



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

**TEMA DE LA TESIS**

Diseño de un manual de funciones y procedimientos para la distribuidora de filtros y lubricantes Vemafil de la ciudad de Santo Domingo

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

**AUTOR**

BAIRON GUIDO ZAMBRANO VELEZ

**DIRECTORA**

ING. KARINA ALEXANDRA PLUA PANTA MSc.

Quevedo – Los Ríos – Ecuador

2014

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DRECHOS**

Yo, BAIRON GUIDO ZAMBRANO VELEZ, declaro que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado 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.

---

**BAIRON GUIDO ZAMBRANO VELEZ**

## **CERTIFICACIÓN**

La suscrita, ING. KARINA ALEXANDRA PLUA PANTA MSc. Docente de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, certifica que el egresado: BAIRON GUIDO ZAMBRANO VELEZ, realizó la tesis de grado previo la obtención del título de Ingeniera Comercial Especialización Recursos Humanos titulada: “DISEÑO DE UN MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS PARA LA DISTRIBUIDORA DE FILTROS Y LUBRICANTES VEMAFIL DE LA CIUDAD DE SANTO DOMINGO”, bajo mi dirección, habiendo cumplido con las disposiciones reglamentarias establecidas para el efecto.

---

ING. KARINA ALEXANDRA PLUA PANTA MSc.

**DIRECTORA DE TESIS**



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

**TESIS DE GRADO**

DISEÑO DE UN MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS PARA LA DISTRIBUIDORA DE FILTROS Y LUBRICANTES VEMAFIL DE LA CIUDAD DE SANTO DOMINGO

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

INGENIERÍA COMERCIAL: ESPECIALIDAD RECURSOS HUMANOS

**Aprobado:**

---

Lcdo. Francisco Liberio Roca, MSc.

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

---

Ing. Freddy Salazar Montalván, MSc.

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

---

Ing. Erika Ballesteros Ballesteros, MSc.

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

Quevedo – Los Ríos – Ecuador

2014

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por darme la sabiduría y la constancia para lograr alcanzar la culminación de mi carrera.

A la universidad U.T.E.Q. de U.E.D. y sus docentes por darme la oportunidad de estudiar y enriquecer mi conocimiento.

A mi directora de tesis Ing. Karina Alexandra Plua Panta por su apoyo en el desarrollo de este trabajo de investigación que gracias a sus conocimientos y guía he logrado concluir el presente trabajo.

A mis amigos y compañeros de clase, por su ejemplo de constancia y sus consejos y ayuda brindada.

Al Ing. Roque Luis Vivas Moreira MSc., Rector de la UTEQ.

A la Ing. Guadalupe Del Pilar Murillo Campuzano MSc., Vicerrectora Administrativa de la UTEQ.

Al Eco. Roger Tomás Yela Burgos MSc., Director de la UED.

Al Lic. Francisco Florencio Liberio Roca MSc., Coordinador de la Carrera de Ingeniería Comercial de la UED.

A la Ing. Karina Plúa Panta, MSc., Director de Tesis, quien con todo su conocimiento y dedicación, realizó las sugerencias y recomendaciones acertadas que permitieron el desarrollo y conclusión exitosa del presente trabajo y a los miembros de mi tribunal de tesis.

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a toda mi familia, a Dios por estar a mi lado en todo momento dándome las fuerzas las necesarias para continuar luchando día tras día y seguir adelante rompiendo todas las barreras que se me presenten.

A mi esposa ya que gracias a ella voy a cumplir mis objetivos, es ella que con su amor incondicional a servido de apoyo para poder culminar mi carrera.

A mis hijos, que han estado ahí cuando les he necesitado para salir adelante en todo este proceso de mi vida.

A mis padres por los consejos que día a día me han servido para ir forjando mi destino para formarme como un ser integral y de las cuales me siento muy orgulloso.

A mis hermanos ya que en compañía de ellos emprendimos esta aventura para llegar a ser los profesionales que somos ahora, apoyándome en las situaciones más difíciles de mi vida por eso siempre los llevo en lo más dentro de mi corazón,

**BAIRON**

# ÍNDICE GENERAL

<b>CONTENIDO</b>	<b>Pág.</b>
PORTADA.....	I
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DRECHOS .....	II
CERTIFICACIÓN.....	III
TRIBUNAL DE TESIS.....	IV
AGRADECIMIENTO .....	V
DEDICATORIA .....	VI
ÍNDICE GENERAL.....	VII
ÍNDICE DE CUADROS.....	XI
RESUMEN EJECUTIVO.....	XII
ABSTRACT.....	XIII
CAPÍTULO I.....	1
MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN .....	1
1.1. INTRODUCCIÓN .....	2
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	3
1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	4
1.4. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA.....	4
1.5. JUSTIFICACIÓN Y FACTIBILIDAD.....	5
1.6. OBJETIVOS .....	7
1.6.1. General .....	7
1.6.2. Específicos.....	7
1.7. HIPÓTESIS .....	7
CAPÍTULO II.....	8
MARCO TEÓRICO .....	8
2.1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	9
2.1.1. Organización .....	9
2.1.2. Proceso Organizativo .....	9
2.1.3. Diseño Organizacional .....	10
2.1.4. Eficiencia Organizacional .....	10
2.1.5. Sistemas de Organización.....	10
2.1.6. La Organización como un Sistema de Funciones .....	11

2.1.7. Desempeño de la Función.....	11
2.3. ESPECIALIZACIÓN DEL TRABAJO .....	13
2.3.1. Concepto de especialización de trabajo .....	13
2.3.2. División del Trabajo .....	13
2.3.3. Delegación .....	13
2.3.4. Planeación.....	14
2.4. CARGO O PUESTO DE TRABAJO .....	15
2.4.1. Concepto de Cargo .....	15
2.4.2. Descripción Básica del Cargo .....	15
2.4.3. Objetivo Estratégico del Cargo .....	15
2.4.4. Personal Relacionado con el Cargo .....	15
2.4.5. Análisis del Puesto .....	16
2.4.5.1 Requisitos Intelectuales.....	16
2.4.5.2. Requisitos Físicos .....	16
2.4.6. Responsabilidades Adquiridas .....	17
2.5. MANUALES.....	17
2.5.1. Concepto de Manuales.....	17
2.5.2. Objetivos de los Manuales. ....	18
2.5.3. Principales Ventajas y Desventajas de los Manuales.....	18
2.5.4. Características de los Manuales .....	19
2.5.5. Contenidos de los Manuales .....	20
2.5.6. Pasos para la Elaboración de un Manual .....	20
2.5.7. Clasificación de los Manuales. ....	21
2.5.7.1 Por su Contenido .....	21
2.5.7.2 Por su Función Específica.....	22
2.5.8. Tipos de Manuales .....	22
2.6. MANUAL DE FUNCIONES .....	23
2.6.1. Concepto de Manual de Funciones .....	23
2.6.2. Funciones Básicas de un Manual.....	24
2.6.3. Propósito de un Manual de Funciones .....	24
2.6.4. Ventajas de un Manual de Funciones .....	25
2.7. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.....	26
2.7.1. Concepto de Manual d Procedimientos.....	26
2.8. DIAGRAMAS DE FLUJO .....	28
2.8.1. Concepto de los Diagramas de Flujo.....	28
2.8.2. Importancia de los Diagramas de Flujo .....	28
2.8.3. Símbolos Utilizados en Diagramas de Flujo .....	28
 CAPÍTULO III .....	 31
MEODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	31
3.1 LOCALIZACIÓN Y DURACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	32
3.2 MATERIALES Y EQUIPOS .....	33

3.2.1.	MATERIALES.....	33
3.2.2.	EQUIPOS.....	33
3.3.	TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	34
3.3.1.	Campo.....	34
3.3.2.	Bibliográfica.....	34
3.3.3.	Descriptiva.....	34
3.4.	MÉTODOS.....	35
3.4.1.	Observación.....	35
3.4.2.	Descriptivo.....	35
3.4.3.	Analítico Sintético.....	35
3.5.	FUENTES.....	36
3.5.1.	Primarias.....	36
3.5.2.	Secundarias.....	36
3.6.	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.....	37
3.6.1.	La Encuesta.....	37
3.6.2.	La Entrevista.....	37
3.7.	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	38
3.7.1.	Población.....	38
3.7.2.	Muestra.....	38
3.8.	PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.....	39
3.9.	PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN.....	39
CAPÍTULO IV.....		41
RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....		41
4.1.	RESULTADOS.....	42
4.2.	DISCUSIÓN.....	50
CAPÍTULO V.....		52
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		52
5.1.	CONCLUSIONES.....	53
5.2.	RECOMENDACIONES.....	54
CAPÍTULO VI.....		55
PROPUESTA.....		55
6.1.	TÍTULO.....	56
6.2.	INTRODUCCIÓN.....	56
6.3.	OBJETIVOS.....	57
6.3.1.	General.....	57
6.3.2.	Específicos.....	57

6.4.	JUSTIFICACIÓN.....	57
6.5.	FACTIBILIDAD.....	58
6.6.	BICACIÓN SECTORIAL .....	58
6.7.	ALCANCE.....	58
6.8.-	MISIÓN Y VISIÓN DE LA DISTRIBUIDORA .....	59
6.8.1.-	Misión.....	59
6.8.2.	Visión.....	59
6.9.0.	Estructuración del Manual de Funciones y Procedimientos .....	60
6.9.1.	Tipo de Empresa .....	60
6.9.1.1	Identificación del Puesto.....	60
6.9.1.2	Nivel Directivo .....	60
6.9.1.3	Nivel Auxiliar .....	60
6.9.1.4	Nivel Operativo.....	61
6.9.2.	Organigrama Estructural .....	61
6.9.3.	Manual de Funciones y Procedimientos.....	62
6.9.4.1.	Descripción de funciones para el personal de Distribuidora Vemafil.....	64
6.9.4.2.	Procedimiento para Realizar Compra de Mercadería .....	82
6.9.4.3.	Flujograma para Compra de Mercadería .....	83
6.9.4.4.	Procedimiento para Realizar Devolución de Mercadería .....	84
6.9.4.5.	Flujograma para Devolución de Mercadería .....	85
6.9.4.6.	Procedimiento para Realizar Ventas al Contado.....	86
6.9.4.7.	Flujo grama para Realizar las Ventas al Contado .....	87
6.9.4.8.	Procedimiento para Devolución en Venta de Productos .....	88
6.9.4.9.	Flujograma para Devolución en Venta de Productos .....	89
6.9.5.0.	Procedimiento para Cierre Diario de Caja.....	90
6.9.5.1.	Flujograma Cierre Diario de Caja.....	91
6.9.5.2.	Procedimiento para Reclutamiento y Selección de Personal .....	92
6.9.5.3.	Flujograma de Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal.....	93
6.9.5.4.	Procedimiento para Inducción de Personal.....	94
6.9.5.5.	Flujograma de Proceso de Inducción de Personal.....	95
6.9.5.6.	Procedimiento para Capacitación de Personal .....	96
6.9.5.7.	Flujo grama de Proceso de Capacitación de Personal .....	97
6.9.5.8.	Procedimiento para Evaluación del Desempeño.....	98
6.9.5.9.	Flujo grama de Proceso de Evaluación del Desempeño.....	99

