



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO
UNIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
MODALIDAD SEMIPRESENCIAL

CARRERA:
INGENIERIA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Previo a la obtención del título de:
Ingeniero en Administración de Recursos Humanos

TESIS DE GRADO

“Diseño de un manual de funciones que permita eficiencia en el establecimiento de tareas del personal de la empacadora finca “Señor de Andacocha”, provincia Santo Domingo de los Tsáchilas 2014”.

Autor: José Isaac Montes Sud

Directora de Tesis:
CPA. Irma Ortega Tapia, MBA.

QUEVEDO – LOS RÍOS– ECUADOR
2015

DECLARACIÓN DE AUTORIA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo, **José Isaac Montes Sud**, declaro 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

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

José Isaac Montes Sud

CERTIFICACIÓN DE LA DIRECTORA DE TESIS

La suscrita, CPA. Irma Ortega Tapia, MBA, docente de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, certifica que el egresado José Isaac Montes Sud, realizó la tesis de grado previo a la obtención del título de **Ingeniero en ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS titulada DISEÑO DE UN MANUAL DE FUNCIONES QUE PERMITA EFICIENCIA EN EL ESTABLECIMIENTO DE TAREAS DEL PERSONAL DE LA EMPACADORA FINCA “SEÑOR DE ANDACOCHA”, PROVINCIA SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS 2014**, bajo mi dirección, habiendo cumplido con las disposiciones reglamentarias establecidas para el efecto.

CPA. Irma Ortega Tapia, MBA



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO
UNIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
MODALIDAD SEMIPRESENCIAL

CARRERA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

**DISEÑO DE UN MANUAL DE FUNCIONES QUE PERMITA EFICIENCIA
EN EL ESTABLECIMIENTO DE TAREAS DEL PERSONAL DE LA
EMPACADORA FINCA “SEÑOR DE ANDACocha”, PROVINCIA SANTO
DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS 2014**

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

INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Aprobado:

Ing. Rolasa Pallaroso Granizo, MSC.
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

Lcda. Norma Zambrano Barros, MSC.
MIEMBRO DEL TRIBUNAL DE TESIS

Lcda. Verónica Osorio Sánchez MSC.
MIEMBRO DEL TRIBUNAL DE TESIS

QUEVEDO – LOS RÍOS – ECUADOR

2015

DEDICATORIA

Quiero dedicar este trabajo a todas las personas que durante todos estos años de una u otra manera han sabido brindarme su apoyo y han estado pendientes que finalice mi carrera, en especial a mí esposa Mayra Pincay y mis hijos Isaac, José, Josías y María Belén que constantemente me ha brindado su incondicional ayuda, respaldo, fuerza y soportaron mi ausencia durante todo el tiempo que estuve en clases, para la conclusión de esta meta.

A mis Padres, mis hermanas que a pesar de la distancia, han sabido guiarme por el camino correcto y me han manifestado su ayuda hasta el final.

José

AGRADECIMIENTO

A Dios por ser fuente de inspiración divina quien me ha permitido con su voluntad empezar y concluir mi carrera.

A mis padres, mis hermanas que siempre han estado presente cuando los necesite y me brindaron su apoyo.

Mi sincero agradecimiento a la Universidad Técnica Estatal de Quevedo y a todos mis profesores que a lo largo de mi carrera, con paciencia, motivación, conocimientos y experiencias han contribuido para el desarrollo de mi formación profesional.

A mi Directora de Tesis, Ing. Irma Ortega, cuyas orientaciones y sobre todo su incondicional apoyo, han hecho realidad el termino de este trabajo.

A la Empresa Finca Señor de Andacocha por darme la oportunidad de colaborar en este proyecto.

José

ÍNDICE GENERAL

Portada	i
Declaración de autoría y cesión de derechos	ii
Certificación de la directora de tesis	iii
Hoja de aprobación	iv
Dedicatoria.....	v
Agradecimiento	vi
Índice general	vii
Índice de tablas.....	xi
Resumen ejecutivo	xii
Abstrat	xiii
 CAPÍTULO I	 1
1 MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1 Introducción	2
1.2 Planteamiento del problema	3
1.2.1 Formulación del problema.....	4
1.2.2 Sistematización del problema	4
1.2.3 Delimitación del problema.....	5
1.3 Justificación	5
1.4 Objetivos	6
1.4.1 General	6
1.4.2 Específicos.....	7
1.5 Hipótesis	7
1.5.1 Variables (Independientes y dependientes)	7
1.5.1.1 Variables independientes de la hipótesis	7
1.5.1.2 Variable dependiente	7
CAPÍTULO II	8
2 MARCO TEÓRICO	8
2.1 Fundamentación Teórica	9
2.1.1 Empresa.....	9
2.1.1.1 Concepto.....	9
2.1.1.2 Tipos	9

2.1.2	Desarrollo de Competencias.....	11
2.1.2.1	Concepto.....	11
2.1.2.2	Características de las competencias.....	11
2.1.2.3	Tipos de Competencias	13
2.1.3	Administración de Personal	13
2.1.3.1	Concepto.....	13
2.1.3.2	Objetivos	14
2.1.4	Eficiencia.....	15
2.1.4.1	Concepto.....	15
2.1.5	Manuales Administrativos	15
2.1.5.1	Concepto.....	15
2.1.5.2	Clasificación.....	16
2.1.6	Manual de Funciones.....	16
2.1.6.1	Concepto.....	16
2.1.6.2	Importancia	17
2.1.6.3	Objetivos	18
2.2	Marco conceptual.....	19
2.2.1	Administración	19
2.2.2	Calidad.....	19
2.2.3	Dirección	19
2.2.4	Estructura de la organización.....	19
2.2.5	Finca	19
2.2.6	Metas	20
2.2.7	Modelo de Organización	20
2.2.8	Optimización	20
2.2.9	Organización.....	20
2.2.10	Organigrama Estructural	20
2.2.11	Perfil.....	21
2.2.12	Proceso.....	21
2.2.13	Procedimiento	22
2.2.14	Rentabilidad	22
2.2.15	Tarea.....	22
2.3	Marco legal	23
2.4	Marco muestral	25

2.4.1	Ámbito de aplicación	26
2.4.2	Normas para su uso y mantenimiento.....	26
2.4.3	Contenido.....	26
CAPÍTULO III		29
3	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	29
3.1	Localización de la investigación	29
3.2	Materiales	30
3.3	Métodos de Investigación	31
3.3.1	Deductivo - Inductivo.....	31
3.3.2	Analítico - Sintético	31
3.4	Tipo de Investigación	31
3.4.1	De campo.....	31
3.4.2	Bibliográfica o Documental	31
3.4	Fuentes de Investigación	32
3.3.1	Fuentes primarias	32
3.3.2	Fuentes secundarias.....	32
3.5	Técnicas de Investigación.....	32
3.5.1	Entrevistas	32
3.5.2	Encuestas	32
3.6	Población y Muestra.....	33
3.4	PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO	33
CAPÍTULO IV.....		35
4	RESULTADOS Y DISCUSIÓN	35
4.1	Resultados	36
4.1.1	Encuesta	36
4.1.2	Entrevista al Gerente Propietario de la Empacadora Finca Señor de Andacocha.....	41
4.2	Discusión	43
CAPÍTULO V.....		45
5	PROPUESTA.....	45
5.1	Diseño de un manual de funciones que permita eficiencia en el establecimiento de tareas del personal de la empacadora finca “Señor de Andacocha”, Provincia Santo Domingo de los Tsáchilas 2014.....	46

5.1.1	Introducción	46
5.1.2	Objetivo	46
5.1.3	Importancia	46
5.2	Filosofía Empresarial	47
5.2.1	Misión.....	47
5.2.2	Visión	48
5.2.3	Valores Organizacionales	48
5.3	Reorganización estructural y funcional	50
5.3.1	Organigrama Estructural	50
5.3.2	Manual de Funciones.....	51
CAPÍTULO VI.....		63
6	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	63
6.1	Conclusiones	64
6.2	Recomendaciones	65
CAPÍTULO VII.....		66
7	BIBLIOGRAFÍA	66
7.1	Bibliografía	67
CAPÍTULO VIII.....		69
8	ANEXO	69
8.1	Encuesta	70
8.2	Entrevista	72
8.3	Fotos	74

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Población y muestra.....	34
Tabla 2. Manejo de un manual de funciones en la empacadora.....	37
Tabla 3. Calificación del diseño del manual de funciones.....	38
Tabla 4. Conocimiento de las funciones que desempeña.....	38
Tabla 5. Actividades que no son de su cargo	39
Tabla 6. Tareas solicitadas	39
Tabla 7. Puestos acordes al perfil profesional del personal.....	40
Tabla 8. Experiencia del personal para desempeñar sus actividades	40
Tabla 9. Modificaciones en la organización con un manual de funciones.....	41
Tabla 10. Necesidad del manual de funciones	42
Tabla 11. Mayor eficiencia laboral con el manual de funciones.....	42
Tabla 12. Resultados de la entrevista al Gerente Propietario de la Empacadora Finca Señor de Andacocha.....	43
Tabla 13. Elementos de la declaración de la misión	47
Tabla 14. Estructura orgánica para la empacadora “Señor de Andacocha”	50

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación se la realizó en Ecuador en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, cantón Santo Domingo, la cual permitió realizar un diseño de un manual de funciones que genere eficiencia en el establecimiento de tareas del personal de la empacadora Finca Señor de Andacocha. Esta labor investigativa se la efectuó con el empleo de métodos científicos que contribuyeron en el proceso de análisis e interpretación de los datos recabados con la finalidad de establecer las conclusiones a nivel general. La encuesta se la hizo al total del personal en la empacadora, en el cual se observó que para todos los encuestados estuvieron de acuerdo en la importancia de manejar un manual de funciones en la realización de sus actividades.

El personal de esta organización no tienen conocimiento de que la misma maneje un manual de funciones en base a que en ningún momento se lo ha presentado para que se guiaran en el al realizar sus labores dentro de la entidad y se evite por tanto la ejecución de tareas específicas al cargo que desempeña al igual que la dualidad de funciones. Igualmente, el personal se limita a efectuar las actividades que se le encomienda por parte de su superior inmediato o el propietario de la empacadora.

En la Finca Señor de Andacocha no se especifica las competencias, requerimientos y perfil de puesto para que quienes laboran en esta se ajusten a los requerimientos propios del cargo.

ABSTRACT

This research was made in Ecuador in the province of Santo Domingo de los Tsáchilas Region Santo Domingo, which allowed to make a design manual functions to generate efficiency in establishing staff tasks baler Farm Señor de Andacocha. This research work is effected with the use of scientific methods that contributed to the process of analysis and interpretation of data collected with of purpose of establish findings at a general level. Is conducted for all staff of the baler. And as a result it was observed that all respondents agreed with the importance of using a manual functions for realization of their activities.

The staff of this organization have no knowdedge of driving a manual functions on the basis that at no time was presented to them a manual to be guided and to make their work within the entity and prevent the execution specific tasks to the position held .. Also, the staff is limited to conduct their t activities that are mandated by their immediate superior on this farm Señor de Andacocha skills and profile requerements or a position is not specified, and those who work in it meet the specific requerements of deposition.

CAPÍTULO I

MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Introducción

Este trabajo investigativo expone el diseño de un manual de funciones con la finalidad de que se origine eficiencia en el establecimiento de las tareas del personal en el ente investigado.

Considerando el entorno en el actual mundo globalizado, las organizaciones deben implementar en su accionar diferentes técnicas que les permitan aprovechar al máximo sus recursos.

