma como se relacionen los puestos
- La forma como se distribuye la autoridad
- La posibilidad de detectar problemas en la empresa que puedan estar generados por la estructura.
- La posibilidad de diseñar cambios estructurales, de puestos y de personas.

2.4. Puesto de trabajo

Chiavenato (2007). El término cargo como equivalente de puesto se lo define: "un cargo constituye una unidad de la organización y consiste en un conjunto de deberes que lo separan y distinguen de los demás cargos. La posición del cargo en el organigrama define su nivel jerárquico, la subordinación, los subordinados y el departamento o división donde está situado".

Chiavenato (2007). Puesto es un conjunto de funciones (conjunto de tareas o de obligaciones con una posición definida en la estructura organizacional. La posición define las relaciones entre un puesto y los demás de la organización.

El concepto de puesto se basa en las nociones de:

- a) **Tarea:** Es toda actividad individualizada y realizada por el ocupante de un puesto. Por lo general es la actividad que se le atribuye a los puestos simples y repetitivos, como montar una pieza, hacer la rosca de un tornillo, tallar un componente, inyectar una pieza, etcétera.
- b) **Obligación:** Es toda actividad individualizada y realizada por el ocupante de un puesto. Generalmente, es la actividad atribuida a puestos más diferenciados, como llenar un cheque, emitir una requisición de material, elaborar una orden de servicio, etc. Una obligación es una tarea un poco más sofisticada, más mental y menos física.
- c) **Función:** Es un conjunto de tareas o de obligaciones ejercidas de manera sistemática o reiterada por el ocupante de un puesto. Puede realizarse por una persona que, sin ocupar el puesto, desempeñe provisional o definitivamente una función. Para que un conjunto de obligaciones constituya una función es necesario que haya reiteración en su desempeño.

2.5. El puesto y su relación con la administración de recursos humanos

Zelaya (2006). La definición de tareas, responsabilidades, características organizacionales, condiciones de trabajo, habilidades y requisitos que debe hacerse cuando se establece o crea un puesto de trabajo en una empresa,

convierte a este puesto en un punto de partida para diferentes procesos de la administración de recursos humanos tales como:

1. Establecer las bases para el reclutamiento y selección de personal.
2. Proporcionar las bases para definir la autoridad y responsabilidad dentro de la empresa.
3. Definir las clasificaciones que debe tener el puesto.
4. Poner las bases para determinar la capacitación y adiestramiento que debe dársele a los empleados que lo ocupen.
5. Establecer las bases para la evaluación de desempeño.
6. Proporcionar las bases para la valoración del puesto.

Además de los aspectos indicados, la definición del puesto también tiene importancia en el establecimiento de la disciplina en el control de la eficiencia y para evitar conflictos personales entre los empleados, que pueden llevar su desmotivación y frustración.

Lo anterior dependerá de la forma en que se organicen los puestos y su relación con las habilidades, conocimientos y destrezas de los empleados que los desempeñen.

2.6. El puesto y su importancia dentro de la estructura organizacional de la empresa

Zelaya (2006). Todo puesto tiene un lugar asignado dentro de la estructura organizacional de una empresa, el cual está determinado para las tareas y responsabilidades que se le asignen inicialmente. Pero esas tareas y responsabilidades irán cambiando con el transcurrir del tiempo, de acuerdo con las características de la persona que lo ocupe. Si el empleado acepta más responsabilidades y tareas nuevas diferentes de las que se le hablan asignado originalmente el puesto se irá transformando en un puesto de mayor categoría,

dependiendo de las disposición y habilidades del empleado y lógicamente también esta escalando posiciones en la jerarquía organizacional.

El puesto por lo tanto no es un elemento estático, sino más bien que puede ser dinámico Y eso, tarde o temprano, se reflejara en la clasificación que ostenta el puesto.

2.7. Descripción de puestos

Chiavenato (2007). Para conocer el contenido de un puesto es necesario describirlo. Su descripción es un proceso que consiste en anunciar las tareas a responsabilidades que lo conforman y lo hacen distinto a todos los demás puestos que existen en la organización. Asimismo, su descripción es la relación de las responsabilidades a tareas del puesto (lo que hace el ocupante), la periodicidad de su realización (cuando lo hace), los métodos que se emplean para el cumplimiento de esas responsabilidades a tareas (cómo lo hace), los objetivos (por que lo hace).

Son documentos que recogen la información obtenida por medio del análisis, quedando reflejada de este modo, el contenido del puesto así como las responsabilidades y deberes inherentes al mismo.

Bhohlander, Sherman, Snell (2003). Al no existir un formato estándar para las descripciones su apariencia y contenido tienden a variar de una organización a otra; sin embargo la mayoría contiene tres partes: el nombre del puesto, la parte de identificación y una sección con las obligaciones.

Con frecuencia se asocian varios problemas con estos documentos, entre los que se incluyen los siguientes:

1. Si están mal redactadas - esto es, si se usan términos vagos o pocos específicos, proporción poca información para el ocupante del puesto.
2. A veces, no se actualizan al cambiar las obligaciones o especificaciones.

3. Quizá sean contrarias a la ley por contener especificaciones que no se relacionan con el éxito en el puesto.
4. Pueden limitar el alcance de las actividades del ocupante.

2.8. Análisis del puesto

Bhohlander, Sherman, Snell (2003). Es el proceso de obtención de información sobre los puestos definiendo sus deberes, tareas o actividades.

Chiavenato (2007).El análisis de puesto pretende estudiar y determinar los requisitos intelectuales y físicos, responsabilidades que el puesto le impone y las condiciones que el puesto exige para su adecuado desempeño.

2.8.1. Requisitos intelectuales

Chiavenato (2007). Comprende las exigencias del puesto por lo que se refiere a los requisitos intelectuales que debe tener el ocupante para poder desempeñar adecuadamente el puesto. Entre los requisitos intelectuales están los siguientes factores de análisis.

- Escolaridad indispensable
- Experiencia indispensable
- Adaptabilidad al puesto
- Iniciativa requerida
- Aptitudes requeridas.

2.8.2. Requisitos físicos

Chiavenato (2007). Comprende la cantidad y la continuidad de la energía y del esfuerzo físico e intelectual y la fatiga que ocasionan. Consideran también la complejidad física que debe tener el ocupante para el desempeño adecuado del puesto. Entre los requisitos físicos se encuentran los siguientes factores de análisis.

- Esfuerzo físico requerido
- Concentración visual
- Destrezas a habilidades
- Complexión física requerida.

2.8.3. Responsabilidades adquiridas

Chiavenato (2007). Consideran las responsabilidades que, además del desempeño normal de sus atribuciones, tiene el ocupante del puesto en relación con la supervisión directa de sus subordinados, del material, de las herramientas a equipo que utiliza, el patrimonio de la empresa, el dinero, los títulos o documentos, las pérdidas o ganancias de la empresa, las relaciones internas a externas y la información confidencial. Comprenden las responsabilidades por:

- Supervisión del personal.
- Material, herramientas o equipo.
- Dinero, títulos a documentos.
- Relaciones internas a externas.
- Información confidencial.

2.8.4. Condiciones de trabajo

Chiavenato (2007). Comprenden las condiciones del ambiente y los alrededores en que se realiza el trabajo, lo hace desagradable, adverso a sujeto a riesgos, exige del ocupante una dura adaptación, a fin de conservar la Productividad y el rendimiento en sus funciones. Evalúan el grado de adaptación de la persona al ambiente y el equipo de trabajo para facilitarle su desempeño. Comprenden los factores de análisis los siguientes:

- Ambiente de trabajo
- Riesgos de trabajos
- Accidentes de trabajo

- Enfermedades profesionales

2.9. Métodos de análisis de puestos

Amorós (2007). Existen diversos métodos para el análisis de puesto de trabajo, tales como:

- 2.9.1 Observación:** Este método consiste en que un analista observe de forma directa a los empleados o que revise las grabaciones que existan de los trabajadores en pleno cumplimiento de sus labores.
- 2.9.2 Entrevista individual:** Las personas que ocupan los puestos seleccionados son sometidos a una entrevista, los resultados que de ella se obtengan, se combinan en un único análisis de puesto
- 2.9.3 Entrevista grupal:** Se realiza de manera similar que el método de entrevista individual, en lo único en que difiere es en que se entrevista a todos los ocupantes del puesto a la vez.
- 2.9.4 Cuestionario estructurado:** Son los mismos empleados los que marcan o califican los conceptos que ellos desarrollan en sus puestos de una lista extensa de posibles elementos de tareas.
- 2.9.5 Conferencia técnica:** Se refiere a las características específicas de un puesto determinado son obtenidas de "expertos", los que generalmente supervisores con un amplio conocimiento acerca del puesto.
- 2.9.6 Método diario:** Este método consiste en que los ocupantes de los puestos de forma diaria reporten las actividades que realizan.

2.10. Administración de los Recursos Humanos

Werther. (2008). La Administración de Recursos Humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.”

Significa conquistar y mantener las personas en la organización, trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. Representa todas aquellas cosas que hacen que el personal permanezca en la organización.

2.11. Análisis de puestos

Chiavenato. (2007). Cuando las compañías establecen nuevas plazas dentro de su empresa es necesario que establezcan cuáles son las características de este puesto para que así los empleados potenciales puedan conocer qué destrezas o habilidades necesitan para ser elegidos y si cumplen con todos los requisitos. Para esto es necesario diseñar el empleo, esto se hace estableciendo las tareas y responsabilidades que la persona que tenga este puesto debe realizar con su equipo de trabajo. Luego de diseñado el puesto se debe identificar las tareas, deberes y responsabilidades que se espera que realice en el trabajo. También se establecen las habilidades que la persona deba poseer para cumplir correctamente con las tareas que se le solicite. Este proceso se conoce como análisis de puesto de trabajo.

2.12. Descripción y análisis de los puestos

Werther. (2008). Es el conjunto de actividades individuales que ejecuta el ocupante en determinado puesto de trabajo; hace referencia a cargos simples y rutinarios, como los que ejecutan los que trabajan por horas y los obreros.

2.13. Descripción de cargos

Ugalde. (2005). La descripción de cargos es un proceso que consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo y que lo diferencian de los demás cargos que existen en la empresa; es la enumeración detallada de las atribuciones o tareas del cargo, la periodicidad de la ejecución, los métodos aplicados para la ejecución de las atribuciones o tareas y los objetivos del cargo.

Básicamente es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende.

2.14. Funciones de la administración

2.14.1. Planificación

Da Silva. (2006). Consiste básicamente en elegir y fijar las misiones y objetivos de la organización. Después, determinar las políticas, proyectos, programas, procedimientos, métodos, presupuestos, normas y estrategias necesarias para alcanzarlos, incluyendo además la toma de decisiones al tener que escoger entre diversos cursos de acción futuros. En pocas palabras, es decidir con anticipación lo que se quiere lograr en el futuro y el cómo se lo va a lograr.

