

UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO



**UNIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
MODALIDAD SEMIPRESENCIAL
CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL**



TESIS DE GRADO

**Manual de funciones para Mundoffice c. Ltda. del cantón
Quevedo, provincia de Los Ríos, año 2011.**

AUTORA

Pérez Luna Elena Rosaura

DIRECTORA

C.P.A. Diana Alexandra Sánchez Muñoz, M.B.A.

Quevedo – Los Ríos – Ecuador

2012

UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO



UNIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA MODALIDAD SEMIPRESENCIAL CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL



TESIS DE GRADO

MANUAL DE FUNCIONES PARA MUNDOFFICE C. LTDA. DEL CANTÓN QUEVEDO, PROVINCIA DE LOS RÍOS, AÑO 2011.

Presentada al Honorable Comité Técnico Académico Administrativo de la Unidad de Estudios a Distancia como requisito previa la Obtención del Título de:

INGENIERA COMERCIAL ESPECIALIDAD RECURSOS HUMANOS

MIEMBROS DEL TRIBUNAL

Ing. Karina Plúa Panta, M.Sc.

PRESIDENTA DEL TRIBUNAL

Ing. Elsa Álvarez Morales, M.Sc.

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

Lcda. Dominga Rodríguez Angulo, M.Sc.

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

C.P.A. Diana Sánchez Muñoz, M.B.A.

DIRECTORA DE TESIS

Quevedo – Los Ríos – Ecuador

2012

CERTIFICACIÓN

C.P.A. Diana Alexandra Sánchez Muñoz, M.B.A., Directora de Tesis, certifico: Que la Señorita **Pérez Luna Elena Rosaura**, realizó la Tesis de Grado, titulada: **MANUAL DE FUNCIONES PARA MUNDOFFICE C. LTDA. DEL CANTÓN QUEVEDO, PROVINCIA DE LOS RÍOS, AÑO 2011**, bajo mi dirección, habiendo cumplido con las disposiciones reglamentarias establecidas para el efecto.

C.P.A. Diana Alexandra Sánchez Muñoz, M.B.A.

DIRECTORA DE TESIS

DECLARACIÓN

Yo, **Pérez Luna Elena Rosaura**, con C.C. N° 1205159005, declaro bajo juramento que el trabajo aquí 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.

A través de la presente declaración cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondiente de este trabajo, a la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, Unidad de Estudios a Distancia, según lo establecido por la ley de propiedad intelectual por su reglamento y por la normativa institucional vigente.

Pérez Luna Elena Rosaura

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de investigación:

A Dios por la vida, la salud, el amor y ser el guía principal en mi existencia.

A mi madre y padre de crianza, por la vida y sus sabias enseñanzas con cariño y orgullo.

A mi hija, quien ha sido fuente de inspiración y motivación para cristalizar mis sueños y ser un ejemplo para ella.

A mis familiares, quienes me apoyaron moralmente en mi carrera universitaria y también las futuras generaciones para que esta obra sirva de guía y reafirme la educación de mi país Ecuador.

Elena

AGRADECIMIENTO

A la Unidad de Estudios a Distancia de la UTEQ, por haberme dado la oportunidad de adquirir nuevos conocimientos y formarme en el ámbito profesional.

Al Ing. Roque Vivas Moreira, M.Sc. Rector de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, por su colaboración en las diferentes gestiones educativas para beneficio del estudiantado.

A la Ing. Guadalupe Murillo de Luna, M.Sc. Vicerrectora Administrativa de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, por su apoyo moral y pedagógico, para bienestar y desarrollo educativo.

Al Ec. Roger Yela Burgos, M.Sc. Director de la Unidad de Estudios a Distancia, por su gran labor de gestión a beneficio de los estudiantes.

Al Lcdo. Francisco Liberio Roca, M.Sc. Coordinador de la Carrera Ingeniería Comercial, por su labor como Coordinador.

A la C.P.A. Diana Alexandra Sánchez Muñoz, M.B.A., Directora de Tesis, por guiarme en el presente trabajo investigativo y colaborar con ideas para su estructuración.

Al Gerente de la empresa Mundoffice C. Ltda., por permitirme implementar el presente estudio y proveerme la información solicitada.

A todas las personas que me apoyaron en el transcurso de la carrera universitaria, mis más sinceros agradecimientos.

Elena

ÍNDICE GENERAL

Contenidos	Pág.
Portada	i
Miembros del Tribunal	ii
Certificación	iii
Declaración	iv
Dedicatoria.....	v
Agradecimiento	vi
Índice general	vii
Índice de cuadro	xii
Índice de figuras.....	xiii
Índice de anexos.....	xiii
I. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Planteamiento del problema	3
1.2. Formulación del problema.....	3
1.3. Delimitación del problema.....	3
1.4. Justificación y factibilidad.....	4
1.5. Objetivos	5
1.5.1 General	5
1.5.2 Específicos.....	5
1.6. Hipótesis	5
II. REVISIÓN LITERATURA.....	6
2.1. Empresa.....	6
2.1.1. Clasificación de las empresas.....	6
2.2. Manual de funciones.....	8
2.2.1. Propósito de un manual de funciones.....	10
2.2.2. Ventajas.....	10
2.2.3. Manual de funciones y responsabilidades.....	10
2.2.3.1. Descripción básica del cargo.....	10

2.2.3.2. Objetivo estratégico del cargo.....	11
2.2.4.3. Funciones básicas.	11
2.2.4.4. Personal relacionado con el cargo.	11
2.3. Administración de talento humano.....	12
2.4. Puesto o cargo de trabajo.....	12
2.4.1. Diseño de puestos.	13
2.4.2. Evaluación del desempeño laboral.	13
2.5. Manual de procedimientos u organizaciones.....	13
2.6. Factor humano en las organizaciones.	14
2.7. Análisis de puesto.....	14
2.8. Tipos de información para análisis de puesto.....	14
2.9. Teoría de las relaciones humanas.....	14
2.10. Efectos de la globalización sobre la administración de RRHH.....	15
2.11. La contratación.	16
2.12. Diseño de cargo y organizaciones.....	17
2.13. La selección personal en la empresa.....	17
2.14. Análisis y valuación de puestos.....	18
2.15. Desarrollo de evaluación.....	19
2.16. Manual de descripción de Cargo.	20
2.17. Administración de personal.....	20
2.18. Relaciones laborales.....	21
2.18.1. Recursos humanos y relaciones laborales.....	21
2.19. Organigrama.....	21
2.20. Tipos de organigrama.....	22
2.20.1. Por su naturaleza	22
2.20.2. Por su finalidad.	22
2.20.3. Por su ámbito	23
2.21. Función de empleo.	24
III. MATERIALES Y MÉTODOS	26
3.1. Localización y duración de la investigación	26
3.2. Materiales y equipos	26

3.3. Tipos de investigación	27
3.3.1. De campo.....	27
3.3.2. Bibliográfica y documental	27
3.4. Métodos	27
3.4.1. Inductivo deductivo	27
3.4.2. Analítico sintético	27
3.4.3. Descriptivo	28
3.5. Fuentes.....	28
3.5.1 Primarias.....	28
3.5.2. Secundarias.....	28
3.6. Técnicas e instrumentos de evaluación	29
3.6.1. Observación.....	29
3.6.2. Entrevista	29
3.6.3. Encuestas	29
3.6.4. Instrumentos	29
3.7. Población y muestra	30
3.8. Procedimiento metodológico.....	31
3.8.1. Recabación de la información.....	31
3.8.2. Análisis de la información.	33
3.8.3. Contenido del manual.	35
IV. RESULTADOS.....	36
4.1. Análisis de los resultados de las encuestas.....	36
4.1.1. Existencia de un manual de funciones en la empresa	36
4.1.2. Conocimiento detallado de las funciones.....	36
4.1.3. Perfil idóneo para el cargo a desempeñar	37
4.1.4. Actividades según el cargo	37
4.1.5. Indicaciones acerca de las funciones a desempeñar.....	38
4.1.6. Estructura organizativa	38
4.1.7. Asignación de otras tareas (sobrecarga laboral).....	39
4.1.8. Diseño de un manual de funciones.....	39
4.2. Análisis de los resultados de la entrevista	41

4.3. Puestos de trabajo	45
4.4. Clasificación de funciones.....	46
4.5. Análisis FODA.....	50
V. DISCUSIÓN.....	51
VI. PROPUESTA	54
6.1. Título.....	54
6.2. Introducción	54
6.3. Justificación	54
6.4. Objetivos del manual	55
6.4.1. General	55
6.4.2. Específicos.....	55
6.5. Ubicación sectorial.....	56
6.6. Desarrollo de la propuesta	56
6.6.1. Presentación	56
6.6.2. Alcance	57
6.6.3. Base legal	57
6.6.4. Impacto	57
6.6.5. Salvedad del manual	57
6.6.6. Misión y visión.....	58
6.6.6.1. Misión.....	58
6.6.6.2. Visión	58
6.7. Organigrama estructural	59
6.8. Organigrama funcional.....	60
6.9. Descripción y análisis de puestos y funciones	61
6.9.1. Nivel administrativo	61
6.9.1.1. Gerente general	61
6.9.1.2. Gerente administrativo	64
6.9.1.3. Asesor jurídico	66
6.9.2. Nivel de apoyo	68
6.9.2.1. Secretaria.....	68

6.9.3. Nivel operativo	70
6.9.3.1. Jefe de Talento Humano.....	70
6.9.3.2. Asistente de Talento Humano.....	73
6.9.3.3. Jefe financiero.....	75
6.9.3.4. Contador	77
6.9.3.5. Auxiliar contable.....	79
6.9.3.6. Recaudadores.....	81
6.9.3.7. Asistente de recaudación.....	83
6.9.3.8. Jefe de planificación y marketing	85
6.9.3.9. Asesores comerciales	87
6.9.3.10. Jefe de comercialización.....	89
6.9.3.11. Jefe de ventas.....	91
6.9.3.12. Jefe de compras	93
6.9.3.13. Auxiliar de ventas.....	95
6.9.3.14. Distribuidor	97
6.9.3.15. Cajero	99
6.9.3.16. Bodeguero	101
6.9.3.17. Despachador.....	103
6.9.3.18. Jefe de mantenimiento técnico	105
6.9.3.19. Asistente técnico	107
6.9.3.20. Chofer	109
6.9.3.21. Mensajero	111
6.9.3.22. Guardia	113
6.10. Impacto	114
6.11. Evaluación	116
VII. CONCLUSIONES.....	117
VIII. RECOMENDACIONES	118
IX. RESUMEN.....	119
X. SUMMARY	121
XI. BIBLIOGRAFÍA.....	123
XII. ANEXOS	125

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro	Pág.
1. Muestra poblacional para realizar el estudio de campo	30
2. Existencia de un manual de funciones en la empresa	36
3. Conocimiento detallado de las funciones	37
4. Perfil idóneo para el cargo a desempeñar.....	37
5. Actividades según el cargo.....	38
6. Indicaciones acerca de las funciones a desempeñar	38
7. Estructura organizativa.....	39
8. Asignación de otras tareas (sobrecarga laboral)	39
9. Diseño de un manual de funciones	40
10. Elementos de la empresa que presentan falencias.....	40
11. Análisis de los resultados de la entrevista.....	41
12. Clasificación de funciones según el puesto de trabajo	46
13. Matriz FODA. Mundoffice C. Ltda.....	50

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura	Pág.
1. Estructura Organizacional de Mundoffice C. Ltda.	59
2. Estructura Funcional de Mundoffice C. Ltda.....	60

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo	Pág.
1. Formato de cuestionario utilizado en las encuestas dirigidas al personal de Mundoffice C. Ltda.....	126
2. Formato de cuestionario utilizado en la entrevista dirigida al gerente de Mundoffice C. Ltda.	128
3. Fotos	130
4. Autorización dirigida al Gerente de Mundoffice C. Ltda., para realizar la tesis de grado.	133

I. INTRODUCCIÓN

Los avances tecnológicos y la globalización a nivel mundial, requiere de un cambio en el estilo de gestión del Talento Humano, ya que tienen diferentes necesidades y expectativas, a fin de adaptarse a la modernización de los mismos, con la capacidad de interacción, innovación y creatividad características indispensables para el desarrollo de las organizaciones con equipos de trabajo de alto rendimiento.

La función de administración del Talento Humano en un negocio global es generalmente responsable de las relaciones laborales internacionales, desde una perspectiva estratégica. El asunto clave en las relaciones laborales internacionales es el grado en que la mano de obra organizada puede limitar las decisiones de un negocio global.

Con respecto al manejo del talento humano y para optimizar tiempo y dinero necesita mejorar índices de eficiencia y productividad, asignando las labores respectivas a cada cargo, ya que es importante conocer las funciones que cada empleado desempeña en esta compañía, evitando dualidad de funciones, creando así un mejor clima organizacional. En vista de ellos y acorde a las necesidades de la empresa, es necesario implementar un manual de funciones, que solvete las necesidades de la organización.

El manual de funciones es una herramienta fundamental, ya que es un punto de partida para elaborar la mayor parte de instrumentos con que se administra el Talento Humano en la compañía y es importante a la hora de obtener un personal idóneo, estableciendo las especificaciones y los requerimientos del cargo con el cual se hará la mejor selección e inducción de personal calificado y especializado para la organización.

Mundoffice C. Ltda., es líder en la distribución de suministros de oficina y útiles escolares en la ciudad de Quevedo y en la provincia de Los Ríos. Durante los

últimos años su expansión ha sido constante brindando un servicio de calidad que ha llegado ser una característica de Mundoffice C. Ltda.

Por este motivo el objetivo del manual es transparentar las acciones que realizan, los actores, designarles responsabilidades y funciones, para llegar a un crecimiento organizado y sostenido de todo el personal administrativo junto con el comercial. Mundoffice hace 15 años atrás, comenzando como una pequeña librería en la calle 7 de octubre y octava. Ante el aumento de la población estudiantil y la aparición de nuevas necesidades tanto en profesionales como en instituciones fueron ampliando nuestras líneas de negocios, presentando nuevos productos y experimentando con nuevos servicios. El 26 de mayo del 2009 se constituyeron en Compañía Limitada tomando el nombre de Mundoffice. En la actualidad la matriz está ubicada en el centro de la ciudad y tres sucursales más ubicadas en sitios estratégicos.

1.1. Planteamiento del problema.

Mundoffice C. Ltda., actualmente no cuenta con un manual de funciones, que especifique las obligaciones del talento humano, problema que afecta en el desarrollo funcional del personal de la compañía, imposibilitando la delegación de funciones debido a la carencia de un plan específico de trabajo para cada elemento de la organización.

La compañía carece de una estructura organizacional, lo cual genera inconvenientes en el desarrollo de las funciones que debe cumplir el personal en sus puestos de trabajo.

La carencia de un manual de funciones en la compañía, incide en el desempeño laboral y desarrollo organizacional del talento humano, producto de ello son las distorsiones en la toma de decisiones y los conflictos que se presentan en las directrices y responsabilidades.

La sobrecarga laboral, es otro inconveniente que presenta el talento humano de la compañía, debido a que ciertos empleados realizan otras funciones que no le competen acorde a su puesto de trabajo, acumulando trabajo e incumplen las tareas asignadas por su superior.

En virtud de lo anterior expuesto, se considera que la estructuración de un manual de funciones, detallará el rol de cada uno de los elementos que conforman esta organización; además el personal tendrá descritas sus obligaciones, lo cual ayudará a simplificar los problemas que se presentan en el plano laboral y el desarrollo de funciones.

1.2. Formulación del problema.

¿Cómo la inexistencia de un manual de funciones en Mundoffice C. Ltda., incide en el proceso administrativo y el desempeño laboral de los empleados?

1.3. Delimitación del problema.

Campo de Acción: Procesos administrativos de Mundoffice C. Ltda.

Objeto de estudio: Manual de Funciones.

Lugar: El presente trabajo investigativo se lo realizó en Mundoffice C. Ltda., ubicada en la Calle Bolívar N° 705 y 7ma del cantón Quevedo, provincia de Los Ríos.

Tiempo: La presente investigación tuvo una duración aproximada de 180 días, año 2011.

1.4. Justificación y factibilidad.

Mundoffice C. Ltda., es una compañía líder en la distribución de suministros de oficina, durante los últimos años su crecimiento tecnológico ha sido constante, en el desarrollo educativo de las nuevas generaciones, brindando un servicio de calidad y ofreciendo variedad de productos a sus clientes.

Se seleccionó el tema “Manual de Funciones”, porque mediante este instrumento de trabajo se constituirán normas y se definirán las tareas que cada funcionario deberá cumplir acorde a los objetivos, misión y visión de Mundoffice C. Ltda.

Es importante identificar los puestos de trabajo, que conforma la estructura organizacional de la compañía, además es necesario clasificar las funciones del personal que labora en los puestos determinados, a fin de diseñar la estructura orgánica - funcional, estableciendo los niveles jerárquicos, líneas de autoridad y responsabilidad, requeridos por la organización.

Este instrumento o guía servirá no sólo para el personal que ya labora en la institución sino también para los nuevos elementos que ingresen a esta compañía, para guiarse en las nuevas actividades.

Este manual cumplirá la función de disipar toda duda existente tanto en autoridades como empleados en general, en el momento de enfrentarse a diferentes problemas laborales o cuando se necesita conocer claramente la función que cada uno de los empleados desempeñan en esta compañía.

Resume las ideas que la entidad tiene que reflejar día a día para lograr el correcto funcionamiento y organización en sus distintas áreas siendo esto el punto de partida para cumplir el objetivo, que toda persona pueda acceder a esta ayuda laboral y así enriquecer sus conocimientos para poder decidir, capacitar, comunicar etc. y así lograr éxito dentro de esta organización.

El presente estudio fue factible porque el gerente de Mundoffice C. Ltda., prestó todas las facilidades necesarias para realizar la investigación, además se contó con los recursos y experiencia necesaria para emprender el estudio.

1.5. Objetivos.

1.5.1. General.

Elaborar un manual de funciones para Mundoffice, que contribuya a lograr la efectividad administrativa y calidad del servicio, año 2011.

1.5.2. Específicos.

- ✓ Realizar un diagnóstico sobre las principales falencias que existen en Mundoffice C. Ltda.
- ✓ Elaborar la estructura organizativa de Mundoffice C. Ltda.
- ✓ Diseñar un manual de funciones que permita la eficiencia y eficacia de la Mundoffice C. Ltda.

1.6. Hipótesis.

La elaboración del Manual de Funciones permitirá determinar las funciones del personal que labora en distintas áreas en Mundoffice C. Ltda.

II. REVISIÓN DE LITERATURA

2.1. Empresa.

CHIAVENATO (2007), una empresa es una organización o institución dedicada a actividades o persecución de fines económicos o comerciales. Se ha notado que, en la práctica, se puede encontrar una variedad de definiciones del término. Eso parece ser debido, por lo menos en parte, a que a pesar de su aparente simplicidad el concepto es complejo. Así, se puede considerar que esas diferencias enfatizan diversos aspectos. A continuación se ofrecen algunas.