En Ecuador, las organizaciones en estos tiempos han debido aceptar el reto y funcionar en base a la coordinación del talento humano, razón por la cual surge la relevancia en el accionar empresarial de para tener como parte integral del personal a profesionales con una alta capacitación que generen eficiencia y sean parte activa en la consecución de los objetivos. La herramienta que describe las funciones es un manual el cual hace que se fortalezcan las bases en la entidad y sé que expongan las funciones, deberes y obligaciones de cada cargo.

El diseño del respectivo manual consiste en una guía para la institución que puede impulsar el óptimo desempeño de las funciones que ayuda a cumplir los objetivos y metas. El manual que permite describir los cargos viene a ser un instrumento que apoya a las organizaciones en virtud de que es una guía para que los empleados efectúen sus labores siendo al mismo tiempo eficientes y demuestren su profesionalidad además del aporte a nivel social en la ejecución de sus tareas.

Alles, (2008) en su obra Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias, expone la relevancia de desarrollar una manual de funciones que se base en las competencias, perfil de puestos, habilidades, aptitudes y funciones de tal manera que el desarrollo de las actividades dentro de la organización priorice la eficiencia y el buen desempeño. Ante esta particularidad es primordial proporcionar de un manual de funciones que le permita al personal conocer sus actividades y funciones por el cargo en la empacadora Finca "Señor de Andacocha".

El resultado final de la presente investigación se lo presenta en capítulos que tienen un seguimiento cronológico del desarrollo de la misma.

En el primer capítulo se exponen el marco contextual en el que se incluye el problema, su formulación, sistematización y delimitación, también la justificación, objetivos e hipótesis.

En la segunda parte se presenta el marco teórico que constituye el fundamento científico del tema en estudio, el cual se encuentra respaldado en textos y bibliografía que son el soporte de la propuesta.

El tercer capítulo describe la metodología de investigación, en la cual constan los métodos utilizados y el tipo de investigación, así como las técnicas, población y muestra.

En el siguiente, se exponen los resultados del estudio de campo al mostrar las respuestas receptadas en la entrevista y encuestas aplicadas a los involucrados.

Así, se construye la propuesta en el siguiente capítulo, misma que define el direccionamiento corporativo y la nueva organización a nivel de estructura y funciones lo que compone en sí el Manual de Funciones.

Al final, se construyen las conclusiones y recomendaciones de la investigación hecha.

1.2 Planteamiento del problema

En la actualidad las organizaciones exponen una variedad de problemas a nivel de desempeño laboral lo que impide el logro de sus propósitos y objetivos.

Esto en base a las necesidades y exigencias que se le presenta al personal adquieren una complejidad mayor, con mayor razón cuando no se ha

determinado una descripción general y específica del cargo debe desempeñar ya que quien lo cubra no tendrá una idea puntual de lo que se requiere en ese puesto.

La empacadora Finca “Señor de Andacocha” maneja alrededor de veinte personas de forma permanente y más o menos treinta personas a nivel ocasional en sus actividades productivas, sin embargo no cuentan con un manual de funciones establecido que defina las tareas que cada uno de ellos debería realizar.

Lo que ha producido ineficiencia en algunas actividades y la dualidad de funciones en varios puestos de trabajo, por lo que es crucial definir las labores que deben efectuar cada uno de los componentes de talento humano en esta empresa de tal forma que se logre organización y crecimiento empresarial.

1.2.1 Formulación del problema

¿De qué forma la inexistencia de un manual de funciones para el personal en la empacadora Finca “Señor de Andacocha” impide un buen desempeño laboral de los empleados?

1.2.2 Sistematización del problema

- ¿Cómo se puede identificar la necesidad de un manual de funciones en el personal en de la empacadora Finca “Señor de Andacocha”?
- ¿Cuáles son las limitaciones que se generan al no contar con un manual de funciones en la empresa?
- ¿Cómo un manual de funciones para el personal en la empacadora Finca “Señor de Andacocha” podría dar solución a los problemas existentes y permita la eficiencia de su personal?

1.2.3 Delimitación del problema

La investigación se desarrolló en un campo de acción orientado hacia la elaboración de un manual de funciones exponiendo los perfiles de cada puesto y las competencias individuales en la finca “Señor de Andacocha”, esta organización es una entidad que se dedica a la producción de productos agrícolas en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas para el período 2014, con la finalidad de maximizar el desempeño del personal, para lo cual se determinaron las funciones para cada puesto, por medio de un manual de funciones en las que se establecieron las actividades a efectuar.

Campo: Estudio a la empresa Empacadora Finca “Señor de Andacocha”.

Área: La investigación se efectuó en el área administrativa.

Lugar y tiempo: Provincia Santo Domingo de los Tsáchilas, Cantón Santo Domingo Km. 23 de la Vía a Quevedo, la investigación se desarrolló en 120 días.

1.3 Justificación

El actual estudio investigativo se efectúa con la intención de exponer a la comunidad la relevancia que tiene el manejar un manual de funciones para el personal en una organización de tal forma que se logre la eficiencia en el desempeño de los mismos, ya que cuando no se cuenta con esta guía suelen presentarse varios problemas tanto con la dualidad de funciones como con la ineficiencia por no haber realizado algunas tareas, lo que origina desfases y contratiempos a los directivos de la empresa.

Esta propuesta es realmente importante en vista de que se presentó un manual que podría aplicarse a otras empresas dedicadas a actividades similares, rigiendo de manera adecuada al personal y logrando que se cumpla los objetivos de la organización.

El tema propuesto se sustentó en principios teóricos dentro de la disciplina de recursos humanos ya que por la gran competitividad del mercado y para alcanzar el éxito es preciso tener un amplio conocimiento de técnicas de personal generando mejores resultados y réditos para la empacadora.

Definir un manual de funciones en la empacadora Finca “Señor de Andacocha”, contribuyó a que su personal cuente con una guía de las tareas que debe realizar según la actividad donde se desempeñe y se logre optimizar su desempeño, concibiendo por tanto una fortaleza para la empresa.

Elaborar un manual de funciones permitió señalar las tareas que se deben realizar en cada uno de los puestos de trabajo en la empacadora para que exista un orden y el aprovechamiento de sus recursos. La aplicación del manual de funciones vino a favorecer a la organización de la empacadora generando la maximización en el desempeño de sus labores.

El aporte de esta investigación benefició a los propietarios de la empacadora, ya que les pudieron normar al personal de esta organización de acuerdo a las actividades y funciones reales que deben cumplir dentro de la misma evitando problemas entre ellos y cumpliendo las metas encomendadas.

El tema propuesto se lo llevó a cabo en función de que se contó con el recurso económico, infraestructura, tiempo, información y talento humano dispuesto a colaborar por parte de los dueños de la Finca Señor de Andacocha: Ing. Cesar Cárdenas Parra y la Sra. Raquel Parra.

1.4 Objetivos

1.4.1 General

Diseñar un manual de funciones para el personal en la empacadora Finca

“Señor de Andacocha” que permita la eficiencia en las actividades que deben realizar en el año 2014.

1.4.2 Específicos

- Definir la forma en que realizan las tareas en la actualidad el personal de la empresa.
- Determinar las limitaciones que surgen al no contar con un manual de funciones.
- Elaborar un manual de funciones para el personal en la empacadora Finca “Señor de Andacocha” que soluciones los problemas existentes y permita la eficiencia de su personal.

1.5 Hipótesis

La ausencia de un manual de funciones para el personal de la empacadora Finca “Señor de Andacocha” impide un buen accionar de cada integrante de la organización.

1.5.1 Variables (Independientes y dependientes)

1.5.1.1 Variables independientes de la hipótesis

La variable independiente es la inexistencia de un manual de funciones. Al construir un manual de funciones, es preciso definir puntualmente las responsabilidades que cada uno de los cargos exige.

1.5.1.2 Variable dependiente

La variable dependiente viene a ser el buen accionar en el desarrollo de las funciones.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Fundamentación Teórica

2.1.1 Empresa

2.1.1.1 Concepto

Según **BRAVO, (2008)**, empresa es una entidad integrada por el capital y el trabajo, cuya finalidad es desarrollar actividades de producción, comercialización o prestación de bienes y servicios a la colectividad con fines de lucro.

Basado en lo que expresa el **CÓDIGO DE COMERCIO, (2012)**, Art. 25: “Se entenderá como empresa toda actividad económica organizada para la producción, transformación, circulación, administración o custodia de bienes o para la prestación de servicios”. Es una entidad económica de carácter pública o privada, que está integrada por recursos humanos, financieros, materiales y técnico-administrativos, se dedica a la producción de bienes y/o servicios para satisfacción de necesidades humanas, y puede buscar o no lucro.

Existe una gran cantidad de empresas, debido a lo cual se torna difícil visualizar una sociedad sin empresas, en base a que ellas generan los productos y servicios. Si se refiere en términos económicos constituyen la unidad que reúne una serie de factores naturales, humanos, tecnológicos y financieros; y, los emplea para producir bienes y servicios.

2.1.1.2 Tipos

Según **ELIO, (2007)**, las empresas se pueden clasificar de diferentes formas en base a diversos aspectos que las integran. Sin embargo y en base a estos autores, se presente de la siguiente manera:

- Por su estructura jurídica
 - Privadas
 - Individual: de un propietario
 - Sociedad de Personas: Compañía Limitada, Sociedades Colectivas y en Comandita Simple
 - Sociedad de Capital: Compañías Anónimas
 - Mixtas: Capital del Estado y Capital Privado
 - Estatales: Cuyo capital pertenece al sector público (Estado)

- Por su tamaño
 - Pequeña: Su Capital, número de trabajadores y sus ingresos son reducidos.
 - Mediana: Su capital, número de trabajadores y el volumen de ingresos son Limitados
 - Grandes: Su constitución se soporta en grandes cantidades de capital, trabajadores y volumen de ingresos al año.

- Por su orientación y fines
 - Servicios: Prestación de servicios a terceros.
 - Comerciales: Compra-Venta de productos elaborados convirtiéndose en intermediarios entre productores y consumidores.
 - Industriales: transforman la materia prima en un producto terminado.
 - Bancarias: Actividad de los Bancos.
 - Cooperativas: Organizaciones conformadas, para mejorar el nivel de vida de sus cooperados.
 - Seguros: Empresas aseguradoras contra incendios, robos, entre otras.
 - Oficiales: Controla los actos del Estado.

2.1.2 Desarrollo de Competencias

2.1.2.1 Concepto

RYCHEN y SALGANIK, (2006), en su obra Las competencias clave para el bienestar personal, social y económico, exponen que “competencia viene a ser la capacidad con la cual se puede dar una respuesta exitosa de aspectos complejos dentro de un entorno particular, el cual moviliza el saber y aptitudes cognitivas y prácticas, que se relacionen con las emociones, valores, motivaciones y actitudes”.

Para **CAMPEROS, (2008)**, en su libro La evaluación por competencias, mitos, peligros y desafíos, “Las competencias vienen de las calificaciones profesionales, vistas éstas como un conjunto de tareas complejas, inherentes a un determinado trabajo”.

Se la puede conceptualizar como la identificación de lo que un ser humano conoce o a base de experiencia conoce y que le permite enfrentar a los problemas para salir adelante de ellos eficazmente en las diversas etapas de su vida por medio de acciones en las que se movilizan, al mismo tiempo y de manera interrelacionada, componentes actitudinales, procedimentales y conceptuales.

2.1.2.2 Características de las competencias.

Dentro de lo que se refiere a competencias existe una variedad de literatura en la cual se encauza esta disciplina a un accionar responsable y definido en parámetros establecidos, bajo los cuales se evaluará su actuación.