2.14.2. Organización

Da Silva. (2006). Consiste en determinar qué tareas hay que hacer, quién las hace, cómo se agrupan, quién rinde cuentas a quién y dónde se toman las decisiones.

2.14.3. Dirección

Da Silva. (2006). Es el hecho de influir en los individuos para que contribuyan a favor del cumplimiento de las metas organizacionales y grupales; por lo tanto, tiene que ver fundamentalmente con el aspecto interpersonal de la administración.

2.14.4. Control

Da Silva. (2006). Consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes. Implica la medición del desempeño con base en metas y planes, la detección de desviaciones respecto de las normas y la contribución a la corrección de éstas.

1. Uso de recursos: Se refiere a la utilización de los distintos tipos de recursos que dispone la organización: humanos, financieros, materiales y de información.
2. Actividades de trabajo: Son el conjunto de operaciones o tareas que se realizan en la organización y que al igual que los recursos, son indispensables para el logro de los objetivos establecidos.
3. Logro de objetivos o metas de la organización: Todo el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar la utilización de recursos y la realización de actividades, no son realizados al azar, sino con el propósito de lograr los objetivos o metas de la organización.

4. Eficiencia y eficacia: En esencia, la eficacia es el cumplimiento de objetivos y la eficiencia es el logro de objetivos con el empleo de la mínima cantidad de recursos.

2.15. Gestión de personal

Chiavenato. (2007). Consiste en detallar las funciones, tareas y actividades que se desarrollan en todos y cada uno de los puestos de la empresa, especificando:

- Formación necesaria
- Experiencia necesaria
- Responsabilidad
- Características ambientales
- Recursos a usar

2.16. Organización en el Proceso Administrativo

Koontz y Weirich (2006). La organización también trata de determinar que recurso y que actividades se requieren para alcanzar los objetivos de la organización. Luego se debe de diseñar la forma de combinarla en grupo operativo, es decir, crear la estructura departamental de la empresa. De la estructura establecida necesaria la asignación de responsabilidades y la autoridad formal asignada a cada puesto. Podemos decir que el resultado a que se llegue con esta función es el establecimiento de una estructura organizativa.

2.17. Recursos Humanos

Werther. (2008). Se denomina recursos humanos (RRHH) al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de esa 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 con estas tareas es alinear las políticas de RRHH con la estrategia de la organización, lo que permitirá implantar la estrategia a través de las personas.

2.18. Reclutamiento interno

Adams. (2008). Se da al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical, transferidos (movimiento horizontal) o transferidos con promoción (movimiento diagonal).

2.19. Reclutamiento del personal

Chiavenato. (2007). El reclutamiento de personal es un conjunto de procedimientos orientado a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la empresa. Es en esencia un sistema de información, mediante el cual la empresa divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer una cantidad de candidatos suficiente para abastecer de modo adecuado el proceso de selección.

Adams. (2008). Es el proceso o conjunto de actividades encaminadas a ponerse en contacto con una determinada institución que oferta bolsa de trabajo, o simplemente es la búsqueda de candidatos, que puedan reunir las condiciones o requisitos, para ser contratados por la empresa en sus necesidades constantes de suplencia, renunciaciones, despidos o jubilaciones.

El Reclutamiento y Selección de Personal, es la técnica de escoger o elegir entre un conjunto de candidatos o postulantes a las personas más adecuadas, para ocupar los puestos existentes en la empresa; Por ello el objetivo principal del reclutamiento, es tener el mayor número de personas disponibles, que reúnan los requisitos de los puestos o cargos a cubrirse en la organización.

Como proceso, el reclutamiento y selección de personal implica, por un lado, una sucesión definida de condiciones y etapas orientadas a la búsqueda, selección e incorporación de personal idóneo para cubrir las necesidades de la empresa de acuerdo a los requerimientos y especificaciones de los diferentes puestos de trabajo de la organización. Toda institución requiere de personal con especialidades, capacidades y perspectivas que estén en coherencia con lo que se quiere lograr.

2.20. Relaciones Laborales

Butteris. (2008). Se basa en la política de la organización, frente a los sindicatos, tomados como representantes de los anhelos, aspiraciones y necesidades de los empleados. Su objetivo es resolver el conflicto entre capital y trabajo, mediante una negociación política inteligente.

2.21. Selección del personal

Stephen. (2008). Es la primera cuestión que en relación con el personal se le plantea a la empresa; selección que ha de darse tanto para la entrada del personal en la empresa como para afectar el personal admitido a los distintos puestos de trabajo a cubrir. El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados.

2.22. Pasos para elaborar un manual de funciones

Franklin. (2006). Es un instrumento de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas y será elaborado técnicamente basados en los respectivos procedimientos, sistemas, normas y que resumen el establecimiento de guías y orientaciones para desarrollar las rutinas o labores cotidianas, sin interferir en las capacidades intelectuales, ni en la autonomía propia e independencia mental o profesional de cada uno de los trabajadores u operarios de una empresa ya que estos podrán tomar las decisiones más acertadas apoyados por las directrices de los superiores, y estableciendo con claridad la responsabilidad.

Las obligaciones que cada uno de los cargos conlleva, sus requisitos, perfiles, incluyendo informes de labores que deben ser elaborados por lo menos anualmente dentro de los cuales se indique cualitativa y cuantitativamente en resumen las labores realizadas en el período, los problemas e inconvenientes y sus respectivas soluciones tanto los informes como los manuales deberán ser evaluados permanentemente por los respectivos jefes para garantizar un adecuado desarrollo y calidad de la gestión.

2.23. Estación de Servicio

Juan del Real (2010). Una estación de servicio es una instalación dedicada a la venta al público (al por menor) de carburantes y combustibles petrolíferos a granel por medio de surtidores, a cambio de un precio y que distribuye, según la ley tres o más productos diferentes de gasolinas y gasóleos de automoción.

Las instalaciones donde radiquen las gasolineras están sujetas a una autorización previa para desarrollar esta actividad y en las condiciones establecidas reglamentariamente.

Corresponde a las Comunidades Autónomas el otorgamiento, mediante resolución motivada, de las autorizaciones.

2.24. Surtidor de combustible

Juan del Real (2010). En materia de estaciones de servicio y automovilismo, un surtidor de combustible (gasolina, gasóleo, etc.) es un dispositivo que permite dispensar a granel, por parte del personal de la gasolinera o en régimen de autoservicio, una medida exacta de gasolina o gasóleo, que al precio en ese momento por litro del carburante elegido, dará como resultado el importe a abonar por el usuario.

2.25. Marco Legal

Juan del Real (2010). Toda estación de servicios de venta de combustible debe registrarse a las siguientes Leyes: Ley de Hidrocarburos, Ley de Gestión Ambiental, Ley para la Prevención y Control de la Contaminación Ambiental, Reglamento de Seguridad y Salud de los trabajadores y al Reglamento emitido por el Presidente de la República para la regulación de precios y demás ordenanzas municipales. A continuación se abordan los aspectos más importantes de cada Ley que tenga que ver con nuestro proyecto.

2.26. Ley de Hidrocarburos

Juan del Real (2010). La Ley de Hidrocarburos en su Art. 31, literales s) y t), obliga a PETROECUADOR, contratistas asociados en exploración y explotación de hidrocarburos, refinación transporte y comercialización, a ejecutar sus labores sin afectar negativamente a la organización económica y social de la población asentada en su área de acción, ni a los recursos naturales renovables y no renovables locales.

El Capítulo VII de la Ley de Hidrocarburos en el Art. 68 señala que el almacenamiento, distribución y venta al público de los derivados del petróleo se realizará por Petroecuador o por empresas nacionales o extranjeras, quienes deberán sujetarse a los requisitos técnicos, normas de calidad, protección ambiental y control que se fije el Ministerio del Ramo.

2.27. Ley de gestión ambiental y su reglamento

Juan del Real (2010). En esta Ley se resaltan los principios y directrices de política ambiental, determinando además, las obligaciones, responsabilidades, niveles de participación de los sectores público y privado en la gestión ambiental y señala los límites permisibles, controles y sanciones en esta materia, además se fomenta la reutilización de desechos, utilización de tecnologías alternativas ambientalmente sustentables y respeto a las culturas y prácticas tradicionales, también se establece que el Ministerio del ramo es la autoridad máxima.

El Capítulo II de la Ley de Gestión Ambiental, Codificada en el Art. 19 dice que las obras sean estas públicas, privadas o mixtas y los proyectos de inversión que puedan causar impacto ambiental serán calificados previamente su ejecución por los organismos descentralizados de control, conforme al sistema Único de Manejo Ambiental.

2.27.1. Ley para la prevención y control de la contaminación ambiental

Juan del Real (2010). Para la construcción de una estación de servicios, se debe poner mucha atención a esta Ley, ya que en ella habla de cómo prevenir la contaminación del agua, aire y suelo; cada uno de estos factores son de vital importancia para el medio ambiente y para los seres humanos porque

dependemos de los mismos; debemos cuidarlo y protegerlo para que no se destruya.

2.27.2 Reglamento de seguridad y salud de los trabajadores

Juan del Real (2010). Este reglamento se aplicará a toda actividad laboral y en todo centro de trabajo, teniendo como objetivo la prevención, disminución o eliminación del riesgo del trabajo y el mejoramiento del medio ambiente laboral.

En el Art. 2 del Reglamento de Seguridad y Salud de los Trabajadores dice que existe un Comité Interinstitucional de Seguridad e Higiene del Trabajo que tendrá como función principal coordinar las acciones ejecutivas de todos los organismos del sector público con atribuciones en materia de prevención de riesgos del trabajo; cumplir con las atribuciones que le señalen las leyes y reglamentos; y, en particular, ejecutar y vigilar el cumplimiento del presente Reglamento. Para ello, todos los Organismos antes referidos se someterán a las directrices del Comité Interinstitucional.

2.27.3 Normativa legal de regulación de precios

Juan del Real (2010). Según el Decreto Ejecutivo emitido el 25 de Julio del 2005, dictado por el Ex Presidente Alfredo Palacios, se expidió el Reglamento para la regulación de los precios de los derivados de hidrocarburos. Al igual que la Regulación de los Precios también se emitió una política de congelamiento de precios, el cual está vigente hasta la actualidad.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Localización y duración de la investigación

La Gasolinera “San José” es una empresa dedicada a la compra venta de combustibles. Cuenta con tres productos que son gasolina Súper, Extra y Diesel. Se encuentra ubicada en La provincia de Los Ríos, Cantón Quevedo, parroquia San Carlos, Recinto El Guineo, localizado en el Km. 23 Vía a Quevedo - Ventanas, en la ciudad tiene aproximadamente 10 años brindando este servicio, el señor Ing. Ligner Fernández Muñoz ocupa el cargo de Gerente General.