CAPÍTULO VII.....	101
BIBLIOGRAFIA.....	101
7.1    BIBLIOGRAFÍA.....	102
CAPÍTULO VIII.....	103
ANEXOS.....	103
Anexo 1. Entrevista Dirigida al Gerente de la Distribuidora Vemafil.....	104
Anexo 2. Encuesta Dirigida a los Empleados de la Distribuidora Vemafil	106

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>CUADROS</b>	<b>PÁGINAS</b>
1. Personal que labora en la Distribuidora VEMAFIL.....	38
2. Conosimiento sobre Manual de Funciones y Procedimientos .....	42
3. Flujo de Informacion .....	43
4. Frecuencia del desempeño al personal .....	43
5. Nivel de Responsabilidades.....	44
6. Desarrollo de los Procedimientos .....	45
7. Conocimiento de la Estructura Organizacional .....	45
8. Frecuencia de Actividades en otras Areas de la Empresa.....	46
9. Nesesidad de un Manual de Funciones y Procedimientos .....	47

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente manual tiene por objeto contribuir y satisfacer la necesidad de la Distribuidora Vemafil de contar con una herramienta que permita describir las funciones y procedimientos que tiene que realizar su personal con el propósito de mejorar el desempeño de sus actividades, ya que la empresa ha presentado varios conflictos que ha dificultado su administración y crecimiento como empresa, y que luego de analizado se lo puede solucionar con un manual, el mismo que le permitirá mejorar significativamente sus niveles de efectividad y eficiencia en sus procesos.

La metodología utilizada para el desarrollo del presente trabajo investigativo, parte del planteamiento del problema y los objetivos del estudio, para posteriormente realizar el análisis situacional actual, mediante la aplicación de métodos y técnicas de investigación como son la entrevista realizada al Gerente General y las encuestas realizadas a todo el personal de la Distribuidora, que permitieron determinar las falencias en los procesos de administración y manejo de su personal.

Este proceso permitió recopilar información importante, que sirvió para presentar la propuesta, la misma que detalla las funciones de acuerdo al cargo realiza cada empleado de la empresa, y de procedimientos que describa en forma detallada y ordenada todas las instrucciones, funciones y procesos de las distintas actividades que se realizan en la Distribuidora Vemafil.

Finalmente se presenta las conclusiones y recomendaciones más relevantes que se han obtenido con el desarrollo de la propuesta para consideración de la Gerencia.

## **ABSTRACT**

This manual is intended to help and satisfy the need for Vemafil Distributor to have a tool to describe the functions and procedures that need to make your staff in order to improve the performance of their activities, as the company has filed various conflicts that have hindered its management and growth as a company, and then analyzed it can be fixed with a manual, the same that will significantly improve their effectiveness and efficiency in their processes.

The methodology used for the development of this research work, part of the problem statement and the objectives of the study, later to make the current situation analysis, by applying methods and research techniques such as interview with the General Manager and surveys made to all staff of the Distributor, which allowed to determine the weaknesses in the processes of administration and management of staff.

This process allowed to gather important information that served to present the proposal, detailing the same according to the functions performed by each employee of the company, and procedures that describe in detail and ordered all instructions, functions and processes various activities performed in Vemafil Distributor.

Finally the most relevant conclusions and recommendations that have been made with the development of the proposal for consideration by the Management is presented.

**CAPÍTULO I**  
**MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN**

## 1.1. Introducción

Las empresas deben tomar decisiones estratégicas adecuadas que permitan alcanzar ventajas competitivas que conlleven a la efectividad, eficiencia y excelencia empresarial a través de un proceso flexible de mejora continua.

Las organizaciones actualmente funcionan basándose en la coordinación del esfuerzo humano; de allí la importancia de contar con personal altamente capacitado y eficiente, para lograr los objetivos establecidos.

Un Manual Funciones y Procedimientos, le permite a cualquier empresa tener bases sólidas en cuanto a la descripción, deberes y características del ocupante del cargo, así como la forma de llevar a cabo su trabajo.

En tal sentido la investigación tiene el propósito de diseñar un Manual de Funciones y Procedimientos para el personal que labora en la Distribuidora Vemafil.

El diseño del respectivo manual proporcionará una guía a la empresa, para mejorar aspectos de su capital humano y garantizará el óptimo desempeño de las funciones que ayuda a alcanzar los objetivos y metas.

A través del Manual de Funciones y Procedimientos, se optimizará los recursos y se brindará una alternativa organizacional para mejorar el desempeño.

Este instrumento permitirá al personal de la empresa tener un conocimiento claro y preciso de sus tareas, obligaciones y responsabilidades, permitiéndole así a los diferentes departamentos que constituyen la empresa (gerencia, ventas, contabilidad, bodega), el desarrollo de una adecuada selección del personal que corresponda a los perfiles requeridos para desempeñar cada puesto de trabajo en

particular, sirviendo así como un punto de partida para iniciar el proceso de cambio.

## **1.2. Planteamiento Del Problema**

La Distribuidora “VEMAFIL” es una empresa que se dedica a la venta y distribución de filtros y lubricantes para la zona de Santo Domingo, El Carmen, Pedernales, Flavio Alfaro La Concordia y Quinindé. Cuenta con 20 empleados.

VEMAFIL tiene una trayectoria en el mercado de 4 años, en los cuales no se ha implementado ningún manual de funciones y procedimientos por escrito, que permita optimizar las labores en forma sistemática y ordenada.

VEMAFIL no cuenta con un Manual de Funciones y Procedimientos que describa los procesos y lineamientos que el personal de La Distribuidora debe conocer, en cuanto a sus responsabilidades y obligaciones.

Actualmente el personal viene realizando sus labores cotidianas según el criterio y las necesidades de la empresa, lo que ocasiona duplicidad de funciones y el trabajo no se realiza en los tiempos adecuados, entorpeciendo las labores de cada empleado.

La Distribuidora fue creando los puestos de acuerdo a la necesidad de la empresa para el desarrollo de las actividades normales, donde los empleados trabajan como un equipo, se ayudan y colaboran unos con otros.

Se considera que es indispensable el diseño de un Manual de Funciones y Procedimientos, que detalle los fundamentos necesarios que permitan realizar el análisis de los puestos de trabajo existentes y un perfil donde se definan las características de acuerdo con las funciones que el empleado va a desempeñar.

Además que permita una buena estructuración, de tal forma que se puedan establecer los parámetros de reclutamiento, selección, capacitación, desarrollo, valoración y evaluación del personal que se tiene a cargo

### **1.3. Formulación del Problema**

¿De qué manera un Manual de Funciones y Procedimientos incide en los procesos de organización y lineamiento en la Distribuidora de filtros y lubricantes Vemafil en la ciudad de Santo Domingo?

### **1.4. Delimitación del Problema**

La investigación se realizara en la Distribuidora “VEMAFIL” de la ciudad de Santo Domingo, provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, la misma que tendrá una duración aproximada de 180 días.

**El Objeto de Estudio.** El Diseño de un Manual de Funciones y Procedimientos

**Campo de Acción.** Gestión de los Recursos Humanos

## **1.5. Justificación y Factibilidad**

Actualmente, el mejoramiento en los procesos administrativos busca obtener resultados productivos de la más alta calidad, con el fin de brindar un servicio integral a los clientes.

Para lograrlo, es necesario establecer y documentar los procesos, procedimientos y funciones que realiza la empresa, para así realizar un respectivo control interno, ya que éste no cuenta con un instrumento definido que le sirva de guía o patrón para la realización de las actividades y que ayude al mismo tiempo al desarrollo de sus funciones.

Estos objetivos se pueden alcanzar, con la utilización de un sistema de información que provea a la empresa de la información necesaria para apoyar las operaciones, la administración y a la toma de decisiones con el propósito de ayudar al desempeño de las actividades en todos los niveles de la empresa proporcionando información real, de calidad suficiente, para entregar a la persona adecuada, en el momento y lugar oportuno y con el formato más útil para el personal.

Un Manual de Funciones y Procedimientos le permite a cualquier empresa tener bases sólidas en cuanto a los procesos, deberes y características del ocupante del cargo.

El diseño del respectivo manual proporcionará una guía a la empresa y sus empleados para garantizar el óptimo desempeño de las funciones que ayuda alcanzar los objetivos y metas.

VEMAFIL no cuenta con un Manual de Funciones y Procedimientos que describa los procesos y lineamientos que el personal de La Distribuidora debe conocer, en cuanto a sus responsabilidades y obligaciones.

En tal sentido, se considera de vital importancia la ejecución del presente proyecto, que tiene el propósito de diseñar un Manual de Funciones y Procedimientos para el personal de La Distribuidora VEMAFIL, para lo cual se cuenta con la aceptación por parte de la Gerencia y del personal involucrado directamente.

## **1.6. Objetivos**

### **1.6.1. General**

Realizar un Manual de Funciones y Procedimientos para la Distribuidora de Filtros y lubricantes VEMAFIL de la ciudad de Santo Domingo, que permita optimizar sus funciones y procedimientos

### **1.6.2. Específicos**

- Diagnosticar la situación actual del desempeño laboral de los empleados de la Distribuidora VEMAFIL, para obtener un perfil específico de cada cargo.
- Elaborar el organigrama estructural de la empresa, a partir del análisis de los cargos existentes.
- Diseñar los componentes del Manual de Funciones y Procedimientos para el personal de la Distribuidora VEMAFIL, que contenga las descripciones de cada cargo.