ZABALA, (2007), en su libro 11 ideas clave: cómo aprender y enseñar competencias, recogen en su definición tres componentes esenciales: complejidad, idoneidad y responsabilidad, y los desarrollan de un modo muy

claro:

- Procesos complejos de desempeño. En las competencias se aborda el desempeño de manera integral, como un tejido sistémico y no fragmentado, teniendo como referencia la realización de actividades y la resolución de problemas de diferentes contextos (disciplinarios, sociales, ambientales, científicos y laborales). Para ello se articula de forma sistémica la dimensión afectivo-motivacional (actitudes y valores) con la dimensión cognoscitiva (conocimientos factuales, conceptos, teorías y habilidades cognitivas) y la dimensión actuacional (habilidades procedimentales y técnicas).

Es por ello que a las competencias se las concibe como realizar un contexto en base a que se visualiza a un aspecto mayor al accionar que contiene una disposición y compromiso para realizar las tareas razonadamente y con calidad.

- Idoneidad. Se trata del segundo componente central de la definición propuesta; se refiere a tener en cuenta indicadores de desempeño con el fin de determinar la calidad con la cual se realiza una actividad o se resuelve un problema. Generalmente, los indicadores de desempeño hacen referencia a aspectos como efectividad y pertinencia.
- Responsabilidad. Este componente central supone un aspecto nuevo de la definición, pues generalmente está ausente de las definiciones del término «competencia». Significa que en toda actuación, en todo tipo de contexto y ante cualquier finalidad que se tenga, el ser humano debe reflexionar si es apropiado o no, de acuerdo con sus valores y la sociedad, llevar a cabo la actuación, y una vez la ha llevado a cabo, evaluar tanto las posibles consecuencias negativas, como los posibles perjuicios a sí mismo y a otras personas, corregir y reparar sus errores y aprender a evitarlos en el futuro. Por ello, no podemos hablar de una persona competente si no tiene como centro de su vida la responsabilidad.

2.1.2.3 Tipos de Competencias

La determinación de una tipología o clasificación de competencias se puede hacer en función de diferentes criterios y su diferenciación permite arbitrar alternativas para trabajar con ellas en situaciones precisas.

Para **ALLES, (2008)**, las competencias se clasifican en:

- Competencias de logro y acción.
- Competencias de ayuda y servicio.
- Competencias de influencia.
- Competencias gerenciales.
- Competencias cognoscitivas.
- Competencias de eficacia personal.

2.1.3 Administración de Personal

2.1.3.1 Concepto

CHIAVENATO, (2009), la administración de Recursos Humanos consiste en planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar técnicas capaces de promover el desarrollo eficiente del personal al mismo tiempo que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella, alcanzar los objetivos individuales relacionados directos o indirectamente con el trabajo.

Para **RODRÍGUEZ, (2007)**, La Administración de Recursos Humanos, se refiere a la dotación de Recursos Humanos, a la Administración de sueldos, a la capacitación y desarrollo, a la negociación del contrato colectivo, etc., toda persona de cualquier nivel en cualquier tipo y tamaño de organización, interviene en la Administración de Personal cuando se planea el uso de Recursos Humanos, se organiza el trabajo, se dirige o se controla ésta.

Es decir, consiste el proceso que contribuye a que los integrantes de la organización puedan llegar a un nivel de desempeño óptimo y con una conducta de calidad en lo social y personal que sintetice las necesidades individuales y colectivas de las empresas.

2.1.3.2 Objetivos

De acuerdo a la concepción de Chiavenato, los objetivos de la administración de Recursos Humanos son:

- Crear, mantener y desarrollar un conjunto de personas con habilidades, motivación y satisfacción suficientes para conseguir los objetivos de la organización.
- Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de las personas y el logro de los objetivos individuales.
- Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles en la empresa.

RODRÍGUEZ, (2007), “señala que la misión de la Administración de Personal es contribuir a la modernización y desarrollo de la organización a través de un proceso de participación de los empleados en la búsqueda de compatibilidad de intereses generalmente divergentes: los de los propietarios y accionistas de la empresa por un lado, y los de los directores y empleados por el otro”.

El objetivo principal por tanto de la administración de recursos humanos es ser un apoyo y nexos con el personal para que éste desarrolle sus actividades con eficiencia y apoyado en un ambiente adecuado, contando con todos los beneficios y seguridades que el puesto en sí requiere.

2.1.4 Eficiencia

2.1.4.1 Concepto

Aplicando una visión estrictamente orientada hacia la administración, se puede definir a la eficiencia como se lo expresa en el siguiente apartado que expone este autor:

- **CHIAVENATO, (2009)**, significa utilización correcta de los recursos (medios de producción) disponibles. Puede definirse mediante la ecuación $E=P/R$, donde P son los productos resultantes y R los recursos utilizados.
- **ANDRADE, (2006)**, define la eficacia de la siguiente manera: "actuación para cumplir los objetivos previstos. Es la manifestación administrativa de la eficiencia, por lo cual también se conoce como eficiencia directiva

Es decir, es un factor que contribuye a que se cristalicen las metas en las empresas con el menor costo y utilización de recursos, o sea que se realicen las actividades de una forma en que los recursos con los que cuenta sean utilizados lo más adecuadamente posible.

2.1.5 Manuales Administrativos

2.1.5.1 Concepto

REYES PONCE, (2007), "Un folleto, libro carpeta, etc., en lo que de una manera fácil de manipular se concentran en forma sistemática, una serie de elementos administrativos para un fin concreto: orientar y uniformar la conducta que se presente entre cada grupo humano en la empresa".

MÚNERA, (2009), vienen a constituir la manera en que se formalizan al interior de los procesos en una entidad con la forma en que se aproveche inteligentemente los conocimientos en las empresas.

Así, los manuales constituyen un documento en el cual se detalla según el tipo o naturaleza de manual las actividades o pasos a seguir para desarrollar sus tareas.

2.1.5.2 Clasificación

ORTEGA, (2009), “Este tipo de manuales se diseñan para la totalidad de la empresa en el que constan las diferentes partes como dirección, unidad, departamento, en base a las diferentes necesidades que presenten las organizaciones, éstos se dividen en función a la información, propósito y requerimientos, se los pueden condensar en: ”

- Por su contenido:
 - De organización,
 - De políticas,
 - De Procedimientos,
 - De puestos,
 - De normas,
 - Técnicos, y
 - De contenido múltiple.
- Por su función específica:
 - De compras,
 - De finanzas,
 - De reclutamiento y selección,
 - De procedimientos de la Unidad Administrativa.

2.1.6 Manual de Funciones

2.1.6.1 Concepto

MÚNERA, (2009), manual constituye la manera en la que se manejan los procesos en la organización, siendo la forma en que razonablemente se optimice el conocimiento en la entidad.

Para **SANTA, (2009)**, representa una herramienta que colabora en la organización y distribución de tareas, exponiendo de forma clara las labores en cada puesto, así como también aquellas que se deben hacer para cumplir las metas y objetivos previamente establecidos en la entidad en un tiempo dado.

Dentro del desarrollo de las actividades de una organización se debe apoyar en la utilización de manuales de diferentes tipos, de tal forma que se tenga una guía para el desarrollo de sus labores.

2.1.6.2 Importancia

SANTA, (2009), viene a ser un instrumento a nivel administrativo que apoya a los departamentos en las entidades e indican lo que se ejecuta en cada puesto según su responsabilidad si se pretende ascender en el trabajo ya que es preciso agrupar a los postulantes, haciendo que se genere una apropiada selección y contratación de las personas en relación a la capacitación, definición de salarios justos y una distribución igualitaria del trabajo.

Para **RODRÍGUEZ, (2007)**, un manual de funciones hace que las instrucciones sean definitivas, proporciona un arreglo fácil de las malas interpretaciones, muestra a cada uno de los empleados como encaja su puesto en el total de la organización, e indica la manera en que el empleado puede contribuir tanto al logro de los objetivos de la organización como al establecimiento de buenas relaciones con otros empleados dentro de la empresa.

La importancia del manual de funciones, por tanto radica en que viene a ser un apoyo para el ámbito de la gestión directiva de las organizaciones para que se realicen las actividades aprovechando los recursos y oportunidades que se pueden potencializar.

2.1.6.3 Objetivos

SANTA, (2009), expone que:

- Colocar una herramienta que norme al personal de la institución y que guie a ellos a efectuar distintas demandas que la componen.
- Demarcar los niveles de autoridad y responsabilidad en cada uno de los puestos de trabajo.
- Regular el progreso, que como entidad se hace con la finalidad de alcanzar el máximo de los resultados.
- Efectuar la labor administrativa amparada en medidas objetivas, que genere el cumplimiento relacionado a las políticas corporativas.

Para el autor **ENRIQUE, (2005)**, los objetivos son:

- Exhibir una visión incorporado de la organización (individual, grupal o sectorial).
- Precisar las funciones de cada unidad administrativa para establecer responsabilidades haciendo que no se dupliquen y definan omisiones.
- Cooperar a la correcta realización y uniformidad de las labores encomendadas a todo el personal.
- Ahorrar tiempo y esfuerzo en la realización de funciones al evitar la repetición instrucciones y directrices.
- Agilizar el estudio de la organización.
- Determinar la responsabilidad de cada nivel y puesto respecto a la organización.
- Mostrar claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los diferentes niveles jerárquicos que la componen.

Así, se puede observar los objetivos por los que se deben emplear los manuales de funciones en las empresas debido a que contribuyen directamente a una mejor organización del personal y sus labores.

2.2 Marco conceptual

2.2.1 Administración

CHIAVENATO, (2009), Es un conjunto sistemático de reglas. Para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructura y manejar un organismo social.

2.2.2 Calidad

ALLES, (2008), Conjunto de valores humanos, éticos, económicos y sociales que dan sentido al trabajo.

2.2.3 Dirección

CHIAVENATO, (2009), Actividad de mando entendido como guía de hombres que da lugar, primeramente, a un flujo de comunicaciones.

2.2.4 Estructura de la organización

CHIAVENATO, (2009), Armazón definido formalmente de las tareas y relaciones de autoridades de una organización.

2.2.5 Finca

Diccionario web (2014):

Finca consistente en una extensión de terreno no urbanizable con casas y que generalmente comprende montes, campos u otros accidentes geográficos.

2.2.6 Metas

MUNERA, (2009), Es el fin u objetivo de cualquier acción. La meta de un proyecto es el punto final alcanzado, puede ser mayor, menor o igual al objetivo planteado.

2.2.7 Modelo de Organización

CHIAVENATO, (2009), Modelo de organización del trabajo que tiende a incrementar la motivación de los empleados.

2.2.8 Optimización

MUNERA, (2009), Aplicación de los recursos obteniendo el máximo posible de productividad, bienestar, etc.

2.2.9 Organización

CHIAVENATO, (2009), Se refiere al acto de organizar, integrar y reestructurar los recursos y los órganos involucrados en su administración; establecer relaciones entre ellos y asignar las atribuciones de cada uno para el aprovechamiento de los recursos.

2.2.10 Organigrama Estructural

ANDRADE, (2005) "Expresión gráfica o esquemática de la estructura organizativa de una empresa, o de cualquier entidad productiva, comercial, administrativa, política, etc."

Según **BENJAMÍN, (2013)**, "los organigramas estructurales son la

representación gráfica de la estructura orgánica de una empresa u organización que refleja, en forma esquemática, la posición de las áreas que la integran, sus niveles jerárquicos, líneas de autoridad y de asesoría.

Es así que, el organigrama estructural de la empresa presenta el diagrama jerárquico de los puestos de trabajo bajo los cuales se desarrollan las funciones en las organizaciones.

2.2.11 Perfil

Según **MULDER (2007)**, y **ZAMORA (2006)**, exponen que el perfil “es una serie de características personales que debe poseer el personal para cada uno de los puestos en las empresas, de tal forma que se desarrollen de forma excelente con responsabilidad y comprometidos con el éxito”.

Por lo tanto, el perfil de puestos indica las características y aptitudes que el puesto requiere que cumpla quien lo ocupe para optimizar el desempeño del personal.