El proyecto de investigación tendrá una duración de 120 días.

3.2. Materiales y equipos

Los materiales y equipos a utilizar en la presente investigación se detallan a continuación.

Cuadro 1: Materiales

EQUIPOS	CANTIDAD
Computadora	1
Impresora	1
Escáner	1
Calculadora	1
CD	2
USB- memoria	1
MATERIALES	
Carpetas	5
Borrador	2
Lapiceros	4
Lápiz	2
Horas de Internet	150
Anillado	6
Empastado	3

3.3. Tipo de investigación

El presente trabajo está realizado en los siguientes tipos de investigación.

3.3.1. Aplicada

Permitió la construcción de conocimientos para la elaboración del marco teórico, en base a los resultados de la investigación se definió una propuesta que beneficia a la Gasolinera “San José”.

3.3.2. De Campo

Se utilizó la investigación de campo ya que se visitó el lugar de los hechos, es decir en la Gasolinera “San José” del cantón Quevedo, de la cual se tomaron los datos necesarios para la investigación.

3.3.3. Descriptiva

Se permitió, describir los procesos y las actividades de cada uno de los empleados y trabajadores. Además se detalló los criterios de los Directivos, Administrativos, acerca de la Gasolinera “San José”, así como el desarrollo del trabajo interno de la empresa.

3.4. Métodos

3.4.1. Deductivo – Inductivo

Este método se utilizó para determinar el problema de la investigación, así como también el planteamiento de los objetivos, justificación e hipótesis.

3.4.2. Lógico – Histórico

Este método se refiere a que en la Sociedad los diversos problemas o fenómenos no se presentan de manera casual sino que es el resultado de un largo proceso que los origina, motiva o da lugar a su existencia.

3.4.3. Analítico – Sintético

Permitió el análisis de los datos de los resultados obtenidos mediante encuestas, entrevistas durante la investigación. Además la información primaria y secundaria se analizó para establecer resultados y alcanzar los objetivos e hipótesis planteada.

3.4.4. Sistémico

Este método orienta a mejorar los métodos administrativos, funciones y en este caso se podrá establecer un manual de funciones de la empresa.

3.5. Fuentes

3.5.1. Primarias

Se obtuvo mediante entrevistas, encuestas además de la observación directa de los acontecimientos y de hechos que suceden en la Gasolinera “San José”. Para lo cual se estructuraron los instrumentos adecuados.

3.5.2. Secundarias

Está conformado por información literaria de libros, internet, folletos de manual de funciones, entre otros., para poder hacer las recomendaciones, sugerencias y así elaborar el manual de funciones para mejorar la gestión administrativa de la Gasolinera “San José”.

3.6. Técnicas e instrumento de evaluación

3.6.1. La Encuesta

Las encuestas permitieron determinar las funciones desempeñadas por los empleados y trabajadores, para el efecto se elaboró un cuestionario de preguntas y se la realizó a la población total en la Gasolinera “San José”.

3.6.2. La entrevista

Para la realización del presente proyecto se entrevistó al Administrador de la Gasolinera “San José”.

3.7. Población y Muestra

En esta investigación considerando que la población es finita, se investigó a todos los empleados de Gasolinera “San José”, un total de 11 empleados, por lo tanto no se determina una muestra.

Cuadro 2: Población

CARGOS	POBLACIÓN
Administrativa	
Gerente General	1
Administrador	1
Secretaria	1
Contador	1
Operativa	
Despachadores	6
Guardián	1
Total	11

3.8. Procedimiento metodológico

El origen de la ejecución de este manual de funciones han sido los problemas que se han venido dando en esta empresa, la misma que no cuenta con un perfil adecuado de funciones, sin este no pueden realizar con facilidad un plan de capacitación y evaluación de desempeño por parte del personal que labora en esta empresa.

El proceso metodológico que se utilizó para esta investigación es el siguiente:

- En primer lugar se elaboró los cuestionarios, con preguntas adecuadas que permitan tener una idea clara sobre qué opinan de un manual de funciones, estas encuestas se realizaron a la cantidad de muestra obtenida de la población, la misma que abarca personal oficinista y patios.
- Se realizó un análisis a la situación actual de la empresa Gasolinera “San José” a fin de determinar todas las situaciones y problemas existentes, dicha información se presentó en figuras con su respectiva tabulación y análisis, se procedió a identificar las áreas que conforman la estructura organizacional de la Empresa para lo cual se elabora el organigrama de la misma.
- Se procedió a realizar un análisis y descripción de puestos de información que ayudó al diseño del manual de funciones en donde se especificaron las actividades y responsabilidades en cada uno de los cargos en la empresa.
- De la misma forma se realizó entrevistas a los jefes administrativos con preguntas, sobre el tema de manual de funciones.
- Después de determinar los elementos a considerar se procedió a realizar una revisión bibliográfica de los temas relacionados con la investigación.

Elaboración del diseño de los elementos del manual de funciones:

1. Título
2. Justificación
3. Objetivos
 - 3.1. General
 - 3.2. Específicos
4. Factibilidad
5. Ubicación sectorial
6. Alcance
7. Base legal
8. Misión y visión de la empresa
9. Estructuración del manual de funciones

9.1. Identificación del puesto. En este ítem se identificará :

La Unidad/ departamento / sector, nombre del cargo y dependencia directa

9.2. Especificación del puesto: aquí se detallarán los requisitos exigidos para el puesto tales como:

Descripción genérica del puesto: Contendrá la información general del objetivo que conlleva el cargo.

Funciones principales: Describió las actividades que realiza el empleado

Perfil: Definió las características principales del puesto, Educación conocimientos, habilidades y destrezas.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1. Resultados

Una vez realizado y aplicado el instrumento de recolección de datos se clasificaron y se agruparon los datos, con la finalidad de hacer más sencillos los resultados obtenidos y proporcionar la representación gráfica, tabulación de datos y elaboración del análisis de los mismos. Y a continuación se mostrarán los resultados de las encuestas realizadas a los trabajadores de las áreas de la empresa Gasolinera “San José” del cantón Quevedo.

4.1.1. Análisis de encuesta

4.1.1.1 ¿Tiene conocimiento de que se trata un Manual de funciones?

Se observa en la figura 1, que la mayor cantidad de empleados en la Gasolinera “San José” con un 63.64% no conoce de que se trata un Manual de funciones, debido a que no existe dicho documento, por lo que se procede a elaborar uno para la empresa.

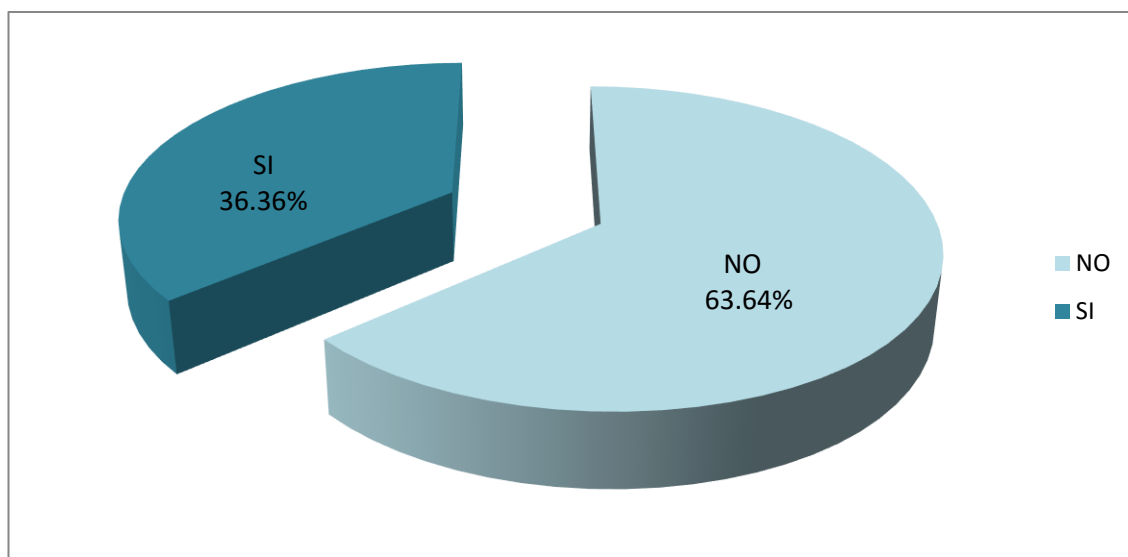


Figura 1. Conocimiento del Manual de Funciones

4.1.1.2 ¿Las funciones que ustedes realizan están reglamentadas por algún manual en la gasolinera en la actualidad?

La figura 2 muestra que un 100% de los empleados encuestados de la Gasolinera “San José” del Cantón Quevedo no tienen sus funciones reglamentadas por un manual en la actualidad. Dichas funciones solo se las conocen verbalmente.

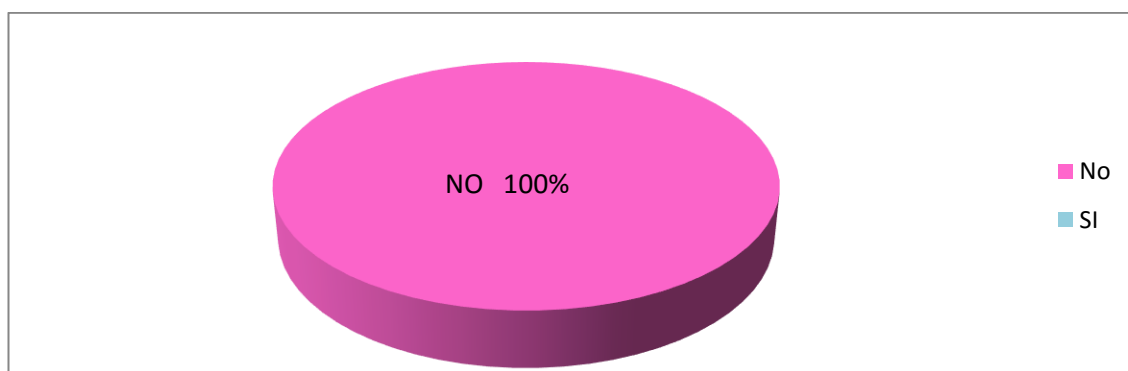


Figura 2. Funciones reglamentadas por manual de la empresa.

4.1.1.3 ¿Conoce sus obligaciones y actividades en la gasolinera?

Se indica en la figura 3 que al realizar la pregunta un 100% de los empleados encuestados mostraron que si conocen sus obligaciones y actividades en la Gasolinera “San José, pero no existe un documento que les rija por escrito lo indicado anteriormente.