## **1.7. Hipótesis**

Un Manual de Funciones y Procedimientos permitirá, al personal de la Distribuidora VEMAFIL, contar con procesos claros y detallados respecto a la forma de realizar su trabajo dentro empresa.

**CAPÍTULO II**  
**MARCO TEÓRICO**

## 2.1. Fundamentación Teórica

### 2.1.1. Organización

**Robinson (2005)**, proceso que consiste en crear la estructura de una organización.

Es una asociación deliberada de personas para cumplir determinada finalidad.

Comparten tres características:

1. Tienen una finalidad distinta que se expresa con la meta que pretende alcanzar
2. Está compuesta por personas
3. Toda organización crea una estructura deliberada para que los integrantes puedan trabajar.

### 2.1.2. Proceso Organizativo

**Keith (2005)**, El proceso organizativo puede verse de dos maneras. Puede considerarse como un proceso creativo, en el que un gran número de pequeñas unidades de trabajo se convierte en diferentes departamentos, secciones, departamentos y, finalmente, en trabajos asignados a diferentes personas en particular. Este último enfoque es más apropiado cuando se trata de organizar un grupo laboral, porque se empieza con la cantidad total de trabajo que debe hacerse. Vista de esta manera, la organización se logra mediante la división y la delegación del trabajo.

### **2.1.3. Diseño Organizacional**

**Robbins (2005)**, es el desarrollo o cambio de la estructura de una Organización. El diseño organizacional involucra decisiones sobre seis elementos claves: especialización de trabajo, departamentalización, cadena de mando amplitud de control, centralización y descentralización, y formalización.

### **2.1.4 Eficiencia Organizacional**

**Newstrom (2005)**, indica que la eficiencia consisten en determinar cómo se hacen las actividades dentro de la institución o empresa, el modo de ejecutarlas, mientras que la eficacia es para que se hacen las actividades, cuáles resultados se persiguen y sí los objetivos que se traza la institución o empresa se han logrado.

Para las organizaciones o instituciones conseguir un alto grado de eficiencia es preciso trabajar en ambientes altamente motivadores y restantes, participativos y con un personal altamente motivado e identificado con la organización o institución, en tal sentido el empleado debe ser considerado como un activo vital dentro de ellas, por lo que los directivos o gerentes le corresponde tener presente continuamente la complejidad de la naturaleza humana para poder conseguir índices de eficacia y desempeño laboral elevados.

### **2.1.5. Sistemas de Organización.**

**Englehardt y Simmons (2006)**, expresa que la forma de dirigir y administrar las empresas ha presentado numerosos cambios alrededor del tiempo, pero diversos factores económicos y sociales como la globalización, su administración debe favorecer la adaptación a nuevas tendencias del mercado mediante estructuras flexibles que permitan ser mucho más competitiva.

### **2.1.6. La Organización como un Sistema de Funciones**

**Chiavenato (2007)**, las organizaciones se crean con la intención de producir algo: Servicios o productos: por lo tanto, utilizan energía humana y no humana para transformar materia prima en productos terminados o en servicios prestados. Aunque tienen cosas inanimadas a final de cuentas, las organizaciones se constituyen por personas: solo pueden funcionar cuando las personas están en sus puestos de trabajo y son capaces de desempeñarse adecuadamente en las funciones por las cuales fueron seleccionadas, aceptadas y preparadas. Para esto, las organizaciones delimitan su estructura formal, definen departamentos y puestos, preestablecen los requisitos necesarios en sus miembros y las obligaciones que les imponen con mayor o menor cantidad de reglas burocráticas.

Un papel o función es el conjunto de actividades y conductas que se solicitan de un individuo que ocupa una posición determinada en una organización.

Todas las personas desempeñan papeles o funciones en diversas organizaciones. Algunas funciones pueden ser obvias para el individuo, en virtud del conocimiento técnico y de la tarea en la organización, o pueden ser comunicadas por los otros miembros de la organización que solicitan o dependen del desempeño de su función para poder atender las expectativas de sus propios puestos o posiciones.

Dentro de esta división se puede considerar a la organización como un conjunto de funciones o como aglomerados de actividades esperadas de los individuos.

### **2.1.7. Desempeño de la Función**

**Chiavenato (2007)**, indica que el desempeño de la función no siempre se realiza de acuerdo con las expectativas, ya que puede presentarse las siguientes discrepancias:

- Discrepancia de la expectativa: es la diferencia entre la expectativa de la función transmitida por su gerente y la función percibidas de acuerdo con la interpretación del subordinado. Sucede que lo explicado por el gerente puede no comprenderlo perfectamente el subordinado.

## **2.3. Especialización del Trabajo**

### **2.3.1. Concepto de especialización de trabajo**

**Robbins (2005)**, indica que este término se usa para describir el grado en que las actividades de una organización se dividen en tareas separadas. La esencia de la especialización del trabajo es que un individuo no realiza todo el trabajo, sino que este se divide en etapas y cada etapa la concluye una persona diferente.

Los empleados individuales se especializan en llevar cada parte de una actividad más que toda la actividad.

### **2.3.2. División del Trabajo**

**Keith (2005)**, expresa que es la forma en que puede dividirse el trabajo se ilustra considerando que un triángulo pequeño representa el trabajo que un departamento debe realizar. Existen algunas personas, incluyendo al jefe del departamento, disponible para hacer la tarea. El jefe del departamento organiza el trabajo dividiéndolo en niveles y funciones y posteriormente asignando personas y recursos para la labor.

### **2.3.3. Delegación**

**Keith (2005)**, indica se define como asignación de labores, autoridades y responsabilidades hacia terceros. Cada persona que acepta una asignación se convierte en un “delegado” del Gerente y es responsable de la asignación. La delegación permite que los Gerente extienda su influencia más allá de sus propios límites personales de tiempo, energía y conocimientos.

### 2.3.4. Planeación

**Daft (2006)**, Los planes dan a la organización sus objetivos y fijan el mejor procedimiento para obtenerlos. Además permite:

- Que la organización consiga y dedique los recursos que se requieren para alcanzar sus objetivos.
- Que los miembros realicen las actividades acordes a los objetivos y procedimientos escogidos.
- Que el progreso en la obtención de los objetivos sea vigilado y medido, para Imponer medidas correctivas en caso de ser insatisfactorio.
- **Discrepancia en la Función:** Es la diferencia entre la función percibida por el subordinado no siempre consigue o puede hacer efectivamente lo que entendió que debe hacer.
- **Retroalimentación de la discrepancia:** es la diferencia entre la conducta de la función del subordinado y la conducta monitoreada por el gerente. Lo que el subordinado hace no siempre es adecuadamente evaluado por el gerente.
- **Discrepancia de desempeño:** Es la diferencia entre la conducta monitoreada por el gerente y la expectativa de la función que le transmitió al subordinado. Lo que el gerente solicita no siempre es realizado por el subordinado.

## **2.4. Cargo o Puesto de Trabajo**

### **2.4.1. Concepto de Cargo**

**Chiavenato (2005)**, dice que el término cargo como equivalente de puesto lo constituye una unidad de la organización y consiste en un conjunto de deberes que lo separan y distinguen de los demás cargos. La posición del cargo en el organigrama define su nivel jerárquico, la subordinación, los subordinados y el departamento o división donde está situado. Indica también que puesto es un conjunto de funciones, conjunto de tareas o de obligaciones con una posición definida en la estructura organizacional.

### **2.4.2. Descripción Básica del Cargo**

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

### **2.4.3. Objetivo Estratégico del Cargo**

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

### **2.4.4. Personal Relacionado con el Cargo**

**Aguirre (2009)**, expresa que en este ítem se parte de la ubicación del cargo dentro del organigrama de la empresa para determinar con los empleados que secciones deben interactuar para dar cumplimiento a sus funciones y

responsabilidades asignadas. Esta parte del formato también le permite al trabajador conocer la compañía y le da un panorama global del movimiento de la empresa entre sus diferentes secciones.

#### **2.4.5. Análisis del Puesto**

**Chiavenato (2005)**, expresa que el análisis del puesto pretende estudiar y determinar los requisitos intelectuales y físicos, responsabilidades que el puesto le impone y las condiciones que el puesto exige para su adecuado desempeño.

##### **2.4.5.1 Requisitos Intelectuales**

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

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

##### **2.4.5.2. Requisitos Físicos**

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

- Esfuerzo físico requerido
- Concentración visual
- Destreza o habilidades
- Complejidad física requerida

#### **2.4.6. Responsabilidades Adquiridas**

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

Comprenden las responsabilidades por:

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

## **2.5. Manuales**

### **2.5.1. Concepto de Manuales**

**Rodríguez (2004)**, dice que es un documento que contiene en forma ordenada y sistemática información y/o instrucciones sobre historia, políticas, procedimientos, organizacionales de un organismo social, que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo.

**Dultat, (2009).** Dice que un manual contiene información respecto de las tareas que deben cumplir cada puesto de trabajo y cada unidad administrativa. Facilitan por otro lado una mejor selección del personal para los distintos cargos de la empresa.

### **2.5.2. Objetivos de los Manuales.**

**Rodríguez (2004),** en esencia, los manuales representan un medio de comunicación para señalar las decisiones administrativas, que tiene como propósito señalar en forma ordenada y sistemática la información.

Según su clasificación y grado de detalle, los manuales permiten cumplir con los siguientes objetivos:

- Presentar una visión de conjunto del organismo social.
- Precisar las funciones de cada unidad administrativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicados y detectar omisiones.
- Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores encomendadas al personal o proporcionar la uniformidad en el trabajo.
- Permitir el ahorro de esfuerzos en la ejecución del trabajo, evitando la repetición de instrucciones y directrices.
- Proporcionar información básica para la planeación e implantación de reformas.
- Facilitar el reclutamiento y la selección del personal.
- Servir de medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas áreas.
- Proporcionar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.

### **2.5.3. Principales Ventajas y Desventajas de los Manuales**

**Rodríguez (2004),** describe que las ventajas son:

- Aportan un marco de referencia uniforme que contribuyen a eliminar la confusión, la incertidumbre y la aplicación.
- Disminuyen la necesidad y la frecuencia de la supervisión.
- Contribuyen a reducir el tiempo y otros recursos dedicados a la búsqueda de información.
- Sirve de base para el adiestramiento y la formación en servicio.
- Evita el uso de procedimientos incorrectos y facilitan la revisión y producción de nuevos procedimientos.
- Contribuyen al control de cumplimientos de las rutinas y evitan su alteración arbitraria.