2.1.1. Clasificación de las empresas.

CHIAVENATO (2007), existen numerosas diferencias entre unas empresas y otras. Sin embargo, según en qué aspecto nos fijemos, podemos clasificarlas de varias formas. Dichas empresas, además cuentan con funciones, funcionarios y aspectos disímiles, a continuación se presentan los tipos de empresas según sus ámbitos y su producción.

Según la actividad o giro, las empresas pueden clasificarse, de acuerdo con la actividad que desarrollen, en:

- ✓ Empresas del sector primario.
- ✓ Empresas del sector secundario.
- ✓ Empresas del sector terciario.

De producción. Estas satisfacen a las de consumo final. Ejemplo: maquinaria ligera, productos químicos, etc.

Comerciales. Son intermediarias entre productor y consumidor; su función primordial es la compra/venta de productos terminados. Pueden clasificarse en:

- ✓ Mayoristas: Venden a gran escala o a grandes rasgos.
- ✓ Minoristas (detallistas): Venden al por menor.
- ✓ Comisionistas: Venden de lo que no es suyo, dan a consignación.

Servicio. Son aquellas que brindan servicio a la comunidad que a su vez se clasifican en:

- ✓ Transporte.
- ✓ Turismo.
- ✓ Instituciones financieras.
- ✓ Servicios públicos (energía, agua, comunicaciones).
- ✓ Servicios privados (asesoría, ventas, publicidad, contable, administrativo).
- ✓ Educación.
- ✓ Finanzas.
- ✓ Salud.

CHIAVENATO (2007), según la procedencia de capital:

- ✓ Empresa privada: si el capital está en manos de accionistas particulares (empresa familiar si es la familia).
- ✓ Empresa de autogestión: si los propietarios son los trabajadores, etc.
- ✓ Empresa pública: si el capital y el control está en manos del Estado.
- ✓ Empresa mixta: si el capital o el control son de origen tanto estatal como privado o comunitario.

Según su tamaño:

CHIAVENATO (2007), no hay unanimidad entre los economistas a la hora de establecer qué es una empresa grande o pequeña, puesto que si existe un criterio único para medir el tamaño de la empresa. Los principales indicadores son: el volumen de ventas, el capital propio, número de trabajadores, beneficios, etc. El más utilizado suele ser según el número de trabajadores.

Este criterio delimita la magnitud de las empresas de la forma mostrada a continuación:

- ✓ Micro empresa: si posee 10 o menos trabajadores.
- ✓ Pequeña empresa: si tiene un número entre 11 y 50 trabajadores.
- ✓ Mediana empresa: si tiene un número entre 51 y 250 trabajadores.
- ✓ Gran empresa: si posee más de 250 trabajadores.
- ✓ Multinacional: si posee ventas internacionales.

2.2. Manual de funciones.

ZAMBRANO (2008), 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 basado en los respectivos procedimientos, sistemas, normas y que resumen el establecimiento de guía y orientaciones para desarrollar las rutinas o labores cotidianas.

ARBOLEDA (2006), documento similar al Manual de Organización. Contiene información válida y clasificada sobre las funciones y productos departamentales de una organización. Su contenido son y descripción departamental, de funciones y de productos.

Sin interferir en las capacidades intelectuales, ni en la autonomía propia e independiente 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 con lleva, sus requisitos, perfiles, incluyendo informe de labores que deben ser elaborados por lo menos anualmente dentro de las cuales se indique cualitativamente y cuantitativamente en resumen las labores realizadas en el periodo.

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.

SCHULLER (2006), es el complemento escrito del organigrama y junto con él forma parte del manual de organización. De cada puesto de trabajo incluye:

- ✓ Objeto: Finalidad del sector de la organización.
- ✓ Puesto: La descripción del cargo, y sus misiones y funciones básicas.
- ✓ Responsabilidad: La descripción de las tareas por las cuales responde el sector.
- ✓ Autoridad: Quienes dependen de él y de quien depende el sector.

Se puede extender a todos los puestos y niveles del organigrama, teniendo en cuenta que a mayor cantidad de puestos y niveles, se hace más difícil su revisión y actualización.

FLORES (2005), en el manual de funciones es una parte clave del proceso de comunicación en la organización. Todas las personas que participan en la organización deben saber que se espera de ellas en el desempeño de sus tareas.

FLORES (2005), el manual es indispensable para resolver problemas de superposiciones de funciones, responsabilidad y autoridad, así mismo facilita el proceso de capacitación e incorporación del personal.

ALLES (2005), el manual de funciones es un documento que confiere todas las actividades relacionadas con el funcionamiento y operación del área correspondiente. Este manual documenta los conocimientos, experiencia y tecnología del área, para hacer frente a sus retos y funciones, con el propósito de cumplir adecuadamente con su misión.

2.2.1. Propósito de un manual de funciones.

ZAMBRANO (2008), facilitar el proceso de reclutamiento y selección de personal.

- ✓ Identificar las necesidades de capacitación y desarrollo del personal.
- ✓ Servir de base en la calificación de méritos y la evaluación de puestos.
- ✓ Precisar las funciones encomendadas a cada cargo, para deslindar responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- ✓ Propiciar la uniformidad en el trabajo.
- ✓ Permitir el ahorro de tiempo y esfuerzos en la ejecución del trabajo evitando repetir instrucciones sobre lo que tiene que hacer el empleado.
- ✓ Sirve de medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, ya que facilita su incorporación a las diferentes unidades.
- ✓ Proporcionar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos.

2.2.2. Ventajas.

ZAMBRANO (2008), mayor facilidad en el diseño de directrices, y en la ejecución de las mismas.

- ✓ No hay conflictos de autoridad, ni fugas de responsabilidad.
- ✓ Es claro y sencillo.
- ✓ Útil en toda organización.
- ✓ La disciplina es fácil de mantener.

2.2.3. Manual de funciones y responsabilidades.

2.2.3.1. Descripción básica del cargo.

AGUIRRE (2009), el formato se encabeza describiendo el nombre del cargo, dependencia a la que pertenece y el cargo de su jefe inmediato.

2.2.3.2. Objetivo estratégico del cargo.

AGUIRRE (2009), este ítem se refiere a las actividades generales que define el grupo de funciones, las responsabilidades por lo cual se hace necesario la existencia de dicho cargo en la estructura de la empresa. En este punto se debe recalcar que la definición del objetivo debe ser concreta y que globalice en pocas palabras el grupo de funciones y responsabilidades del cargo.

2.2.4.3. Funciones básicas.

AGUIRRE (2009), en este manual se debe incluir cada una de las funciones y responsabilidades básicas que describa adecuadamente los límites y la esencia del cargo. Se debe tener en cuenta que en la descripción de las funciones básicas no se debe entrar en los detalles de “ el cómo hacer para cumplir con las funciones” , ya que este es un tema tratado al detalle en el manual de procedimiento y formatos,. Es muy importante incluir dentro de la lista responsabilidades, el nivel de autorización y responsabilidades presupuestal de su cargo, si lo tiene. No deben quedar dudas para el funcionario hasta donde va su responsabilidad y su autonomía tanto presupuestal como administrativa.

2.2.4.4. Personal relacionado con el cargo.

AGUIRRE (2009), en este ítem se parte de la ubicación del cargo dentro del organigrama de la empresa para determinar con los empleados que secciones deben interactuar para dar cumplimiento a sus funciones y responsabilidades asignadas. Esta parte del formato también le permite al trabajador conocer la Empresa y le da un panorama global del movimiento de la empresa entre sus diferentes secciones.

2.3. Administración de talento humano.

CHIAVENATO (2007), el ambiente competitivo de los negocios exige una administración eficaz del Talento Humano. La estructura, la tecnología, los recursos financieros y materiales son aspectos físicos e inertes que requieren ser administrados de manera inteligente por las personas que conforman la organización. Uno de los factores que incide en la dinámica de las organizaciones es las personas. Son ellas las portadoras de la inteligencia que mantiene activa y orienta a cualquier organización.

Las cualidades de los funcionarios de una organización: sus conocimientos y habilidades, su entusiasmo y satisfacción con su trabajo, su iniciativa para generar riqueza, todo esto tiene un gran impacto en la productividad de la organización, en su nivel de servicio al cliente, en su reputación y en su competitividad, pues hace una diferencia en un ambiente competitivo.

La administración de Talento Humano eficaz se funda en la responsabilidad del gerente en cada área funcional de la organización, ya sea finanzas, contabilidad, mercadotecnia, producción, compras e, incluso, en administración de Talento Humano. Administrar personas es una responsabilidad gerencial, es decir, de línea, aunque implica una función de equipo dirigente.

Así, cualquiera que sea el área empresarial escogida, el futuro administrador necesita tener una visión sobre cómo lidiar con asuntos relacionados con personas y obtener una perspectiva de administración de recursos humanos para alcanzar su éxito profesional y conducir a su organización a la excelencia y a la competitividad.

2.4. Puesto o cargo de trabajo.

CHIAVENATO (2005), un puesto o cargo de trabajo lo define como una unidad de la organización y consiste en un conjunto de deberes que lo separa y lo

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.

2.4.1. Diseño de puestos.

CHIAVENATO (2007), el diseño del cargo es la especificación del contenido de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás cargos por cumplir requisitos tecnológicos, empresariales, sociales y personales del ocupante.

2.4.2. Evaluación del desempeño laboral.

CHIAVENATO (2005), cuando un programa de evaluación de desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, normalmente trae beneficios a corto mediano y largo plazo. Los principales beneficios son generalmente, el evaluado, el jefe, la empresa y la comunidad.

2.5. Manual de procedimientos u organizaciones.

CHIAVENATO (2007), el mundo de hoy es una sociedad compuesta de organizaciones. Todas las actividades dirigidas hacia la producción de bienes (producto) o a la prestación de servicios son planteadas, coordinadas, dirigidas y controladas dentro de la organización.

Estas están constituidas por personas, recursos del mercado, recursos físicos y materiales, recursos financieros, recursos tecnológicos, etc.

La vida de las personas dependen de las organizaciones y estas dependen del trabajo de aquellas.

2.6. Factor humano en las organizaciones.

CHIAVENATO (2007), las organizaciones están conformadas por personas y dependen de ellas para alcanzar sus objetivos y cumplir sus misiones.

Para las personas las organizaciones constituyen el medio para alcanzar varios objetivos.

2.7. Análisis de puesto.

MONDY (2005), es el proceso sistemático que consiste en determinar las habilidades, deberes y conocimientos requeridos para desempeñar trabajos específicos en una organización.

Tradicionalmente es una técnica de recursos humanos básica y penetrante, así como el punto inicial de las actividades de Recursos Humanos; en el ambiente laboral de constante cambio, hoy en día es indispensable un sistema sólido de análisis de puesto.

2.8. Tipos de información para análisis de puesto.

NOE (2005), se requiere mucha información para lograr el análisis de puesto con éxito. El análisis identifica los deberes y las responsabilidades actuales del puesto; Las funciones básicas del puesto se determinan en este proceso observa la importancia que tienen las actividades orientada a los trabajadores, así como los tipos de máquinas, herramientas, equipos de apoyo de trabajo, usado en el puesto.

2.9. Teoría de las relaciones humanas.

ZULUAGA (2007), también dominada escuela humanística de la administración, desarrollada por Elton Mayo y sus colaboradores y que

apareciera poco después de la muerte de Taylor. Los estudios de este enfoque se basaron principalmente en el factor humano profundizado a través de la TRH o escuela humanística de la administración, la motivación, el liderazgo, la comunicación, la organización informal y la dinámica de grupos fueron los principales aspectos trabajados por esta escuela.

Esta teoría pretendió desarrollar una nueva filosofía empresarial en la cual la tecnología y el método eran las preocupaciones del administrador a pesar de la superioridad de la teoría clásica y al no estar con ninguna otra, durante las cuatro primeras décadas.

El origen de la teoría de las relaciones humanas se remonta varias décadas antes de la desaparición en los Estados Unidos, cuna de la democracia, del pragmatismo y de la iniciativa individual, apoyada con la experiencia de Hawthorne, originada principalmente por la necesidad de humanizar y democratizar la administración, de desarrollar las llamadas ciencias humanas, por las ideas de la filosofía de John Dewey y la psicología de Kurt Lewin y las conclusiones que dio la experiencia de Hawthorne.

2.10. Efectos de la globalización sobre la administración de Recursos Humanos.

BOHLANDER (2007), a pesar de las oportunidades proporcionadas por los negocios internacionales cuando los administradores hablan de ir “ hacia la globalización” deben equilibrar un complicado conjunto de puntos relacionados con geografía, culturas, leyes y prácticas de negocios diferentes, los aspectos sobre recursos humanos subyace en cada uno de estos asuntos e incluyen puntos como identificar gerentes expatriados capaces que vivan, trabajen en el extranjero, diseñar programas de capacitación y oportunidades de desarrollo para mejorar el conocimiento y comprensión de los gerentes sobre culturas y prácticas empresariales extranjeras; ajustando planes de capacitación para asegurar que los esquemas de remuneración sean justos y equitativos para

todas las personas que habitan en regiones diferentes con costos de vida distintas.

Así a la vez que la administración a través de las fronteras proporciona, nuevas y mayores oportunidades a las organizaciones, también representa un salto cuántico en la complejidad de la administración de Recursos Humanos. De hecho, el escenario internacional para el ARH es tan importante al respecto, que se ha dedicado todo un capítulo al análisis de sus implicaciones competitivas, culturales y prácticas.

2.11. La contratación.

REIG (2005), se ha considerado siempre que la contratación es un proceso crítico para las organizaciones, aunque quizás lo sea más en los últimos tiempos esto se debe a que la motivación y el compromiso de los empleados dependen cada vez de que estos generen expectativas positivas hacia la empresa, y viceversa. El reclutamiento, la selección, y las posteriores socializaciones son etapas fundamentales en la formación de dicha expectativa, ya que estas prácticas de Recursos Humanos sirven para que empresas y trabajadores se “vendan”.

Se trata de que se desarrolle un intercambio de información que permita que el empleado elija a la organización en la que trabajar y que la organización elija a los empleados que trabajaran en ella.

Tradicionalmente se ha hecho mucho hincapié en el poder de las empresas sobre los trabajadores en este proceso. Sin embargo, actualmente esa situación no se da tanto y las Empresas necesitan asegurarse la capacidad de atracción y retención y más importante aún, necesitan predecir cuál va a ser el comportamiento futuro del empleado y su contribución a las necesidades de la organización.

Por todo ello, la capacitación de trabajadores en número y en calidad suficiente no es más que el primer escollo del proceso de contratación. Después hay que elegir al candidato que mejor se adapte. Esto no es sencillo ya que supone valorar a priori el rendimiento en el puesto de los reclutas.

2.12. Diseño de cargo y organizaciones.

REIG (2005), un cargo es un puesto dentro de la estructura (organigrama) de una organización y el organigrama que refleja la estructura muestra de manera piramidal la ubicación de cada cargo dentro del sistema organizacional.

Un cargo consiste en un grupo de tareas que se deben desarrollar para que una organización pueda alcanzar sus objetivos, mientras que puesto es el conjunto de tareas y responsabilidades a cargo de una persona.

Cada peldaño en la escalera organizacional (organigrama) tiene diferentes cargos y estos muestran sus tramos de control y responsabilidad.

Para poder acomodar esa escalera, es necesario analizar las funciones de cada peldaño o cargo. El proceso de análisis de esos peldaños se conoce como análisis de cargo.

El análisis de puesto es un proceso para determinar (producir y elegir) las habilidades, deberes y conocimientos necesarios para desempeñar cargos (predeterminados) en una organización.

2.13. La selección personal en la empresa.

VENTURA (2006), con frecuencia y debido a los continuos cambios en el mercado de trabajo las empresas necesitan redefinir puestos de trabajo o crear nuevos puestos de trabajo más adecuados a las nuevas necesidades.

VENTURA (2006), esto implica que en ocasiones las empresas necesitan nuevos trabajadores para dichos puestos de trabajo.

Una vez que la empresa es consciente de la necesidad de cubrir un determinado puesto de trabajo y antes de comenzar el proceso de selección debe realizar:

- ✓ Descripción del puesto de trabajo: consiste en detallar las funciones y las tareas propias del puesto de trabajo.
- ✓ Descripción del perfil del candidato consiste en detallar las características tanto personales como profesionales que debe reunir el candidato a ocupar el puesto de trabajo.

Una vez que la empresa tiene perfectamente descrito tanto el puesto de trabajo como las características que deben reunir los aspirantes. se tendrían dos opciones acudir a fuentes externas y reclutar así personal procedentes de exterior de la empresa o por lo contrario acudir a fuentes internas y obtener el personal que necesita del interior de la empresa mediante procesos de promoción interna.

2.14. Análisis y valuación de puestos.

BOHLANDER (2007), recibida la requisición de personal, se recurrirá al análisis y evaluación de puestos, con el objeto de determinar los requerimientos que debe satisfacer la persona para ocupar el puesto eficientemente, así como el salario a pagársele. En caso de no existir dicho análisis y evaluación, deberá procederse a su elaboración para poder precisar que se necesita y cuanto se pagará.

Pudiera decirse que una vacante es una pieza faltante de una máquina. Si no se tiene idea de la forma de la refacción ni de sus funciones, es imposible llenar

el hueco, siguiendo metáfora, el análisis de puestos y su evaluación nos dice la forma de la pieza que falta y su valor.

2.15. Desarrollo de evaluación.

REIG (2005), con frecuencia la persona recién llegada a una organización se hace preguntas como: “¿Podré hacer bien la labor que me han encomendado?, ¿voy a congeniar con mi nuevo jefe?” Esta “ansiedad de principiante” puede ser una parte inevitable del proceso de integración a una empresa, pero cuando es aguda se reduce tanto el nivel de satisfacción del empleado como su capacidad de aprender. Los psicólogos nos enseñan que las primeras impresiones son muy fuertes y se prolongan durante mucho tiempo. Por esa razón es importante que las primeras impresiones del recién llegado sean positivas.

La administración de los recursos humanos comprende mucho más que el simple proceso de contratar personal. Una vez que se contrató a una persona adecuada, el departamento de personal de filosofía proactiva contribuye en diversas maneras a que el recién llegado se convierta en un empleado productivo y satisfecho. Esta ayuda se extiende también a los empleados de más antigüedad, que pueden ser transferidos a otros puestos mediante procesos de promoción, cambios laterales y reducciones de nivel.

Como se analizó en los dos últimos capítulos acerca del reclutamiento y selección, las organizaciones dedican considerable tiempo y recursos a la adquisición del personal idóneo. Cada nuevo empleado supone una nueva inversión considerable para la empresa desde su primer día de trabajo. El recién llegado, por su parte, debe convertirse en un integrante productivo dentro de la organización. Que ése sea el caso depende de gran medida del proceso de orientación que ponga en marcha el área de recursos humanos.

2.16. Manual de descripción de cargo.

NOE (2005), en un artículo publicado en una revista (Resumen Gerencial), afirma que “Cada organización y cada persona requiere un orden que establezca claramente qué puede hacer y qué no. Cuando la empresa cuente con un sistema de valores definidos, compartidos y materializados mediante políticas establecidas y aplicadas a todos, la gente puede concentrarse más en lo que tiene que hacer y aplicar su iniciativa y creatividad en el trabajo”.