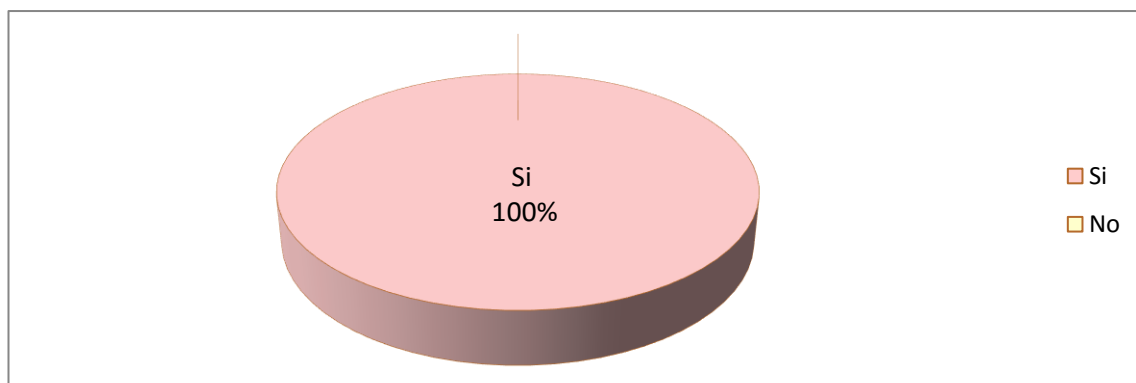


Figura 3. Obligaciones y Actividades de la gasolinera.

4.1.1.4 ¿El cargo que ocupa dentro de la gasolinera tiene responsabilidad de supervisión?

Se pudo ver que en la figura 4 el 90.90% de los empleados si tienen responsabilidades de supervisión en la gasolinera "San José" mientras que el 9.10% no tiene responsabilidades de supervisión, es decir que el gerente general que representa ese porcentaje tiene autonomía en su cargo.

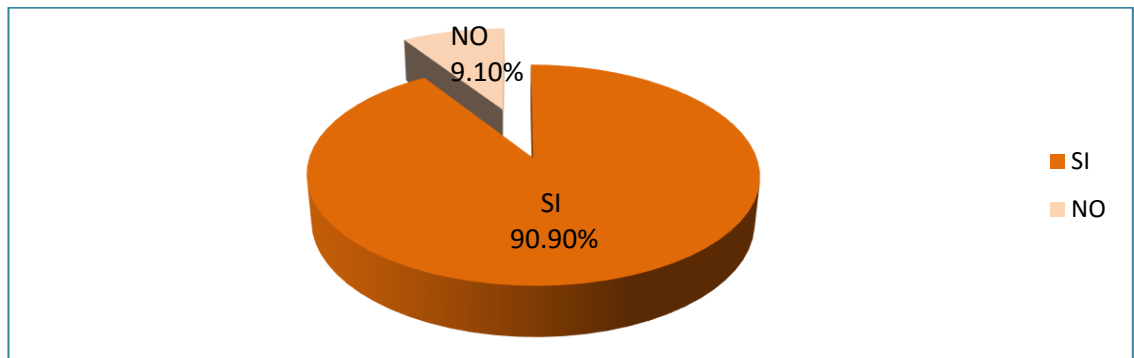


Figura 4. Responsabilidad de supervisión del cargo que ocupa.

4.1.1.5 ¿Se establecen objetivos y metas específicas para cada área funcional en la gasolinera?

Se observa en la figura 5 que el 81.81% no tienen establecidos sus objetivos y metas, mientras que el 18.19% si las tienen, ya que el administrador que comprende este porcentaje tiene que cumplir con metas dentro de la empresa, es decir obtener volumen de ventas mensuales.

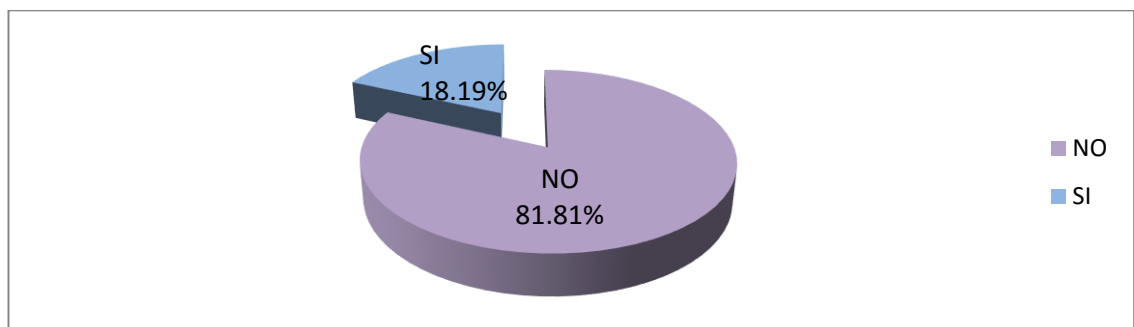


Figura 5. Objetivos y metas específicas para cada área.

4.1.1.6 ¿Conoce la estructura organizacional de la gasolinera?

Se puede observar que en la figura 6 el 81.81% de los empleados no tienen conocimiento de la estructura organizacional de la gasolinera ya que no poseen el organigrama adecuado en base del manual de funciones, mientras que el 18.19% si conocen de la estructura organizacional de la empresa, pero no existe el documento que lo sustente.

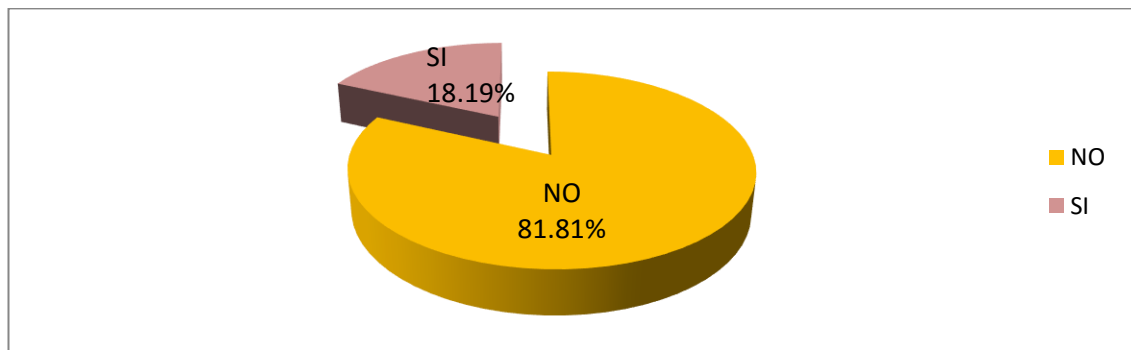


Figura 6. Estructura organizacional

4.1.1.7 ¿Tiene claro los métodos y procesos de cómo desempeñar sus tareas?

La figura 7 demuestra que 63.64% no tienen claro los métodos y procesos de cómo desempeñar sus tareas, solo las realizan de acuerdo a lo que el administrador le ha indicado verbalmente, mientras que un porcentaje del 36.36% manifestaron que si tienen claro los métodos y procesos de cómo desempeñar sus tareas, aunque no existe el manual de funciones que indique lo manifestado anteriormente.

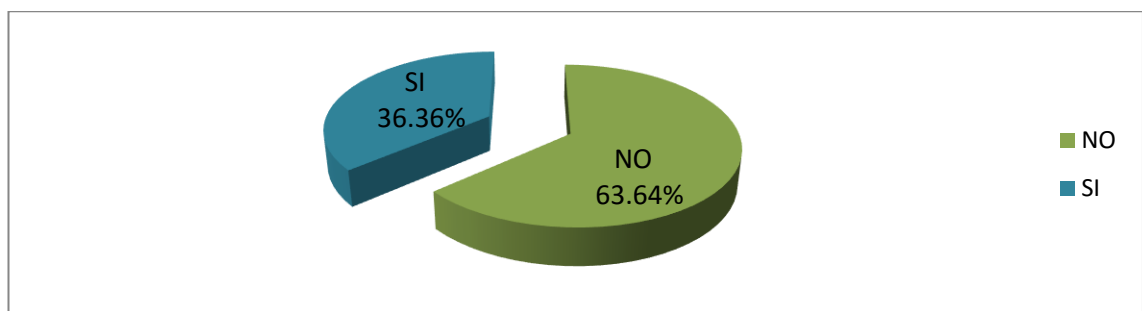


Figura 7. Métodos y procesos como desempeñar tareas en la empresa.

4.1.1.8 ¿Qué tiempo tiene laborando en la gasolinera?

En la figura 8 se muestra los resultados del tiempo de trabajo de los empleados de la Gasolinera “San José”, de los encuestados los de menor experiencia obtienen un porcentaje alto de 54.54%, por lo que operativamente están distribuidos con los de mayor experiencia dentro de la empresa, para obtener los mejores resultados en sus labores.

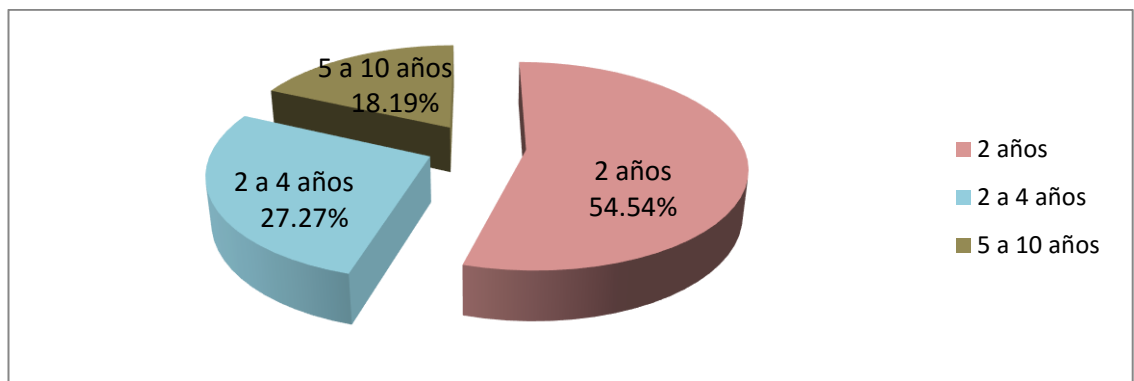


Figura 8. Años de trabajo en la empresa.

4.1.1.9 ¿A qué área usted pertenece?

En la figura 9, se muestra que de los encuestados el 63.64% pertenecen al área Operativa, y 36.36% al área Administrativa de la empresa, esto se debe a que las actividades operativas necesitan de mayor personal ya que se labora las 24 horas y sus turnos de trabajo son de 8 horas.