**Rodríguez (2004)**, describe que las desventajas son:

- No es la solución definitiva ni la panacea en administración.
- Es difícil mantenerlos al día.
- No registran las relaciones informales para las diversas situaciones que pueden presentarse o plantearse.
- Demanda un esfuerzo importante para que la presentación sea clara, sencilla e inequívoca.

#### **2.5.4. Características de los Manuales**

**Rodríguez (2004)**, indica que las características de un Manual son:

- Los manuales deben ser dados a conocer a todos los funcionarios relacionados con el proceso, para su apropiación, uso y operación
- Estar debidamente formalizado por una instancia que corresponda a la empresa.
- Hacer uso racional y adecuado por parte de los destinatarios

- Satisfacer las necesidades reales de las empresas o instituciones
- Deben ser escritos en lenguaje sencillo, preciso y lógico que permita garantizar su aplicabilidad en las tareas y funciones del trabajador
- Deben estar elaborados mediante una metodología conocida que permita flexibilidad para su modificación y/o actualización mediante hojas intercambiables, de acuerdo con las políticas que emita la organización
- Los manuales de funciones, procesos y procedimientos deben contar con una metodología para su fácil actualización y aplicación
- Las dependencias de la organización deben contar con mecanismos que garanticen su adecuada difusión.
- Los manuales deben cumplir con la función para la cual fueron creados, y se debe evaluar su aplicación, permitiendo así posibles cambios o ajustes

#### **2.5.5. Contenidos de los Manuales**

**Vásquez (2007)**, manifiesta que el contenido de los manuales depende directamente de los siguientes aspectos:

- a) Aspectos Generales: Antecedentes, objetivos y políticas de la organización
- b) Aspectos Esenciales: Descripción de las unidades administrativas y los puestos de trabajo.
- c) Aspectos Complementarios: Detalle del organigrama interno que posee la empresa o institución.
- d) Aspectos adicionales: Glosario de los términos, aplicación de norma, descripción de procedimientos.

#### **2.5.6. Pasos para la Elaboración de un Manual**

**Vásquez (2007)**, dice que tiene los siguientes pasos:

- Recopilación de información
- Estudio y análisis de la documentación recopilada
- Elaboración del manual
- Dictamen de la autoridad competente
- Propuesta definitiva del manual revisado
- Aprobación por la más alta autoridad de la empresa
- Publicación del manual y distribución

### **2.5.7. Clasificación de los Manuales.**

**Rodríguez (2004)**, manifiesta que los manuales administrativos se pueden clasificar en diferentes formas, nombres diversos y otros criterios, pero pueden resumirse de la siguiente manera:

#### **2.5.7.1 Por su Contenido**

**Rodríguez (2004)**, dice que la primera clasificación se refiere al contenido y se desprende de la propia definición de manual que se ha dado. Así tenemos que habrá manuales de:

- Historia de la empresa
- Organización de la empresa
- Contenido de la empresa
- Contenido múltiple, que trate dos o más temas
- Manuales de puesto (precisa labores, procedimientos y rutinas de un puesto)
- Manuales de técnicas (trata acerca de los principios y técnicas de una actividad determinada)

### **2.5.7.2 Por su Función Específica.**

**Rodríguez (2004)**, dice que depende del área de actividad que trata el manual, así puede haber manuales de:

- Ventas- Ventas
- Finanzas
- Personal
- Créditos y Cobranzas
- Otras Funciones
- Generales, que se ocupan de dos o más de estas áreas.

### **2.5.8. Tipos de Manuales**

Sin restar importancia a la diversidad de Manuales que existen dentro de las empresas, hay dos tipos de manuales, que ofrecen mayor aporte para la comprensión y desarrollo del tema central objeto de estudio.

- Manual de Funciones
- Manual de Procedimientos

## 2.6. Manual de Funciones

### 2.6.1. Concepto de Manual de Funciones

**Chiavenato (2005)**, indica que un manual de funciones comprende las funciones o responsabilidades de cada área de la empresa, por ejemplo gerencia, producción, ventas etc., describiendo como se intervienen en el funcionamiento general de la empresa, contiene la visión, misión, los objetivos, metas y la descripción de cada área así como sus responsabilidades.

**Castillo (2007)**, indica que es un documento que en forma ordenada y sistemática, nos presenta información sobre aspectos organizacionales necesarios para la realización del trabajo. Además es un compendio que describe cada una de las diferentes funciones correspondiente a cada cargo dentro de la organización.

Busca responder a dos preguntas básicas que son: ¿Qué hace? Y ¿Para qué hace? Determinada función en el cargo.

**Benjamín (2005)**, indica que está integrado por la descripción de cada puesto de trabajo y los perfiles ideales para la contratación de futuros ocupantes de los puestos, por lo tanto la integración de varios de ellos, representan al manual de funciones y puestos.

La descripción de puestos de trabajo abarca la siguiente información:

- Identificación del puesto de trabajo
- Nombre
- Área de desempeño
- Codificación

- Descripción genérica (objetivo)
- Requisitos del ocupante del puesto (perfil)
- Nivel académico
- Habilidades y destrezas
- Conocimientos técnicos y/o específicos

### **2.6.2. Funciones Básicas de un Manual**

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

### **2.6.3. Propósito de un Manual de Funciones**

**Zambrano (2008)**, señala que el propósito de un manual de funciones es:

- Facilitar el proceso de reclutamiento y selección de personal
- Identificar las necesidades de capacitación y desarrollo del personal
- Precisar las funciones encomendadas a cada cargo, para deslindar responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones
- Propiciar uniformidad en el trabajo
- Permitir el ahorro de tiempo y esfuerzos en la ejecución del trabajo , evitando repetir instrucciones sobre lo que tiene que hacer el empleado

- Sirve de medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, ya que facilita su incorporación a las diferentes unidades
- Proporcionar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos

#### **2.6.4. Ventajas de un Manual de Funciones**

**Zambrano (2008)**, manifiesta que las ventajas son:

- Mayor facilidad en el diseño de directrices, y en la ejecución de las mismas
- No hay conflictos de autoridad, ni fugas de responsabilidad
- Es claro y sencillo
- Útil en toda organización
- La disciplina es fácil mantener

## 2.7. Manual de Procedimientos.

### 2.7.1. Concepto de Manual d Procedimientos

**Fincowsky (2004)**, dice que un manual de procedimientos es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas.

El manual incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación. Suelen contener información y ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios, maquinas o equipo de oficina utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar al correcto desarrollo de las actividades dentro de la empresa.

En el manual de procedimientos se especifica:

- Quién debe hacer una actividad;
- Qué debe hacerse en esa actividad;
- Cómo debe hacerse la actividad;
- Dónde debe hacerse; y
- Cuándo debe hacerse la actividad.

**Fincowsky (2004)**, manifiesta que está integrado por la descripción de cada procedimiento de trabajo y las normas que giran alrededor de él, por lo tanto la integración de varios de ellos representan al manual de Normas y Procedimientos.

Contiene un texto que señala las normas que se deben cumplir para la ejecución de las actividades que integran los procesos, se complementa con diagramas de flujo, así como las formas y formularios que se emplean en cada uno de los procedimientos que se describan.

La descripción de procedimientos abarca la siguiente información:

- Identificación del procedimiento
- Nombre
- Área de desempeño
- Codificación
- Descripción genérica (objetivo)
- Normas generales
- Responsable de cada una de las actividades que lo integran
- Numero de paso o sub-paso (secuencia de actividades)
- Descripción de cada una de las actividades que lo integran

## 2.8. Diagramas de Flujo

### 2.8.1. Concepto de los Diagramas de Flujo

**Gómez (2004)**, señala que son los más utilizados en el estudio de sistemas. Son representaciones gráficas de un proceso administrativo, a través del diagrama de flujo puede graficarse cualquier situación administrativa, operativa representada en objetiva para mostrar procedimientos.

### 2.8.2. Importancia de los Diagramas de Flujo

**Gómez (2004)**, manifiesta que son importantes porque son instrumentos que por medio de estos se puede expresar toda clase de procesos sin importar su complejidad debido a que resumen de forma gráfica, secuencial y lógica un determinado proceso de las diferentes áreas de una organización.

### 2.8.3. Símbolos Utilizados en Diagramas de Flujo

**Gómez (2004)**, indica que se tienen la siguiente simbología en la formulación o elaboración de diagramas de flujo:

**Inicio - fin**



INICIO/FIN

Este se utiliza para representar el inicio o el fin de un proceso. También puede representar una parada o una interrupción.

**Proceso**



PROCESO

Este se utiliza para un proceso determinado, es el que se utiliza comúnmente para representar una instrucción.

**Entrada - Salida**



Este símbolo es utilizado para representar una entrada o salida de información.

**Decisión**



Este símbolo es utilizado para la toma de decisiones, para la indicación de operaciones lógicas o de comparación entre datos.

**Conector**



Este símbolo es utilizado para enlazar dos partes de una diagrama toma de decisiones, para la indicación de operaciones lógicas o de comparación entre datos.

**Conector Fuera de Página**



Este símbolo es utilizado para enlazar dos pares de un diagrama pero que no se encuentren en la misma página.

**Documento**



Este símbolo es utilizado para representar uno o varios documentos según el caso que se requiera.

**Archivo**



Este símbolo indica que se guarda un archivo en forma temporal o permanente

**CAPÍTULO III**  
**MEODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### 3.1 Localización y Duración de la Investigación

El presente trabajo de investigación se realizó en la Distribuidora VEMAFIL ubicada en Santo Domingo, provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, en la Cooperativa Echenique, tras el terminal terrestre, específicamente en la Gerencia.

La ciudad de Santo domingo limita al norte y al este con Pichincha, al noroeste con Esmeraldas, al oeste con Manabí, al sur con Los Ríos y al sureste con Cotopaxi. Se encuentra ubicado a 133 km al oeste de Quito, zona centro noroccidental del Ecuador. (Figura 1)

La investigación tuvo una duración de 180 días.