Este mismo autor declara que la organización debe estar inmersa en “Una buena planificación - que - requiera ante todo definir con precisión las responsabilidades de cada uno de sus miembros.

Es necesario que cada persona tenga bien claro que se pretende de ella y por qué cosas es responsable de rendir cuenta. Pero además es necesario una definición precisa sobre cómo deben relacionarse las personas”.

En este sentido, los manuales de descripción del cargo, también deben de tomar en cuenta las relaciones entre las personas y sus capacidades que canalicen el desarrollo personal de sus miembros. Al respecto el autor señala “Todo el mundo tiene un nivel de capacidad real que requiere ser utilizado a pleno para bien de la organización y el individuo, para desarrollarse personal y profesionalmente es requisito mínimo estar utilizando todas las capacidades reales que dispone”.

2.17. Administración de personal.

CHIAVENATO (2007), es el conjunto de previsiones, los medios y las ejecutorias que se orientan a procurar justicia y armonía dentro de los ámbitos de trabajo, así como lograr el mayor grado de eficacia interna y externa a cualquier tipo de organización.

2.18. Relaciones laborales.

GODIO (2005), la relación laboral o las relaciones laborales son aquellas que se establecen entre el trabajo y el capital en el proceso productivo. En esa relación, la persona que aporta el trabajo se denomina trabajador, en tanto que la que aporta el capital se denomina empleador, patronal o empresario. El trabajador siempre es una persona física, en tanto que el empleador puede ser tanto una persona física como una persona jurídica.

2.18.1. Recursos humanos y relaciones laborales.

GODIO (2005), las empresas suelen denominar con el término «recursos humanos» a las cuestiones relacionadas con el manejo del personal. Al ser definidos como «recursos», los trabajadores son asimilados a otro tipo de «recursos», como los «recursos financieros», o los «recursos materiales» (materia prima, maquinaria, etc.).

La definición como «recurso» de las cuestiones relacionadas con el personal, tiende a concentrarse en las relaciones técnicas de producción, antes que en las relaciones sociales, dando prioridad a los aspectos disciplinarios y eventualmente psicológicos, pero postergando habitualmente las relaciones colectivas y los intereses personales de los trabajadores.

2.19. Organigrama.

ENRÍQUEZ (2005), el organigrama es una herramienta importante sirve para indicar gráficamente la estructura organizativa de una empresa u organización. Es preciso y condición sin equanon que el mismo refleje fielmente la estructura organizativa que mencionábamos y la división jerárquica que ostenta una empresa, ya que además de ser una herramienta muy útil para mostrarle al afuera cómo es su disposición y funciones principales, servirá internamente para que los empleados de la empresa u organización conozcan sus

características generales, asimismo como el lugar y función que ocuparán en la misma.

ENRÍQUEZ (2005), generalmente, los organigramas tienen su razón de ser y son más que nada utilizados en aquellas empresas u organismos grandes, como puede ser el caso de alguna dependencia del gobierno y cuyas tareas están diversificadas en varios departamentos que atienden diversos menesteres. Por eso en el organigrama encontraremos las estructuras departamentales que existen en una organización, así como también las personas que las dirigen.

2.20. Tipos de organigrama.

ZUANI (2006), se clasifican de la siguiente manera:

2.20.1. Por su naturaleza.

Este grupo se divide en tres tipos de organigramas:

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

2.20.2. Por su finalidad.

ZUANI (2006), este grupo se divide en cuatro tipos de organigramas:

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

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

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

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

2.20.3. Por su ámbito.

ZUANI (2006), este grupo se divide en dos tipos de organigramas:

Generales: Contienen información representativa de una organización hasta determinado nivel jerárquico, según su magnitud y características. En el sector público pueden abarcar hasta el nivel de dirección general o su equivalente, en

tanto que en el sector privado suelen hacerlo hasta el nivel de departamento u oficina

BOHLANDER (2007), un organigrama es la representación gráfica de la estructura de una empresa u organización. Representa las estructuras departamentales y, en algunos casos, las personas que las dirigen, hacen un esquema sobre las relaciones jerárquicas y competenciales de vigor en la organización. El organigrama es un modelo abstracto y sistemático, que permite obtener una idea uniforme acerca de la estructura formal de una organización.

FLORES (2005), es el modelo gráfico que representa, entre otra cosa, la forma en que se han agrupado las tareas, actividades u otras funciones en una organización. Muestra las áreas o departamentos de una organización.

El organigrama da una visión global de la organización, permite esta con otras organizaciones y aclara rápidamente las incongruencias, como las fallas de control, duplicación de funciones y otras.

Parámetros a recetar en el diseño de organigramas: claridad, simplicidad y simetría (los niveles de igual jerarquía se ubican a la misma altura), teniendo siempre en cuenta que estos modelos deben cumplir con la finalidad de facilitar la comunicación entre las personas.

LOACHAMÍN (2006), es una herramienta de mucha utilidad porque organiza, informa y nos ayuda a visualizar en forma clara la organización de la empresa.

GÓMEZ (2006), el organigrama puede describirse como un instrumento utilizado por las ciencias administrativas para análisis y la acción práctica.

2.21. Función de empleo.

BOHLANDER (2007), constituye una de las primeras funciones, que consiste en buscar y escoger los mejores candidatos, y los recomienda para ocupar los puestos de trabajo concordantes con el perfil del puesto o cargo. Esta función tiene como misión obtener el mejor colaborador para la vacante existente, calificando sus aptitudes y actitudes para el puesto, como también la potencialidad y adaptabilidad para su desarrollo en la empresa; Específicamente consiste en el reclutamiento, selección, contratación e introducción del nuevo colaborador más idóneo.

III. MATERIALES Y MÉTODOS

3.1. Localización y duración de la investigación.

La presente tesis se la realizó en Mundoffice C. Ltda., ubicada en la Calle Bolívar N° 705 y 7ma del cantón Quevedo, provincia de Los Ríos.

El estudio tuvo una duración de 9 meses.

3.2. Materiales y equipos.

Materiales	Cantidad
Remas de papel A4	2
Libros	8
Folletos de Mundoffice C. Ltda.	5
Módulo de Administración y Gestión de Recursos Humanos	1
CD-RW	7
Agenda	2
Bolígrafos	4
Lápices	2
Borradores	3
Reglas	1
Carpetas	8
Anillados	2
Empastados	2
Pen driver	1
Calculadora	1
Pilas	2
Tarjetas claro de \$ 3.00	28
Cartuchos	8
Copias	1200

Equipos	Cantidad
Computador	1
Impresora	1
Escáner	1
Cámara Digital	1
Celulares	1

3.3. Tipo de investigación.

3.3.1. De Campo.

La investigación de campo se realizó en Mundoffice C. Ltda., para ello se efectuaron entrevistas y encuestas, con el propósito de comparar el criterio de cada uno de los entrevistados y obtener conclusiones de lo investigado en base a las interrogantes planteadas.

3.3.2. Bibliográfica – documental.

La investigación documental está basada en los libros, revistas, periódicos, organigramas, folletos y archivos de la compañía que directa o indirectamente aporten a la investigación.

3.4. Métodos de investigación.

3.4.1. Inductivo.

La aplicación de este método, permitió extraer información en Mundoffice C. Ltda., referente al objeto de estudio.

3.4.2. Deductivo.

Este permitió deducir y determinar la factibilidad de creación de un manual de funciones para Mundoffice C. Ltda.

3.4.3. Estadístico.

Este método permitió tabular, graficar, porcentuar y analizar los resultados obtenidos a través de las encuestas.

3.4.4. Analítico.

La información recopilada se la analizó para posteriormente establecer los resultados de la investigación y con ello diseñar una propuesta de solución idónea y acorde a las necesidades de Mundoffice C. Ltda.

3.4.5. Propositivo.

Permitió diseñar la propuesta de solución, aplicando alternativas que contribuyeron al desempeño de las funciones del personal en Mundoffice C. Ltda.

3.5. Fuentes de investigación.

3.5.1. Primaria.

La recolección de datos primarios se realizó a través de las técnicas, observación, entrevista y encuestas implementadas en Mundoffice C. Ltda.

3.5.2. Secundaria.

La recolección de datos secundarios se realizó a través de la investigación bibliográfica; libros, textos, folletos, revistas e internet.

3.6. Técnicas e instrumentos de evaluación.

En la presente investigación se utilizaron las técnicas de observación, entrevista y encuestas.

3.6.1. Técnicas.

3.6.1.1. Observación.

La observación, permitió obtener información a través de las visitas que se realizaron en Mundoffice C. Ltda., sobre los puestos de trabajo de cada empleado, las áreas y las condiciones en que desempeña sus actividades diarias.

3.6.1.2. Entrevista.

La técnica utilizada en el proyecto de investigación fue la entrevista, dirigida al Gerente Propietario de Mundoffice C. Ltda.

3.6.1.3. Encuestas.

Aplicadas al personal que labora en Mundoffice C. Ltda. Para su efecto se elaboró un cuestionario de preguntas con las debidas instrucciones.

3.6.2. Instrumento.

3.6.2.1. Cuestionario.

Se diseñó un cuestionario, estructurado con preguntas cerradas con opciones (variables), fundamentadas acorde a los objetivos e hipótesis planteadas.

3.7. Población y muestra.

3.7.1. Población.

La población objeto de estudio está conformada por 70 personas, que laboran en Mundoffice.

3.7.2. Muestra.

En vista que la población es finita, se tomó una muestra directa del 100% de la población.

Cuadro 1. Muestra poblacional para realizar el estudio de campo.

Cargo	Cantidad
Gerente	1
Jefe de administración	1
Jefe de crédito	1
Asistente administrativo	1
Supervisor de venta	6
Asistente contable	1
Jefe de RR-HH	1
Asistente de RR-HH	1
Tesorero	1
Bodeguero	1
Auxiliar de bodega	9
Auxiliar en venta	39
Guardia	3
Técnico en mantenimiento	2
Mensajero	2
Total	70

Fuente: Mundoffice C. Ltda., cantón Quevedo. 2011.

Elaboración: La Autora.

3.8. Procedimientos metodológicos.

Se desarrollará un estudio en Mundoffice C. Ltda., enfocándonos al desarrollo organizacional, para determinar las actividades – funciones que en esta se realizan.

Para proceder a elaborar el manual de organización es indispensable allegarse de un conjunto de información, para obtener los elementos básicos de análisis que nos proporcionen conocimiento de la situación orgánica, funcional y jurídica de la institución de la siguiente manera:

3.8.1. Recabacion de la información.

Para la realización de esta fase, es necesario el contar con técnicas de investigación que permitan recopilar un conjunto de información para obtener el conocimiento acerca de la estructura orgánica y funcional existente, tanto en lo formal como en lo real, de la institución de referencia. Estas técnicas para el efecto mencionado son: La investigación documental y la investigación de campo.

Investigación documental: El empleo de esta técnica permite captar la situación formal de la institución, esta se obtiene a través del análisis de sus documentos sobre los siguientes aspectos:

Marco jurídico: Es importante clasificar y analizar los documentos legales vigentes que definan el marco jurídico del cual se deriven las unidades administrativas y sus respectivas funciones y dichos documentos son entre otros, estatuto general, reglamentos, instructivos, acuerdos y/o circulares. Estos se consideran importantes para verificar, a su vez, si las funciones asignadas se encuentran respaldadas en las bases normativas de la institución.

Objetivo Institucional: A partir del análisis efectuado a los documentos

legales, se contará con elementos suficientes para describir el objetivo primordial que se ha determinado para la institución. Para este trabajo, tomamos como concepto de objetivo, “El propósito a cumplir mediante el desempeño de las funciones encomendadas a la institución”.

Antecedentes: Obtener la información necesaria para efectuar la descripción de la institución indicando la ley o decreto que dio origen a la misma, e incluyendo la relación de hechos sobresalientes de su desarrollo histórico. Es conveniente incluir los datos de las disposiciones jurídicas que hayan modificado cualquier aspecto de su organización en el proceso evolutivo de la institución.

Investigación de campo: Es conveniente recurrir a las técnicas de obtención de información en forma directa, utilizando la entrevista, que es la forma empleada por los encargados de obtener la información, a través del diálogo personal con los responsables de las distintas unidades operativas. Se aconseja utilizar un guión o cuestionario al respecto, en la cual se obtenga la sig. Información.

Descripción de objetivos específicos por unidad administrativa: En esta etapa de la investigación, se recabará la información relativa a los objetivos específicos asignados a cada unidad administrativa lo cual permitirá analizar la congruencia entre la naturaleza misma de las unidades en particular y dichos objetivos. Para el desarrollo de este punto se señala como concepto de objetivo específico: “El propósito a cumplir, con el desempeño de la función correspondiente a cada área específica”.

Estructura orgánica actual: En este apartado se obtendrá información que permita contar con la relación de las dependencias que conforman la institución, así como funcionarios que la integran y la ubicación orgánica de ambos en la estructura orgánica institucional. Lo cual permitirá efectuar una descripción ordenada de los principales puestos y unidades administrativas.

La información anterior permitirá obtener una visión integral de la institución a través de la elaboración de los organigramas actuales que muestren la conformación estructural de la institución, facilitando a su vez el análisis y el estudio correspondiente.

Funciones Actuales: Este aspecto es uno de los que preferentemente se requieren obtener a través de entrevistas directas, a modo de recabar información sobre las funciones que son realizadas en los distintos puestos integrantes de la estructura orgánica vigente, para proceder a su transcripción y análisis específico.

Para este trabajo, tomamos como concepto de función “El conjunto de actividades, que interactúan entre sí para cumplir con el objetivo fijado a la unidad correspondiente”. Tomando en cuenta el concepto anterior, se comprende la importancia que representa el conocer, las funciones que se realizan en los distintos puestos, para establecer su adecuada interrelación y su congruencia para con la naturaleza misma de la unidad administrativa de adscripción.

3.8.2. Análisis de la información.

Una vez obtenida la información requerida para la elaboración del manual, se procederá a su respectivo análisis que comprende las actividades de revisión, identificación, o ubicación de los aspectos funcionales y estructurales de la institución.

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

Por su forma: Similares - Equivalentes.

Por su contenido:

- ✓ Operación.
- ✓ Control - Supervisión.
- ✓ Coordinación - Programación.
- ✓ Evaluación - Asesoría.

Ubicación de funciones: Una vez clasificadas las funciones bajo los criterios mencionados, será conveniente ubicarlas considerando los siguientes aspectos:

- ✓ Identificación funcional de puestos y unidades con objetivos afines.
- ✓ Agrupación y reubicación de funciones a sus puestos correspondientes, eliminando a su vez, duplicidad y sobrecargas de trabajo.
- ✓ Asignación congruente de los puestos en las unidades con afinidad funcional.
- ✓ Agrupación funcional por áreas de las unidades encargadas de realizar funciones homogéneas.

Una vez efectuado el análisis funcional con su correspondiente clasificación y ubicación de funciones, así como, detectadas las áreas y unidades de ejecución se deberán conformar áreas funcionales que correspondan adecuadamente a la instauración de una nueva estructura funcional, jerárquicamente equilibrada, para satisfacer las necesidades de operación, control y supervisión.

Análisis Estructural: La clasificación obtenida en base al análisis deberá permitir detectar la naturaleza de las áreas funcionales, entendiendo como tales: “El conjunto de unidades administrativas interrelacionadas, que realizan funciones de naturaleza similar para el logro de un objetivo común”.

Elaboración de organigramas: En correspondencia al análisis estructural, se deberá realizar una representación gráfica de la estructura orgánica en general y de áreas específicas de la institución. Esta representación gráfica se mostrará a través de organigramas que deberán contener las siguientes características.

- ✓ La ubicación funcional.
- ✓ Los niveles jerárquicos.
- ✓ Las líneas de autoridad y responsabilidad.
- ✓ La naturaleza lineal o asesoramiento de la unidad de referencia.

3.8.3. Contenido del manual.

Como referencia a esta guía para elaborar el manual de organización y resumiendo ésta, se propone que el contenido del manual de organización de la empresa sea la siguiente:

- ✓ Presentación
- ✓ Puesto.
- ✓ Competencia.
- ✓ Responsabilidades.
- ✓ Funciones.
- ✓ Requisitos.
- ✓ Características requeridas.
- ✓ Objetivos.
- ✓ Habilidad.

IV. RESULTADOS

4.1. Análisis de las encuestas aplicadas al personal de Mundoffice C. Ltda.

4.1.1. Manual de funciones en Mundoffice C. Ltda.

El 100% del personal encuestado en Mundoffice C. Ltda., indicó que no existe un manual de funciones en la empresa que labora, lo cual demuestra que la organización carece de esta importante herramienta, producto de ello son las falencias en el desarrollo operativo y funcional del personal de la compañía.

Cuadro 2. Existencia de un manual de funciones en la empresa.

Variables	Nº Personas	Porcentaje
Si	0	0%
No	69	100%
Totales	69	100%

Fuente: Personal de Mundoffice C. Ltda.

Elaboración: La Autora.

4.1.2. Conocimiento detallado de las funciones.

El 70% del personal encuestado en Mundoffice C. Ltda., manifestó que no conoce con detalles cuáles son sus funciones, mientras que el 30% indica que si, esto demuestra que la mayoría de los empleados en la compañía desconocen sus funciones específicas, lo cual afecta el desempeño de las actividades comerciales y de servicio de la organización.

Cuadro 3. Conocimiento detallado de las funciones.

Variables	Nº Personas	Porcentaje
Si	21	30%
No	48	70%
Totales	69	100%

Fuente: Personal de Mundoffice C. Ltda.

Elaboración: La Autora.

4.1.3. Perfil idóneo para el cargo a desempeñar.

El 80% del personal encuestado, de Mundoffice C. Ltda., manifestó que cuándo ingresaron a la compañía no le solicitaron un perfil idóneo para el cargo que iban a desempeñar, mientras que el 20% indica que si le solicitaron, lo que demuestra que Mundoffice C. Ltda., no escoge el personal acorde al perfil y al campo de acción, sino más bien los selecciona y los ubica directamente a desarrollar diferentes funciones.

Cuadro 4. Perfil idóneo para el cargo a desempeñar.

Variables	Nº Personas	Porcentaje
Si	14	20%
No	55	80%
Totales	69	100%

Fuente: Personal de Mundoffice C. Ltda.

Elaboración: La Autora.

4.1.4. Actividades según el cargo.

El 94% del personal encuestado, de Mundoffice C. Ltda., indicó si han realizado actividades que no le corresponden a su cargo, mientras el 6% afirmaron que no, lo cual indica que en la compañía existe sobrecarga laboral, falencia que inciden en el desarrollo de los procesos operativos y en el accionar del personal.

Cuadro 5. Actividades según el cargo.

Variables	Nº Personas	Porcentaje
Si	65	94%
No	4	6%
Totales	69	100%

Fuente: Personal de Mundoffice C. Ltda.

Elaboración: La Autora.