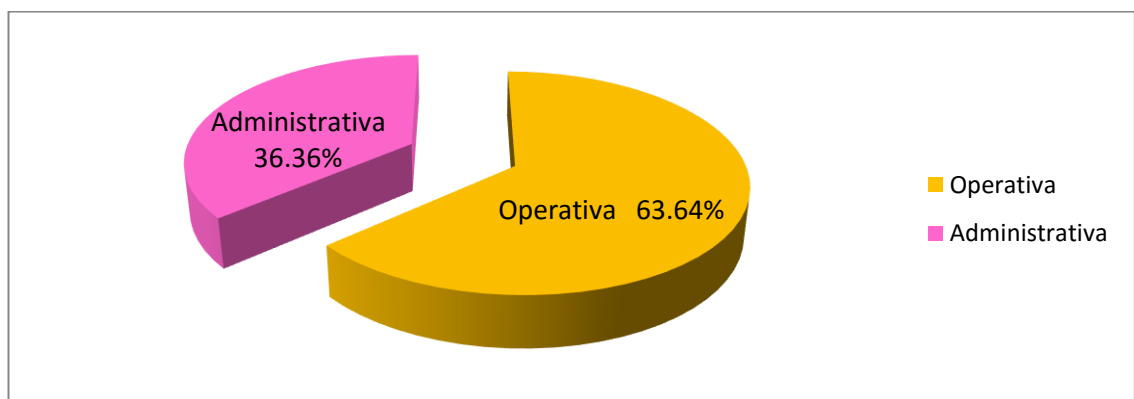


Figura 9. Área de trabajo en la empresa.

4.1.1.10 ¿Tiende a ser rotado de su puesto de trabajo?

En la figura 10 se observa que el 54.54% siempre son rotados de sus puestos de trabajo, esto se debe a que son los que laboran en el área de despacho y dentro de sus actividades se turnan entre sí para cumplir con otras actividades.

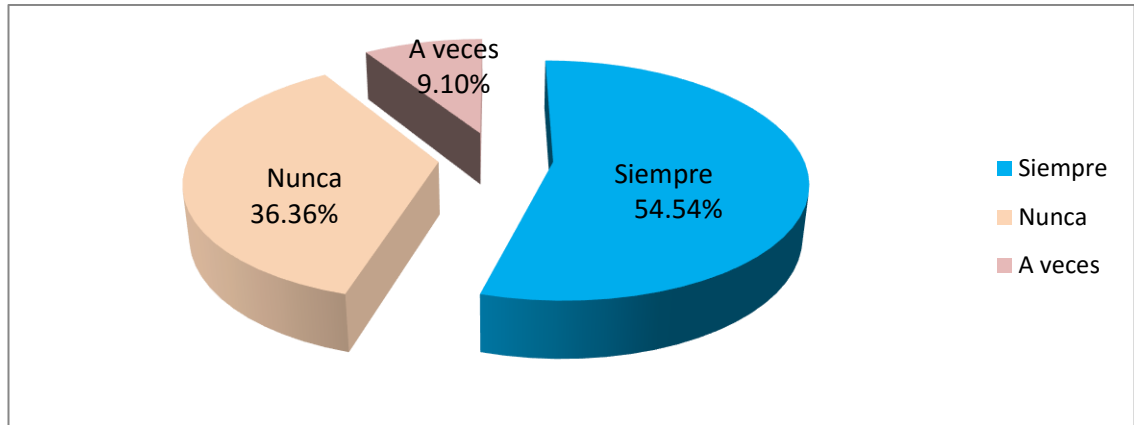


Figura 10. Rotación de puesto de trabajo.

4.1.1.11 ¿Ha realizado tareas de otros trabajadores, llevándolo al incumplimiento en sus funciones?

En la figura 11 se observa que el mayor porcentaje mencionan que siempre realizan tareas de otros trabajadores por lo que se considera necesario el Manual de Funciones para que no haya duplicidad de actividades.

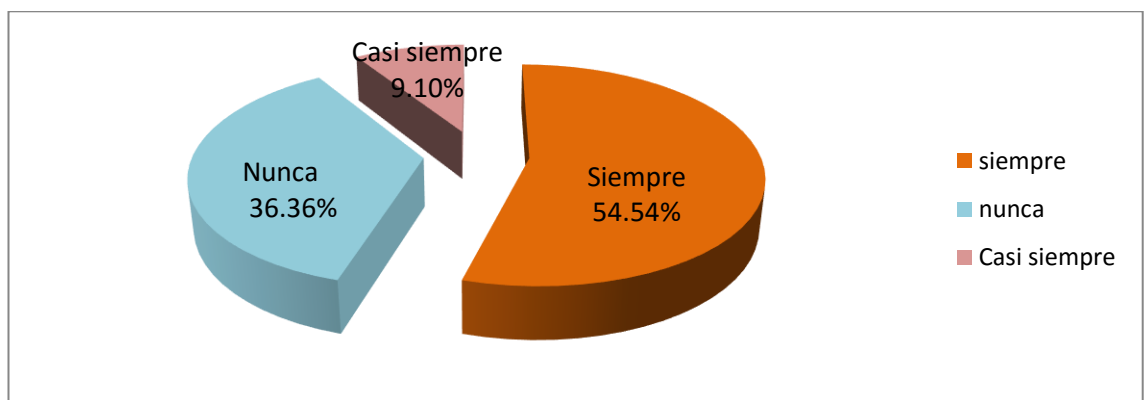


Figura 11. Duplicidad de trabajo e incumplimiento de funciones.

4.1.1.12 ¿En el momento que ingresó a la gasolinera, se le dieron instrucciones específicas acerca de las que iban a ser sus funciones?

En la figura 12 se observa que el 90.90% de los empleados aceptan que si les dieron las instrucciones específicas de cuales iban a ser sus funciones en la empresa, aunque no exista el manual de funciones verbalmente se les ha indicado cuáles serán sus desempeños en la gasolinera, mientras que el 9.10% dijeron que no.

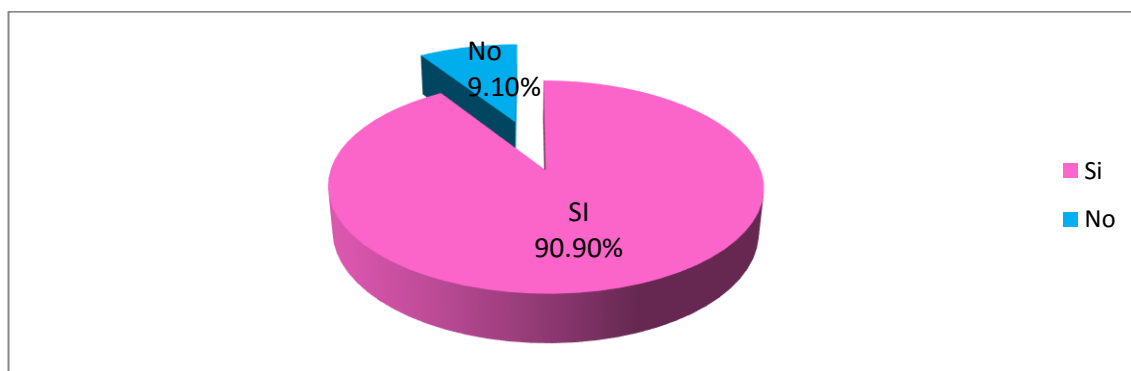


Figura 12. Instrucciones acerca de funciones en la empresa.

4.1.1.13 ¿Considera usted que con el diseño de un manual de funciones de la Gasolinera “San José” permitirá mejorar la gestión administrativa?

Se observa en la figura 13 que el 100% si está de acuerdo que se haga un manual de funciones para así poder mejorar la gestión administrativa de la empresa.

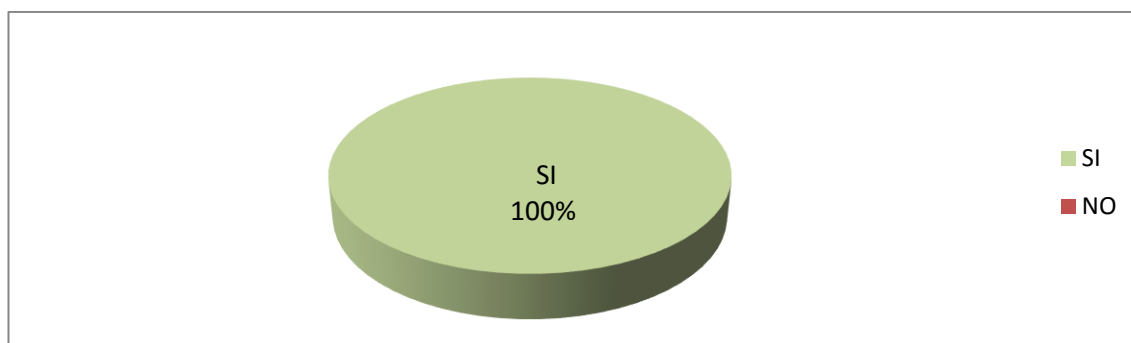


Figura 13. Diseño de manual de funciones mejorará la gestión administrativa en la empresa.

4.1.2. Análisis de entrevista

En el análisis de la entrevista propuesta al administrador de la Gasolinera “San José” del cantón Quevedo., se obtuvieron los siguientes resultados

1. ¿La empresa Gasolinera “San José” del cantón Quevedo, cuenta con un manual de funciones?

La Gasolinera no cuenta con un manual de funciones pero indudablemente es muy necesario ya que se debe estar sujeto a una normativa legal y que sea de uso, cabe indicar que los empleados no tienen claro las actividades en cada una de sus funciones.

2. ¿Considera que el manual de funciones favorecerá su gestión dentro de la empresa?

La Gasolinera enfrenta ciertos errores en lo que tiene que ver al manejo del RRHH, por no tener un manual de funciones, y se debe analizar las actividades, jornadas de trabajo, permisos, entre otros.

En mi observación, creo conveniente obtener en la empresa un manual de funciones ya que señala de forma clara y concisa, las políticas acerca de las actividades a cumplir por los empleados de la Gasolinera “San José” del cantón Quevedo.

3.- ¿Cuáles son los objetivos, normas o políticas que usted ha planteado para la empresa?

El entrevistado manifestó en su totalidad que los objetivos que persiguen con las políticas establecidas en el reglamento interno de la empresa, son que los empleados puedan conocer normas que ayudarán a mantener un ambiente adecuado de trabajo y con ello lograr las metas de la empresa.

4.- ¿De qué forma están diseñados los cargos y las funciones de su empresa?

Están diseñados de la siguiente manera: con 6 despachadores, 1 guardián, cada empleado tiene conocimiento de cómo cumplir con sus actividades dentro de la empresa. Y en caso del área administrativa cuando ingresaron se les indicaron las actividades que debían realizar, en ambos casos no existe división de trabajo establecido o límites de competencias.

5.- ¿Se realiza rotación en las áreas de trabajo?

Si, se dan rotaciones por cuanto el personal de despacho de gasolina dos se quedan a cargo del manejo de los surtidores y venta del producto, mientras el acompañante en este caso el auxiliar, realiza trabajos de mantenimiento y limpieza de los servicios higiénicos para dar buena imagen y satisfacción a sus clientes.