**Figura 1:** Mapa del sitio de la Investigación

**Fuente:** Maps. Google.com.ec

## 3.2 Materiales y equipos

Los equipos y materiales que se utilizaron en la investigación fueron:

### 3.2.1. Materiales

➤ Bolígrafos	2
➤ Hojas de papel bond(resmas)	2
➤ Lápices HB	3
➤ Borrador	1
➤ CD	10
➤ Cartucho tinta negra	1
➤ Cartucho tinta color	1
➤ Empastado	3
➤ Anillados	6
➤ Copias	900

### 3.2.2. Equipos

➤ Computadora	1
➤ Impresora	1
➤ Escáner	1
➤ Calculadora	1
➤ Flash Memory	1
➤ Cámara fotográfica	1

### **3.3. Tipos de Investigación**

#### **3.3.1. Campo**

La investigación de campo permitió obtener datos relevantes mediante la obtención de información directa, sobre el comportamiento y desarrollo de las funciones y actividades que realiza el personal, a través de las encuestas y entrevista realizada al personal dentro de la empresa.

#### **3.3.2. Bibliográfica**

La investigación bibliográfica proporcionó el conocimiento acerca del tema a investigar, necesario para la elaboración del presente trabajo, mediante la consulta a documentos, y libros ya existentes

#### **3.3.3 Descriptiva**

Esta técnica se utilizó para describir las funciones y actividades que realiza en la actualidad el personal de la Distribuidora

## **3.4. Métodos**

### **3.4.1. Observación**

Este Método permitió observar atentamente la problemática actual de la empresa, sus falencias en los procedimientos, registrando toda la información obtenida y su posterior análisis.

### **3.4.2. Descriptivo**

Este método permitió, recoger datos de parte de los empleados, detallar cada una de sus funciones, para luego organizarlos, clasificarlos e interpretar sus resultados.

### **3.4.3. Analítico Sintético**

Este método se utilizó para analizar y diagnosticar la forma en que actualmente se llevan a cabo las funciones del personal, información básica para realizar el Manual de Funciones y Procedimientos propuestos.

## **3.5 Fuentes**

### **3.5.1. Primarias**

Se obtuvo de datos obtenidos de primera mano, de las encuestas realizadas a todo el personal de la Distribuidora VEMAFIL, y la entrevista realizada al Gerente Propietario.

### **3.5.2. Secundarias**

La Información secundaria se la obtuvo de: textos especializados, revistas, libros, enciclopedias, artículos y páginas de internet.

## **3.6 Técnicas e Instrumentos de Investigación**

Para la elaboración del presente trabajo de investigación se utilizaron como técnicas de recolección de datos la entrevista y la encuesta.

### **3.6.1 La Encuesta**

Se la realizó a los empleados de la Distribuidora VEMAFIL, para conocer cuáles son las funciones que realizan en su trabajo, mediante una serie de preguntas, de manera que se obtenga respuestas precisas

### **3.6.2 La Entrevista**

La entrevista se aplicó al gerente de la Distribuidora VEMAFIL ubicada en la Cooperativa Echenique tras el terminal terrestre, de Santo Domingo de los Colorados, provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, para lo cual se estructurará un formulario con preguntas abiertas.

## 3.7 Población y Muestra

### 3.7.1. Población

El universo para este trabajo de tesis lo conformó todo el personal de la Distribuidora VEMAFIL, que consta de 20 empleados. (Cuadro 1).

### 3.7.2. Muestra

La muestra objeto de estudio fue todo el personal que labora en la Distribuidora Vemafil.

**Cuadro 1.** Personal que labora en la Distribuidora VEMAFIL

<b>Cargos</b>	<b># Empleados</b>
Gerente Propietario	1
Contador	1
Secretaria	1
Cajera	1
Bodeguero	1
Auxiliar de Bodega	1
Choferes	2
Vendedor de Mostrador	4
Vendedor Externos	8
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>

Fuente: Elaboración Propia

### **3.8. Procesamiento de la Información**

Para obtener la información, se utilizó encuestas y entrevistas realizadas a todo el personal de la Distribuidora Vemafil, la misma que fue presentada en cuadros, tablas y figuras.

### **3.9 Procedimiento Metodológico de la Investigación**

El origen de la ejecución de este Manual de Funciones y Procedimientos han sido los problemas que se han venido dando en esta empresa, la misma que no cuenta con un perfil adecuado de funciones, la investigación se realizó en la Distribuidora “VEMAFIL” de la ciudad de Santo Domingo, provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, en la Cooperativa Echenique, tras el terminal terrestre, cuenta actualmente con 20 empleados, la investigación tuvo una duración de 180 días.

La Distribuidora “VEMAFIL” es una empresa que se dedica a la venta y distribución de filtros y lubricantes para la zona de Santo Domingo, El Carmen, Pedernales, Flavio Alfaro La Concordia y Quinindé. Cuenta con 20 empleados. El proceso metodológico que se utilizó para la investigación fue el siguiente:

Para conocer la situación actual de la Distribuidora Vemafil se realizó la entrevista al Gerente de la Empresa con preguntas abiertas sobre el tema de contar con un manual de funciones y procedimientos dentro de la empresa.

Se diseñó un cuestionario con preguntas cerradas para realizar las encuestas a todo el personal para determinar el grado de conocimiento y aplicación de un manual dentro de la Distribuidora

Con la información recopilada en las encuestas y entrevistas, y la observación directa realizada en los diversos departamentos, se elaboró los organigramas de

los procedimientos que se siguen en la empresa, y el manual de funciones de los diversos puestos que se realizan, con sus respectivas responsabilidades y tareas, los cuales fueron presentados en tablas y cuadros.

Se procedió a la elaboración de un organigrama estructural de la empresa de tipo general, que consiste en presentar la estructura organizacional de las Dependencia o departamentos hasta la Gerencia General.

Luego de obtener todos los puestos de trabajo en la compañía se escogió como base la investigación científica para elaborar el manual de funciones de acuerdo a cada una de las áreas de trabajo.

En base a los resultados obtenidos de este trabajo se realizó las conclusiones y recomendaciones.

**CAPÍTULO IV**  
**RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

## 4.1. Resultados

### 4.1.1 Encuestas realizada al personal de Distribuidora Vemafil (Vendedores, Caja, Bodegueros y choferes).

#### 4.1.1.1.- Conocimiento sobre manual de funciones y procedimientos

**CUADRO 2.** Determinación del conocimiento sobre Manual de Funciones y Procedimientos

<b>VARIABLES</b>	<b>No PERSONAS</b>	<b>PORCENTAJES</b>
Si	0	0,00 %
No	6	31,58 %
Desconoce	13	68,42 %
<b>Totales</b>	<b>19</b>	<b>100,00 %</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** El autor

El 68,42% del personal entrevistado, en la Distribuidora Vemafil, manifiesta que desconoce si cuenta con un manual de funciones y procedimientos, mientras que el 31,58% del personal dice que la empresa no cuenta con un manual. Pero en ambos casos el personal consideran que sería de mucha ayuda contar con un manual de describa claramente las funciones, responsabilidades de cada uno.

#### 4.1.1.2.- Conocimiento del flujo de información en el área de trabajo

**CUADRO 3.-** Flujo de información

<b>VARIABLES</b>	<b>No PERSONAS</b>	<b>PORCENTAJES</b>
Bueno	11	57,89 %
Malo	2	10,53 %
Regular	6	31,58 %
<b>Totales</b>	<b>19</b>	<b>100,00 %</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** El autor

Según las encuestas realizadas al personal de la Distribuidora Vemafil, la gran mayoría, esto es el 57,89% indican que la empresa tiene un buen flujo de información en las diferentes áreas de trabajo, en menor porcentaje manifiesta que es regular, y solo un pequeño porcentaje, ya sea porque es nuevo o no se acoplan aun al trabajo dice que es malo.

#### 4.1.1.3- Evaluación del desempeño al personal

**CUADRO 4.-** Frecuencia del desempeño al personal

<b>VARIABLES</b>	<b>No PERSONAS</b>	<b>PORCENTAJES</b>
Semestral	0	0,00 %
Anual	0	0,00 %
No se realiza	19	100,00 %
<b>Totales</b>	<b>19</b>	<b>100,00 %</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** El autor

La totalidad del personal encuestado, en la Distribuidora Vemafil, confirmó que en de la empresa No se realiza evaluaciones al personal. Lo máximo que se ha realizado son llamados de atención, cuando una tarea u orden no se la realiza en forma adecuada.

#### 4.1.1.4.- Conocimiento del nivel de responsabilidades en el desempeño de sus funciones

**CUADRO 5.- Nivel de responsabilidades**

<b>VARIABLES</b>	<b>No PERSONAS</b>	<b>PORCENTAJES</b>
SI	9	47,37 %
No	1	5,26 %
Poco	9	47,37 %
<b>Totales</b>	<b>19</b>	<b>100,00 %</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** El autor

El 47,37% del personal encuestado, en la Distribuidora Vemafil, contestó que sí sabe cuál es su nivel de responsabilidad, y sobre qué lo es, más que nada por el tiempo que llevan trabajando en la empresa, otro 47,37% expresa que no sabe porque no ha recibido una buena inducción o información, y solo el 5,26%, dice que conoce poco sobre su responsabilidad cuando realiza sus funciones diarias dentro de la empresa.

#### 4.1.1.5.- Desarrollo de los procedimientos en la empresa

**CUADRO 6.-** Desarrollo de los procedimientos

<b>VARIABLES</b>	<b>No PERSONAS</b>	<b>PORCENTAJES</b>
Ágil	4	21,05 %
Demorada	2	10,53 %
Lenta	13	68,42 %
<b>Totales</b>	<b>19</b>	<b>100,00 %</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** El autor

Más de la mitad del personal encuestado, en la Distribuidora Vemafil, indica que los procedimientos son lentos, por falta de conocimiento de sus funciones, o, por retrasos al momento de tomar una decisión, el 21,05% manifiesta que los procedimientos se desarrollan de manera ágil, y esto se ve reflejado más en el área de despacho de bodega, y solo el 10,53% expresa que los así es que un pequeño grupo dice que es demorada, y otro dice que es Ágil, siendo este grupo el más antiguo en la empresa.

#### 4.1.1.6.- Conocimiento de la estructura organizacional dentro de la empresa

**CUADRO 7.-** Conocimiento de la estructura organizacional

<b>VARIABLES</b>	<b>No PERSONAS</b>	<b>PORCENTAJES</b>
Conoce	1	05,26 %
Desconoce	13	68,43 %
No conoce nada	5	26,31 %
<b>Totales</b>	<b>19</b>	<b>100,00 %</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** El autor

La mayor parte del personal entrevistado, de la Distribuidora Vemafil, esto es el 68,43%, desconoce sobre si la empresa posee una estructura Organizacional, un pequeño grupo , el 26,31%, dice no conocer, nada del tema, y solo el 5,26% conoce del tema, debido a que es el más antiguo , pero asegura que la empresa no posee de una estructura organizacional .