4.1.5. Indicaciones acerca de las funciones a desempeñar.

El 87% del personal encuestado, de Mundoffice C. Ltda., indicó que cuando ingresó a la compañía si recibió indicaciones sobre las funciones a desempeñar, mientras el 13% afirman que no, lo cual demuestra que el Jefe de Talento Humano les da indicaciones al personal que ingresa a la compañía, pero esto lo hace de forma verbal y limitada, debido a que la organización carece de un manual de funciones en donde se especifique detalladamente las funciones del personal.

Cuadro 6. Indicaciones acerca de las funciones a desempeñar.

Variables	Nº Personas	Porcentaje
Si	60	87%
No	9	13%
Totales	69	100%

Fuente: Personal de Mundoffice C. Ltda.

Elaboración: La Autora.

4.1.6. Estructura organizativa.

El 100% del personal encuestado, de Mundoffice C. Ltda., indicó que la compañía carece de una estructura organizativa, lo cual demuestra que la compañía no se encuentra estructuradamente organizada y por ello son las falencias en el desarrollo funcional y organizacional del talento humano en la compañía.

Cuadro 7. Estructura organizativa.

Variables	Nº Personas	Porcentaje
Si	0	0%
No	69	100%
Totales	69	100%

Fuente: Personal de Mundoffice C. Ltda.

Elaboración: La Autora.

4.1.7. Asignación de otras tareas (sobrecarga laboral).

El 80% del personal encuestado, de Mundoffice C. Ltda., indicó que si le han asignado tareas de otros trabajadores (sobrecarga laboral), llevándolo al incumplimiento de sus funciones, mientras el 20% afirman que no, esto demuestra que en la compañía se han generado problemas, como el incumplimiento de funciones, producto de la sobrecarga laboral, en donde un empleado debe de suplir las necesidades de otro empleado en otra área saliéndose de sus funciones encomendadas.

Cuadro 8. Asignación de otras tareas (sobrecarga laboral).

Variables	Nº Personas	Porcentaje
Si	55	80%
No	14	20%
Totales	69	100%

Fuente: Personal de Mundoffice C. Ltda.

Elaboración: La Autora.

4.1.8. Diseño de un manual de funciones.

El 100% del personal encuestado, de Mundoffice C. Ltda., si cree necesario el diseño de un manual de funciones, lo cual indica que la necesidad de diseño e implementación de esta importante herramienta administrativa para la compañía, motivo por el cual se hace factible la ejecución de la propuesta.

Cuadro 9. Diseño de un manual de funciones.

Variables	Nº Personas	Porcentaje
Si	69	100%
No	0	0%
Totales	69	100%

Fuente: Personal de Mundoffice C. Ltda.

Elaboración: La Autora.

4.1.9. Variables de la empresa que presentan falencias.

El 40% del personal encuestado, de Mundoffice C. Ltda., considera que la variable que más presenta problema en la empresa es la capacitación del personal, mientras el 29% indica que son en los procedimientos, el 22% se observan en el clima laboral y el 9% se presentan en el reclutamiento y selección del personal. Lo cual indica que existen inconvenientes en el proceso de capacitación del talento humano de la empresa, así mismo existen falencias en el desarrollo de los procesos.

Cuadro 10. Variables de la empresa que presentan falencias.

Variables	Nº Personas	Porcentaje
Reclutamiento y selección del personal.	6	9%
Capacitación del personal.	28	40%
Procedimientos.	20	29%
Clima Laboral.	15	22%
Totales	69	100%

Fuente: Personal de Mundoffice C. Ltda.

Elaboración: La Autora.

4.2. Análisis de la entrevista aplicada al gerente propietario de Mundoffice C. Ltda.

Cuadro 11. Análisis de los resultados de la entrevista.

Preguntas	Respuesta	Análisis
1. ¿Conoce la importancia de su cargo dentro de la organización y las funciones que desempeña?	Sí.	El Gerente Propietario de Mundoffice C. Ltda., afirma si conocer la importancia de su cargo dentro de la empresa y las funciones que este desempeña en la misma, lo que indica que el gerente está al tanto de lo que sucede en la compañía.
2. Mundoffice C. Ltda., ¿Cuenta con un manual de Funciones?	No, pero se está queriendo diseñar uno.	El entrevistado manifestó que Mundoffice C. Ltda., no posee un manual de funciones, pero están tomando en cuenta su diseño, lo cual indica que la empresa carece de una herramienta administrativa que regule el accionar y especifique las funciones del personal.
3. ¿A quién van dirigidos los productos o servicios?	A la comunidad del sector, estudiantes, oficinistas, empresarios, maestros, etc.	El Gerente de Mundoffice C. Ltda., indica que los servicios y productos están dirigidos a la comunidad del sector.
4. ¿Qué problemas han tenido en el desarrollo de las	Sobrecarga laboral. Irresponsabilidad. Incumplimiento. Impuntualidad.	El entrevistado, afirma que en Mundoffice C. Ltda., se han presentado varios problemas, producto de la carencia de

funciones en lo relacionado con el manejo de la Empresa?	Desorganización.	manual, entre ellas: sobre carga laboral, irresponsabilidad, incumpliendo de las tareas, impuntualidad del talento humano y desorganización laboral, lo cual indica que la carencia de manual afecta el desarrollo funcional.
5. ¿Qué recomendaciones da para mejorar las funciones y/o labores de la Entidad, oficina a nivel individual y colectivo?	Diseñar un orgánico – funcional. Crear manuales de procedimientos. (Manual de funciones y de controles internos).	El Gerente de la compañía recomienda diseñar un orgánico funcional para optimizar la estructura organizacional de la CIA., mientras considera necesario establecer un manual de procedimiento – funciones, para mejorar el desempeño laboral del talento humano a nivel individual y colectivo.
6. ¿Describe el número de personas que tiene a su cargo?	69 colaboradores.	El entrevistado indica tiene a su cargo 69 empleados, los mismos que están distribuidos en diferentes áreas y poseen diferentes capacidades (perfiles).
7. Teniendo en cuenta el entorno que rodea la entidad y que influye en la prestación de	Existen diversos factores que pueden condurarse como amenaza, como la delincuencia y la competencia, que día a	El entrevistado, indica que una de las amenazas que ha afectado a la compañía, es la competencia actual que está implementando eficientes estrategias de mercado, a fin

<p>sus servicios a la comunidad mencione:</p> <p>a. AMENAZAS (Inconvenientes para cumplir objetivos)</p> <p>b. OPORTUNIDADES (Proyecciones, posibilidades)</p>	<p>día avanza a pasos agigantados. Mientras que existen muchas oportunidades en el medio, que permiten proyectarse, como el incremento de empresas y la posibilidad de expandirse en otros lugares, ya que este tipo de comercio es muy rentable.</p>	<p>de posicionarse en la mente del consumidor. Así mismo, el Gerente, indica que existen oportunidades, como la expansión de la CIA., en otros sectores y las posibilidades de comercializar nuevos productos en el sector.</p>
<p>8. En cuanto a la organización y Administración que presta un servicio midiendo sus resultados positivos o negativos.</p> <p>a. FORTALEZAS (Aspectos positivos, cualidades destacadas)</p> <p>b. DEBILIDADES (Aspectos negativos, inconvenientes)</p>	<p>Entre las fortalezas; el personal contratado es muy eficiente, el cual se lo ha instruido para brindar un excelente servicio y atención, mientras una debilidad seria en épocas de inicio de clases, el servicio pasa a ser deficiente, porque el local pasa a ser reducido y el personal se extralimita en el desarrollo de sus funciones.</p>	<p>El Gerente de Mundoffice C. Ltda., índice que una fortaleza es el excelente servicio que suele brindar el talento humano de la compañía, mientras que la debilidad se hace perceptible en épocas de inicio de clases, debido a que existe una aglomeración de personas y el personal se extralimita, no satisface 100% al comparador, lo cual se visualiza un deficiente atención, la se la considera una debilidad.</p>

9. Mundoffice C. Ltda., tiene establecido los perfiles profesionales para cada puesto de trabajo.	Sí, pero no están definidos y delineados en un manual de procesos.	El entrevistado indica que la compañía no ha establecido y delineado correctamente los perfiles profesionales para cada puesto de trabajo, se considera que es por la carencia de un manual de funciones.
10. ¿Al momento de la selección de personal, este recibe instrucción para el cargo que va a desempeñar?	Si, toda persona contratada y que ingresa a laborar a Mundoffice C. Ltda., recibe instrucciones para el cargo que va a desempeñar.	Según el Gerente de Mundoffice C. Ltda., el personal si recibe instrucciones para que este puede desenvolverse en su puesto de trabajo, lo cual demuestra que las indicaciones (instrucciones) se las realiza de forma verbal y no se les entrega un manual de funciones en donde este puede conocer de forma detallada sus funciones, acorde al puesto de trabajo.
11. ¿Cuál de los siguientes elementos considera usted la empresa presenta falencias?	La empresa presenta más falencias en proceso de reclutamiento del personal, debido a que no se han establecido herramientas para ejecutar este sistema de forma eficiente.	Según el gerente propietario de Mundoffice C. Ltda., considera que las falencias se presentan más en los procesos de reclutamiento y selección de personal, debido a que no existen herramientas que colaboren en dicho sistema. Además indica que la empresa tiene problemas en el
✓ Reclutamiento y selección del	También existen	

personal.	inconvenientes en el desarrollo de los
✓ Capacitación del personal.	desarrollo de algunos procedimientos, lo cual
✓ Procedimientos	procedimientos debido a demuestra que es por la
✓ Clima Laboral.	la carencia de carencia de una manual de manuales. funciones.

Fuente: Gerente Propietario de Mundoffice C. Ltda. 2011.

Elaboración: La Autora.

4.3. Puestos de trabajo.

Mundoffice C. Ltda., actualmente posee 18 puestos de trabajo, constituidos de la siguiente manera:

- ✓ Gerencia General.
- ✓ Gerencia Administrativa.
- ✓ Asesoría Jurídica.
- ✓ Secretaría.
- ✓ Departamento de Talento Humano.
- ✓ Departamento Financiero.
- ✓ Departamento de Planificación y Marketing.
- ✓ Departamento de Comercialización.
- ✓ Contaduría.
- ✓ Créditos y Cobranzas.
- ✓ Compra.
- ✓ Ventas.
- ✓ Bodega.
- ✓ Distribución y Transporte.
- ✓ Mensajería.
- ✓ Guardianía.
- ✓ Caja.
- ✓ Despachamiento.

4.4. Clasificación de funciones.

Cuadro 12. Clasificación de funciones según el puesto de trabajo.

Puesto	Funciones
Gerencia General	<ul style="list-style-type: none">✓ Gestiona y administra de forma general la Compañía.✓ Administra y coordina con los Jefes Departamentales.✓ Toma las decisiones en la empresa.
Gerencia Administrativa.	<ul style="list-style-type: none">✓ Administra la compañía.✓ Diseña los mecanismos de control.✓ Supervisa las actividades administrativas de la compañía.✓ Implementa la planeación, organización, dirección y control de Mundoffice C. Ltda.✓ Colabora con la administración del personal.✓ Coordina con los demás Jefe departamentales.
Asesoría Jurídica.	<ul style="list-style-type: none">✓ Asesora al administrador y a la gerente de Mundoffice C. Ltda.✓ Asume la representación legal.✓ Presenta informes legales.✓ Atiende los procesos legales de la compañía.✓ Realizar otras funciones afines al cargo.
Secretaria.	<ul style="list-style-type: none">✓ Apoya a la gerencia y administración.✓ Elabora documentos internos y externos.✓ Lleva el control del archivo en la CIA.✓ Atiende de forma cordial las llamadas telefónicas y correos electrónicos.
Departamento de Talento Humano.	<ul style="list-style-type: none">✓ Lleva a cabo el control del personal.✓ Administra y direcciona al personal.

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Inspecciona las actividades del personal. ✓ Verifica los puestos de trabajo y accionar del talento humano. ✓ Diseña estrategias de control del personal. ✓ Evalúa y contrata el personal. ✓ Coordina con los demás Jefes.
Departamento Financiero.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Llevar a cabo y supervisar todas las operaciones financieras del ayuntamiento. ✓ Controla el movimiento de todo el dinero. ✓ Control de ingresos y egresos. ✓ Facturación y procesos financieros.
Departamento de Planificación y marketing.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Analiza el mercado. ✓ Estudia la competencia. ✓ Crea oportunidades de negocio. ✓ Encargado de la publicidad y mercadeo de los productos de Mundoffice C. Ltda. ✓ Crear e implementa planes estratégicos. ✓ Diseña las estrategias de marketing. ✓ Efectuar el control y evaluación de las estrategias de marketing implantadas en el mercado interno y externo.
Departamento de Comercialización.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Actividades para atraer al consumidor. ✓ Coordina con el Dpto. de Marketing. ✓ Planifica y controla la comercialización. ✓ Estudia el mercado. ✓ Vigila las compras y ventas.
Contaduría.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Se lleva la contabilidad de la compañía. ✓ Realiza movimientos de inventario. ✓ Realizar comprobantes de pago. ✓ Revisa los procesos contables. ✓ Efectúa las declaraciones de los impuestos mensuales y anuales.

Créditos y Cobranzas.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Coordinar y supervisar el proceso de recuperación de cuentas por cobrar, y verificar su registro. ✓ Proponer estrategias y diseñar controles administrativos para la recuperación de las cuentas por cobrar. ✓ Autorizar los créditos y ampliación de los mismos a favor de terceros. ✓ Controlar y custodiar los documentos que correspondan al Departamento. ✓ Efectuar la investigación crediticia de clientes para el otorgamiento de créditos. ✓ Informar a las Gerencias de Librerías y Distribución, así como a los departamentos adscritos sobre el comportamiento de los clientes morosos.
Compras.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Adquisición, manejo, almacenamiento y stock de los productos. ✓ Coordina con los procesos de ventas. ✓ Controlar el almacenamiento de los productos. ✓ Lleva a cabo las compras.
Ventas.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ofrecer y vender los productos que ostenta en Mundoffice C. Ltda. ✓ Mantener a los clientes informados sobre las novedades, posibles demoras de entrega y cualquier tipo de cambio significativo. ✓ Colabora con la distribución y transporte de la mercadería.
Bodega.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ordena la mercadería recibida. ✓ Colabora con el control del inventario ✓ Ordena los productos.

Distribución y Transporte.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Distribuye la mercadería. ✓ Transporta la mercadería de un lugar a otro. ✓ Realizar los procesos de despacho. ✓ Transporte.
Mensajería.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Realiza los mensajes. ✓ Canaliza los mensajes. ✓ Coordina con las diferentes áreas de Mundoffice C. Ltda. ✓ Hace llegar el mensaje al destinatario.
Caja.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Atiende al cliente. ✓ Brinda el servicio y solución a preguntas de los clientes. ✓ Factura, registra y distribuye las notas de pedido que le entregue a los vendedores. ✓ Controla el dinero.
Despacho.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Despacha la mercadería. ✓ Verifica la mercadería. ✓ Solicita a bodega la mercadería. ✓ Atiende al cliente o comprador.
Guardianía.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Da seguridad a la compañía y empleados de la misma. ✓ Le brinda seguridad al cliente. ✓ Resguarda la mercadería. ✓ Vigila los movimientos y transporte de mercadería.

Fuente: Gerente Propietario de Mundoffice C. Ltda. 2011.

Elaboración: La Autora.

4.5. Análisis FODA.

Cuadro 13. Matriz FODA. Mundoffice C. Ltda.

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Talento humano con experiencia y competidor. ✓ Gestión participativa. ✓ Buenas relaciones. ✓ Alto grado de eficacia en el desarrollo de actividades. ✓ Responsabilidad en sus funciones. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Innovación de conocimientos. ✓ Formación profesional. ✓ Mayor experiencia. ✓ Oportunidad de obtener un mejor puesto de trabajo. ✓ Desarrollo económico.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Carencia de estructura organizativa. ✓ Falencias en las líneas operativas. ✓ Dirección participativa no consolidada. ✓ Indefinición de procesos de gestión. ✓ Carencia de manuales de procesos o funcionales. ✓ Carencia de sistemas de control del talento humano. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La competencia. ✓ Productos similares a menor costo incide en el desarrollo de las ventas. ✓ Incremento de los impuestos genera inestabilidad empresarial. ✓ El alza de los precios de los productos, incide en la economía de los consumidores.

Fuente: FODA de Mundoffice C. Ltda.

Elaboración: La Autora.

V. DISCUSIÓN

El estudio de los resultados de la investigación, demostró que el 70% del personal que labora de Mundoffice C. Ltda., no conoce detalladamente cuáles son sus funciones, lo que indica que existe un limitado conocimiento, producto de la inexistencia de un manual de funciones que confiera y oriente al personal en el desarrollo de todas las actividades relacionadas con el accionar y funcionamiento del talento humano de la empresa. Esto concuerda con **Alles (2005)**, quien indica que el manual de funciones es un documento que confiere y orienta al personal en todas las actividades relacionadas con el funcionamiento y operación del área correspondiente. Este manual documenta los conocimientos y destrezas, para hacer frente a sus retos y funciones, con el propósito de cumplir adecuadamente con su misión.

El análisis de los resultados del estudio de campo, demostró que la mayoría del personal que ingresa a trabajar en Mundoffice C. Ltda., posee limitados conocimientos sobre las funciones a desempeñar. Se les da una instrucción verbal, pero no se les extiende un manual o guía en donde se observe de forma detallada los procesos sistemáticos, habilidades, deberes y conocimientos requeridos para desempeñar cargos específicos en la empresa. **Mondy (2005)**, indica que el análisis de puestos es un proceso sistemático que consiste en determinar las habilidades, deberes y conocimientos requeridos para desempeñar trabajos específicos en una organización.

Tradicionalmente es una técnica de recursos humanos básica y penetrante, así como el punto inicial de las actividades de Recursos Humanos; en el ambiente laboral de constante cambio, hoy en día es indispensable un sistema sólido de análisis de puesto. Mientras que **Reig (2005)**, indica que se ha considerado siempre que la contratación es un proceso crítico para las organizaciones, aunque quizás lo sea más en los últimos tiempos esto se debe a que la motivación y el compromiso de los empleados dependen cada vez de que estos generen expectativas positivas hacia la empresa, y viceversa. El mismo

autor manifiesta que un cargo es un puesto dentro de la estructura (organigrama) de una organización y el organigrama que refleja la estructura muestra de manera piramidal la ubicación de cada cargo dentro del sistema organizacional. Un cargo consiste en un grupo de tareas que se deben desarrollar para que una organización pueda alcanzar sus objetivos, mientras que puesto es el conjunto de tareas y responsabilidades a cargo de una persona. **Noe (2005)**, demuestra en un artículo publicado en una revista (Resumen Gerencial), en donde afirma que “Cada organización y cada persona requiere un orden que establezca claramente qué puede hacer y qué no”.

El 100% del personal de Mundoffice C. Ltda., indica que no se ha estructurado correctamente el organigrama, no está acorde a las necesidades, líneas de acción y estructura organizativa de la empresa, lo cual incide en el diseño de un manual de procesos o funciones y la división jerárquica, lo cual lo considera **Enríquez (2005)**, quien afirma que el organigrama es una herramienta importante sirve para indicar gráficamente la estructura organizativa de una empresa u organización. Es preciso que este refleje fielmente la estructura organizativa y la división jerárquica que ostenta una empresa, ya que además de ser una herramienta muy útil para mostrarle al afuera cómo es su disposición y funciones principales, sirve internamente para que los empleados de la empresa u organización conozcan sus características generales, asimismo como el lugar y función que ocuparán en la misma.