6.- ¿Tiene un perfil definido del trabajador en cada área?

No se tiene un perfil establecido para cada uno de los cargos dentro de la empresa, por lo general los empleados de acuerdo a sus conocimientos han sido contratados, y en el caso del personal administrativo por medio de recomendaciones y nivel académico, además en el perfil se debe establecer no solo las competencias necesarias que demandan las descripciones de trabajo, sino también las cualidades que hace posible que una persona encaje en el equipo que ya se ha establecido.

7.- ¿Considera necesario el diseño de un manual de funciones?

Es necesario para que se normen las actividades administrativas del personal en general de la empresa.

4.1.3. El análisis de entrevista del administrador

De acuerdo con las entrevistas, se manifiesta que los empleados desconocen a plenitud sobre sus obligaciones y derechos en la empresa.

Se establece que existen errores en el desarrollo de las actividades por parte de los empleados, así como el conocimiento a plenitud de las obligaciones y derechos de los trabajadores no tienen la mayoría del personal.

El criterio del administrador coincide en que es muy necesario que se implante un manual de funciones, ya que la problemática en la empresa se centra primordialmente por el desconocimiento de las funciones específicas del personal de la empresa.

4.1.4. Estructura Organizacional

Una vez realizado el análisis así como cada una de sus áreas se pudo determinar que la empresa cuenta con una estructura organizacional que muestra las siguientes características.

- Toma de decisiones centralizada
- Jefes funcionales
- Áreas especializadas
- Jerarquía para coordinar y controlar

Adicional se pudo detectar que la empresa:

- En el organigrama actual de la empresa faltan áreas.
- No cuenta con un manual de funciones.
- No cuenta con una descripción de la responsabilidad de cada trabajador de acuerdo a su posición jerárquica.

- El personal concentra su esfuerzo en la tarea que tiene asignada, tratando de hacerla conforme a las instrucciones recibidas.

4.1.5. Propuesta

4.1.5.1 Título

“Manual de Funciones para mejorar la Gestión Administrativa de la Gasolinera “San José” del cantón Quevedo, año 2013”

4.1.5.2. Objetivos

4.1.5.2.1. General

- Elaborar un Manual de Funciones para mejorar la Gestión Administrativa de la Gasolinera “San José” del cantón Quevedo, año 2013.

4.1.5.2.2. Específicos

- Delimitar las funciones y atribuciones de cada área de trabajo de la empresa Gasolinera “San José” del cantón Quevedo.
- Describir con claridad las tareas adecuadas a cada puesto de trabajo de la Gasolinera “San José” del cantón Quevedo.
- Disponer de un esquema que reúna las disposiciones relacionadas con la organización y funciones de la unidad administrativa que integran la estructura orgánica de la empresa Gasolinera “San José” del cantón Quevedo.

4.1.5.3. Justificación

El principal propósito del desarrollo del presente manual de funciones es la necesidad de mejorar el desarrollo organizacional por consecuencia con el crecimiento de la empresa, a través de los requerimientos y necesidades de cada una de las áreas de la empresa.

La elaboración del manual de funciones será de gran utilidad porque permitirá lograr los objetivos de la empresa.

- Facilitar el proceso de reclutamiento y selección del personal.
- Identificar las necesidades de capacitación y desarrollo del personal.
- Precisar las funciones encomendadas a cada cargo, para establecer responsabilidad, evitar duplicación.
- Permitir el ahorro de tiempo y esfuerzos en la ejecución del trabajo evitando repetir instrucciones sobre lo que tiene que hacer el empleado.
- Permitir la integración y orientación al personal de nuevo ingreso, ya que facilita su incorporación a las distintas unidades.
- Proporcionar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos.

4.1.5.4. Desarrollo de la propuesta

4.1.5.4.1. Presentación

El presente manual de funciones de la empresa Gasolinera “San José”, se constituye en un documento de Gestión empresarial que describe su organización bajo el aspecto orgánico a nivel de cargos o puestos de trabajos, en el marco de la estructura orgánica y funcional de la empresa.

También se describe las interrelaciones jerárquicas tanto vertical como horizontal entre los diferentes órganos que conforman la estructura organizacional de la Empresa.

Esto va a permitir que los funcionarios y demás empleados de la empresa conozcan con claridad su ubicación dentro de la estructura orgánica de sus áreas, los deberes dentro del cargo que han sido seleccionados, así como su nivel de responsabilidad, orientando el manejo de evaluación y control de tareas o actividades permanentes de cada área.

El manual de funciones es importante porque es instrumento eficaz para su aplicación en las necesidades propias de la empresa, sujeta a cambios de acuerdo a las necesidades propias de cada puesto, para mantener su utilidad.

4.1.5.4.2. Alcance

El manual de funciones es de ejecución y aplicación en todas las áreas que integra la empresa, como la administrativa y operativa, de acuerdo a sus necesidades.

Área administrativa

- Gerente General
- Administrador de la empresa
- Secretaria
- Contador

Área operativa

- Despachadores
- Guardián

4.1.5.4.3. Base legal que regula el Manual

El manual de funciones tiene como base legal el reglamento interno de la empresa Gasolinera “San José” del cantón Quevedo.

4.1.5.4.4. Misión y visión de la empresa

4.1.5.4.4.1. Misión

Brindar servicios de compra venta de combustible, dando el buen servicio y comodidad a nuestros clientes.

4.1.5.4.4.2. Visión

La gasolinera “San José” del cantón Quevedo está encaminada a ampliar sus servicios de manera amplia y concisa para sus clientes entregando producto de calidad a los pequeños, medianos y grandes agricultores y clientes en general.

4.1.5.4.5. Estructura funcional

La estructura funcional de la empresa se estableció de acuerdo a los cargos existentes, además se incluyeron otros de acuerdo a sus necesidades actuales de la empresa.

4.1.5.4.6. Elementos que conforman el manual

A continuación se mencionan los elementos que se consideraron y que deben integrar un manual de funciones, por ser los más relevantes para los objetivos que se persiguen con su elaboración:

4.1.5.4.6.1. Identificación del puesto

En este ítem se identificó:

- **La Unidad/ Departamento / Sector:** Contiene la información sobre el área de trabajo al que corresponde el puesto.
- **Nombre del cargo:** es el nombre con que se conoce e identifica el puesto analizado.
- **Dependencia directa:** esta sección responde a las siguientes preguntas. ¿de quién depende?, esto nos permite perfilar el nivel jerárquico del puesto.

4.1.5.4.6.2. Especificación del puesto

Aquí se detallan los requisitos exigidos para el puesto tales como:

4.1.5.4.6.2.1. Perfil

Se definen las características principales del puesto, educación, conocimientos, habilidades y destrezas.

4.1.5.4.6.2.2. Descripción genérica del puesto

Cogerá la información general del objetivo que conlleva el cargo.

4.1.5.4.6.2.3. Funciones principales

Se describen las actividades que realiza el empleado.

4.1.5.4.6.2.4. Responsabilidades del puesto

Se detallan las responsabilidades que ha de asumir la persona que ocupe el puesto.

4.1.5.4.6.2.5. Autoridad

Se refiere a las relaciones de subordinación que debe asumir la persona que ocupa el puesto.

4.1.5.4.6.2.6. Coordinación con otros sectores

Se refiere a la relación que existe entre las diferentes unidades de la empresa.

4.1.5.5. Descripción de funciones específicas

El presente documento presenta la descripción de cada uno de los puestos de la empresa Gasolinera “San José”, el mismo que responde a las necesidades y realidades de cada una de las áreas de la empresa, sus características y evidentemente a sus objetivos.

Los perfiles de cada uno de los cargos contienen información que responden a las siguientes inquietudes.

- ¿Qué actividades va a realizar el empleado?
- ¿Cuáles serán sus responsabilidades?
- ¿Qué educación debe tener para que se desempeñe adecuadamente en su puesto de trabajo?
- ¿Qué características de personalidad y que cualidades requiere para adaptarse a ese puesto?
- Ubicar el nivel jerárquico según el puesto?



ESTACIÓN DE SERVICIOS “SAN JOSÉ”



MANUAL DE FUNCIONES DE LA GASOLINERA “SAN JOSÉ” DEL CANTÓN QUEVEDO

AUTORA:

Lorena R. Barragán Alvarez

Quevedo – Los Ríos – Ecuador

Año 2013

1. GERENTE GENERAL

Unidad, departamento sector: GERENCIA GENERAL
Denominación de cargo: GERENTE GENERAL

1.1. FUNCION PRINCIPAL

Implementar, coordinar y desarrollar políticas enfocadas hacia la correcta marcha de la empresa

1.2. ACTIVIDADES Y RESPONSABILIDADES

- Evaluar el logro de objetivos y desempeño de los departamentos o áreas a su cargo.
- Supervisar la administración financiera y de producción.
- Realizar y presentar informes de resultados a los accionistas.
- Representar legalmente a la empresa.
- Cumplir y hacer cumplir las políticas de la empresa.
- Cualquier otra función que se le asigne inherente al cargo.

1.3. LINEAS DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD

Es responsable y tiene mando directo sobre el área Administrativa Financiera área de producción y secretaria.

1.4. RESPONSABILIDADES

- **Materiales:**
Maneja constantemente equipos y materiales de fácil uso.
- **Información confidencial:**
Maneja en forma directa un grado de confidencialidad alto.

- **Toma de decisiones:**

Las decisiones que se toman se basan en políticas específicas, en procedimientos definidos para lograr objetivos específicos, mejorar métodos o establecer técnicas y estándares.

- **supervisión:**

El cargo recibe supervisión general de manera directa y constante.

1.5. CONDICIONES DE TRABAJO:

- **Ambiente de trabajo:**

El Cargo se ubica en un sitio adecuado y agradable.

- **Riesgo:**

El cargo está sometido a un riesgo alto en el desempeño de sus funciones y responsabilidades.

- **Esfuerzo:**

El cargo exige un esfuerzo físico de estar sentado constantemente y requiere de un grado de precisión manual alto y un grado de precisión visual alto.

1.6. PERFIL PUESTO DE TRABAJO

- **Educación:**

Profesional universitario en administración de empresas o especialidad equivalente.

- **Experiencia:**

Tres años de experiencia progresiva en cargos similares.

- **Conocimientos:**

Sólidos conocimientos de:

- Planeación
- Mercadeo
- Negociación
- Comercialización
- Y en general, manejo de todas las funciones de una organización.

1.7. COMPETENCIAS

- Desarrollo y dirección de personas.
- Trabajo en equipo y cooperación.
- Liderazgo y autocontrol.
- Pensamiento analítico y conceptual.
- Compromiso con la empresa.

1.8. HABILIDADES Y DESTREZAS

- Capacidad para promover y gerenciar proyectos orientados al logro de resultados proactivos.
- Poder de negociación.
- Capacidad de manejar y dirigir en todos los niveles.
- Capacidad de interrelacionarse y comunicarse con todos los niveles de la empresa.
- Dirigir personal de alto nivel.
- Visión estratégica de negocios.