#### 4.1.1.7.- Actividades que realiza dentro de la empresa

**CUADRO 8.-** Frecuencia de actividades en otras áreas de la empresa

<b>VARIABLES</b>	<b>No PERSONAS</b>	<b>PORCENTAJES</b>
Si	8	42,11 %
No	3	15,79 %
A Veces	8	42,11 %
<b>Totales</b>	<b>19</b>	<b>100,00 %</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** El autor

El 42,11% del personal entrevistado, en la Distribuidora Vemafil, dice que si realiza actividades en otras áreas de la empresa, otro 42,11% del personal dice que lo realiza esporádicamente, cuando es necesario o lo determina un mando superior, mientras que el 15,79% contesta que no realiza otras actividades aparte de las asignadas.

#### 4.1.1.8.- Necesidad de la aplicación de un Manual de Funciones y Procedimientos

**CUADRO 9.-** Necesidad de un Manual de Funciones y Procedimientos

<b>VARIABLES</b>	<b>No PERSONAS</b>	<b>PORCENTAJES</b>
Muy necesario	15	78,95 %
Poco necesario	3	15,79 %
No es necesario	1	05,26 %
<b>Totales</b>	<b>19</b>	<b>100,00 %</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** El autor

El 78,95% del personal entrevistado, en la Distribuidora Vemafil, cree que es necesario la aplicación de un manual de funciones y procedimientos que los guie para realizar su trabajo con mejores resultados, un pequeño grupo, el 15,79% dice que es poco necesario por desconocimiento de cómo funciona, y solo el 5,26% considera que no es necesario, que basta con que le indiquen que hacer para desempeñar su actividades dentro de la empresa.

**4.1.2. Entrevista realizada al Gerente General de la Distribuidora Vemafil, con respecto al diseño de un manual de procedimientos para la empresa.**

**1.- ¿De qué manera cree Ud. que se desarrollan los procedimientos dentro de la empresa?**

El Gerente dijo que se desarrollan bastante bien en algunas áreas, pero en otras hay vacíos, y trabas por que el personal no sabe cómo hacerlo.

**2.- ¿Cree Ud., necesario la creación de un Manual de Funciones y Procedimiento para el personal de la empresa?**

Referente a esta interrogante, el Gerente expresó, que cada empleado debe cuáles son sus funciones, sus responsabilidades al hacer su trabajo, esto evitaría confusiones y retrasos.

**3.- ¿En qué forma cree Ud., que influiría un Manual de Funciones y Procedimientos para el personal de la empresa?**

El directivo principal dijo que es muy positiva, porque desde un principio el personal sabría cómo hacer su trabajo, hasta donde llegan sus funciones y responsabilidades.

**4.- ¿Qué ventajas cree que lograría alcanzar, al obtener un Manual de Funciones y Procedimientos?**

El Gerente nos dice que las ventajas que se obtendrían serian la optimización de tiempos, personal más preparado y capacitado, mejor desempeño y una correcta distribución de las tareas.

**5.- ¿Cree Ud. que mejoraría el crecimiento de la empresa al implementar el Manual de Funciones y Procedimientos?**

Referente a esta interrogante, el Gerente expresó que se mejoraría el desempeño sería más productivo, claro y eficiente, se traduce en optimización de recursos tiempo, dinero y personal motivado y alineado para que se cumplan los objetivos de la empresa.

## 4.2. Discusión

Con el análisis realizado a la Distribuidora “VEMAFIL” mediante las encuestas al personal y la entrevista al Gerente, se pudo determinar que la distribuidora no cuenta con un Manual de Funciones y Procedimientos que permitan un funcionamiento eficiente coincidiendo con lo que dice Rodríguez (2004) pág. 18, que expresa que los manuales representan un medio de comunicación para señalar las decisiones administrativas, que tiene como propósito señalar en forma ordenada y sistemática la información.

Se pudo evidenciar los diferentes departamentos que existen en la empresa y se determinó la estructura jerárquica de acuerdo a su característica definida y considerando todos los cargos existentes en la misma, información que sirvió para realizar el organigrama estructural de la Distribuidora Vemafil.

El 78,95% del personal entrevistado, cree que es necesaria la aplicación de un Manual de Funciones y Procedimientos que describa y los guíe en todas las tareas y responsabilidades de cada puesto para realizar su trabajo con mejores resultados, coincidiendo con lo que dice Chiavenato(2005) pág. 16 y, que el análisis del puesto pretende estudiar y determinar los requisitos intelectuales y físicos, responsabilidades que el puesto le impone y las condiciones que el puesto exige para su adecuado desempeño.

Así mismo el 42,11% del personal entrevistado, dice que realiza actividades en otros áreas de la empresa, otro 42,11% del personal manifiesta que realiza esporádicamente otras actividades aparte de las asignadas, determinando que no tienen conocimiento de las responsabilidades que tiene cada puesto, ocasionando pérdida de tiempo al hacer otras actividades que no les compete al puesto que desempeñan, esto se produce también por el hecho de los empleados al no conocer el objetivo y funciones esenciales del puesto, no conocen también cuál es

su nivel de responsabilidad, coincidiendo con lo que dice Chiavenato (2007 pág. 17, que considera a las responsabilidades adquiridas como las responsabilidades que, además del desempeño normal de sus atribuciones, tiene el ocupante del puesto en relación con la supervisión directa de sus subordinados, del material, de las herramientas o equipo que utiliza, el patrimonio de la empresa, el dinero, los títulos o documentos, las pérdidas o ganancias de la empresa, las relaciones internas o externas y la información confidencial.

Con la elaboración del Manual de Funciones y Procedimientos se establecen dos aspectos principales,

Le proporciona a cada empleado de la Distribuidora un panorama general de su cargo y como desempeñar mejor sus funciones para lograr mejor sus objetivos.

Le permite a la Distribuidora tener una claridad de cómo influyen los procesos y se complementan las actividades y los cargos de una manera organizada.

Y se establece lo que nos dice Chiavenato (2005 pág. 23, que un Manual de Funciones comprende las funciones o responsabilidades de cada área de la empresa, por ejemplo gerencia, producción, ventas etc., describiendo como se intervienen en el funcionamiento general de la empresa, contiene la visión, misión, los objetivos, metas y la descripción de cada área así como sus responsabilidades.

Con los resultados obtenidos en la investigación y los argumentos expuestos, La Distribuidora Vemafil cuando disponga de un Manual de Funciones y Procedimientos, podrá contar con procesos claros y detallados respecto a la forma de realizar su trabajo dentro empresa, por lo tanto se aprueba la hipótesis.

**CAPÍTULO V**  
**CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## 5.1. Conclusiones

- De los resultados obtenidos en las encuestas podemos decir que un 68% de los empleados desconoce si la distribuidora Vemafil cuenta con un manual de funciones.
- El flujo de información en el área de trabajo es bueno según el 57,89% de los empleados y el 31,58% es regular y el 10,53% dice que es malo
- Se pudo comprobar con el 100% de los empleados que no son evaluados periódicamente.
- Un 68% de los empleados coinciden en que los procesos de la distribuidora se desarrollan de manera lenta.
- Un 78% del personal encuestado opina que sería necesario la aplicación de un manual de funciones y procedimientos en la empresa
- Un 68% del personal manifiesta que no conoce la estructura organizacional de la empresa

## 5.2. Recomendaciones

- Que se elabore un Manual de Funciones y Procedimientos para poder mejorar el rendimiento de cada puesto de trabajo, determinar responsabilidades, y optimizar eficiencia y eficacia de cada persona
- La elaboración de evaluaciones de desempeño para medir los resultados del Manual de Funciones y Procedimientos.
- Servir de medio para la orientación del nuevo personal vinculado que contribuya a su incorporación al cargo
- Con la ayuda de dicho Manual de Funciones y Procedimientos se pueda desempeñar el cargo según el área de la manera más eficaz y eficiente.
- Que mejoren los tiempos y el desempeño de las actividades realizada por los funcionarios evitando el desgaste administrativo

**CAPÍTULO VI**  
**PROPUESTA**

## **6.1 Título**

DISEÑO DE UN MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS PARA LA DISTRIBUIDORA DE FILTROS Y LUBRICANTES VEMAFIL DE LA CIUDAD DE SANTO DOMINGO

## **6.2. Introducción**

La Empresa Distribuidora “Vemafil” de la ciudad de Santo Domingo de los Colorados, tiene muchas oportunidades de crecer, tanto en su aspecto de infraestructura física, como en el ámbito de control administrativo y financiero pero, al momento, por no contar con una guía que norme y sistematice las funciones del personal y los procesos, limita la posibilidad de acceder a un mayor incremento y mejoramiento de la empresa.

Es evidente que la elaboración y aplicación del Manual de Funciones y Procedimientos, posibilitará una mejora en la calidad en atención al cliente, se obtendrá una mayor eficiencia, eficacia y agilidad en los procesos.

La propuesta de este proyecto incluye la elaboración de un Manual de Funciones y Procedimientos para definir e identificar las responsabilidades que deben cumplir el personal administrativo y de campo que labora dentro de la Distribuidora, para que puedan cumplir con los objetivos propuestos y las metas a realizar.

Para el éxito en la aplicación del presente Manual de Funciones y Procedimientos, se hace necesaria la colaboración y participación activa de todos los involucrados que de una u otra manera influyen en el normal desarrollo de las actividades administrativas y operativas de la Distribuidora.

## **6.3. Objetivos.**

### **6.3.1 General**

- Diseñar un Manual de Funciones y Procedimientos para la Distribuidora “Vemafil”

### **6.3.2 Específicos**

- Descubrir las funciones del personal que labora en las diferentes áreas identificadas de la empresa.
- Establecer el perfil del cargo requerido para desempeñar cada puesto de trabajo.
- Identificar los diferentes procesos y procedimientos que se desarrollan dentro de la Distribuidora.

## **6.4. Justificación**

El presente Manual de Funciones y Procedimientos, es de suma importancia para la distribuidora por que describe los objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos de trabajo que componen la estructura de la organización.