La carencia de un manual de funciones en Mundoffice C. Ltda., ha incidido en el desarrollo y desempeño laboral, repercutiendo en el plano administrativo y organizacional. El 94% del personal indican que han realizado actividades que no le corresponden a su cargo, producto de ello es la sobrecarga e ineficacia laboral, lo cual coincide con la afirmación del autor **Flores (2005)**, que indica que la carencia de un manual de funciones afecta la organización y desarrollo operativo de una empresa, genera sobrecarga e ineficacia laboral; el mismo autor afirma que el manual es indispensable para resolver problemas de

superposiciones de funciones, responsabilidad y autoridad, así mismo facilita el proceso de capacitación e incorporación del personal.

En base al estudio documental y al análisis de las encuestas se acepta la hipótesis planteada “La elaboración del Manual de Funciones permitirá determinar las funciones del personal que labora en distintas áreas en Mundoffice C. Ltda.”, ya que, con la elaboración del Manual de Funciones se logrará determinar las funciones del personal que labora en distintas áreas en Mundoffice C. Ltda., lo cual demuestra que es necesario diseñar esta importante herramienta con el fin de optimizar el desarrollo operativo del talento humano. **Zambrano (2008)**, indica que el manual de funciones es un instrumento de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas, es un guía que orienta al personal de una empresa en el desarrollo de las actividades, por ello es importante su diseño y aplicación en toda empresa. **Arboleda (2006)** manifiesta que el manual de funciones contiene información válida y clasificada sobre las funciones de un departamento u organización, por tal motivo es necesario que toda empresa implemente esta significativa herramienta de trabajo.

VI. PROPUESTA

6.1. Título.

Diseño del Manual de Funciones para Mundoffice C. Ltda., del cantón Quevedo, provincia de Los Ríos.

6.2. Introducción.

A través del minucioso y exhaustivo estudio realizado a la presente investigación en cuanto al desarrollo de actividades, se ha analizado el problema que se presenta Mundoffice C. Ltda. Se puede observar que las mismas funciones se las realiza sin ningún orden especial, ni jerárquico, haciendo caso omiso a las funciones que realmente tienen que cumplir cada empleado dentro de la organización.

Con el fin de solucionar esta situación se planteó el organigrama estructural y se diseñó el Manual de Funciones, el cual permite a la compañía definir e identificar las responsabilidades que deben cumplir el personal que labora dentro de la organización, para que puedan cumplir con los objetivos propuestos y las metas a realizarse.

6.3. Justificación.

El propósito fundamental de este manual, para Mundoffice C. Ltda., es el de instruir a los miembros que la componen sobre los distintos aspectos antes mencionados, procurando minimizar el desconocimiento de las obligaciones de cada uno, la duplicación o superposición de funciones, lentitud y complicación innecesarias en las tramitaciones, mala o deficiente atención al público, desconocimiento de los procedimientos administrativos, entre otros.

El diseño del manual de funciones se justifica en la necesidad de Mundoffice C. Ltda., a fin de establecer objetivos, funciones y responsabilidades, acorde a los distintos puestos de trabajo que posee.

La implementación del manual de funciones beneficiará a la compañía, ya que se logrará optimizar el desempeño organizacional y operacional, instruyendo al personal y orientándolo en el desarrollo de sus funciones, acorde a las necesidades de Mundoffice C. Ltda.

6.4. Objetivos del manual.

6.4.1. General.

Elaborar el manual de funciones para Mundoffice C. Ltda., del cantón Quevedo.

6.4.2. Específicos.

- ✓ Definir la estructura orgánica de la compañía, estableciendo los niveles jerárquicos, líneas de autoridad y responsabilidad requeridas para el funcionamiento organizacional.
- ✓ Describir los objetivos, funciones de cada puesto y unidades administrativas, con el fin de evitar sobrecargas de trabajo, duplicidad, etc.
- ✓ Identificar las líneas de comunicación para lograr una adecuada interrelación entre las unidades administrativas y el personal de la compañía.

6.5. Ubicación sectorial.

Mundoffice C. Ltda., está ubicada en la Calle Bolívar N° 705 y 7ma del cantón Quevedo, provincia de Los Ríos.

6.6. Desarrollo de la propuesta.

6.6.1. Presentación.

El presente manual describe las distintas funciones estructurándose conforme a la representación graficada en el Organigrama. Previo a la enunciación de las funciones que se asignan a cada uno en particular, se presentan las que son comunes a los puestos de trabajo situados en los niveles más elevados en la escala jerárquica. Cada descripción establece la función básica, su área de autoridad y las principales relaciones de autoridad e información que deben ser observadas. Se exponen los siguientes títulos:

Puesto: Sitúa en la escala jerárquica el cargo que se describe, indicando el del superior que ha delegado responsabilidad y el nombre de los puestos sobre quienes ejerce autoridad.

Competencia: Expresa sucintamente las capacidades y aptitudes que debe de tener la persona, según su profesión, nivel de conocimiento y destreza, según el puesto de trabajo.

Responsabilidades: Detalla las actividades especiales que le corresponden desempeñar para cumplir con la misión general. El detalle es enunciativo de las tareas puntuales que deban desarrollarse o dirigirse para el logro de los objetivos.

Funciones: Se detalla las funciones que se deben de realizar según el perfil y puesto de trabajo.

Requisitos: Se establecen los requisitos o requerimientos que debe de presentar el profesional para desempeñar el cargo o puesto de trabajo.

Características requeridas: Se detallan las características y particularidades del puesto de trabajo.

Objetivos: Los objetivos se los detalla según la misión y objetivos de la empresa y el puesto de trabajo.

Habilidad: Se muestra las destrezas, experiencias y pericia que debe de tener el profesional, estas se las define de acuerdo al campo de acción y área de trabajo.

6.6.2. Alcance.

Lo establecido en el presente Manual, tiene su alcance en la propuesta de direccionar de manera correcta cada una de las funciones de las áreas de Mundoffice C. Ltda., de modo que sea de conocimiento de los Directivos y empleados, le corresponderá a los accionistas de la empresa implementarlo de acuerdo a sus necesidades futuras.

6.6.3. Base Legal.

Se basa en las políticas internas de Mundoffice C. Ltda., para considerarlo dentro de su plan de acción.

6.6.4. Salvedad del manual.

Se muestran las siguientes salvedades de acuerdo a las exigencias de la compañía:

- ✓ Cada perfil llevará como encabezado el logo de Mundoffice C. Ltda., con los colores establecidos, que la identifican, título del manual y el recuadro que identifique el puesto.

- ✓ Debe estar claramente detallado.

- ✓ Las funciones deben establecerse en un orden aleatorio.

6.6.5. Misión y visión.

6.6.5.1. Misión.

Mundoffice C. Ltda., es una empresa orientada a satisfacer las necesidades de sus clientes, ofreciendo productos y servicios de excelente calidad, atrayendo a los proveedores con la mejor relación precio-calidad; con un equipo de trabajo idóneo, en donde el compromiso y la motivación contribuyen al mejoramiento de la calidad de vida de sus colaboradores.

6.6.5.2. Visión.

Mundoffice C. Ltda., tiene la visión de ser la primera opción a nivel local. Ser la empresa líder del mercado en el rubro de papelería, librería, materiales y equipos de oficina, siendo el lugar donde la calidad supera al precio con productos y servicios exclusivos. Crecer día a día como compañía y como estructura que ayuda a progresar a los miembros que la componen.

6.7. Organigrama estructural.

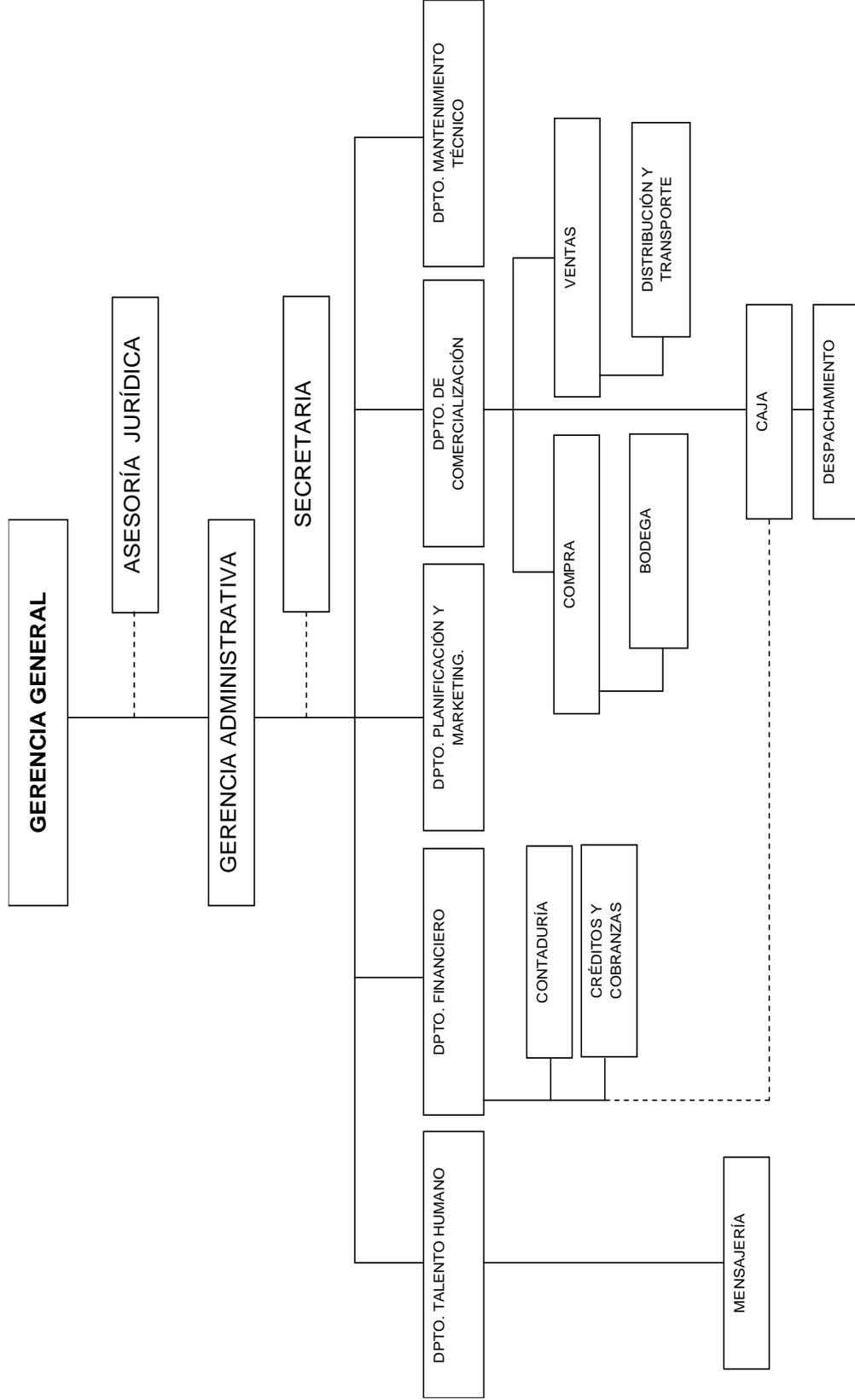


Figura 1. Estructura Organizacional de Mundoffice C. Ltda. Año 2011.

6.8. Organigrama funcional.

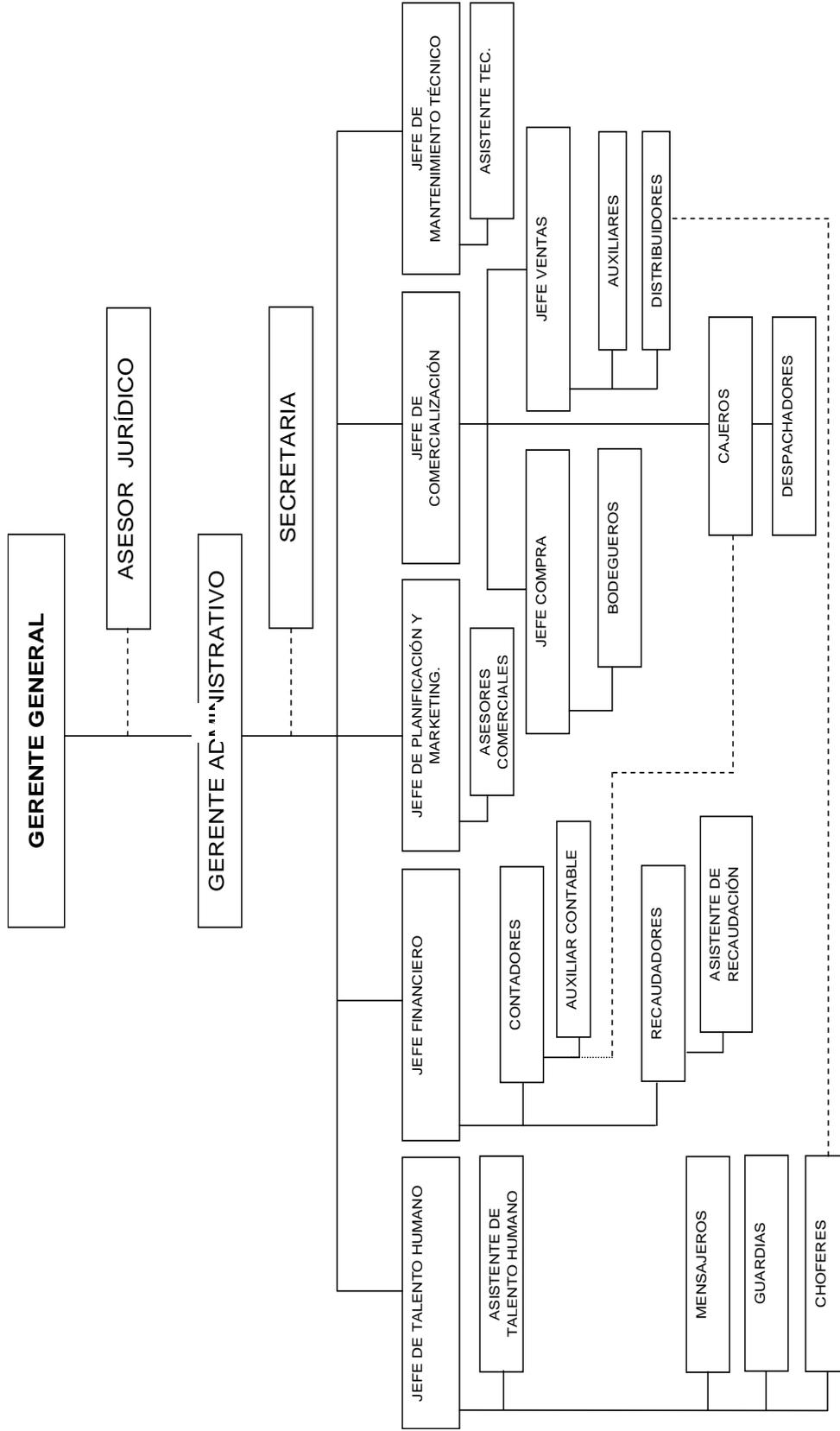


Figura 2. Estructura Funcional de Mundoffice C. Ltda. Año 2011.

6.9. Descripción y análisis de puestos y funciones.

6.9.1. Nivel administrativo.

6.9.1.1. Gerente general.

a. Datos de identificación del puesto.

Nombre del puesto.	Gerente General.
Área.	Gerencia.
Descripción general.	Procede como representante legal de la empresa. Realiza la gestión general de Mundoffice C. Ltda. Establece las políticas operativas, administrativas y de calidad en base a los parámetros fijados por la empresa. Opera en la organización a nivel general, es decir a nivel conceptual y de manejo de cada área funcional.
Puestos bajo su mando.	Gerente Administrativo, Asesor Jurídico, Secretaria, Jefes Departamentales y Operadores.

b. Instrucción formal.

Instrucción.	Superior.
Título requerido.	Ingeniero en Administración de Empresas o Carreras Afines.
Área de Conocimiento.	Administración y dirección de empresas.

c. Experiencia laboral requerida.

Tiempo de experiencia.	Mínima 3 años.
-------------------------------	----------------

Especificación de la experiencia.	Gerente de empresas comerciales.
--	----------------------------------

d. Aptitudes.

- Creatividad.
- Amabilidad.
- Capacidad de comunicación.
- Ética profesional.
- Liderazgo.
- Iniciativa.

e. Funciones.

- Liderar el desarrollo de los empleados utilizando técnicas de comunicación y buscar establecer siempre una buena administración.
- Dirigir las acciones de mejora y rediseño de procesos del negocio, la calidad del servicio y de la productividad de la empresa.
- Revisar los procesos de compra, venta y recuperación de los créditos a los clientes.
- Crear un ambiente en el que las personas puedan lograr las metas de grupo con la menor cantidad de tiempo, dinero, materiales, es decir optimizando los recursos disponibles.
- Implementar una estructura administrativa que contenga los elementos necesarios para el desarrollo de los planes de acción.
- Preparar descripciones de tareas y objetivos individuales para cada área funcional liderada.

- Definir necesidades de personal consistentes con los objetivos y planes de la empresa.
- Liderar el proceso de planeación estratégica de la organización, determinando los factores críticos de éxito, estableciendo los objetivos y metas específicas de la empresa.
- Desarrollar estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas propuestas.
- A través de sus subordinados vuelve operativos a los objetivos, metas y estrategias desarrollando planes de acción a corto, mediano y largo plazo.
- Ejercer un liderazgo dinámico para volver operativos y ejecutar los planes y estrategias determinados.
- Desarrollar un ambiente de trabajo que motive positivamente a los individuos y grupos organizacionales.
- Establecer mecanismos de control sobre el desarrollo de las tareas encomendadas a los empleados.

6.9.1.2. Gerente administrativo.

a. Datos de identificación del puesto.

Nombre del puesto.	Gerente Administrativo.
Área.	Administración.
Descripción general.	Coordina y supervisa la ejecución de labores del nivel operativo, supervisa la elaboración de las normas, políticas y estrategias que conlleven al cumplimiento de objetivos y desarrollo del personal de Mundoffice C. Ltda.
Puestos bajo su mando.	Abogado, Secretaria, Jefes Departamentales y Operadores.
Jefe inmediato.	Gerente General.

b. Instrucción formal.

Instrucción.	Superior.
Título requerido.	Ingeniero en Administración de Empresas o Carreras Afines.
Área de Conocimiento.	Administración y dirección de empresas.

c. Experiencia laboral requerida.

Tiempo de experiencia.	Mínima 3 años.
Especificación de la experiencia.	Gerente de empresas comerciales.

d. Aptitudes.

- Creatividad.
- Amabilidad.
- Capacidad de comunicación.
- Ética profesional.
- Liderazgo.
- Iniciativa.

e. Funciones.