2.2.12 Proceso

Según la **GOBERNACIÓN DEL MAGDALENA (2012)**, “Un proceso se refiere a diferentes actividades, acciones o eventos que están interrelacionados de forma organizada, dirigidas a cumplir un resultado específico y predeterminado, como efecto del valor agregado que genera cada una de las fases que se dan a cabo en las diversas etapas por los responsables que desarrollan las funciones en función a su estructura orgánica”.

En la **NORMA ISO 900, (2012)**, se considera el proceso como el “Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”.

El proceso es el conjunto de pasos que se deben seguir para lograr una actividad, dentro del proceso se especifican ciertas consideraciones que aportan para que se logre un mayor beneficio y disminución de tiempos.

2.2.13 Procedimiento

En el **DICCIONARIO WEB, (2013)**, consiste en seguir ciertos pasos predefinidos para desarrollar una labor de manera eficaz. Su objetivo debería ser único y de fácil identificación, aunque es posible que existan diversos procedimientos que persigan el mismo fin, cada uno con estructuras y etapas diferentes, y que ofrezcan más o menos eficiencia.

Para la **GOBERNACIÓN DEL MAGDALENA (2012)**, los procedimientos representan los “Módulos homogéneos que definen y especifican un proceso, los mismos conforman un conjunto ordenado de actividades u operaciones secuenciales que guardan relación con los responsables de la ejecución, con el cumplimiento de políticas y normas dadas señalando la duración y el flujo de documentos”.

Es así que los procedimientos consisten en el establecimiento de un orden dentro de un proceso que se debe seguir para obtener el propósito bajo el cual se han diseñado y se optimicen los resultados del mismo

2.2.14 Rentabilidad

BRAVO, (2008), Es la medida del éxito económico desde el punto de vista de la economía de mercado.

2.2.15 Tarea

Según la **BIBLIOTECA TECHNET (2010)**, una tarea es un conjunto de

operaciones y, en ocasiones, de otras tareas. Las tareas bien diseñadas son lo suficientemente inclusivas para representar elementos de trabajo que sean reconocibles (por ejemplo, "cambiar contraseña" o "presentar gastos").

ASCANIO, (2005), opina que la tarea “es el acto o secuencia de actos agrupados en el tiempo, destinados a contribuir a un resultado final específico, para el alcance de un objetivo”.

La tarea en la gestión administrativa viene a ser el rol que se da a los integrantes de una empresa de forma intuitiva.

Las tareas, al igual que los roles, se definen de forma adecuada para la organización. Para establecer una tarea, se tendrá que especificar un nombre, una descripción y algunas labores y operaciones específicas que formen parte de ésta.

2.3 Marco legal

Dentro de la base legal que representa el soporte del manual de funciones. Es así que se establece la siguiente base legal para el presente estudio investigativo:

- Código de Trabajo (2013): Capítulo VI: DE LOS SALARIOS, DE LOS SUELDOS, DE LAS UTILIDADES Y DE LAS BONIFICACIONES Y REMUNERACIONES ADICIONALES. Art. 79.-

Igualdad de remuneración.- efectuando un trabajo similar se debe percibir la misma remuneración, no se debe considerar sexo, raza, nacionalidad o religión; sino más bien la polifuncionalidad, especialización y práctica al realizar las tareas, y de ello depende el sueldo. Un empleado polifuncional, es el que hace dos o más actividades de diferente índole bajo las órdenes del mismo empleador. Los trabajadores polifuncionales deberán percibir una remuneración

superior a la de aquellos que solo laboren en una sola actividad específica o determinada. Para el caso del trabajo polifuncional, el empleador deberá pagar una remuneración superior a la que corresponde a la más alta de las diversas actividades que desempeñe el trabajador polifuncional.

Y las instituciones que protegen la integridad del personal son:

- Instituto de Seguridad Social (2013), (Capítulo II: POLÍTICA EN MATERIA DE PREVENCIÓN DE RIESGOS PARA PROTEGER LA SEGURIDAD Y LA SALUD EN EL TRABAJO. Art. 6).

Artículo 6: Normas reglamentarias

1. El Gobierno, por medio de las normativas establecidas y estipuladas luego de consultas a organizaciones sindicales y empresariales, regulará los temas que se describen a continuación:
 - Requisitos mínimos que deben reunir las condiciones de trabajo para la protección de la seguridad y la salud de los trabajadores.
 - Limitaciones o prohibiciones que afectarán a las operaciones, los procesos y las exposiciones laborales a agentes que entrañen riesgos para la seguridad y la salud de los trabajadores.
 - Condiciones o requisitos especiales para cualquiera de los supuestos contemplados en el apartado anterior, tales como la exigencia de un adiestramiento o formación previa o la elaboración de un plan en el que se contengan las medidas preventivas a adoptar.
 - Procedimientos de evaluación de los riesgos para la salud de los trabajadores, normalización de metodologías y guías de actuación preventiva.

- Modalidades de organización, funcionamiento y control de los servicios de prevención, considerando las peculiaridades de las pequeñas empresas con el fin de evitar obstáculos innecesarios para su creación y desarrollo, así como capacidades y aptitudes que deban reunir los mencionados servicios y los trabajadores designados para desarrollar la acción preventiva.
 - Condiciones de trabajo o medidas preventivas específicas en trabajos especialmente peligrosos, en particular si para los mismos están previstos controles médicos especiales, o cuando se presenten riesgos derivados de determinadas características o situaciones especiales de los trabajadores.
 - Procedimiento de calificación de las enfermedades profesionales, así como requisitos y procedimientos para la comunicación e información a la autoridad competente de los daños derivados del trabajo.
2. Las normas reglamentarias indicadas en el apartado anterior se ajustarán, en todo caso, a los principios de política preventiva establecidos en esta Ley, mantendrán la debida coordinación con la normativa sanitaria y de seguridad industrial y serán objeto de evaluación y, en su caso, de revisión periódica, de acuerdo con la experiencia en su aplicación y el progreso de la técnica.

2.4 Marco muestral

Según **SAMPIERI Y RAMÍREZ, (2006)**, expone que la muestra en el proceso cualitativo es un grupo de personas, eventos, sucesos, comunidades, etc., sobre el cual se habrán de recolectar los datos, sin que necesariamente sea representativo del universo o población que se estudia.

Dentro del marco muestral consta la muestra que se considera en los estudios y que se relaciona directamente con la cantidad de empleados

dentro de una empresa.

2.4.1 Ámbito de aplicación

SANTA, (2009) indica que la aplicabilidad de los manuales se encuentra orientada hacia toda la entidad, en base a que es preciso apoyarse en un manual de funciones y determinar el alcance en la aplicación del mismo. Para lo cual se debe considerar los siguientes aspectos:

- Llevar a cabo adecuadamente, el proceso de contratación de personal en la empresa.
- Implantar un programa acorde de capacitación y desarrollo.
- Hacer estudios de calificación de méritos para la evaluación de puestos.
- Establecer el perfil de cada puesto de trabajo.

2.4.2 Normas para su uso y mantenimiento

Los administradores deben considerar que la administración es activa, ésta debe ampararse en un manual que exhiba objetivamente, cada una de las funciones que se ejecutan en los diferentes puestos de la empresa.

Si se desea optimizar la aplicación del manual, se tendrá que practicar las siguientes normas:

- La aprobación y difusión del Manual de Funciones lo tienen que hacer las autoridades competentes.
- Este tendrá que ser analizado periódicamente cada año, con la finalidad de acoplar a la realidad de la organización.
- Tendrá que aplicarse a todos los departamentos que conforman la estructura organizativa de la empacadora sin ninguna excepción.

2.4.3 Contenido

CHIAVENATO, (2009), comparten que “Un Manual de Funciones al menos tendrá que exhibir como base la siguiente información:”

- Portada: en esta hay que exponer el logotipo de la empresa, definir el tipo de manual, nombre de la entidad o unidad administrativa, fecha y lugar de elaboración.
- Introducción: viene a ser la ilustración de lo que contiene el Manual, allí se exhibe información sobre la manera en que está estructurado, objetivos o propósitos, el ámbito de aplicación, periodicidad, y el por qué se debe actualizar, para que este permanentemente vigente.
- Objetivo y Alcance: constituye la finalidad por la que la empresa elabora dicho Manual de Funciones. En el alcance se revelan las unidades administrativas que emplearían lo que se dispone en este documento.
- Estructura Organizacional: se concibe como la descripción jerarquizada de las áreas organizativas de la organización, sobre la estructura orgánica que guarda relación con su representación gráfica en el organigrama, desde el nombre del área y el lugar que ocupa.
- Descripción básica del puesto: el formato se encabeza con la descripción del nombre del puesto, ubicación orgánica en que se encuentra enmarcado, la exposición del superior inmediato y si existe responsabilidades sobre otros funcionarios.
- Objetivo estratégico del puesto: Es la determinación de la actividad genérica que define el grupo de funciones, actividades y responsabilidades, en ella se explica el motivo por lo que la empresa requiere dicho cargo.
- Relaciones del puesto: en este se considera la ubicación de un puesto en la estructura organizacional y la interacción con otras áreas para cumplir con las tareas y responsabilidades dadas.

- Funciones generales y específicas: en esta parte se describe someramente cada una de las funciones y responsabilidades básicas, que definan los límites y la esencia del cargo específicamente. Por tanto consta de la enumeración de funciones para cada área que integra la empresa.
- Perfil del puesto: en este espacio se exponen las características primordiales que el personal que ocupe cada cargo deben tener para poder ser eficientes en el desempeño de sus labores.
- Firmas de autorización: en esta parte se debe mostrar el nombre, cargo y firma de los titulares de la empresa que autorizan el manual, así como de las áreas administrativas que los elaboran y revisan.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Localización de la investigación

La presente investigación se la realizó en la empresa, Empacadora Finca Señor de Andacocha, ubicada en la Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, km 23 vía a Quevedo.

3.2 Materiales

Se debió emplear múltiples materiales durante el desarrollo de la presente investigación, entre los cuales constan:

<u>Equipo Humano</u>	Cantidad
-----------------------------	-----------------

Asesor	1
Estudiante	1
Tutora	1

<u>Materiales de oficina</u>	Cantidad
-------------------------------------	-----------------

Escritorio	1
Silla de computadora	1

<u>Equipo de oficina</u>	Cantidad
---------------------------------	-----------------

Computadora	1
Impresora	1

<u>Útiles de oficina</u>	Cantidad
---------------------------------	-----------------

Flash memory	1
Cámara filmadora	1

3.3 Métodos de Investigación

3.3.1. Deductivo - Inductivo

Se aplicó encuestas y entrevistas para detectar la problemática y poder proporcionar mayor veracidad a la propuesta. Así se pudo decidir en función a las necesidades de la implementación de un manual de funciones para el personal de la empacadora y se alcanzó la eficiencia en la empresa.

3.3.2. Analítico - Sintético

Con los resultados obtenidos se procedió a realizar un análisis para determinar la problemática existente.

3.4 Tipo de Investigación

3.4.1. De campo

Es preciso ubicarse en el área de la problemática para efectuar la observación y poder establecer las soluciones más adecuadas, en este caso es la empresa Empacadora Finca Señor de Andacocha.

3.4.2. Bibliográfica o Documental

También se incluye este tipo de investigación por cuanto es relevante contar con el fundamento científico para que se establezcan alternativas coherentes y que generen una propuesta eficiente, constituyen los textos, monografías, tesis, internet, revistas relacionada con el tema de investigación.

3.4 Fuentes de Investigación

3.3.1 Fuentes primarias

Son datos obtenidos directamente durante el desarrollo de la investigación, es decir se los va recolectando durante el proceso en sí. Constituyen a éstas fuentes la entrevista, encuesta y consulta a expertos.