La implementación del Manual de Funciones y Procedimientos es beneficiosa para mejorar el desempeño organizacional y operacional del personal, además permite instruir a los miembros de la distribuidora procurando minimizar el desconocimiento de las obligaciones de cada uno.

## **6.5. Factibilidad**

En la actualidad es fundamental que una empresa u organización disponga de un idóneo Manual de Funciones y Procedimientos que garantice la correcta distribución del personal, siendo una de la herramienta más importante que tiene toda compañía

Considerando que se cuenta con la aprobación del Gerente General y la colaboración del personal para su aplicación, se considera factible el diseño del presente Manual de Funciones y Procedimientos para la Distribuidora Vemafil.

## **6.6. Ubicación Sectorial**

La Distribuidora Vemafil se encuentra ubicada en la ciudad Santo Domingo de los Colorados en el by paz Quininde – Chone tras el terminal terrestre, en la cooperativa Echanique, ubicándose en un sitio estratégico para salir al recorrido de las diferentes ciudades.

## **6.7. Alcance**

La aplicación del presente Manual de Funciones y Procedimientos, involucrará a todas las áreas y personal de la Distribuidora Vemafil, porque servirá como herramienta para ser utilizada en los procesos descripción de funciones y actividades de cada puesto de trabajo.

## **6.8.- Misión y Visión de la Distribuidora**

### **6.8.1.-Misión**

Somos una empresa comercializadora de filtros y lubricantes; nos regimos bajo principios y valores en los cuales prevalece la calidad y honestidad enfocada principalmente en beneficiar y suplir las necesidades existentes en nuestros clientes.

### **6.8.2. Visión**

Lograr una ampliación física y regional en el futuro de la empresa que ayude a satisfacer las necesidades del cliente ,comercializando y ampliando la gama de productos con calidad entre las personas o empresarios que requieran filtros y lubricantes en la ciudad de Santo Domingo y zonas aledañas.

## **6.9.0. Estructuración del Manual de Funciones y Procedimientos**

### **6.9.1. Tipo de Empresa**

Distribuidora Vemafil, es una empresa privada, comercial y unipersonal ya que está constituida por el aporte del dueño cuyo objetivo es la venta de filtros y lubricantes a nivel local y regional.

Tiene una trayectoria en el mercado de 4 años, y se dedica a la venta y distribución de filtros y lubricantes para la zona de Santo Domingo, El Carmen, Pedernales, Flavio Alfaro La Concordia y Quinindé.

#### **6.9.1.1 Identificación del Puesto**

La estructura orgánica de la Distribuidora Vemafil, estará compuesta de los siguientes niveles.

#### **6.9.1.2 Nivel Directivo**

Lo constituye el máximo nivel jerárquico de la empresa, es el encargado de orientar, planificar, ejecutar, organizar, dirigir y controlar todas las actividades que realizan dentro de la misma.

#### **6.9.1.3 Nivel Auxiliar**

Comprenden las funciones que implican el ejercicio de actividades de apoyo y complementario de las tareas propias del nivel superior, o actividades que se caracterizan por el predominio de actividades manuales.

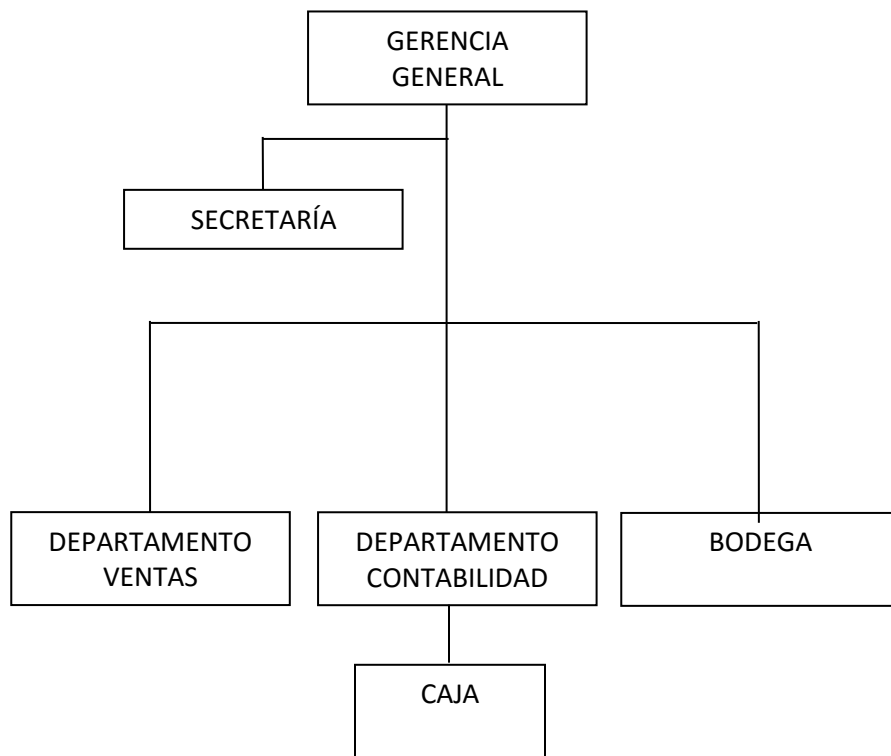
#### 6.9.1.4 Nivel Operativo

Lo integran los responsables de la ejecución de los programas y actividades en el campo de especialidad de las áreas que lo conforman.

#### 6.9.2. Organigrama Estructural

El organigrama estructural de la Distribuidora Vemafil, está integrada por los niveles directivo, auxiliar y operativo, los mismos que se detallan en el siguiente esquema.

### ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA DISTRIBUIDORA VEMAFIL



**Figura 2:** Esquema del Organigrama Estructural  
**Elaboración:** Bairon Zambrano Velez

### **6.9.3. Manual de Funciones y Procedimientos**

El presente Manual de Funciones y Procedimientos será una guía para facilitar las tareas y actividades diarias del personal, en forma clara y concreta, para lo cual se pide la colaboración de todo el personal para su aplicación en la Distribuidora Vemafil, así como de especificar los procedimientos y la acción a ejecutarse para cada actividad.

A continuación se detalla las tareas de cada uno de los cargos que conforman la estructura orgánica de la empresa, en él se detalla información como: identificación del puesto, especificación del puesto, relaciones de autoridad, perfil del puesto, funciones principales, conocimiento, habilidades y destrezas. Y posteriormente se presenta en forma gráfica y secuencial, los pasos a seguir en la ejecución de las actividades que diariamente se realizan en la Distribuidora Vemafil.

## MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS



### 6.9.4.1. Descripción de funciones para el personal de Distribuidora Vemafil

	
<b>MANUAL DE FUNCIONES DE LA DISTRIBUIDORA VEMAFIL</b>	<b>DEPARTAMENTO :GERENCIA GENERAL NIVEL: DIRECTIVO</b>
<b>I.- IDENTIFICACION DEL CARGO</b>	
<b>DENOMINACION DEL CARGO</b>	GERENTE GENERAL
<b>CARGO DEL JEFE INMEDIATO</b>	GERENTE GENERAL
<b>II.- OBJETIVO DEL CARGO</b>	
*Dirigir, coordinar y supervisar todas las operaciones y decisiones que sean necesarias para el buen funcionamiento de la empresa, así como el control de los recursos humanos, físicos, materiales y financieros	
<b>III.- FUNCIONES ESENCIALES DEL CARGO</b>	
* Planificar, organizar dirigir y controlar, a través de sus subordinados las actividades de la empresa *Supervisar directamente a todo el personal *Manejo de los procesos de reclutamiento y selección de nuevos aspirantes	
* Canalizar el trato con clientes * Participar personalmente en el cierre de negocios con proveedores * Buscar nuevas oportunidades de mercados	
* Velar que las normas, y actividades establecidas en la empresa se cumplan *Toma de decisiones en base a resultados *Supervisión y Control de cartera *Control de ingresos y gastos de la empresa	
<b>IV.- RESPONSABILIDADES</b>	
* Responsabilidad legal sobre las acciones y decisiones que se realicen dentro de la empresa	
*Responsabilidad en el manejo de personas y materiales	
* Responsabilidad con los acuerdos y negocios con clientes y proveedores	
<b>V.- PERFIL DEL CARGO</b>	
<b>EDUCACION:</b>	Título universitario preferiblemente en Administración de Empresas Finanzas o Economía.
<b>EXPERIENCIA:</b>	Mínimo 3 años en cargos similares Edad mínima 25

<p style="text-align: center;"><b>CONOCIMIENTOS</b></p>	<p>Administración, Ventas, Finanzas Tributarios Conocimiento del producto Conocimiento del mercado Trabajo en equipo</p>
<p style="text-align: center;"><b>HABILIDADES Y DESTREZAS</b></p>	<p>Iniciativa, don de mando y liderazgo Manejo de personas Toma de decisiones Buena Comunicación Buen motivador Capacidad de negociación Capacidad para solucionar conflictos Capacidad de escucha</p>



<b>MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS DE LA DISTRIBUIDORA VEMAFIL</b>		<b>DEPARTAMENTO : CONTABILIDAD NIVEL: AUXILIAR</b>	
<b>I.- IDENTIFICACION DEL CARGO</b>			
<b>DENOMINACION DEL CARGO</b>		CONTADOR GENERAL	
<b>CARGO DEL JEFE INMEDIATO</b>		GERENTE GENERAL	
<b>II.- OBJETIVO DEL CARGO</b>			
* Controlar y coordinar todas las operaciones contables realizadas por la empresa, así como proporcionar información ágil y oportuna para la toma de decisiones.			
<b>III.- FUNCIONES ESENCIALES DEL CARGO</b>			
* Elaborar y presentar estados financieros a la gerencia			
*Elaborar flujo de caja			
*Supervisión y control de las actividades del personal a su cargo			
* Elaboración de roles de pago			
* Control de cuentas bancarias de la empresa			
* Elaboración y pago de impuestos			
*Asesorar en temas contables y financieros al gerente para la toma de decisiones			
*Supervisar y controlar los ingresos y egresos diarios de la empresa			
<b>IV.- RESPONSABILIDADES</b>			
* Responsabilidad sobre el manejo y control de los procesos contables de la empresa			
*Responsabilidad en el manejo confidencial de la información financiera de la empresa			
* Responsabilidad con los pagos a proveedores			
<b>V.- PERFIL DEL CARGO</b>			
<b>EDUCACION:</b>		Título universitario en Contabilidad y Auditoría Cursos actualizados sobre nuevas políticas tributarias Contador público autorizado	
<b>EXPERIENCIA:</b>		Mínimo 3 años en cargos similares Edad mínima 25	