- Supervisar constantemente las principales actividades, con el fin de tomar decisiones adecuadas, encaminadas a lograr un mejor desempeño de la empresa.
- Controlar habitualmente la cartera de la organización.
- Liderar el desarrollo de los empleados utilizando técnicas de comunicación y buscar establecer siempre una buena administración.
- Dirigir las acciones de mejora y rediseño de procesos del negocio, la calidad del servicio de la empresa.
- Revisar los procesos de compra y venta de los clientes.
- Dar a conocer las políticas y procedimientos de recursos humanos, nuevos o revisados, a todos los empleados, mediante boletines, reuniones, memorándums o contactos personales.
- Cumplir los objetivos y normas de la empresa.
- Establecer mecanismos de control sobre el desarrollo de las tareas encomendadas a los empleados.

6.9.1.3. Asesor jurídico.

a. Datos de identificación del puesto.

Nombre del puesto.	Asesor Jurídico.
Área.	Asesoría Legal.
Descripción general.	Orienta y asesora a la compañía en lo referente a derecho, implementa leyes y reglamentos vigentes y conoce del régimen laboral.
Jefe inmediato.	Gerente General.

b. Instrucción formal.

Instrucción.	Superior.
Título requerido.	Doctor y/o Abogado.
Área de Conocimiento.	Jurisprudencia.

c. Experiencia laboral requerida.

Tiempo de experiencia.	5 años o más
Especificación de la experiencia.	Leyes, Constitución de la República, Derecho Administrativo, Código de Trabajo.

d. Aptitudes.

- Ética profesional.
- Iniciativa.
- Amabilidad.
- Capacidad de comunicación.

e. Funciones.

- Asumir la representación legal de la entidad ante los diferentes tribunales de justicia en asuntos oficiales.
- Presentar informes sobre resultados legales alcanzados en su área.
- Otras funciones afines al cargo.
- Asesorar al gerente general y administrador de la empresa.

6.9.2. Nivel de apoyo.

6.9.2.1. Secretaria.

a. Datos de identificación del puesto.

Nombre del puesto.	Secretaria.
Área.	Secretaría.
Descripción general.	Brindar a su jefe un apoyo incondicional con las tareas establecidas, además de acompañar en la vigilancia de los procesos a seguir dentro de Mundoffice C. Ltda. Redacta correspondencia, oficios, actas, memorando, anuncios y otros documentos varios de poca complejidad.
Jefe inmediato.	Gerente administrativo.

b. Instrucción formal.

Instrucción.	Superior.
Título requerido.	Secretaria Ejecutiva.
Área de Conocimiento.	Secretariado Ejecutivo.

c. Experiencia laboral requerida.

Tiempo de experiencia.	Mínimo 3 años como secretaria en empresas comerciales.
Especificación de la experiencia.	Asistencia administrativa a nivel directivo, atención al público y manejo de programas de computación.

d. Aptitudes.

- Ética profesional.
- Honradez.
- Disciplina.
- Calidad coordinadora.
- Rapidez de decisión.
- Capacidad de juicio.
- Actitud para el trabajo.
- Toma de decisiones.
- Eficacia.
- Iniciativa.
- Creatividad.
- Amabilidad.
- Facilidad de comunicación.

e. Funciones.

- Recepción y distribución de documentos internos.
- Mantener estricta confidencialidad de los asuntos que se hacen de su conocimiento.
- Recibir a las personas en forma cordial y atender las llamadas telefónicas y correos electrónicos.
- Manejar la caja chica y el fondo rotativo de la empresa.
- Apoyar las gestiones administrativas.
- Elaborar documentos internos y externos de la empresa en orden.
- Mantener de los archivos de la empresa.

6.9.3. Nivel operativo.

6.9.3.1. Jefe de talento humano.

a. Datos de identificación del puesto.

Nombre del puesto.	Jefe de Talento Humano.
Área.	Recursos Humanos.
Descripción general.	Tener una buena coordinación, conocer cuáles son las necesidades del talento humano en Mundoffice C. Ltda. Capacidad de planeación. Es el responsable de la organización y buen funcionamiento del talento humano de la compañía.
Puestos bajo su mando.	Departamento de Recursos Humanos. Operadores.
Jefe inmediato.	Gerente Administrativo.

b. Instrucción formal.

Instrucción.	Superior.
Título requerido.	Ingeniero en Administración de Recursos Humanos.
Área de Conocimiento.	Administración y dirección de Recursos Humanos.

c. Experiencia laboral requerida.

Tiempo de experiencia.	Mínima 3 años.
-------------------------------	----------------

Especificación de la experiencia.	Jefe de Talento Humano o manejo de personal.
--	--

d. Aptitudes.

- Capacidad de influenciar, motivar y conducir personas hacia una determinada dirección.
- Alto nivel de iniciativa y toma de decisiones.
- Liderazgo.
- Ser proactivo Iniciativa.

e. Funciones.

- Revisar el Perfil del talento humano en la empresa.
- Revisar los contratos de trabajo.
- Revisar las actas de finiquito.
- Revisar los reglamentos internos.
- Realizar supervisión del personal, administrativos y operadores.
- Entrevistar al personal que ingresa a laborar en Mundoffice C. Ltda.
- Revisión de roles de nómina, administrativos y operadores.
- Liquidaciones del personal.
- Revisión de pagos de decimos que se presentan en el IESS.
- Revisar pagos de fondos de reservas.
- Revisar pagos de liquidaciones de vacaciones.
- Revisión de comprobantes de pagos a proveedores.
- Revisión de pagos de planillas del seguro social.
- Verificar los avisos de entradas y salidas.
- Manejar la historia laboral del seguro social.
- Revisar los documentos de los accidentes de trabajo del seguro social.
- Coordinar actividades de capacitación.
- Revisión de costos de mano de obra.
- Desarrollo de programas de entrenamiento.

- Revisar el cuadro estadístico de ausentismo.
- Revisar la fuerza laboral.
- Coordinar con el abogado de la compañía sobre asuntos legales.
- Coordinar con los departamentos de Mundoffice C. Ltda.
- Controlar las fichas médicas.
- Reunión con el administrador y gerente general.
- Revisar las carpetas de los empleados administrativos y personal operativo.

6.9.3.2. Asistente de talento humano.

a. Datos de identificación del puesto.

Nombre del puesto.	Asistente de Talento Humano.
Área.	Recursos Humanos.
Descripción general.	Asiste al Jefe de Talento Humano de Mundoffice C. Ltda., debe de tener buena coordinación y ayudar a solventar las necesidades del talento humano.
Jefe inmediato.	Jefe de Talento Humano.

b. Instrucción formal.

Instrucción.	Superior.
Título requerido.	Ingeniero o Tecnólogo en Administración de Recursos Humanos.
Área de Conocimiento.	Administración y dirección de Recursos Humanos.

c. Experiencia laboral requerida.

Tiempo de experiencia.	Mínima 3 años.
Especificación de la experiencia.	Administración y dirección de Recursos Humanos.

d. Aptitudes.

- Capacidad de influenciar, motivar y conducir personas en coordinación con el Jefe de Talento Humano.
- Iniciativa y toma de decisiones.
- Liderazgo.
- Ser proactivo.
- Creativo.

e. Funciones.

- Realiza los contratos de trabajo.
- Realiza las actas de finiquito.
- Auxilia en la supervisión del personal, administrativo y operativo.
- Realiza liquidaciones del personal.
- Realiza pagos de liquidaciones de vacaciones.
- Realiza pagos de planillas del seguro social.
- Realiza los avisos de entradas y salidas.
- Realiza el cuadro estadístico de ausentismo.
- Realiza la fuerza laboral.
- Archiva, organiza y controla las carpetas de los empleados administrativos y operadores.
- Actualiza los organigramas.

6.9.3.3. Jefe financiero.

a. Datos de identificación del puesto.

Nombre del puesto.	Jefe Financiero.
Área.	Departamento Financiero.
Descripción general.	Controla y administra las finanzas de Mundoffice C. Ltda.
Jefe inmediato.	Gerente Administrativo.

b. Instrucción formal.

Instrucción.	Superior.
Título requerido.	Ingeniero Comercial, Contador Público, C.P.A o carreras afines.
Área de Conocimiento.	Contabilidad, finanzas, movimientos económicos, análisis de procesos contables.

c. Experiencia laboral requerida.

Tiempo de experiencia.	Mínimo 3 años.
Especificación de la experiencia.	Persona ordenada, analítica, responsable y con habilidad matemática capaz de generar sistemas de información contable con destino interno, para conocer la calidad económica financiera y patrimonial de Mundoffice C. Ltda.

d. Aptitudes.

- Rapidez de decisión.
- Capacidad de juicio.
- Actitud para el trabajo.
- Toma de decisiones.
- Honestidad.
- Responsabilidad.
- Liderazgo.
- Iniciativa.
- Capacidad de comunicación.
- Calidad coordinadora.

e. Funciones.

- Llevar el control y administración financiera de Mundoffice C. Ltda.
- Realizar la gestión financiera.
- Dar las directrices al personal contable en relación a los movimientos de Caja Banco, Inventarios, Activos Fijos, Obligaciones con proveedores de bienes y servicios.
- Inspeccionar declaraciones de los impuestos mensuales y anuales.
- Examinar movimientos de inventario.
- Estudiar los comprobantes de pago.
- Verificar todas las provisiones de las retenciones.
- Inspeccionar el inventario físico.
- Verificar los arqueos de cajas.

6.9.3.4. Contador.

a. Datos de identificación del puesto.

Nombre del puesto.	Contador.
Área.	Contabilidad.
Descripción general.	Llevar la contabilidad de Mundoffice C. Ltda.
Jefe inmediato.	Jefe Financiero.

b. Instrucción formal.

Instrucción.	Superior.
Título requerido.	Contador Público, C.P.A.
Área de Conocimiento.	Contabilidad, finanzas, movimientos económicos, análisis de procesos contables.

c. Experiencia laboral requerida.

Tiempo de experiencia.	Mínimo 3 años.
Especificación de la experiencia.	Persona ordenada, analítica, responsable y con habilidad matemática capaz de generar sistemas de información contable con destino interno, para conocer la calidad económica financiera y patrimonial de Mundoffice C. Ltda.

d. Aptitudes.

- Capacidad de juicio.

- Actitud para el trabajo.
- Toma de decisiones.
- Honestidad.
- Responsabilidad.
- Liderazgo.
- Iniciativa.
- Capacidad de comunicación.
- Calidad coordinadora.
- Rapidez de decisión.

e. Funciones.

- Coordinar con el Jefe Financiero en todas las decisiones y movimientos contables realizados en Mundoffice C. Ltda.
- Revisar declaraciones de los impuestos mensuales y anuales.
- Revisar movimientos de inventario.
- Revisar comprobantes de pago.
- Revisar todas las provisiones de las retenciones.
- Realizar inventarios físicos y la auditoria de bodega.
- Realizar los procesos contables de la compañía.
- Dar las directrices al personal contable en relación a los movimientos de Caja Banco, Inventarios, Activos Fijos, Obligaciones con proveedores de bienes y servicios.

6.9.3.5. Auxiliar contable.

a. Datos de identificación del puesto.

Nombre del puesto	Auxiliar de contabilidad.
Área.	Contabilidad.
Descripción general.	Ayudar al contador de Mundoffice C. Ltda., a realizar los procesos contables.
Jefe inmediato.	Contador.

b. Instrucción formal.

Instrucción.	Superior.
Título requerido.	Contador Público, C.P.A o Licenciado en contabilidad.
Área de Conocimiento.	Contabilidad, finanzas, movimientos económicos, análisis de procesos contables.

c. Experiencia laboral requerida.

Tiempo de experiencia.	Mínimo 3 años.
Especificación de la experiencia.	Persona ordenada, analítica, responsable y con habilidad matemática capaz de generar sistemas de información contable con destino interno, para conocer la calidad económica financiera y patrimonial de Mundoffice C. Ltda.

d. Aptitudes.

- Iniciativa.
- Capacidad de comunicación.
- Calidad coordinadora.
- Rapidez de decisión.
- Capacidad de juicio.
- Actitud para el trabajo.
- Toma de decisiones.
- Honestidad.
- Responsabilidad.
- Liderazgo.

e. Funciones.

- Dar las directrices al personal contable en relación a los movimientos de Caja Banco, Inventarios, Activos Fijos, Obligaciones con proveedores de bienes y servicios.
- Revisar declaraciones de los impuestos mensuales y anuales.
- Revisar movimientos de inventario.
- Revisar comprobantes de pago.
- Revisar todas las provisiones de las retenciones.
- Realizar inventarios físicos y la auditoria de bodega.
- Realizar los procesos contables de Mundoffice C. Ltda.
- Realizar Diarios semanales.
- Entrega de costos semanales.
- Análisis de cuentas de balance.
- Arqueo de cajas.
- Toma física de inventarios.
- Anexos tributarios.
- Revisar ingresos y egresos de bodega.

6.9.3.6. Recaudadores.

a. Datos de identificación del puesto.

Nombre del puesto.	Recaudador.
Área.	Financiera.
Descripción general.	Realizar los respectivos cobros por créditos otorgados a clientes de Mundoffice C. Ltda.
Jefe inmediato.	Jefe Financiero.

b. Instrucción formal.

Instrucción.	Secundario o Superior.
Título requerido.	Bachiller Técnico en Contabilidad o Tecnólogo.
Área de conocimiento.	Gestión de crédito, Control de Cartera y Recuperación de Cartera, negociación.

c. Experiencia laboral requerida.

Tiempo de experiencia	Mínimo 3 años
Especificación de la experiencia	Recaudación de cartera vencida.

d. Aptitudes.

- Capacidad de comunicación.
- Manejo de dinero.
- Calidad coordinadora.
- Rapidez de decisión.
- Capacidad de juicio.

- Actitud para el trabajo.
- Toma de decisiones.
- Honestidad.
- Responsabilidad.
- Liderazgo.
- Iniciativa.

e. Funciones.

- Atender, cordialmente a visitas y clientes, tanto personal como telefónicamente, manteniendo siempre discreción con la información de Mundoffice C. Ltda.
- El cobrador con la finalidad de controlar y mantener al día la información necesaria de un cliente deberá establecer una la Tarjeta del Cliente donde tenga los siguientes datos: nombre, domicilio, código postal, población, estado, teléfono del cliente, condiciones de venta, fecha de operación, etc.
- Recaudar los cobros oportunos en los momentos indicados de cada crédito otorgado por la compañía.
- Elaborar comprobante de cobros en el cual deben firmar el que entrega así como el que recibe con las firmas originales cédula de identidad.
- Entregar el listado de cartera vencida y por vencer una vez por semana al gerente para que analice los saldos de los clientes con la compañía.
- Elaborar un día antes a la entrega las guías de cobro de las facturas vencidas y por vencer para su recuperación.
- Elaborar un reporte diario de los cobros recaudados.

6.9.3.7. Asistente de recaudación.

a. Datos de identificación del puesto.

Nombre del puesto.	Asistente de Recaudación.
Área.	Financiera.
Descripción general.	Después del Recaudador, es el responsable de la recuperación de cartera y colabora con el cumplimiento de las políticas de cobro.
Jefe inmediato.	Recaudador.

b. Instrucción formal.

Instrucción.	Secundario o Superior.
Título requerido.	Bachiller Técnico en Contabilidad o Tecnólogo.
Área de Conocimiento.	Gestión de crédito, Control de Cartera y Recuperación de Cartera, negociación.

c. Experiencia laboral requerida.

Tiempo de experiencia	Mínimo 3 años
Especificación de la experiencia	Recaudación de cartera vencida.

d. Aptitudes.

- Capacidad de comunicación.
- Manejo de dinero.
- Calidad coordinadora.
- Rapidez de decisión.

- Capacidad de juicio.
- Actitud para el trabajo.
- Toma de decisiones.
- Honestidad.
- Responsabilidad.
- Liderazgo.
- Iniciativa.

e. Funciones.

- Elaborar comprobante de cobros en el cual deben firmar el que entrega así como el que recibe con las firmas originales cédula de identidad.
- Entregar el listado de cartera vencida y por vencer una vez por semana al gerente para que analice los saldos de los clientes con la compañía.
- Elaborar un día antes a la entrega las guías de cobro de las facturas vencidas y por vencer para su recuperación.
- Elaborar un reporte diario de los cobros recaudados.
- Atender, cordialmente a visitas y clientes, tanto personal como telefónicamente, manteniendo siempre discreción con la información de Mundoffice C. Ltda.
- El cobrador con la finalidad de controlar y mantener al día la información necesaria de un cliente deberá establecer una la Tarjeta del Cliente donde tenga los siguientes datos: nombre, domicilio, código postal, población, estado, teléfono del cliente, condiciones de venta, fecha de operación, etc.
- Recaudar los cobros oportunos en los momentos indicados de cada crédito otorgado por la compañía.

6.9.3.8. Jefe de planificación y marketing.

a. Datos de identificación del puesto.

Nombre del puesto.	Jefe de Planificación y Marketing.
Área.	Planificación y Marketing.
Descripción general.	Analizar el mercado, planificar estrategias de marketing, reconocer las necesidades de la empresa en el mercado, investigar, informar y analizar los datos disponibles, diseñar planes de acción.
Jefe inmediato.	Gerente Administrativo.

b. Instrucción formal.

Instrucción.	Superior.
Título requerido.	Ingeniero en Marketing o carreras afines.
Área de Conocimiento.	Mercadotecnia, Promoción y ventas.

c. Experiencia laboral requerida.

Tiempo de experiencia.	3 año o más.
Especificación de la experiencia.	Gestión de ventas, atención y asesoramiento de los clientes, trabajo en equipo, políticas de ventas. Planes de marketing.

d. Aptitudes.

- Calidad coordinadora.

- Rapidez de decisión.
- Capacidad de juicio.
- Actitud para el trabajo.
- Toma de decisiones.
- Liderazgo.
- Iniciativa.
- Capacidad de comunicación.
- Honestidad.
- Responsabilidad.
- Disciplina.

e. Funciones.

- Analizar el entorno: analizar el mercado y la competencia.
- Analizar la situación interna: analizar la capacidad y los recursos (financieros, humanos, tecnológicos y materiales) con que cuenta la compañía.
- Establecer los objetivos de marketing: teniendo en cuenta los análisis realizados previamente, y las aspiraciones de la compañía.
- Diseñar estrategias de marketing que permitan alcanzar los objetivos propuestos: teniendo en cuenta también, los análisis externos e internos.
- Diseñar planes de acción: en donde se establecen los pasos necesarios para implementar o ejecutar las estrategias, así como los recursos a utilizar, los encargados o responsables, los tiempos o plazos, y el presupuesto o la inversión requerida para implementarlas.

6.9.3.9. Asesores comerciales.

a. Datos de identificación del puesto.

Nombre del puesto.	Asesor Comercial.
Área.	Planificación y Marketing.
Descripción general.	Encargado de prestar servicios de asesoramiento sobre la forma de comercialización de productos (marketing, promociones, canales de venta, etc.)
Jefe inmediato.	Jefe de Planificación y Marketing.

b. Instrucción formal.