3.3.2 Fuentes secundarias

Para la investigación se apoyó en este tipo de fuentes debido a que las mismas fueron el origen en la que se obtuvo la información teórica básica sustento del presente estudio. Dentro de éstas están libros, folletos, internet, entre otros que ayudaron al desarrollo de la investigación

3.5 Técnicas de Investigación

3.5.1. Entrevistas

Consistió en un diálogo con el gerente (propietario) de la empaedora a fin de obtener la información necesaria para solucionar los problemas del personal, de tal manera que se puedan presentar los correctivos adecuados.

3.5.2. Encuestas

Se aplicó al personal de la empaedora, para conocer cuál es su percepción acerca de la necesidad de contar con un manual de funciones que los rijan, se la realizó por medio de preguntas abiertas con elección de respuesta para facilitar la tabulación.

3.6 Población y Muestra

Por no sobrepasar de 100 los extractos poblacionales la muestra se considerara de 20 encuestados.

Tabla 1: Población y Muestra

Cargo	N° de Empleados
Operadores	20
Total	20

Fuente: Gerente Empacadora Finca Señor de Andacocha

Empresa: Empacadora Finca Señor de Andacocha.

Autor: José Isaac Montes Sud

3.4 Procedimiento Metodológico

Para la realización de esta investigación en la empacadora Finca Señor de Andacocha se debió seguir un procedimiento, el cual se detalla a continuación:

Se efectuó la indagación al personal de la empacadora Finca Señor de Andacocha, apoyado en fuentes primarias como en el caso de las entrevistas y encuestas para establecer la necesidad de un manual de funciones.

Con la utilización de los métodos de investigación tanto el inductivo-deductiva como el analítico-sintético, en el primer caso para definir las partes que constituyen en sí la problemática de investigación estudiada y analizar cada uno de los elementos que la integran, y para concretar la los hallazgos encontrados durante las indagaciones realizadas.

La finalidad de este trabajo fue establecer un manual de funciones que sirvan como referencia para que el personal de la empacadora pueda desarrollar sus funciones y genere eficiencia, basándose en información

bibliográfica recolectada de libros, folletos, internet entre otros formando así el marco teórico que posteriormente permitieron inferir con lo encontrado durante la investigación.

En la investigación de campo primero se revisó la forma en que el personal desarrolla sus funciones en la actualidad, mediante encuestas estructuradas y al revisarlas se pudo concretar la necesidad de contar con un manual de funciones para la empacadora Finca Señor de Andacocha en Santo Domingo.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 Resultados

4.1.1 Encuesta

PREGUNTA 1.- ¿Tiene conocimiento si la empacadora maneja un Manual de Funciones?

Con lo expuesto en la tabla 2 se puede verificar que todo el personal dijo que la empacadora no cuenta con un manual de funciones. La aplicación del sustento científico en las empresas es importante para el logro y consecución de sus objetivos empresariales, sin embargo la inobservancia de éstos puede generar grandes problemas e impedir su desarrollo.

Tabla 2. Manejo de un manual de funciones en la empacadora

DETALLE	RESULTADOS	PORCENTAJE
Si	0	0
No	20	100
TOTAL	20	100

Fuente: Personal de la Empacadora Finca Señor de Andacocha

Autor: José Isaac Montes Sud

PREGUNTA 2.- ¿Cómo calificaría usted el diseño de un Manual de Funciones para la organización?

De acuerdo a las respuestas obtenidas y plasmadas en la tabla 3 exhibe que la mayoría del personal piensa que muy importante e importante la implementación de un diseño del manual de funciones para la organización.

El manual de funciones es una herramienta administrativa que contribuye a la eficiencia y excelencia en el desempeño del personal, debido a que estructura las funciones dependiendo del cargo y especifica el perfil que debe cumplir quien ocupe tal o cual puesto de trabajo incluyendo sus destrezas y habilidades, así como también el grado de experiencia y conocimientos indispensables.

Tabla 3. Calificación del diseño del manual de funciones

DETALLE	RESULTADOS	PORCENTAJE
Muy importante	13	65
Importante	7	35
Poco importante	0	0
Nada importante	0	0
TOTAL	20	100

Fuente: Personal de la Empacadora Finca Señor de Andacocha

Autor: José Isaac Montes Sud

PREGUNTA 3.- ¿Conoce con detalles cuáles son sus funciones que desempeña?

Considerando si cuenta con el conocimiento detallado de las funciones que desempeña, el 87% de los encuestados manifestaron que sí lo tienen y tan sólo el 13% expuso no sabe específicamente cuáles son las labores puntuales a realizar.

Para que exista una motivación al personal además del factor económico cuentan otros como es el caso del clima laboral, la interrelación con sus compañeros y superiores, el establecimiento de normas claras para evitar conflictos, entre otros; sin embargo si es imprescindible que cada quien tenga el conocimiento claro de lo que debe hacer en cada puesto de trabajo para evitar duplicidad de funciones o irresponsabilidad.

Tabla 4. Conocimiento de las funciones que desempeña

DETALLE	RESULTADOS	PORCENTAJE
Si	17	87
No	3	13
TOTAL	20	100

Fuente: Personal de la Empacadora Finca Señor de Andacocha

Autor: José Isaac Montes Sud

PREGUNTA 4.- ¿Realiza usted actividades que crea no corresponden a su cargo?

En función a la realización de actividades que no corresponden al cargo que ocupa, casi la tres cuartas partes coinciden en que ha tenido que hacerlo a

veces cuando hace falta personal o no han acudido todos los empleados a trabajar y se requiere cumplir con algún compromiso de y el otro cuarto expresó que siempre ha debido hacerlo.

Lamentablemente, en las organizaciones por tratar de cumplir con los clientes o evitar que se desperdicien materiales se acopla la cantidad de personal con la que cuenta en ese momento y para los empleados es una situación poco usual que los incomoda y ejerce mayor presión.

Tabla 5. Actividades que no son de su cargo

DETALLE	RESULTADOS	PORCENTAJE
Siempre	5	26
A veces	15	74
Nunca	0	0
TOTAL	20	100

Fuente: Personal de la Empacadora Finca Señor de Andacocha

Autor: José Isaac Montes Sud

PREGUNTA 5.- ¿Las tareas usted las realiza de acuerdo con lo que se le solicita?

En la tabla se expone que más de la mitad del personal realiza las tareas en función de lo que se le solicita, y el restante reconoció que siempre lo hace. El manejo del personal es una situación muy compleja y quien lo realice debe tener una habilidad y cuidado extremo, claro que su personalidad debe ser fuerte y tener características de líder para que el resultado sea óptimo, sin embargo es preciso que se logre la cooperación de los empleados para poder cumplir con las metas determinadas.

Tabla 6. Tareas solicitadas

DETALLE	RESULTADOS	PORCENTAJE
Siempre	9	43
A veces	11	57
Nunca	0	0
TOTAL	20	100

Fuente: Personal de la Empacadora Finca Señor de Andacocha

Autor: José Isaac Montes Sud

PREGUNTA 6.- ¿Cree usted que los puestos en los diferentes departamentos son ocupados acorde al perfil profesional del personal?

La tabla 7 exhibe que el 57% de los trabajadores ocupan el puesto acorde al perfil profesional del personal, y el 43% dijo que a su juicio no es así. El perfil de puestos es una información muy completa que debe tomarse en cuenta al seleccionar personal y sobre todo cuando se le encomiende tareas específicas ya que si no está acorde al perfil no se obtendrán los resultados que se esperan.

Tabla 7. Puestos acordes al perfil profesional del personal

DETALLE	RESULTADOS	PORCENTAJE
De acuerdo	11	57
En desacuerdo	9	43
TOTAL	20	100

Fuente: Personal de la Empacadora Finca Señor de Andacocha

Autor: José Isaac Montes Sud

PREGUNTA 7.- ¿Cuenta el personal con la experiencia suficiente para desempeñar sus actividades dentro de la organización?

En la tabla 8 se indica que casi las dos terceras partes del personal de la empacadora no tienen la experiencia para desempeñar sus actividades tan sólo un tercio sí lo tiene.

Claro está que la experiencia se va ganando con el tiempo y la realización de las actividades, pero si es relevante que se cuente con personal capacitado y que haya efectuado las actividades que se requieren dentro de la organización previamente, ya que así no se perderá tiempo en adiestrarlo, sino que iniciará sus labores de forma inmediata.

Tabla 8. Experiencia del personal para desempeñar sus actividades

DETALLE	RESULTADOS	PORCENTAJE
Si	7	35
No	13	65
TOTAL	20	100

Fuente: Personal de la Empacadora Finca Señor de Andacocha

Autor: José Isaac Montes Sud

PREGUNTA 8.- ¿Con la existencia de un manual de funciones considera usted que pueden realizarse modificaciones en la organización?

En consideración a que si el manual de funciones ayuda a hacer modificaciones en la organización, el 61% dijo categóricamente que siempre, pero el 39% expresó que a veces.

La elaboración, implementación y diseño de un manual de funciones no hace modificaciones realmente en la empresa, sino más bien se dirige hacia el personal de la misma, genera un aporte significativo a que se desarrolle las actividades del personal con eficiencia y sean un apoyo en el momento en que se deban cumplir con la planificación que previamente se debió haber efectuado.

Tabla 9. Modificaciones en la organización con un Manual de Funciones

DETALLE	RESULTADOS	PORCENTAJE
Siempre	12	61
A veces	8	39
Nunca	0	0
TOTAL	20	100

Fuente: Personal de la Empacadora Finca Señor de Andacocha

Autor: José Isaac Montes Sud

PREGUNTA 9.- ¿Considera usted que se debe implementar un manual de funciones?

En la tabla 10 se observa que todo el personal considera relevante la implementación de un manual de funciones.

Como se lo ha venido expresando, el manual de funciones es una herramienta que permite que quienes integran una organización tengan claro las tareas que le son asignadas y las responsabilidades del cargo; así también es un parámetro que quienes efectúan labores de selección de personal deben cumplir con responsabilidad para que luego no se generen molestias.

Tabla 10. Necesidad del manual de funciones

DETALLE	RESULTADOS	PORCENTAJE
Si	20	100
No	0	0
TOTAL	20	100

Fuente: Personal de la Empacadora Finca Señor de Andacocha

Autor: José Isaac Montes Sud

PREGUNTA 10.- ¿Cree usted que el manual de funciones ayudará a mejorar la eficiencia laboral?

Todo el personal de la empacadora opinan que el manual de funciones será de gran ayuda de forma permanente y con éste se mejorará la eficiencia laboral en la empacadora como se lo plasma en la tabla que se presenta a continuación.

Tanto el propietario como directivos deben concientizarse y emplear los mecanismos para que se pueda potencializar el desempeño del personal y uno de los medios más adecuados a esto es el desarrollo de un manual de funciones.