2. ADMINISTRADOR SUCURSAL

Unidad, departamento sector: ADMINISTRACION SUCURSAL

Denominación de cargo: ADMINISTRADOR SUCURSAL
--

2.1. FUNCION PRINCIPAL

Planificar, organizar, dirigir, controlar y evaluar las funciones administrativas de la empresa.

2.2. ACTIVIDADES Y RESPONSABILIDADES

- Dirigir y participar activamente en la formulación de presupuestos de la empresa.
- Asignar las funciones a los empleados y trabajadores bajo su responsabilidad.
- Elaborar proyectos sobre compra de equipo, mobiliario y artículos necesarios para la realización de ciertas actividades.
- Supervisar la ejecución de los planes de trabajo del área.
- Dirigir y asumir la responsabilidad en la ejecución de las actividades de la administración.
- Supervisar al personal bajo su dependencia.
- Hacer pedidos.
- Asesorar al personal.
- Hacer cumplir las normas disciplinarias.
- Revisar diariamente la asistencia del personal.
- Contar con el mobiliario y equipo necesarios para la realización de las actividades del personal.
- Atender las inconformidades de los clientes.
- Evaluar al personal periódica y sistemáticamente.
- Controlar la utilización adecuada del mobiliario y equipo.
- Autorizar permisos del personal a su cargo.

2.3. LINEAS DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD

Depende directamente de la Gerencia General y es responsable ante ella, tiene mando directo sobre todas las áreas de la sucursal.

2.4. RESPONSABILIDADES

- **Materiales:**

Maneja y controla los equipos materiales de fácil uso.

- **Información Confidencial**

Maneja en forma directa un grado de confidencialidad alto

- **Toma de decisiones**

Las decisiones que se toman se basan en políticas específicas, en procedimientos definidos para lograr objetivos específicos, mejorar métodos o establecer técnicas y estándares.

- **Supervisión:**

El cargo recibe supervisión general de manera directa y constante.

2.5. CONDICIONES DE TRABAJO

- **Ambiente de trabajo**

El cargo se ubica en un sitio adecuado y agradable.

- **Riesgo**

El cargo está sometido a un riesgo alto en el desempeño de sus funciones y responsabilidades.

- **Esfuerzo**

El cargo exige un esfuerzo físico de estar sentado constantemente y requiere de un grado de precisión manual alto y un grado de precisión visual alto.

2.6. PERFIL PUESTO DE TRABAJO

- **Educación**

Profesional Ing. En Administración de Empresas o Estudiante de Administración de Empresas o carreras afines.

- **Experiencia**

Dos años de experiencia en cargos similares.

- **Conocimientos:**

Sólidos conocimientos de:

- Planeación
- Mercadeo
- Negociación
- comercialización

2.7. COMPETENCIAS

- Desarrollo y dirección de personas
- Trabajo en equipo y cooperación
- Liderazgo y autocontrol
- Pensamiento analítico y conceptual
- Compromiso de la empresa

2.8. HABILIDADES Y DESTREZA

- Capacidad para promover y gerenciar proyectos orientados al logro de resultados proactivos.
- Poder de negociación
- Capacidad de manejar y dirigir
- Capacidad de interrelacionarse y comunicarse con todos los niveles de la empresa.
- Dirigir personal de alto nivel
- Visión de estrategia de negocios.

3. SECRETARIA EJECUTIVA

Unidad, departamento sector: SECRETARIA
Denominación del cargo: SECRETARIA EJECUTIVA

3.1. FUNCION PRINCIPAL

Ejecutar actividades de apoyo secretarial y administrativas que conlleven un grado de responsabilidad y confiabilidad, requeridos por la administrador de la sucursal.

- Redactar, digitar o mecanografiar documentos variados de acuerdo a las indicaciones generales.
- Organizar el control y seguimiento de los documentos o expedientes, preparando periódicamente los informes de situación.
- Mantener la existencia de útiles de oficina y encargarse de su distribución.
- Coordinar reuniones, concertar citas y atender o efectuar llamadas telefónicas.
- Participar en la formulación de normas y procedimientos relacionados con las funciones de apoyo administrativo.
- Atender y proporcionar información autorizada a los empleados de la empresa.
- Participar en reuniones y/o reuniones sobre asuntos específicos de la oficina.

3.2. ACTIVIDADES Y RESPONSABILIDADES

- Redactar, digitar o mecanografiar documentos variados de acuerdo a las indicaciones generales.
- Organizar el control y seguimiento de los documentos o expedientes, preparando periódicamente los informes de situación.
- Mantener la existencia de útiles de oficina y encargarse de su distribución.

- Coordinar reuniones, concertar citas y atender o efectuar llamadas telefónicas.
- Participar en la formulación de normas y procedimientos relacionados con las funciones de apoyo administrativo.
- Atender y proporcionar información autorizada a los empleados de la empresa.
- Participar en reuniones y/o reuniones sobre asuntos específicos de la oficina.

3.3. LINEAS DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD

Depende directamente del Administrador y es responsable ante él, no teniendo mando directo sobre cargo alguno.

3.4. RESPONSABILIDADES

- **Información confidencial:**

Maneja en forma directa un grado de confidencialidad alto.

- **Supervisión:**

El cargo recibe supervisión general de manera directa y constante.

- **Materiales:**

Maneja constantemente equipos y materiales de fácil uso.

3.5. CONDICIONES DE TRABAJO

- **Ambiente de trabajo:**

El cargo se ubica en un sitio adecuado y agradable.

- **Riesgo:**

El cargo está sometido a un riesgo alto en el desempeño de sus funciones y responsabilidades.

- **Esfuerzo:**

El cargo exige un esfuerzo físico de estar sentado constantemente y requiere de un grado de precisión visual alto.

3.6. PERFIL DEL PUESTO DE TRABAJO

- Bachillerato en secretariado ejecutivo, otorgado por el ministerio de Educación o Entidad autorizada.
- Capacitación certificada de manejo de equipos y programas de cómputo.
- Mínimo 3 años de experiencia laborales en su cargo.

3.7. COMPETENCIAS

- Trabajo en equipo y cooperación
- Pensamiento analítico y conceptual
- Compromiso con la empresa
- Iniciativa
- Motivación al logro de metas

3.8. HABILIDADES Y DESTREZAS

- Preparar informes
- Manejo de tecnología de punta
- Atención al cliente
- Manejo de taquigrafía
- Habilidades para redactar

4. ASISTENTE CONTABLE

Unidad, departamento sector: CONTABILIDAD
--

Denominación del cargo: ASISTENTE CONTABLE

4.1. FUNCION PRINCIPAL

Analiza los documentos contables de la información del proceso contables, verificando su exactitud a fin de garantizar estados financieros confiables y oportunos

4.2. ACTIVIDADES Y RESPONSABILIDADES

- Depositar el efectivo recaudado diariamente.
- Realizar los pagos a proveedores.
- Emitir cheques y comprobantes de retención.
- Elaborar los comprobantes de ingreso.
- Recibir las órdenes de pago.
- Elaborar las transferencias bancarias.
- Revisar y firmar los cheques y las transferencias.
- Facturar las ventas realizadas.
- Verificar las facturas.
- Tramitar los pagos a proveedores.
- Verificar que se presenten los documentos necesarios para emitir el comprobante de pago.
- Actualizar los saldos.
- Elaborar los reportes de las cuentas por pagar.

4.3. LINEAS DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD

Depende directamente del Administrador y es responsable ante él, no tiene mando directo sobre alguno.

4.4. RESPONSABILIDADES

- **Materiales**

Maneja constantemente equipos y materiales de fácil uso, siendo su responsabilidad directa.

- **Dinero**

Manejo de caja chica

- **Información confidencial**

Manejo en forma directa un grado de confidencialidad alta

- **Toma de decisiones**

Las decisiones que se toman se basan en instrucciones específicas, órdenes y guías de acción a nivel operativo y establecer técnicas y estándares, a nivel del área.

- **Supervisión**

El cargo recibe supervisión general de manera directa y constante

4.5. CONDICIONES DE TRABAJO

- **Ambiente de trabajo**

El cargo se ubica en un sitio cerrado y agradable

- **Riesgo**

El cargo está sometido a un riesgo medio al cumplimiento de sus funciones

- **Esfuerzo**

El cargo exige un esfuerzo físico de estar sentado constantemente y requiere de un grado de precisión visual alto

4.6. PERFIL DEL PUESTO DE TRABAJO

- **Educación**

Estudiante universitario o estudiante egresado en CPA

- **Conocimientos**

- En el manejo y métodos de oficina
- Redacción, ortografía y sintaxis
- Principios y prácticas en contabilidad
- Aplicación y desarrollo de sistemas contables
- Leyes, reglamentos y decretos en el área de contabilidad
- Paquetes contables

4.7. COMPETENCIAS

- Trabajo en equipos y cooperación
- Pensamiento analítico y conceptual
- Compromiso con la empresa
- Iniciativa y motivación al logro

4.8. HABILIDADES Y DESTREZAS

- Aplicar métodos y procedimientos contables
- Preparar informes técnicos
- Analizar la información contables
- Manejo de programas informáticos

5. DESPACHADORES

Unidad, departamento sector: DESPACHADOR
Denominación del cargo: DESPACHADOR

5.1. FUNCION PRINCIPAL

Despachar con amabilidad y respeto los diferentes tipos de servicios y productos solicitados por el cliente.

5.2. ACTIVIDADES Y RESPONSABILIDADES

- Revisar diariamente los surtidores que no contengan anomalías a la hora del despacho durante su turno.
- Atender con amabilidad y cordialidad a sus clientes a la hora de despachar el producto.
- Mantener limpios el área de despacho y servicios higiénicos para comodidad del cliente.
- Realizar diariamente las medidas de combustible para así saber la escases del producto y detectar cualquier anomalía.

5.3. LINEAS DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD

Depende directamente del Administrador de la gasolinera, es responsable ante él, no tiene mando directo sobre alguno.

5.4. RESPONSABILIDADES

- **Materiales**

Maneja constantemente equipos y materiales de fácil uso, siendo su responsabilidad directa.

- **Toma de decisiones**

Las decisiones que se toman se basan en procedimientos y experiencias anteriores para la ejecución del trabajo a nivel operativo.

5.5. CONDICIONES DE TRABAJO

- **Ambiente de trabajo**

El cargo se ubica en un sitio adecuado y agradable.

- **Riesgo**

El cargo está sometido a un riesgo medio en base al uso de los surtidores.

- **Esfuerzo**

El cargo exige un esfuerzo físico de estar sentado constantemente y requiere de un grado de precisión manual y visual alto.