Instrucción.	Superior.
Título requerido.	Ingeniero en Marketing, tecnólogo comercial o carreras afines.
Área de Conocimiento.	Mercadotecnia, Promoción y ventas.

c. Experiencia laboral requerida.

Tiempo de experiencia.	3 año o más.
Especificación de la experiencia.	Gestión de ventas, atención y asesoramiento de los clientes, trabajo en equipo, políticas de ventas.

d. Aptitudes.

- Iniciativa.
- Capacidad de comunicación.
- Honestidad.

- Responsabilidad.
- Disciplina.
- Calidad coordinadora.
- Rapidez de decisión.
- Capacidad de juicio.
- Actitud para el trabajo.
- Toma de decisiones.
- Liderazgo.

e. Funciones.

- Antes de la venta. Realizar prospecciones, organizar el tiempo, intentar descubrir nuevos sectores, establecer contacto previo con el cliente, preparar las rutas, preparar las visitas.
- Durante la venta, la visita. Presentación, oferta, tratamiento de objeciones, cierre de la venta.
- Después de la venta, el seguimiento. Análisis de cumplimiento de objetivos, informe de gestión, atender reclamaciones e incidencias.

6.9.3.10. Jefe de comercialización.

a. Datos de identificación del puesto.

Nombre del puesto.	Jefe Comercial
Área.	Comercialización.
Descripción general.	Es el máximo responsable del área comercial. En dependencia directa con el Gerente General de Mundoffice C. Ltda., el Jefe Comercial es responsable del cumplimiento de los objetivos de ventas de la misma. El Jefe Comercial dependen dos áreas principales: Ventas y Compras.
Jefe inmediato.	Gerente Administrativo.

b. Instrucción formal.

Instrucción.	Superior.
Título requerido.	Ingeniero Comercial, Marketing o afines.
Área de Conocimiento.	Mercadotecnia, Promoción y ventas.

c. Experiencia laboral requerida.

Tiempo de experiencia.	3 año o más.
Especificación de la experiencia.	Gestión comercial, atención y asesoramiento de los clientes, trabajo en equipo, políticas comerciales de Mundoffice C. Ltda.

d. Aptitudes.

- Responsabilidad.
- Disciplina.
- Calidad coordinadora.
- Rapidez de decisión.
- Capacidad de juicio.
- Actitud para el trabajo.
- Toma de decisiones.
- Liderazgo.
- Iniciativa.
- Capacidad de comunicación.
- Honestidad.

e. Funciones.

- Selección del personal del área comercial.
- Detección de necesidades y seguimiento de los planes de formación de todo el personal del área comercial.
- Establecimiento de la política de retribución e incentivos del personal de ventas y compras.
- Motivación del personal del área comercial.
- Mantener conocimientos actualizados de las características de los productos que ofrece.
- Elaboración del presupuesto de ventas anual.
- Elaboración y valoración de los objetivos comerciales.
- Elaboración de los presupuestos de gastos del departamento comercial.
- Definición de política de precios y condiciones comerciales
- Gestión de venta de grandes cuentas
- Mantenimiento de una relación continuada con los clientes para conocer sus necesidades o problemas.
- Supervisión de las gestiones comerciales.

6.9.3.11. Jefe de ventas.

a. Datos de identificación del puesto.

Nombre del puesto.	Jefe de Ventas.
Área.	Comercialización.
Descripción general.	Aplicar estrategias a fin de lograr las metas de ventas establecidas por Mundoffice C. Ltda. Establece el nexo entre el cliente y la compañía.
Jefe inmediato.	Jefe de Comercialización.

b. Instrucción Formal.

Instrucción.	Superior.
Título requerido.	Marketing o afines.
Área de Conocimiento.	Mercadotecnia, Promoción y ventas.

c. Experiencia laboral requerida.

Tiempo de experiencia.	3 año o más.
Especificación de la experiencia.	Gestión de ventas, atención y asesoramiento de los clientes, trabajo en equipo, políticas de ventas.

d. Aptitudes.

- Liderazgo.
- Iniciativa.
- Capacidad de comunicación.
- Honestidad.
- Responsabilidad.

- Disciplina.
- Calidad coordinadora.
- Rapidez de decisión.
- Capacidad de juicio.
- Actitud para el trabajo.
- Toma de decisiones.

e. Funciones.

- Establecer un nexo entre el cliente y la compañía.
- Integrarse a las actividades de mercadotecnia de la compañía que representa.
- Comunicar adecuadamente a los clientes la información que la compañía preparó para ellos acerca de los productos y/o servicios que comercializa, como: mensajes promocionales, slogans, información técnica, etc.
- Asesorar a los clientes, acerca de cómo los productos que ofrece pueden satisfacer sus necesidades y deseos; y cómo utilizarlos apropiadamente para que tengan una óptima experiencia con ellos.
- Retroalimentar a la empresa informando a los canales adecuados (administrador) todo lo que sucede en el mercado, como: inquietudes de los clientes (requerimientos, quejas, reclamos, agradecimientos, sugerencias, y otros de relevancia); y actividades de la competencia (introducción de nuevos productos, cambios de precio, etc.).
- Cumplir y hacer cumplir el proceso de venta.
- Mantener conocimientos actualizados de las características de los productos que ofrece.

6.9.3.12. Jefe de compras.

a. Datos de identificación del puesto.

Nombre del puesto	Jefe de Compras
Área	Comercialización.
Descripción general	Programar, coordinar, ejecutar y controlar la adquisición de productos acorde a la demanda del sector, debe tomar en cuenta la cantidad necesaria, la calidad y el precio más conveniente.
Jefe inmediato	Jefe de Comercialización.

b. Instrucción Formal.

Instrucción	Superior.
Título requerido	Marketing o afines.
Área de Conocimiento	Mercadotecnia , Promoción y ventas

c. Experiencia laboral requerida.

Tiempo de experiencia.	3 año o más.
Especificación de la experiencia.	Gestión de compras, atención y asesoramiento de los clientes, trabajo en equipo, políticas de ventas.

d. Aptitudes.

- Liderazgo.
- Iniciativa.
- Capacidad de comunicación.
- Honestidad.

- Responsabilidad.
- Disciplina.
- Calidad coordinadora.
- Rapidez de decisión.
- Capacidad de juicio.
- Actitud para el trabajo.
- Toma de decisiones.

e. Funciones.

- Encargarse de la adquisición, manejo, almacenamiento, stock y seguridad de los productos.
- Integrarse a las actividades de mercadotecnia de la compañía que representa.
- Cumplir y hacer cumplir el proceso de venta.
- Mantener conocimientos actualizados de las características de los productos que compra.
- Controlar que las áreas de almacenamiento estén bien ubicadas, limpias y ordenadas.
- Velar por el abastecimiento de productos.
- Proponer y diseñar procedimientos para la realización de compras.
- Realizar localización de nuevos producto, materiales y fuentes de suministros.

6.9.3.13. Auxiliar de ventas.

a. Datos de identificación del puesto.

Nombre del puesto.	Auxiliar de ventas.
Área.	Comercialización.
Descripción general.	Ofrecer los productos que Mundoffice C. Ltda., comercializa y promociona.
Jefe inmediato.	Jefe de Ventas.

b. Instrucción formal.

Instrucción.	Secundario o Superior.
Título requerido.	Bachiller ó mercadólogo.
Área de Conocimiento.	Gestión de venta: kárdex e inventario. Servicio al cliente.

c. Experiencia laboral requerida.

Tiempo de experiencia.	Mínimo 2 años.
Especificación de la experiencia.	Ventas.

d. Aptitudes.

- Disciplina.
- Iniciativa.
- Capacidad de comunicación.
- Honestidad.
- Responsabilidad.
- Calidad coordinadora.
- Capacidad de juicio.
- Actitud para el trabajo.

- Toma de decisiones.

e. Funciones.

- Explorar permanentemente la zona asignada para detectar clientes potenciales.
- Evaluar nuevos usos o necesidades de consumo de los clientes activos.
- Realizar un seguimiento de consumos por cada cliente de su zona.
- Programar el trabajo en su área, anticipando los objetivos de cada gestión.
- Vender todos los productos que la compañía determine, en el orden de prioridades por ella establecidas.
- Visitar a todos los clientes (activos y/o potenciales) de acuerdo a la zona o cartera establecida.
- Cumplimentar los formularios y procedimientos para registrar las operaciones de venta.
- Mantener a los clientes informados sobre novedades, posibles demoras de entrega y cualquier otro tipo de cambio significativo.
- Colaborar en la distribución y/o colocación de material promocional en los locales.
- Colaborar en la distribución y/o colocación de material promocional en los locales.

6.9.3.14. Distribuidor.

a. Datos de identificación del puesto.

Nombre del puesto.	Distribuidor.
Área.	Comercialización.
Descripción general.	Distribuir los productos que Mundoffice C. Ltda., comercializa.
Jefe inmediato.	Jefe de Comercialización.

b. Instrucción formal.

Instrucción.	Secundario o Superior.
Título requerido.	Bachiller.
Área de Conocimiento.	Gestión de distribución y ventas. Kárdex e inventario. Servicio al cliente.

c. Experiencia laboral requerida.

Tiempo de experiencia.	Mínimo 2 años.
Especificación de la experiencia.	Distribución de ventas.

d. Aptitudes.

- Disciplina.
- Iniciativa.
- Capacidad de comunicación.
- Honestidad.
- Responsabilidad.
- Calidad coordinadora.
- Capacidad de juicio.

- Actitud para el trabajo.
- Toma de decisiones.

e. Funciones.

- Distribuir la mercadería según el lugar asignado.
- Poner en contacto a los productores con los consumidores.
- Distribuir todos los productos que la compañía determine, en el orden de prioridades por ella establecidas.
- Visitar a todos los clientes (activos y/o potenciales) de acuerdo a la zona o cartera establecida.
- Cumplimentar los formularios y procedimientos para registrar las operaciones de distribución.
- Mantener a los clientes informados sobre novedades, posibles demoras de entrega y cualquier otro tipo de cambio significativo.
- Colocación de material promocional en los locales.

6.9.3.15. Cajero.

a. Datos de identificación del puesto.

Nombre del puesto.	Cajero.
Área.	Contabilidad.
Descripción general.	Proyectar valores por pagos de parte de los clientes en caja.
Jefe inmediato.	Jefe de Comercialización.

b. Instrucción formal.

Instrucción.	Secundaria.
Título requerido.	Bachiller Técnico en Contabilidad.
Área de Conocimiento.	Computación, contabilidad.

c. Experiencia laboral requerida.

Tiempo de experiencia.	2 años o más.
Especificación de la experiencia.	Gestión de ingresos y egresos de caja, atención directa al cliente, trabajo en equipo.

d. Aptitudes.

- Honestidad.
- Responsabilidad.
- Capacidad de comunicación.
- Manejo de dinero.
- Disciplina.
- Calidad coordinadora.
- Rapidez de decisión.

- Capacidad de juicio.
- Actitud para el trabajo.
- Toma de decisiones.

e. Funciones.

- Responsabilidad de la atención al cliente en caja.
- Dar servicio y solución a preguntas de los clientes.
- Controla todo el dinero que ingresa y sale de la caja.
- Facturar, registrar y distribuir las notas de pedido que le entregue a los vendedores.
- Recepción de pago de las cuenta de los clientes.
- Otras funciones que el jefe inmediato le encomiende.

6.9.3.16. Bodeguero.

a. Datos de identificación del puesto.

Nombre del puesto.	Bodeguero.
Área.	Comercialización.
Descripción general.	Tiene la responsabilidad de la recepción y entrega de mercaderías, y de mantener el área de almacenamiento en las mejores condiciones. Además ejecuta el inventario total.
Jefe inmediato.	Jefe de Compras.

b. Instrucción formal.

Instrucción.	Secundario o Superior.
Título requerido.	Bachiller Técnico en Contabilidad o afines.
Área de Conocimiento.	Gestión de Compra-venta: kárdex e inventario.

c. Experiencia laboral requerida.

Tiempo de experiencia.	Mínimo 2 años.
Especificación de la experiencia.	Administración de bodegas, inventarios, manejo de Kárdex, reglamentos y normas de adquisición

d. Aptitudes.

- Disciplina.

- Iniciativa.
- Capacidad de comunicación.
- Honestidad.
- Responsabilidad.
- Calidad coordinadora.
- Capacidad de juicio.
- Actitud para el trabajo.
- Toma de decisiones.

e. Funciones.

- Cumplir y hacer cumplir el proceso de despachos de la mercadería de la empresa, preparar los pedidos de mercadería conforme documentación o salida de bodegas.
- Ordenar la mercadería recibida.
- Separar los productos por tipos, marcas y deterioro de los mismos.
- Informar a su jefe inmediato el deterioro de los productos y presencia de elementos perjudiciales para los mismos.
- Realizar inventarios periódicos de los productos con los que cuenta la compañía, así mismo pasar un informe del estado del mismo.
- Mantener ordenado y limpio el lugar donde realiza sus actividades de trabajo.
- Limpiar las instalaciones de las bodegas así como los productos, todo esto diariamente.
- Realizar informes de las mercaderías de poca rotación.

6.9.3.17. Despachador.

a. Datos de identificación del puesto.

Nombre del puesto.	Despachador.
Área.	Comercialización.
Descripción general.	Realizara las labores correspondientes a la identificación, verificación y despacho de los materiales, equipos y productos vendidos por Mundoffice C. Ltda.
Jefe inmediato.	Jefe de Comercialización.

b. Instrucción formal.

Instrucción.	Secundario.
Título requerido.	Bachiller.
Área de Conocimiento.	Servicio y atención al cliente.

c. Experiencia laboral requerida.

Tiempo de experiencia.	Mínimo 1 año.
Especificación de la experiencia.	Atención y servicio al cliente.

d. Aptitudes.

- Disciplina.
- Iniciativa.
- Capacidad de comunicación.
- Honestidad.
- Responsabilidad.
- Calidad coordinadora.

- Capacidad de juicio.
- Actitud para el trabajo.
- Toma de decisiones.

e. Funciones.

- Cumplir el proceso de despacho de mercaderías.
- Preparar los pedidos de mercadería conforme documentación o salida de bodegas.
- Verificar y entregar la mercadería en buen estado
- Ordenar la mercadería a despachar.
- Ordenar los productos conforme a lo solicitado por el cliente.
- Mantener ordenado y limpio el lugar donde realiza sus actividades de trabajo.
- Colaborar con las tareas de distribución y atención al cliente.

6.9.3.18. Jefe de mantenimiento técnico.

a. Datos de identificación del puesto.

Nombre del puesto.	Jefe de mantenimiento técnico.
Área.	Mantenimiento técnico.
Descripción general.	Se realizan las labores de mantenimiento, principalmente de los equipos de Mundoffice C. Ltda.
Jefe inmediato.	Gerente Administrativo.

b. Instrucción formal.

Instrucción.	Superior.
Título requerido.	Ingeniero en sistemas o electrónico.
Área de Conocimiento.	Instalación y mantenimiento de hardware y software.

c. Experiencia laboral requerida.

Tiempo de experiencia.	Mínimo 3 años.
Especificación de la experiencia.	Reparación de equipos informáticos. Conocimientos sobre instalación de redes, partes de equipos. Diseño de sistemas o programas. Servicio técnico.

d. Aptitudes.

- Calidad coordinadora.
- Creativo.
- Diseños.

- Capacidad de juicio.
- Actitud para el trabajo.
- Toma de decisiones.
- Disciplina.
- Iniciativa.
- Capacidad de comunicación.
- Honestidad.
- Responsabilidad.

e. Funciones.

- Mantener en buen estado los sistemas y equipos informáticos.
- Actualizar los programas.
- Brindar servicios técnicos a los clientes.
- Instalar los equipos que la empresa comercializa.
- Reparar equipos de cómputo e impresoras.
- Reparar nodos de red.
- Realizar Respaldos.
- Solucionar problemas del sistema que se utiliza en Mundoffice C. Ltda.
- Mantenimiento de equipos informáticos.
- Resolución de problemas de cualquier cosa de la computadora, como es dudas de Office de los usuarios, etc.
- Asesorar a los operadores de los equipos.

6.9.3.19. Asistente técnico.

a. Datos de identificación del puesto.

Nombre del puesto.	Asistente técnico.
Área.	Mantenimiento técnico.
Descripción general.	Asiste al Jefe de mantenimiento técnico en todas las labores de mantenimiento que asigne Mundoffice C. Ltda.
Jefe inmediato.	Jefe de Mantenimiento Técnico.

b. Instrucción formal.

Instrucción.	Secundaria o superior.
Título requerido.	Tecnólogo en comparación o bachiller en informática.
Área de Conocimiento.	Instalación y mantenimiento de hardware y software. Mantenimiento preventivo.

c. Experiencia laboral requerida.

Tiempo de experiencia.	Mínimo 2-3 años.
Especificación de la experiencia.	Reparación de equipos informáticos. Conocimientos sobre instalación de redes, partes de equipos. Servicio técnico.

d. Aptitudes.

- Actitud para el trabajo.

- Toma de decisiones.
- Disciplina.
- Iniciativa.
- Capacidad de comunicación.
- Honestidad.
- Responsabilidad.
- Calidad coordinadora.
- Creativo.

e. Funciones.

- Colaborar con el mantenimiento de los sistemas y equipos informáticos.
- Actualizar los programas.
- Brindar servicios técnicos a los clientes.
- Coordina con el Jefe inmediato la instalación y mantenimiento de los equipos que la empresa comercializa.
- Reparar equipos de cómputo e impresoras.
- Realizar Respaldos.
- Asiste con la solución de problemas informáticos.
- Mantenimiento preventivo y correctivo de equipos informáticos.
- Colabora con el asesoramiento de los operadores de los equipos en Mundoffice C. Ltda.

6.9.3.20. Chofer.

a. Datos de identificación del puesto.

Nombre del puesto.	Chofer.
Descripción general.	Brindar el servicio de transporte a todo el personal de Mundoffice C. Ltda.
Jefe inmediato.	Jefe de Talento Humano.

b. Instrucción Formal.

Instrucción.	Secundaria.
Título requerido.	Chofer Profesional.
Área de Conocimiento.	Conducción y manejo de vehículos y transporte. Reglas de conducción y norma vial.

c. Experiencia Laboral Requerida.

Tiempo de experiencia.	Mínimo 2 años
Especificación de la experiencia.	Manejo de vehículos de carga.

d. Aptitudes.

- Disciplina.
- Capacidad de comunicación.
- Honestidad.
- Responsabilidad.
- Calidad coordinadora.
- Capacidad de juicio.
- Toma de decisiones.

e. Funciones.

- Movilización del personal.
- Transporte de mercadería.
- Dar mantenimiento a los vehículos.
- Asistir cuando el Jefe de Ventas y Compras lo necesite.
- Transportar los productos comprados a domicilio.
- Brindar apoyo en mensajería.
- Realizará cualquier otra actividad que sea solicitada por su jefe inmediato.
- Precautelar la seguridad de la mercadería.

6.9.3.21. Mensajero.

a. Datos de identificación del puesto.