Tabla 11. Mayor eficiencia laboral con el manual de funciones

DETALLE	RESULTADOS	PORCENTAJE
Si	20	100
No	0	0
TOTAL	20	100

Fuente: Personal de la Empacadora Finca Señor de Andacocha

Autor: José Isaac Montes Sud

4.1.2 Entrevista al Gerente Propietario de la Empacadora Finca Señor de Andacocha

En diálogo directo con el Gerente Propietario Ing. César Cárdenas Parra se logró recabar la siguiente información:

Tabla 12. Resultados de la entrevista al Gerente Propietario de la Empacadora Finca Señor de Andacocha

PREGUNTA	RESPUESTA	ANÁLISIS
¿La Finca “Señor de Andacocha” cuenta con un Manual de Funciones, por qué?	No, se ha realizado ningún manual de funciones	No emplear técnicas científicas genera la poca optimización de recursos.
¿Cuál es su opinión sobre la importancia del diseño de un Manual de Funciones para la organización?	Es muy importante porque describe las actividades a realizar en el trabajo.	Pese a que se reconoce la importancia es inexplicable que no se aplique.
¿Considera que se debe diseñar un Manual de Funciones para la organización?	Sí, permitiría a los empleados tener una referencia de sus tareas.	La apertura al cambio es un síntoma de mejoramiento y desarrollo empresarial.
¿Existen personas dentro de la organización que ejecuten labores que no corresponden al cargo que ocupa?	No, cada uno de los integrantes de la empacadora tiene su función específica.	El conocimiento de sus tareas específicas apoya a la eficiencia en el desarrollo de las mismas.
¿El personal tiene bien especificadas sus funciones en cada puesto de trabajo?	Sí, todos saben que deben realizar puntualmente en sus puestos.	Pese a que se tenga un conocimiento real de las funciones se las debe dar por escrito.
¿Los empleados están ubicados en los cargos de acuerdo a su perfil?	Sí, según sus habilidades y desempeño.	Para un buen desempeño se debe considerar las habilidades y aptitudes.
¿Qué modificaciones piensa que serían las adecuadas para establecer claramente las funciones y responsabilidades de todos los puestos, líneas de autoridad y niveles jerárquicos?	Realmente no podría dar una respuesta que aporte mucho a esta pregunta ya que no se han generado estas inquietudes anteriormente.	Pese a que la empresa no se haya habido problemas por la falta de determinación de funciones, es clave tenerlas para optimizar el desempeño.
¿Qué actitud asumen los trabajadores para el cumplimiento de sus tareas y responsabilidades?	Sobre todo la de responsabilidad para lograr lo que se programe y las necesidades que se presenten en la empacadora ya que muchas veces se exige colaboración fuera de horas de trabajo.	El mantenimiento de una cultura organizacional respaldada en valores hace que el personal los siga y cumpla las metas con responsabilidad y se potencialice la eficiencia.
¿Las características del puesto de trabajo se ajustan a los colaboradores de la empresa?	Sí, en su gran mayoría el personal que labora en la empacadora tiene experiencia en labores agrícolas.	Por el tipo de negocio es relevante que cada integrante tenga experiencia en el puesto que desempeña.
¿A su juicio, cuál sería el nivel adecuado de compromiso por parte del personal para el cumplimiento de las metas de la organización?	Sería muy bueno para que tengan un apoyo al hacer de sus labores.	El apoyo que exista entre el personal para que cada uno contribuya con su compañero es relevante en el trabajo.

Fuente: Gerente Propietario de la Empacadora Finca Señor de Andacocha
Autor: José Isaac Montes Sud

4.2 Discusión

Basado en la información expuesta en la presente investigación hecha en la empacadora Finca Señor de Andacocha, misma que se dedica al cultivo de piña y payaya hawaiana y su correspondiente comercialización.

La finalidad de este estudio fue generar datos relevantes para la organización en lo que corresponde al desempeño del personal de ésta, según Chiavenato (2009) define la evaluación del desempeño, “como una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia y cualidades de una persona. Como lo expresaron los integrantes de la empacadora ya que el 65% manifestó que se tiene un buen desempeño con la experiencia que se ha ido ganando al realizar las funciones.

Así contribuye al desempeño y su correspondiente evaluación el mantener al personal informado de las tareas que debe realizar para que las realice con eficiencia que según el Diccionario de la Real Academia Española “es la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado”. Esto se exhibe en la tercera pregunta de la encuesta hecha en la que registra que el 87% que conoce sus funciones detalladamente las realizan con eficiencia y optimizan los recursos de la organización, al igual que la novena en la que el 100% reconoce que se habrá mayor eficiencia con la presencia de un manual de funciones.

Para Munera (2009) el manual de funciones constituye “es un documento normativo donde se describe las funciones, objetivos, características, los requisitos y responsabilidades de cada cargo que se desarrolla en una organización, así también un conocimiento integral de este, permitiendo un mejor desarrollo del ente en la sociedad”, por tanto se torna imprescindible que las organizaciones manejen un manual de funciones que represente una guía a su personal al efectuar sus tareas dentro de la entidad y potencialice su accionar en la misma generando mayor desempeño y eficiencia.

Esto consta en el estudio de campo en el que se define que para el 65% de los integrantes de la empacadora el manual de funciones es muy importante y se reafirma, también en la pregunta 9 que expone que el 100% manifiesta la necesidad latente de un manual de funciones.

El desarrollo de las actividades en la empacadora se hacen con un marco referencial empírico lo que impide la optimización de los resultados, al incluir en esta organización el manual de funciones, permite que se desarrollen las tareas con agilidad y evitando la pérdida de recursos.

En vista de lo expuesto anteriormente se acepta la hipótesis de investigación “la ausencia de un manual de funciones para el personal de la empacadora Finca “Señor de Andacocha” impide un buen accionar de cada integrante de la organización”.

CAPÍTULO V

PROPUESTA

5.1 Diseño de un manual de funciones que permita eficiencia en el establecimiento de tareas del personal de la empacadora finca “Señor de Andacocha”, Provincia Santo Domingo de los Tsáchilas 2014

5.1.1 Introducción

Las organizaciones en la actualidad debido a la necesidad de diferenciarse y lograr ventajas comparativas que contribuyan a su desarrollo deben incluir en su accionar diferentes técnicas y herramientas a nivel científico de tal forma que se logre potencializar los resultados, así la empacadora Finca Señor de Andacocha reconoce la necesidad de manejar un manual de funciones que permitan a sus integrantes a cumplir adecuadamente con las tareas que logren la consecución de sus metas y objetivos empresariales.

Es así que se presenta la propuesta y que será un apoyo para que la empacadora pueda desarrollarse adecuadamente y logre definir sus ventajas comparativas.

5.1.2 Objetivo

Dotar al personal de la empacadora Finca Señor de Andacocha un manual de funciones que contribuya al desarrollo de las tareas del personal de tal forma que se potencialice su desempeño y se cumplan con las metas planteadas.

5.1.3 Importancia

La importancia de manejar un manual de funciones en la organización radica específicamente en que éste contribuye a que se optimicen los recursos en la empresa y se obtengan mejores resultados en el accionar del personal.

5.2 Filosofía Empresarial

5.2.1 Misión

La misión constituye la razón de ser de la empaadora esta debe describir para quién está dirigido el esfuerzo, lo que hace y su mercado objetivo. Basado en David Fred, la misión debe incluir 9 características o elementos:

Tabla 13. Elementos de la declaración de la misión

Nº	ELEMENTO	PREGUNTA	RESPUESTA
1	Cliente	¿Quiénes son los clientes?	Los clientes son las personas a quienes se entrega la producción.
2	Productos	¿Cuál es el principal producto de la empaadora?	Los principales son la piña y papaya.
3	Mercados	¿En qué lugar compete la empresa?	La empaadora se localiza en el Santo Domingo de los Tsáchilas.
4	Tecnología	¿Cuál es la importancia de la tecnología?	Este elemento no aplica a este tipo de organización.
5	Interés por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad	¿Cuál es el nivel de relevancia para alcanzar objetivos económicos?	Pese a no utilizar técnicas científicas la empaadora si ha dirigido esfuerzos para cumplir con los objetivos.
6	Filosofía	¿Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones prioridades filosóficas de la empresa?	Se han propuesto valores, creencias, aspiraciones o prioridades filosóficas en la empaadora orientadas en la, calidad, solidaridad, responsabilidad, honestidad, entre otras.
7	Concepto de sí misma	¿Cuál es su principal ventaja competitiva?	La ventaja competitiva en la empaadora es la experiencia en el mercado y la calidad en el tratamiento del cultivo.
8	Interés por la imagen pública	¿Cuál es el grado de preocupación en la empresa por asuntos sociales, comunitarios y ambientales?	En las acciones de la empaadora siempre prevalece el servicio a la comunidad y clientes en general respetando las leyes ambientales para precautelar un daño al medio ambiente.
9	Interés por los empleados	¿Se considera que los empleados son un activo valioso de la empresa?	Siempre el personal ha sido un activo valioso en la empaadora.

Fuente: Gerente Propietario de la Empaadora Finca Señor de Andacocha

Autor: José Isaac Montes Sud

Garantizar la producción estandarizada de la producción a través del desarrollo integral de la empresa de forma sostenible, innovando en

prácticas agrícolas responsables con el medio ambiente y la sociedad, para dotar de seguridad y satisfacción hacia el consumidor en cada producto.

5.2.2 Visión

La empacadora actualmente no cuenta con visión, sin embargo es relevante establecerla para que la misma maneje una razón de ser, para lo cual se debe responder a:

- ¿Qué se está tratando de conseguir?

Ser líderes del mercado con fruta de alta calidad.

- ¿Cómo conseguiremos ser competitivos?

Siendo responsables con la producción, el medio ambiente y los clientes de los productos con los que se trabaja y manejando personal competente con formación académica y perfil profesional.

- ¿Cuándo se obtendrán resultados?

Los resultados se llegarán a constatar luego de haber implementado la presente propuesta.

Innovar el mercado con productos de alta calidad y variedad con la práctica diaria de valores como responsabilidad, transparencia, esfuerzo, solidaridad y honestidad.

5.2.3 Valores Organizacionales

- **Calidad**

Ofrecer a los clientes finales un producto que cumpla con las pautas de calidad y salud que los productos de esta naturaleza deben cumplir.

- **Responsabilidad corporativa**

Ser prudentes, serios y solventes al afrontar las obligaciones con las entidades de crédito, clientes, personal y demás entidades con las que se relacione la empacadora.

- **Responsabilidad organizacional**

Llegar a alcanzar un alto desempeño en el sector al que pertenecemos, definiendo las estrategias y políticas adecuadas que respaldarán los propósitos individuales y colectivos.

- **Lealtad**

Mantener un compromiso en el accionar de actividades basado en principios y valores para alcanzar su visión, misión y objetivos.

- **Solidaridad**

Proponerse a brindar el bien del personal y su familia, de la comunidad en el cual se genere fuente de trabajo constante y permanente.

- **Honestidad**

Ser un ejemplo de lo que se predica (calidad y excelencia en la producción), cumpliendo de este modo los principios y ética empresarial, llevándolo con franqueza y encaminado en un ambiente de transparencia.

- **Confianza**

Hacer las tareas óptimamente con la finalidad de alcanzar la satisfacción plena de los clientes.

- **Puntualidad**

Cumplir las actividades inherentes en las tareas con compromiso y puntualidad tanto con los clientes y personal.