5.6. PERFIL DEL PUESTO DE TRABAJO

- **Educación**

Bachiller

- **Experiencia**

Un año de experiencia mínima en despacho de combustible.

- **Conocimientos**

- Manejo adecuado del surtidor, despachar correctamente el combustible.

- Utilización correcta de medición y control de descargue de combustible.

5.7. COMPETENCIAS

- Trabajo en equipo y cooperación
- Compromiso con la empresa
- Autocontrol
- Confianza en sí mismo
- Comportamiento ante fracasos
- Motivación

5.8. HABILIDADES Y DESTREZAS

- Funcionamiento de todos los productos que vende la empresa
- Manejo de personal de despacho

6. GUARDIAN

Unidad, departamento sector: GUARDIAN
--

Denominación del cargo: GUARDIAN

6.1. FUNCION PRINCIPAL

Custodia de bienes, e inmuebles de la empresa.

6.2. ACTIVIDADES Y RESPONSABILIDADES

- Custodia de los bienes, materiales e inmuebles de la Empresa durante su turno.
- Elaborar los partes diarios de las ocurrencias sobre Irregularidades detectadas durante su turno.
- Efectuar rondas de vigilancia durante su turno para detectar cualquier anormalidad.
- Conocer sobre manejo de equipos de seguridad, extintores, grifos contra incendio y otros.
- Recepcionar los materiales, equipos y otros y hacer entrega al responsable de bodega.
- Mantener y proteger los materiales que se encuentran fuera de los ambientes en forma ordenada y adecuada.

6.3. LINEAS DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD

Depende directamente del Administrador de la empresa, es responsable ante él la agencia de seguridad Tevcol, tiene mando directo sobre alguno.

6.4. RESPONSABILIDADES

- Otras funciones que se le asigne el Jefe inmediato.
- Mantener el compromiso e identificación con las actividades y objetivos empresariales.
- Trabajar dentro del marco del Sistema de Gestión de Calidad, tanto en los procesos generales y específicos.

6.5. CONDICIONES DE TRABAJO

- **Ambiente de trabajo**

El cargo se ubica en un sitio adecuado y agradable

- **Riesgo**

El cargo está sometido a un riesgo alto en vigilancia de la empresa.

- **Esfuerzo**

El cargo exige un esfuerzo físico de estar parado constantemente y requiere de un grado de precisión manual y visual alto.

6.6. PERFIL DEL PUESTO DE TRABAJO

Como se hace el contrato con la respectiva empresa de Tevercol ellos envían al personal idóneo al área de trabajo.

4.2. Discusión

Con el diagnóstico realizado a la situación actual de la empresa Gasolinera “San José” se pudo determinar en los resultados de la aplicación de la encuesta que un alto porcentaje 63.64%, de la figura número 1 que se confirma la no disposición de un Manual de funciones que permitan una organización eficiente concordando lo que manifiesta **Rodríguez (2006)**.

Se determinó la estructura jerárquica de la empresa de acuerdo a su característica definida, considerando todos los cargos existentes en la misma. Según **Chiavenato (2007)** Un cargo constituye una unidad de la organización y consiste en un conjunto de deberes que lo separan y distinguen de los demás cargos. La posición del cargo en el organigrama define su nivel jerárquico, para lo cual se desarrolló el mismo. Se determinó además que el 60% de los empleados no conocen hasta donde llegan sus responsabilidades en su cargo, así como el 40% realizan tareas de otros empleados lo que conlleva el mal desempeño en las actividades encomendadas.

Al realizar el análisis y descripción de puesto en la empresa se pudo establecer tareas, responsabilidades, habilidades y requisitos de cada puesto de trabajo en la gasolinera, los mismos que se reflejan en el Manual de funciones.

Los empleados no tienen bien delimitadas sus funciones; así como también, correctamente definido su jefe inmediato superior por la doble dependencia que existe. Es importante tomar en cuenta que esta situación se ha originado debido a la inexistencia del documento específico que indique las funciones y líneas de autoridad que rigen cada puesto de trabajo, así como lo indica **Chiavenato (2007)**.

En base a todo lo antecedido se comprueba la hipótesis.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

- La Gasolinera “San José” en la actualidad, no cuenta con una organización definida y formal, es decir los colaboradores de la empresa desconocen hasta que punto deben o no realizar ciertas funciones a ellas encomendadas, por tal razón hay distorsiones en la toma de decisiones y al mismo tiempo causa un mal desenvolvimiento en el desarrollo de las actividades y responsabilidades de la empresa antes mencionada.
- Se elaboró una estructura organizacional para la gasolinera “San José”, que permitió definir las jerarquías y funciones de cada colaborador de la empresa, y que con la predisposición del gerente sea aplicada.
- Se logró definir cada uno de los elementos del Manual de funciones, y junto con los directivos, se considera que un manual favorece a la gestión administrativa por cuanto es muy importante conocer las especialidades y habilidades que se requieren para ejercer cualquier función dentro de la empresa.

5.2. Recomendaciones

- Se recomienda utilizar el Manual de Funciones para que contribuya el logro de los objetivos de la Empresa Gasolinera “San José” del cantón Quevedo.
- Analizar dicho manual para realizar la asignación de las labores y responsabilidades que tiene cada colaborador para evitar la sobrecarga y duplicidad de funciones.
- Garantizar que en el futuro, los cargos sean ocupados por las personas idóneas y con las competencias mínimas requeridas, es necesario que se logre poner en práctica este Manual de funciones.

CAPITULO VI.

BIBLIOGRAFIA

6.1. Literatura Citada

ADAMS BROOK. (2008). Gestión y Desarrollo de los Recursos humanos, Primera edición Pp.932.

AMORÓS E. (2007). Comportamiento Organizacional en busca del desarrollo de ventajas competitivas. Escuela de Economía. USAT. Lambayeque – Perú. 272 pág.

Bhohlander, Sherman, Snell (2003). Administración de recursos humanos. 12da. Edición. Thomson. España. 49-50 Pp.

BUTTERIS J MARGARET. (2008). El papel y función de los recursos humanos. 12a. Edición, McGraw-Hill Interamericana, Pp. 6 y 14.

CHIAVENATO ADALBERTO. (2007). Administración de los Recursos Humanos, Quinta Edición. Pp. 450

CHIAVENATO ADALBERTO. (2008). Introducción a la Teoría General de la Administración», Séptima Edición, McGraw-Hill Interamericana, Pp. 10.

DA SILVA OLIVEIRA REINALDO, (2006). Teorías de la Administración, International Thomson Editores, S.A. de C.V., Pp. 6.

FRANKLIN ENRIQUE BENJAMÍN. (2006). Organización de Empresas, Análisis, Diseño y Estructura. Editorial: Mc Graw Hill. Edición: 7ª Edición. México. Pp. 134.

JUAN DEL REAL (2010) Ley de hidrocarburos. Estación de Servicio. Pp. 15 – 22.

KOONTZ HAROLD. & WEHRICH HEINZ. (2006). Administración una perspectiva global (11ª. Edición). México : Editorial Mc Graw Hill. Pp. 6 y14.

RODRIGUEZ VALENCIA JOAQUIN. (2002) Como elaborar y usar los Manuales Administrativos 3º ed. México.

ROSEMBERG JERRY M. (2006). Diccionario de Administración y Finanzas Edición Española IBSN Pp. 641.

UGALDE GÓMEZ JESUS ARMANDO. (2005). Administración de los recursos humanos en la pequeña y mediana empresa. Pp. 20-22.

WERTHER WILLIAM B. (2008). Administración de Personal y Recursos Humanos. Editorial MCGRAW-HILL Sexta Edición. Pp. 644.

ZELAYA J, (2006) Clasificación de puestos. 1era edición. Editorial EUNED. San José Costa Rica pág. 8-9, 20-25

CAPITULO VII

ANEXOS

Anexo 1



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO UNIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL



ENCUESTAS PARA LOS EMPLEADOS

Objetivo General: Elaborar un Manual de Funciones para mejorar la gestión administrativa de la Gasolinera “San José” del cantón Quevedo en el año 2012.

Sírvase por favor contestar las preguntas que se detallarán a continuación marcando con una (X) en los siguientes numerales.

1.- ¿Tiene conocimiento de que se trata un manual de funciones?

SI ☐

NO ☐

2.- ¿Las funciones de los trabajadores están reglamentadas por algún manual en la gasolinera en la actualidad?

SI ☐

NO ☐

3.- ¿Conoce sus obligaciones y actividades en la gasolinera?

SI ☐

NO ☐

4.- ¿El cargo que ocupa dentro de la gasolinera tiene responsabilidad de supervisión?

SI ☐

NO ☐

5.- ¿Se establecen objetivos y metas específicas para cada área funcional en la gasolinera?

SI ☐

NO ☐

6.- ¿Conoce la estructura organizacional de la gasolinera?

SI ☐ NO ☐

7.- ¿Tiene claro los métodos y procesos de cómo desempeñar sus tareas?

SI ☐ NO ☐

8.- ¿Qué tiempo tiene laborando en la gasolinera?

Menos de 2 años ☐

De 2 a 4 años ☐

De 5 a 10 años ☐

9.- ¿A qué área usted pertenece?

Administrativa ☐ Operativa ☐

10.- ¿Tiende a ser rotado de su puesto de trabajo?

Siempre ☐ a veces ☐ nunca ☐

11.- ¿Ha realizado tareas de otros trabajadores, llevándolo al incumplimiento en sus funciones?

Siempre ☐ casi siempre ☐ nunca ☐

12.- ¿En el momento que ingresó a la gasolinera, se le dieron instrucciones específicas acerca de las que iban a ser sus funciones?

SI ☐ NO ☐

13.- ¿Considera usted que con el diseño de un manual de funciones de la Gasolinera “San José” permitirá mejorar la gestión administrativa?

Anexo 2.



**UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO
UNIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL**



ENTREVISTA

ADMINISTRADOR DE LA GASOLINERA “SAN JOSE”

1.- ¿La Gasolinera “San José” cuenta con un manual de funciones?

2.- ¿Considera que el manual de funciones favorecerá su gestión dentro de la gasolinera?

3.- ¿Cuáles son los objetivos, normas, reglas o políticas que usted a planteado para su gasolinera?

4.- ¿De qué forma están diseñados los cargos y las funciones de su gasolinera?

5.- ¿Se realiza rotación en las áreas de trabajo?

6.- ¿Tiene un perfil definido del trabajador en cada área?

7.- ¿Considera necesario el diseño de un manual de funciones?

Anexo 3.

**ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA GASOLINERA “SAN JOSÉ” DEL
CANTON QUEVEDO.**



Anexo 4.

FOTOGRAFIAS



Foto 1. ENTRADA Y SALIDA DE LA GASOLINERA



Foto 2. ÁREA DE DESPACHO - SURTIDORES



Foto 3. ÁREA DEL BAR – DESPACHO DE COMBUSTIBLE