Nombre del puesto.	Mensajero.
Descripción general.	Brindar el servicio de mensajería en Mundoffice C. Ltda. Cumplir con todo lo encomendado por los jefes.
Jefe inmediato.	Jefe de Talento Humano.

b. Instrucción Formal.

Instrucción.	Secundaria.
Título requerido.	Bachiller.
Área de Conocimiento.	Mensajería.

c. Experiencia laboral requerida.

Tiempo de experiencia.	Mínimo 2 años
Especificación de la experiencia.	Mensajería.

d. Aptitudes.

- Eficiente.
- Seguro.
- Confiable.
- Disciplina.
- Capacidad de comunicación.
- Honestidad.
- Responsabilidad.
- Calidad coordinadora.

- Toma de decisiones.

e. Funciones.

- Realizar depósitos en los diferentes bancos.
- Llevar documentación a los proveedores, clientes o lugares indicados.
- Retirar cobros en la locación del cliente.
- Atender cualquier solicitud del área administrativa o técnica.
- Retiro de materiales en la locación del proveedor.
- Llevar pedidos realizados por la compañía ya sea de materiales, suministros o productos en general.
- Traer documentación en general.

6.9.3.22. Guardia.

a. Datos de identificación del puesto.

Nombre del puesto.	Guardia.
Descripción general.	Mantener la custodia de todas las pertenencias de la compañía. Brindar seguridad a la clientela y al personal.
Jefe inmediato.	Jefe de Talento Humano.

b. Instrucción Formal.

Instrucción.	Secundaria.
Título requerido.	Bachiller.
Área de Conocimiento.	Servicio militar. Preparación física. Manejo de armas.

c. Experiencia laboral requerida.

Tiempo de experiencia.	Mínimo 2 años
Especificación de la experiencia.	Tener conocimiento de estrategias de custodia.

d. Aptitudes.

- Eficiente.
- Seguro.
- Confiable.
- Disciplina.
- Capacidad de comunicación.

- Honestidad.
- Responsabilidad.
- Calidad coordinadora.
- Toma de decisiones.
- Trabajo en equipo.
- Trabajo a presión.
- Proactivo.
- Analítico.
- Liderazgo.

e. Funciones.

- Revisar vehículos que ingresan la mercadería.
- Controlar el material e implemento de trabajo que sale e ingresa de la compañía.
- Custodia del dinero.
- Realizar guardia en los diferentes puntos, como son: oficinas, áreas de venta.
- Brindar seguridad a los clientes.
- Precautelar la seguridad del local.

6.10. Impacto.

El presente manual es un aporte importante, considerando su contribución al desarrollo organizacional y humano de la compañía; al mismo tiempo optimiza la capacidad de gestión administrativa, mediante la recopilación y análisis de información, necesarias para la implantación adecuada de estrategias, direccionadas a mejorar la estructura organizacional en Mundoffice C. Ltda.

Siendo las tareas desarrolladas en esta investigación las siguientes: en la etapa de la investigación facta perceptible, el análisis de los conceptos sobre tipos, diseños y paradigmas sobre planeamiento estratégico en las

organizaciones; la caracterización de las tendencias sobre la formación en planeación estratégica a nivel internacional y nacional, y de las tendencias sobre el desarrollo organizacional, humano, y su problemática en las empresas, así como de la situación actual del proceso de gestión de personal de los trabajadores.

Hay que tener presente que el planeamiento estratégico se ha transformado en una herramienta fundamental para enfrentar los desafíos que nos impone la globalización en sus distintas dimensiones. Lamentablemente la mayoría de las empresas todavía no han abordado correctamente las reglas de dicho planeamiento; esto se debe a que las empresas están acostumbradas a actuar en un entorno inestable, preocupadas por los logros a corto plazo, sin tener un sentido de dirección y proyección en el largo plazo.

El éxito de este tipo de organizaciones dependerá de su capacidad de identificar el núcleo estratégico de los negocios que manejan y compenetrar las estrategias con el desarrollo organizacional y sobre todo humano de la misma.

Se puede distinguir también, el desinterés que existe en brindar a los empleados ambientes de trabajo adecuados, con herramientas de gestión actualizadas, que si bien puede hacerse mediante una propuesta técnica, téngase en claro que éste problema trae consigo una sensación de retraso y desactualización para el personal, ocasionando incomodidad y falta de motivación en dichos trabajadores; siendo éste un elemento clave para desarrollar la calidad, creatividad e innovación en el talento humano, y la consiguiente satisfacción personal y profesional del mismo, haciéndoles partícipes de los logros obtenidos por la organización.

6.11. Evaluación.

El Manual de Funciones, una vez implementado en Mundoffice C. Ltda., será evaluado por el gerente de la organización, para determinar su contribución al desarrollo funcional y operativo del talento humano.

VII. CONCLUSIONES

Del análisis realizado se concluye:

- ✓ Las encuestas y entrevista realizadas al personal, demostraron que en Mundoffice C. Ltda., no se han clasificado las funciones del talento humano, por la carencia de un orgánico – funcional, producto de ello son los problemas en el desarrollo operativo, administrativo y comercial de la compañía.
- ✓ De acuerdo a la determinación de los puestos de trabajo, se diseñó la estructura orgánica - funcional para Mundoffice C. Ltda., instituyendo los niveles jerárquicos, líneas de autoridad y responsabilidad, requeridos acorde al funcionamiento organizacional.
- ✓ El diseño de la estructura organizacional para Mundoffice C. Ltda., permitió identificar y definir las áreas y puestos de trabajo de la organización, así como también el diseño del manual de funciones.
- ✓ El estudio de campo y los fundamentos teóricos, demostraron que con la elaboración del Manual de Funciones, se logrará optimizar el desarrollo laboral y funcional de los colaboradores de Mundoffice C. Ltda., así mismo se solventaran los problemas del talento humano, como la ineficiencia laboral, insuficiente conocimiento, sobrecarga e incapacidad laboral.

VIII. RECOMENDACIONES

Al concluir este tema de vital importancia para Mundoffice C. Ltda., se recomienda:

- ✓ Socializar al personal de la compañía, sobre la nueva estructura organizacional y funcional situándola en un área visible, con el fin de normar el desarrollo operativo, administrativo y comercial de Mundoffice C. Ltda.
- ✓ Sugerir al Señor Gerente emplear el manual de funciones en Mundoffice C. Ltda., como una herramienta que oriente al talento humano de la empresa a realizar sus actividades y a cumplir con sus obligaciones acorde a las necesidades de la organización.
- ✓ Instruir al personal del Departamento de Talento Humano de Mundoffice C. Ltda., sobre el manejo operante y las funciones que debe de efectuar en cada una de las áreas asignadas, a fin de evitar la sobrecarga laboral y las debilidades en el desarrollo organizacional del personal.
- ✓ Hacer cumplir las especificaciones, requisitos, actividades y funciones asignadas en el manual de funciones, con el propósito de buscar la eficiencia laboral y evitar la sobrecarga.

IX. RESUMEN

La presente tesis se la llevó a cabo en las instalaciones de Mundoffice Cía. Ltda., ubicada en la Calle Bolívar N° 705 y 7ma del cantón Quevedo, provincia de Los Ríos. Para alcanzar este objetivo se tuvo que identificar los puestos de trabajo, que conforma la estructura organizativa de la CIA, se clasificaron las funciones del talento humano según las áreas identificadas y según los niveles jerárquicos, líneas de autoridad y responsabilidad, requeridos por la compañía.

Dentro del proceso metodológico para elaborar el manual de funciones se tomó en cuenta los siguientes puntos: Establecer los objetivos de la empresa; Formular objetivos, políticas y planes de apoyo; Identificar y clarificar las actividades necesarias para lograrlos; Agrupar estas actividades de acuerdo con los recursos humanos y materiales disponibles, y la mejor forma de usarlos, según las circunstancias y delegar en el jefe de cada grupo la autoridad necesaria para desempeñar las actividades.

Para desarrollar el estudio se utilizaron dos tipos de investigación; de campo, implementada en Mundoffice C. Ltda., utilizando las técnicas de observación, encuestas y entrevistas dirigidas al personal de las diferentes áreas de la compañía; el tipo bibliográfico - documental, basado en textos, libros e internet, fundamentados en el objeto de estudio. Igualmente se implementaron varios métodos; inductivo, deductivo y analítico, que permitieron recopilar la información primaria y secundaria, acorde al tema. La revisión literaria contribuyó a la realización de este trabajo, además se colaboró con la estructura del manual de funciones.

Fue evidente observar en varios puestos de trabajo de Mundoffice C. Ltda., la sobrecarga laboral, la misma que es generada por la carencia de un manual de funciones, además no se han definido detalladamente las funciones y responsabilidades del talento humano.

La hipótesis planteada, fue positiva, debido a que la totalidad del personal de la compañía afirmó que la elaboración del Manual, permitirá determinar las funciones del talento humano que labora en distintas áreas.

Debido a que existe la necesidad de Mundoffice C. Ltda., en optimizar el desempeño laboral y organizar el talento humano, fue necesario establecer una propuesta, en donde se muestra el diseño del manual de funciones, estructurado acorde al organigrama funcional de la compañía, el cual permitirá definir las funciones del personal en las distintas áreas de la empresa, motivándolo y capacitándolo para que este logre realizar con eficiencia sus actividades, tanto administrativas como comerciales.

El estudio se lo ejecutó con el fin de diseñar un Manual de Funciones para Mundoffice C. Ltda., con el propósito de optimizar la dirección en el desarrollo de los procesos, tanto en la administración, como el servicio al cliente. El manual de funciones se lo diseño porque la empresa presentaba una organización informal, incidía negativamente el desarrollo operativo del talento humano, debido al desconocimiento de las funciones, lo cual generaba distorsiones al momento de tomar decisiones en el plano laboral.

X. SUMMARY

This thesis is carried out at the premises of Mundoffice C. Ltda., located in the Calle Bolívar No. 705 and 7th of the Canton in Quevedo, province of Los Ríos. To achieve this goal had to identify the jobs, which makes up the organizational structure of the CIA, human talent functions were classified depending on the identified areas and hierarchical levels, lines of authority and responsibility, required by the company.

Within the methodology for developing manual functions was taken into account the following points: establish the objectives of the company; Formulating objectives, policy and support schemes; Identify and clarify the activities required to achieve them; Grouped these activities in accordance with the human and material resources available, and how best to use them, depending on the circumstances and delegated the necessary authority to carry out activities at the head of each group.

To develop the study used two types of research; field, implemented at Mundoffice C. Ltda., using the techniques of observation, surveys and interviews aimed at personnel from the different areas of the company; bibliographic type - documentary, based on texts, books and the internet, based on the object of study. Also implemented several methods; inductive, deductive and analytic, was allowed to collect primary and secondary information according to the subject. The literary review contributed to the realization of this work, also collaborated with the structure of the manual functions.

It was clear to see in various jobs in Mundoffice C. Ltda., company work overload, it is generated by the lack of a manual of functions, also have to be defined in detail the roles and responsibilities of the human talent.

The proposed hypothesis was positive, as all of the staff of the company stated that the elaboration of the Manual will make it possible to determine the functions of the human talent that works in different areas.

Since there is a need of Mundoffice C. Ltda., in optimizing job performance and organize the human talent, it was necessary to establish a proposed, in showing the design of the manual functions, structured according to the functional organizational structure of the company, which will allow to define the functions of staff in the different areas of the company, motivating him and training so that it can carry out efficiently its activities both administrative and commercial.

The study was implemented in order to design a Manual of functions for Mundoffice C. Ltda., for the purpose of optimizing the direction in the development of processes, both in the Administration, as a service to the client. The manual functions was designed it because the company presented an informal organization, negatively affected the operational development of human talent, due to lack of knowledge of the functions, resulting distortions at the time of decision-making at the working level.

XI. BIBLIOGRAFÍA

- AGUIRRE, Fernando. (2009). Manual de Funciones empresariales. Editorial Moncada. México. Pág. 45-58.
- ALLES, Uber. (2005). El Manual de Funciones. Administración de Empresas. Editorial Monterreal. México. Pág. 15-16.
- ARBOLEDA, Alberto. (2006). Concepto Manual de Funciones. Tercera Edición. Editorial Disantes. Madrid, España. Pág. 18-23.
- BOHLANDER, Gary. (2007). Administración de Recursos Humanos. 12ª Edición. España. Pp. 205.
- CHIAVENATO, Idilberto. (2005). Introducción a la teoría general de la administración. Cuarta Edición. Editorial Mc Graw – Hill. Pp. 225.
- CHIAVENATO, Idilberto. (2007). Gestión del Talento Humanos, última edición. Pp. 185.
- ENRÍQUEZ, Luis. (2005). Organigrama. Organización Empresarial. Editorial Paris. Lima, Perú. Pág. 25.
- FLORES, Emiliano (2005). Manual de Funciones, Ed. Primera. Editorial Disantes. España. Pp. 85.
- GODIO, Julio. (2005), Sociología del trabajo y política. Editorial Monterreal. Buenos Aires. Argentina. Pág. 36-41.
- GÓMEZ, Otero. (2006). Empresas. Los Organigramas. Administración Organizacional. Ed. Planet. Médico. Pp. 146.

- LOACHAMÍN, José. (2006). Organigramas. Ed. Monterreal. España. Pág. 65.
- MONDY, Weber. (2005). Administración de Recursos Humanos Editorial Pearson. España. Pp. 156.
- NOE, Richard. (2005). Administración de Recursos Humanos. 9ª Edición Editorial Prentice hall México. Pp. 158.
- REIG, Erzit.; FERNÁNDEZ Joffre y GARRIDO Ismael. (2005). Los Recursos Humanos en las organizaciones orientadas a la eficacia y al aprendizaje. Editorial Paris. Lima, Perú. Pp. 128-132.
- SCHULLER, Robert. (2006). Manual de Funciones. Concepto. Editorial Moncada. México. Pp. 25.
- VENTURA, Boris y DELGADO Susana. (2006). Recursos Humanos. Thonson Editores. Pp. 185.
- ZAMBRANO, Ismael. (2008). Manual de Funciones. III Ed. Editorial Frontier. México. Pp. 226.
- ZUANI, Elio (2006). Los Organigramas. Tipos. Organización Empresarial. Editorial Paris. Perú. Pág. 46.
- ZULUAGA, Robert. (2007). Creación y consolidación de empresas Bogotá. Ecoe Editores. Pp. 138.

XII. ANEXOS

ANEXO 1. Formato de cuestionario utilizado en las encuestas dirigidas al personal de Mundoffice C. Ltda.



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

Buenas tardes. Mi nombre es Elena Rosaura Pérez Luna, egresada de la carrera de Ingeniería Comercial, me encuentro realizando una encuesta con el tema: MANUAL DE FUNCIONES PARA MUNDOFFICE C. LTDA. DE LA CIUDAD DE QUEVEDO, AÑO 2011.

La presente encuesta está dirigida al personal que labora en Mundoffice C. Ltda.

Objetivo: Conocer la entidad en cuanto su naturaleza, objetivos, organización, o estructura, planta de personal, Identificar los procesos, procedimientos y funciones relacionados con el manejo de la entidad.
Instrucciones: Responda con veracidad las preguntas realizadas.

INFORMACIÓN GENERAL

Nombre y apellido _____

Edad _____ Teléfono _____ Titulo Obtenido _____

Fecha de la Encuesta. _____

Cargo del Encuestado. _____

Área o departamento _____

Descripción del cargo _____

A quien le reporta. _____

1.- ¿Existe un manual de Funciones en la empresa que labora?

Si () No ()

2.- ¿Conoce con detalles cuáles son sus funciones?

Si () No ()

3.- ¿Cuándo ingreso a la compañía se le solicitó un perfil idóneo para el cargo que iba a desempeñar?

Si () No ()

4.- ¿Alguna vez ha realizado actividades que crea no corresponden a su cargo?

Si () No ()

5.- ¿Cuándo ingresó a la compañía, recibió indicaciones sobre las funciones a desempeñar?

Si () No ()

6.- ¿Posee Mundoffice C. Ltda., una estructura organizativa?

Si () No ()

7.- ¿Le han asignado tareas de otros trabajadores (sobrecarga laboral), llevándolo al incumplimiento de sus funciones?

Si () No () A veces ()

8.- ¿Cree necesario el diseño de un manual de funciones?

Si () No () Tal vez ()

9.- ¿Cuál de los siguientes elementos considera usted presenta falencias?

Reclutamiento y selección del personal ()

Capacitación del personal ()

Procedimientos ()

Clima Laboral ()

Gracias por su amable colaboración.

ANEXO 2. Formato de cuestionario utilizado en la entrevista dirigida al gerente de la compañía.



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

Buenas tardes. Mi nombre es Elena Rosaura Pérez Luna, egresada de la carrera de Ingeniería Comercial, me encuentro realizando una entrevista con el tema: MANUAL DE FUNCIONES PARA MUNDOFFICE C. LTDA. DE LA CIUDAD DE QUEVEDO, AÑO 2011.

ENTREVISTA

La presente entrevista está dirigida al Gerente propietario que labora en Mundoffice C. Ltda.

1. ¿Conoce la importancia de su cargo dentro de la organización y las funciones que desempeña?

2. ¿Mundoffice C. Ltda., cuenta con un manual de Funciones? Sí_____ No_____

3. ¿A quién van dirigidos los productos o servicios?

4. ¿Qué problemas han tenido en el desarrollo de las funciones en lo relacionado con el manejo de la Empresa?

5. ¿Qué recomendaciones da para mejorar las funciones y/o labores de la Entidad, oficina a nivel individual y colectivo?

6. ¿Describe el número de personas que tiene a su cargo?

7. Teniendo en cuenta el entorno que rodea la entidad y que influye en la prestación de sus servicios a la comunidad mencione:

a. AMENAZAS (Inconvenientes para cumplir objetivos)

b. OPORTUNIDADES (Proyecciones, posibilidades)

8. En cuanto a la organización y Administración que presta un servicio midiendo sus resultados positivos o negativos.

a. FORTALEZAS (Aspectos positivos, cualidades destacadas)

b. DEBILIDADES (Aspectos negativos, inconvenientes)

9. Mundoffice C. Ltda., tiene establecido los perfiles profesionales para cada puesto de trabajo

10. ¿Al momento de la selección de personal, este recibe instrucción para el cargo que va a desempeñar?

11.- ¿Cuál de los siguientes elementos considera usted la empresa presenta falencias?

Reclutamiento y selección del personal	()
Capacitación del personal	()
Procedimientos	()
Clima Laboral	()

Gracias por su amable colaboración.

ANEXO 3. Fotos.



Foto 1. Instalaciones de Mundoffice C. Ltda., en la ciudad de Quevedo. 2011.



Foto 2. Entrevista al Sr. José Tipantuña. Gerente General de Mundoffice. C. Ltda.



Foto 3. Encuesta realizada a la Jefa del Área de Ventas. Mundoffice C. Ltda. 2011.



Foto 4. Encuesta realizada al Jefe de Mantenimiento Técnico. Mundoffice C. Ltda. 2011.



Foto 5. Encuesta realizada a los despachadores de Mundoffice C. Ltda. 2011.



Foto 6. Encuesta realizada a la Cajera. Mundoffice C. Ltda. 2011.