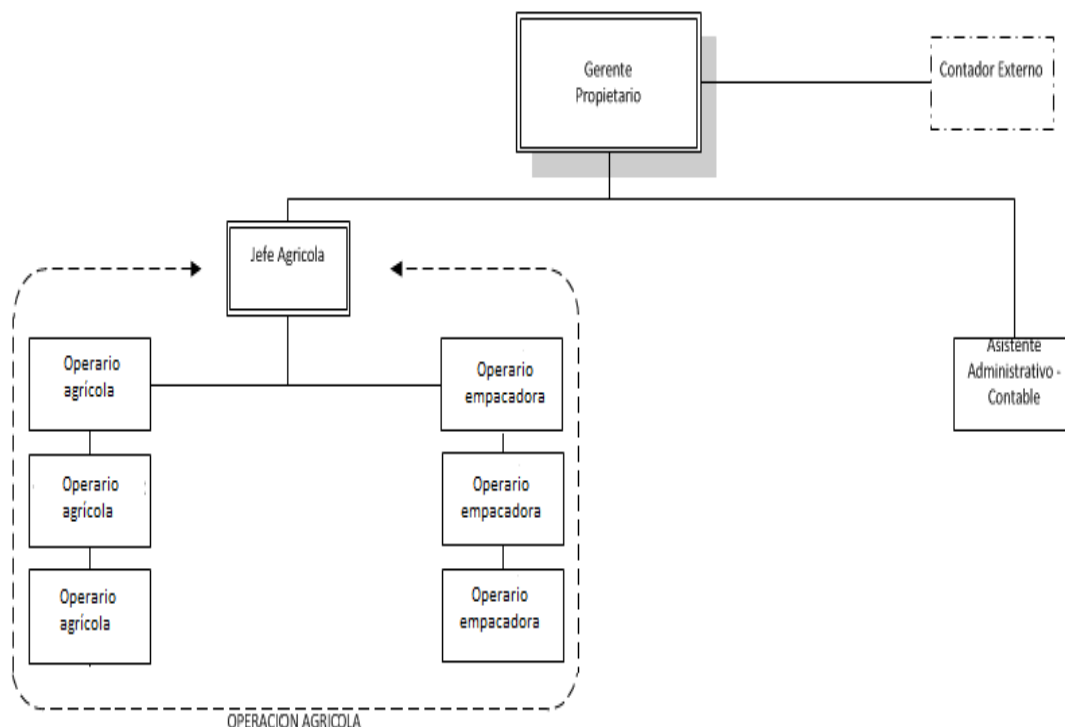
5.3 Reorganización estructural y funcional

La organización en la empacadora “Señor de Andacocha”, representa la exposición de la figura jerárquica y el desglose de las funciones y del perfil de puestos que se empleará para que su funcionamiento sea óptimo.

5.3.1 Organigrama Estructural

La distribución orgánica de la empacadora “Señor de Andacocha” es:

Tabla 14. Estructura orgánica para la empacadora “Señor de Andacocha”



Fuente: Investigación directa en la Empacadora Finca Señor de Andacocha
Autor: José Isaac Montes Sud

5.3.2 Manual de Funciones

	MANUAL DE FUNCIONES	EMPACADORA FINCA SEÑOR DE ANDACUCHA			
		ÁREA: ADMINISTRATIVA			
		PÁGINA:	1	DE:	12
a. Perfil del personal					
• Datos de identificación – Nombre del Cargo: Gerente Propietario – Supervisa a: Contador, Jefe Agrícola y a los Operativos de Campo • Descripción del cargo – Definición Administrador general del cultivo agrícola responsable de apoyar la gestión operativa del cultivo, facilitando, gestionando y administrando los recursos tanto de inversión y operación encaminados al normal funcionamiento de la operación; realiza además gestiones de negociación de insumos y fertilizantes al igual que de negociación de la producción con la o las empresas exportadoras de sus productos; supervisa además la operación de las áreas administrativas y operativa del cultivo mediante medición de indicadores de gestión; finalmente decidirá la incursión de nuevas inversiones ya sea para incremento de productividad sobre el cultivo establecido o a su vez en la compra de nuevas propiedades. • Competencias – Capacidad crítica. – Desarrollo de subordinados. – Decisión. – Iniciativa. – Flexibilidad – Creatividad y control.					

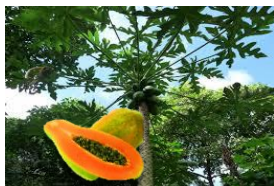
	MANUAL DE FUNCIONES	EMPACADORA FINCA SEÑOR DE ANDACocha			
		ÁREA: ADMINISTRATIVA			
		PÁGINA:	2	DE:	12
• Descripción funcional – Principal autoridad de la empresa. – Establecer, administrar y controlar la operación agrícola del cultivo. – Controlar el normal cumplimiento legal interno, así como las leyes laborales, ambientales, contables y tributarias. – Negociar en las mejores condiciones de precio y logística la provisión de insumos, fertilizantes, equipo menor y maquinaria que será necesaria en la normal operación del cultivo. – Negociar en las mejores condiciones de precio y logística la venta de la producción agrícola con los clientes y proveedores. – Analizar y decidir las posibles inversiones futuras sin que afecte la operación y flujos de capital del cultivo actual. – Establecer condiciones de contratación actual y futura según sean los requerimientos de las áreas operativas y administrativas. – Coordinar con el Asistente Administrativo el cumplimiento de pagos de productos y servicios adquiridos así como la elaboración de cheques para el pago de los mismos. • Perfil – Formación Académica Indispensable, se sugiere preparación académica en Ingeniería en Agro – Negocios y/o Agropecuaria. – Otras características del cargo - Experiencia operativa en cultivos y conocimiento de acción en trabajo en equipo. - Expresión oral fluida con alto poder de negociación, excelentes relaciones sociales e interpersonales y que sea analítico para la toma de decisiones.					

	MANUAL DE FUNCIONES	EMPACADORA FINCA SEÑOR DE ANDACocha			
		ÁREA: ADMINISTRATIVA			
		PÁGINA:	3	DE:	12

b. Perfil del personal

- Datos de identificación
 - Nombre del Cargo: **Jefe Agrícola**
 - Supervisado por: Gerente Propietario
 - Supervisa a: Operarios agrícolas 1- 3
Operarios empacadora 1 - 3
- Descripción del cargo
 - Definición

El Jefe Agrícola cumple con la función de establecer los parámetros técnicos con los que se opera en el cultivo desde su siembra, desarrollo, mantenimiento, limpieza, control fitosanitario y nutricional y cosecha de la producción. Coordina y controla las actividades operativas de cada uno de los operarios de campo y empacadora estableciendo indicadores de gestión con los que evaluará el normal cumplimiento de metas. Comunicará a la Gerencia sobre las necesidades de insumos que el cultivo demande así como los resultados de producción generados bajo las frecuencias establecidas por la Gerencia.
- Competencias
 - Análisis de problemas.
 - Integridad.
 - Compromiso.
 - Control y trabajo en equipo.
- Descripción funcional
 - Encargado de la dirección agrícola del cultivo.
 - Establecer las directrices de operación en las fases de siembra, desarrollo, mantenimiento, limpieza control fitosanitario y nutricional y cosecha conforme los estándares de calidad que determinará la producción.
 - Establecer y controlar el cumplimiento de normas ambientales aplicables sobre el manejo de desechos que pueden afectar el ecosistema dentro y fuera del cultivo.
 - Controlar el cumplimiento de normas de seguridad ocupacional para mitigar riesgos laborales en la operación del cultivo.

	MANUAL DE FUNCIONES	EMPACADORA FINCA SEÑOR DE ANDACocha			
		ÁREA: ADMINISTRATIVA			
		PÁGINA:	4	DE:	12
– Planificar y establecer las necesidades de insumos, equipos y herramienta menor que el cultivo demande en cada de una de sus fases de desarrollo. – Coordinar en conjunto con la Gerencia la provisión de insumos, fertilizantes, equipo y herramienta menor. – Coordinar en conjunto con la Gerencia la contratación eventual de servicios agrícolas en caso ser necesario. – Controlar los indicadores de gestión que definan el normal cumplimiento operativo de los operarios agrícola y empacadora. – Elaborar informes de gestión y producción para su debida presentación a la Gerencia conforme sea la frecuencia definida por el mismo. • Perfil – Formación Académica Ingeniería Agronómica o Ingeniería Agropecuaria. – Otras características del cargo - Experiencia operativa de por lo menos 3 años en cultivos de piña y papaya. - Experiencia en el manejo de empacadora. - Buen manejo de personal de campo. - Conocimiento de sistemas de medición georeferenciadas. - Conocimiento de herramientas informáticas para elaboración de informes (MS OFFICE) - Capacidad analítica para la interpretación de indicadores de gestión así como para recomendaciones técnicas para el cultivo.					

	MANUAL DE FUNCIONES	EMPACADORA FINCA SEÑOR DE ANDACocha			
		ÁREA: ADMINISTRATIVA			
		PÁGINA:	5	DE:	12

c. Perfil del personal

- Datos de identificación
 - Nombre del Cargo: **Asistente Administrativo**
 - Supervisado por: Gerente Propietario
- Descripción del cargo
 - Definición

El asistente administrativo es el encargado de la coordinación, registro, control y pago de todas transacciones generadas por la operación del cultivo. Coordinará en conjunto con la Gerencia las condiciones de pago de productos o servicios según lo negociado; llevará el registro y control de los reportes de trabajo de campo para su respectiva liquidación según sea la frecuencia de pago definida por la Gerencia; coordinará con el Contador Externo el normal cumplimiento de las normas contables y tributarias dentro de las transacciones generadas por el cultivo y su producción.
- Competencias
 - Planificación. – Organización e integridad.
 - Responsabilidad. – Trabajo bajo presión.
 - Comunicación verbal y no verbal persuasiva.
- Descripción funcional
 - Persona encargada de la coordinación, registro y control de las transacciones generadas por la operación de cultivo y comercialización de producción.
 - Coordinar en conjunto con la Gerencia las condiciones de pago de las transacciones según sean las condiciones negociadas de parte de Gerencia (precio – plazos).

	MANUAL DE FUNCIONES	EMPACADORA FINCA SEÑOR DE ANDACOCHA			
		ÁREA: ADMINISTRATIVA			
		PÁGINA:	6	DE:	12
– Coordinar el pago de nómina y beneficios del personal operativo. – Coordinar con el Jefe Agrícola los reportes de trabajo de campo para el registro y generación de pago conforme sean las frecuencias de pago a la mano de obra establecido por la Gerencia y el Jefe Agrícola. – Coordinar con el Contador Externo el normal cumplimiento de las normas vigentes en lo contable y tributario conforme sean las transacciones generadas por operación de cultivo y comercialización de producción. • Perfil – Formación Académica Ingeniero en Administración de Empresas o Contabilidad y Auditoría. – Otras características del cargo - Experiencia operativa de por lo menos 3 años en puestos similares. - Conocimiento técnico de normas contables y tributarias vigentes. - Conocimiento de normativas laborales vigentes (no indispensable). - Conocimiento del manejo de sistemas informáticos. - Conocimiento de herramientas OFFICE para la elaboración de cuadros, reportes y liquidaciones. - Trabajo bajo presión.					



MANUAL DE FUNCIONES

**EMPACADORA FINCA
SEÑOR DE ANDACUCHA**

ÁREA: OPERATIVA

PÁGINA: 7 **DE:** 12

d. Perfil del personal

- Datos de identificación

- Nombre del Cargo: **Operario empacadora**
- Supervisado por: Jefe Agrícola

- Descripción del cargo

- Definición

Personal a cargo de la operación de la empacadora tanto para piña como para papaya; este cargo se responsabiliza de realizar la limpieza y embalaje de la producción según sea la planificación establecida por el Jefe Agrícola; también será responsable del almacenamiento de la producción ya embalada; también apoyará al personal de campo en sus labores operativas.

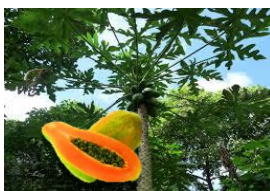
- Competencia

- Trabajo en equipo
- Adaptabilidad e iniciativa.
- Energía y flexibilidad.
- Meticulosidad y tenacidad.

- Descripción funcional

- Persona encargada de la operación de embalaje de la producción.
- Coordinar en conjunto con Jefe Agrícola la limpieza, desinfección y embalaje de la producción de la Finca según sea la planificación establecida por la jefatura en mención.
- Mantener las instalaciones de embalaje totalmente limpias.

	MANUAL DE FUNCIONES	EMPACADORA FINCA SEÑOR DE ANDACocha			
		ÁREA: OPERATIVA			
		PÁGINA:	8	DE:	12
– Cumplir con el plan de almacenamiento de la producción ya embalada, que esté debidamente clasificada por tipo de producto y por fecha de embalaje para su respectiva carga conforme lo planificado por Jefe Agrícola. – Apoyar la labor de campo de los operarios agrícolas, según sea la necesidad, requerimiento y disponibilidad de tiempo así como la planificación de Jefe Agrícola. – Perfil – Formación Académica - Bachiller secundario, sin necesidad de estudios universitarios. – Otras características del cargo – Experiencia en labores agrícolas en cultivos de piña, papaya y otros. – Experiencia en el área de embalaje de productos para su adecuado tratamiento. – Trabajo bajo presión. – Manejo de equipo y herramienta menor.					

	MANUAL DE FUNCIONES	EMPACADORA FINCA SEÑOR DE ANDACOCHA		
		ÁREA: OPERATIVA		
		PÁGINA:	9	DE:

e. Perfil del personal

- Datos de identificación
 - Nombre del Cargo: **Operario agrícola**
 - Supervisado por: **Jefe Agrícola**
- Descripción del cargo
 - Definición
Personal de campo a cargo de las labores agrícolas relacionadas con el desarrollo armónico del cultivo; deberán cumplir con la planificación establecida por Jefe Agrícola y bajo los cumplimientos establecidos por jornada de trabajo.
- Competencia
 - Trabajo en equipo
 - Adaptabilidad e iniciativa.
 - Energía y flexibilidad.
 - Meticulosidad y tenacidad.
- Descripción funcional
 - Personal responsable de las labores agrícolas de los cultivos.
 - Cumplir las labores agrícolas establecidas por Jefe Agrícola conforme sea la planificación o programación definida por esta Jefatura.
 - Siembra.
 - Limpieza.
 - Chapia y corona.
 - Mantenimiento.
 - Fertilización.
 - Poda.

MANUAL DE FUNCIONES

ÁREA: OPERATIVA

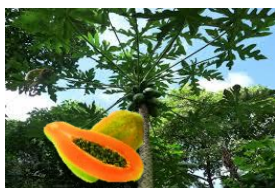
e. Perfil del personal

- Nombre del Cargo: **Operario agrícola**
- Supervisado por: Jefe Agrícola

- Definición

- Competencia

- Descripción funcional



MANUAL DE FUNCIONES

EMPACADORA FINCA SEÑOR DE ANDACOCHA

ÁREA: OPERATIVA

PÁGINA: 10 DE: 12

- Cosecha.
- Fumigación.
- Cumplir con los indicadores de gestión establecidos por Jefe Agrícola para su normal evaluación de cumplimiento y su efecto en los pagos de nómina.
 - Plantas sembradas por día.
 - Plantas chapiadas y coronadas por día.
 - Área fertilizada por día.
 - Plantas podadas por día
 - Fruta cosechada por día.
 - Área fumigada por día.
- Cumplir con las órdenes establecidas por Jefe Agrícola vinculadas el cumplimiento de normas ambientales y de seguridad ocupacional.
 - Manejo de desechos.
 - Normas de manejo de químicos, equipo y herramienta.
- Perfil
 - Formación Académica

Bachiller secundario, sin necesidad de estudios universitarios (no indispensable).
 - Otras características del cargo.
 - Experiencia en labores agrícolas en cultivos de piña, papaya y otros.

	MANUAL DE FUNCIONES	EMPACADORA FINCA SEÑOR DE ANDACOCHA			
		ÁREA: ADMINISTRATIVA			
		PÁGINA:	11	DE:	12

Normas

La normativa que el personal tendría que acogerse en la empacadora son las siguientes:

- Cuidar y conservar la higiene personal.
- Acudir puntualmente al trabajo.
- Desempeñar las instrucciones y disposiciones recibidas por los superiores fielmente.
- Impulsar el compañerismo entre el personal de la empacadora.
- Utilizar la ropa de trabajo sin excepción, como también el equipo adecuado que garantice la seguridad en todas las actividades que se efectúen.
- Emplear, preservar y mantener en buen estado la herramienta y equipo.
- Mantener las instalaciones limpias según el área de trabajo en que se desempeña.
- Mantener una relación de trabajo basado en el respeto, amabilidad y cortesía.
- Se prohíbe terminantemente asistir al trabajo en estado etílico o bajo los efectos de estupefacientes o drogas.
- Queda prohibido usar la razón social de la empacadora en actos ilegales.
- No debe sustraerse dinero, útiles, equipos, herramientas u otros bienes que sean de propiedad de la empacadora.

	MANUAL DE FUNCIONES	EMPACADORA FINCA SEÑOR DE ANDACOCHA			
		ÁREA: ADMINISTRATIVA			
		PÁGINA:	12	DE:	12

Sanciones

La contravención, quebrantamiento, infracción o transgresión de las reglas que se han dado en la empacadora podría generar inmediatamente una sanción.

En la Finca “Señor de Andacocha” las penalidades que se designarían son las siguientes:

- Al ser la primera incorrección se dará una amonestación verbal.
- Si existiese reincidencia, se procede a la amonestación escrita por medio de memorando.
- Siendo la tercera vez esta ocasionará una multa.
- La cuarta ocasión que reincida en la falta, se dará lugar a la culminación del contrato de trabajo y su inmediato despido.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

De acuerdo a los resultados obtenidos en la presente investigación se presentan las siguientes conclusiones:

- La empacadora “Señor de Andacocha”, ha realizado su actividad empresarial y productiva, sin incluir las medidas formales acordes a su línea, más bien lo ha hecho de acuerdo al mercado y al entorno en el que se desenvuelve.
- En la actualidad el personal de la empacadora realiza sus funciones en base a las necesidades que se presentan en la producción o entrega de productos, sin haber definido específicamente las actividades por grupo de trabajo.
- Se han presentado problemas de dualidad de funciones y hasta de irresponsabilidad en cuanto a la producción en base a que no se ha aclarado quienes deben efectuar tal o cual actividad, además la rotación del personal es elevada en base a que no se ha considerado el perfil adecuado para cada puesto.
- Ausencia de un manual de funciones acopladas a las necesidades de la empacadora en todas sus actividades económicas hace que no tengan un parámetro para el personal en la empacadora Finca “Señor de Andacocha” por lo que no se genera la eficiencia de sus integrantes.

6.2 Recomendaciones

De acuerdo a las conclusiones se recomienda:

- Cambiar la mentalidad de los directivos de la empacadora “Señor de Andacocha”, y emprender una nueva filosofía empresarial como se presenta en la propuesta de la presente disertación de grado.
- Puntualizar la importancia de contar con un manual de funciones que permita la eficiencia y el aprovechamiento de los recursos en la empacadora optimizando los resultados económicos en la misma.
- Concienciar al recurso humano de la empacadora sobre la relevancia en el cumplimiento de la labor de cada uno de ellos, centrándose en cumplir con sus funciones específicas, considerando el perfil del personal para cada puesto de trabajo.
- Implementar el manual de funciones que se expone en este trabajo y que se encuentran acordes a las necesidades de la empacadora en sus actividades económicas, siendo un aporte para lograr el desarrollo y liderazgo de la empacadora Finca “Señor de Andacocha”.

CAPÍTULO VII

BIBLIOGRAFÍA

7.1 Bibliografía

- Alles, Martha (2008). Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias. Casos. Garnica. Argentina.
- Andrade, Simón (2008). Diccionario de Economía. Editorial Andrade. México.
- Bravo, Mercedes. (2008). Contabilidad General. Editorial Nuevo Día. Ecuador.
- Camperos, Mercedes (2008). La evaluación de las competencias, mitos, peligros y desafíos. Editorial Educere. Venezuela.
- Chiavenato, Idalberto. (2009). La administración de Recursos Humanos. McGraw Hill. México.
- Elio, Rafael. (2007). Prácticas de la Gestión Administrativa. Editorial Maktub. Argentina.
- Franklin, Enrique. (2005). Organización de Empresas. Editorial McGraw Hill. México.
- Múnera, Pablo. (2009). La idea de organización: una concepción amplia para una acción efectiva. Editorial: Comunicación S. A. España.
- Reyes Ponce, Agustín. (2007). Administración Moderna. Editorial: Limusa S. A. México.
- Rodríguez, Joaquín, (2007). Administración Moderna de Personal. Editorial Cengage Learning Latin América. México.
- Rojas. Lucía. (2005).Curso de formación gerencial. Editorial la casa tomada.
- Rychen, Simona y Salganik, Laura. (2006). Las competencias clave para

el bienestar personal, social y económico. Ediciones Aljibe, S. L. España.

- Zabala, Antoni. y Arnau Belmonte, Laila. (2007). 11 ideas clave: cómo aprender y enseñar competencias. Editorial Grao. España.

Linkografía

- Disponible.<http://es.scribd.com/doc/41407327/Manual-de-Funciones>. Consultado el 15 de junio de 2014.
- Disponible en: <http://technet.microsoft.com/es-es/library/cc725778.aspx>. Consultado el 30 de julio de 2014.
- Disponible en: <http://que-significa.com/significado.php?termino=finca>. Consultado el 30 de julio de 2014.
- Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/ger/No9/Definiciones%20administracin.htm>. Consultado el 05 de octubre de 2014.

CAPÍTULO VIII

ANEXO

8.1 Encuesta

Encuesta dirigida al personal operativo y administrativo de la Empacadora Finca Señor de Andacocha.



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO
UNIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
MODALIDAD SEMIPRESENCIAL

OBJETIVO: Elaborar un manual de funciones para el personal en la empacadora Finca “Señor de Andacocha” que permita la eficiencia en las actividades que deben realizar en el año 2014.

Marque con una x lo que usted crea que es lo conveniente.

1. ¿Conoce usted si la Institución cuenta con un Manual de Funciones?

Si ()

No ()

2. ¿Cómo calificaría usted el diseño de un Manual de Funciones para la organización?

Muy Importante ()

Importante ()

Poco Importante ()

Nada Importante ()

3. ¿Conoce con detalles cuáles son sus funciones que desempeña?

Si ()

No ()

4. ¿Realiza usted actividades que crea no corresponden a su cargo?

Siempre ()

A veces ()

Nunca ()

- Gracias por su colaboración**

8.2 Entrevista

Entrevista dirigida al Ing. Cesar Cárdenas Parra, gerente de la Empacadora Finca Señor de Andacocha



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO
UNIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
MODALIDAD SEMIPRESENCIAL

OBJETIVO: Elaborar un manual de funciones para el personal en la empacadora Finca “Señor de Andacocha” que permita la eficiencia en las actividades que deben realizar en el año 2014.

1. ¿La Finca “Señor de Andacocha” cuenta con un Manual de Funciones, por qué?

2. ¿Cuál es su opinión sobre la importancia del diseño de un Manual de Funciones para la organización?

3. ¿Considera que se debe diseñar un Manual de Funciones para la organización?

4. ¿Existen personas dentro de la organización que ejecuten labores que no corresponden al cargo que ocupa?

5. ¿El personal tiene bien especificadas sus funciones en cada puesto de trabajo?

6. ¿Los empleados están ubicados en los cargos de acuerdo a su perfil?

7. ¿Qué modificaciones piensa que serían las adecuadas para establecer claramente las funciones y responsabilidades de todos los puestos, líneas de autoridad y niveles jerárquicos?

8. ¿Qué actitud asumen los trabajadores para el cumplimiento de sus tareas y responsabilidades. ?

9. ¿Las características del puesto de trabajo se ajustan a los colaboradores de la empresa?

10. ¿A su juicio, cuál sería el nivel adecuado de compromiso por parte del personal para el cumplimiento de las metas de la organización?

Gracias por su colaboración

8.3 Fotos



FINCA “SEÑOR DE ANDACOCHA”



VISITA PARA EL ESTUDIO DE CAMPO



ENTREVISTA CON EL GERENTE PROPIETARIO



REALIZACIÓN DE ENCUESTAS