<b>CONOCIMIENTOS</b>	Contabilidad y Auditoría Finanzas Tributarios Manejo de software contable
<b>HABILIDADES Y DESTREZAS</b>	Integridad y ética Orden Objetividad Responsabilidad Capacidad de análisis Capacidad de gestión Trabajo en equipo Trabajo bajo presión Puntualidad



<b>MANUAL DE FUNCIONES DE LA DISTRIBUIDORA VEMAFIL</b>		<b>DEPARTAMENTO: GERENCIA GENERAL NIVEL: AUXILIAR</b>	
<b>I.- IDENTIFICACION DEL CARGO</b>			
<b>DENOMINACION DEL CARGO</b>		SECRETARIA	
<b>CARGO DEL JEFE INMEDIATO</b>		GERENTE GENERAL	
<b>II.- OBJETIVO DEL CARGO</b>			
* Asistir y coordinar los requerimientos y actividades de la Gerencia General. Así como servir de soporte y llevar la agenda diaria del Gerente General			
<b>III.- FUNCIONES ESENCIALES DEL CARGO</b>			
*Servir de apoyo y llevar la agenda diaria del Gerente			
*Manejo y control de los permisos del personal			
* Elaborar y redactar documentos comerciales			
* Atención cordial			
* Manejo y control de los permisos del personal			
*informar a la gerencia novedades relacionadas al normal desenvolvimiento de actividades			
<b>IV.- RESPONSABILIDADES</b>			
* Responsabilidad sobre materiales y documentos a su cargo			
<b>V.- PERFIL DEL CARGO</b>			
<b>EDUCACION:</b>		Título de secretaria ejecutiva o Estudios universitarios mínimo 1 año en Carreras afines(administración, )	
<b>EXPERIENCIA:</b>		Mínimo 1 año en cargos similares Edad mínima 22 años	

<p style="text-align: center;"><b>CONOCIMIENTOS</b></p>	<p>Secretariado ejecutivo Redacción comercial Conocimientos básicos de computación Etiqueta Manejo de archivo</p>
<p style="text-align: center;"><b>HABILIDADES Y DESTREZAS</b></p>	<p>Iniciativa Honestidad y paciencia Prudencia Buena Comunicación Capacidad de anticipación Trabajo bajo presión Puntualidad y orden</p>



<b>MANUAL DE FUNCIONES DE LA DISTRIBUIDORA VEMAFIL</b>		<b>DEPARTAMENTO :CONTABILIDAD NIVEL: AUXILIAR</b>	
<b>I.- IDENTIFICACION DEL CARGO</b>			
<b>DENOMINACION DEL CARGO</b>		CAJERA	
<b>CARGO DEL JEFE INMEDIATO</b>		CONTADOR GENERAL	
<b>II.- OBJETIVO DEL CARGO</b>			
* Realizar ingresos diarios por facturación por ventas y cobro de cartera , así como elaborar Reportes diario de caja			
<b>III.- FUNCIONES ESENCIALES DEL CARGO</b>			
* Elaborar movimiento diario de caja			
* realizar pagos a proveedores			
* Realizar depósitos diarios para bancos			
* Realizar ingresos y ordenes de pagos diarios			
* Realizar retenciones			
* Realizar gestión de cobro de letras			
*Manejo de caja chica			
<b>IV.- RESPONSABILIDADES</b>			
* Responsabilidad sobre el manejo de dinero y cheques			
*Responsabilidad en el manejo documentos de cobro			
Responsabilidad en el manejo de materiales a su cargo			
<b>V.- PERFIL DEL CARGO</b>			
<b>EDUCACION:</b>		Bachiller contable Estudios universitarios mínimo 1 año en carreras afines	
<b>EXPERIENCIA:</b>		Mínimo 3 años en cargos similares Edad mínima 22 años	

<p style="text-align: center;"><b>CONOCIMIENTOS</b></p>	<p>Contabilidad          Computación          Manejo de valores          Atención a clientes          Procesos contables</p>
<p style="text-align: center;"><b>HABILIDADES Y DESTREZAS</b></p>	<p>Agilidad          Honestidad y ética          Responsabilidad          Orden y limpieza          Paciencia          Buena comunicación          Concentración          Capacidad para trabajar bajo presión          Capacidad para manejar conflictos</p>



<b>MANUAL DE FUNCIONES DE LA DISTRIBUIDORA VEMAFIL</b>		<b>DEPARTAMENTO :VENTAS NIVEL: OPERATIVO</b>
<b>I.- IDENTIFICACION DEL CARGO</b>		
<b>DENOMINACION DEL CARGO</b>	VENDEDOR DE MOSTRADOR	
<b>CARGO DEL JEFE INMEDIATO</b>	GERENTE GENERAL	
<b>II.- OBJETIVO DEL CARGO</b>		
* Atender en forma ágil y oportuna los clientes, logrando satisfacer sus necesidades, para lograr un cierre de ventas exitoso.		
<b>III.- FUNCIONES ESENCIALES DEL CARGO</b>		
* Atender en forma personalizada a los clientes		
*Coordinar facturación de los productos solicitados		
*Realizar reportes de ventas		
* Asesorar al cliente en los requerimientos de productos, características, uso, precio		
* Control del inventario disponible		
*Reportar oportunamente a gerencia sobre queja y sugerencias de los clientes		
* Informar a gerencia sobre requerimientos de stock		
*Mantener en orden el área de exhibición de productos		
*Supervisar y controlar el buen estado de los productos		
*Participar en las negociaciones con clientes importantes		
<b>IV.- RESPONSABILIDADES</b>		
* Responsabilidad sobre el manejo y control de los productos de stock		
*Responsabilidad en el manejo de los materiales a su cargo		
* Responsabilidad buena atención y trato con clientes		
<b>V.- PERFIL DEL CARGO</b>		
<b>EDUCACION:</b>	Título de bachiller, o con curso en computación	
<b>EXPERIENCIA:</b>	Mínimo 2 años en cargos similares Edad mínima 23 años	

<p style="text-align: center;"><b>CONOCIMIENTOS</b></p>	<p>Ventas  Conocimiento del productos  Manejo de códigos  Computación</p>
<p style="text-align: center;"><b>HABILIDADES Y DESTREZAS</b></p>	<p>Integridad y ética  Iniciativa  Prudencia  Orden y limpieza  Responsabilidad  Buena comunicación  Compañerismo  Colaborador  Capacidad de escucha  Capacidad de gestión  Capacidad para manejar conflictos  Trabajo bajo presión  Trabajo en equipo  Proactivo y emprendedor</p>



<b>MANUAL DE FUNCIONES DE LA DISTRIBUIDORA VEMAFIL</b>		<b>DEPARTAMENTO :VENTAS NIVEL: OPERATIVO</b>	
<b>I.- IDENTIFICACION DEL CARGO</b>			
<b>DENOMINACION DEL CARGO</b>		VENDEDOR EXTERNO	
<b>CARGO DEL JEFE INMEDIATO</b>		GERENTE GENERAL	
<b>II.- OBJETIVO DEL CARGO</b>			
* Atender en forma ágil y oportuna a los clientes, mediante visitas externas, logrando satisfacer sus necesidades, para lograr un cierre de ventas exitoso.			
<b>III.- FUNCIONES ESENCIALES DEL CARGO</b>			
* Atender en forma personalizada a los clientes			
* Coordinar agenda para visitas a clientes de acuerdo a zona asignada			
* Realizar reportes de ventas y visitas a clientes			
* Informar a clientes sobre posibles retrasos en entregas y cualquier novedad			
* Plantear a gerencia la necesidad de contar con material promocional para clientes			
* Apoyar y capacitar al cliente con demostraciones de los productos			
* Asesorar al cliente en los requerimientos de productos			
* Buscar nuevos clientes			
* Realizar cobro de cartera			
* Control del inventario disponible			
* Informar a gerencia sobre requerimientos de stock			
* Mantener en orden el área de exhibición de productos			
* Supervisar y controlar el buen estado de los productos			
* Participar en las negociaciones con clientes importantes			
<b>IV.- RESPONSABILIDADES</b>			
* Responsabilidad sobre el manejo y control de los productos de stock			
* Responsabilidad en el manejo de los materiales a su cargo			
* Responsabilidad buena atención y trato con clientes			
<b>V.- PERFIL DEL CARGO</b>			
<b>EDUCACION:</b>		Título de bachiller contable, informático Estudios universitarios mínimo 1 año en carreras afines. Licencia profesional de conducción	

<b>EXPERIENCIA:</b>	Mínimo 1 años en cargos similares Edad mínima 23 años Disponer de vehículo propio
<b>CONOCIMIENTOS</b>	Ventas Conocimiento del producto Conocimiento el mercado Conocimiento de la zona Manejo de códigos Computación
<b>HABILIDADES Y DESTREZAS</b>	Integridad y ética Iniciativa Orden y Limpieza Prudencia Puntualidad Responsabilidad Buena comunicación Capacidad de escucha Capacidad de gestión Capacidad para manejar conflictos Trabajo bajo presión



<b>MANUAL DE FUNCIONES DE LA DISTRIBUIDORA VEMAFIL</b>		<b>DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NIVEL: OPERATIVO</b>	
<b>I.- IDENTIFICACION DEL CARGO</b>			
<b>DENOMINACION DEL CARGO</b>		BODEGUERO	
<b>CARGO DEL JEFE INMEDIATO</b>		GERENTE GENERAL	
<b>II.- OBJETIVO DEL CARGO</b>			
* Controlar y coordinar la entrada y salida de la mercadería en bodega, así como el cuidado y manejo del inventario a su cargo.			
<b>III.- FUNCIONES ESENCIALES DEL CARGO</b>			
* Verificar el estado de la mercadería recibida vs. La solicitada			
* Despachar pedidos			
* Realizar reportes de existencia de inventarios			
* Reportar falta de productos a gerencia con anticipación			
* Mantener ordenado y limpio el área de bodega			
* Registrar y conservar adecuadamente los archivos			
* Verificar la presentación y calidad de los productos			
* Ingresar en el sistema la entrada y salida de mercadería			
* Realizar inventarios físicos de mercadería en forma mensual o cuando se requiera			
<b>IV.- RESPONSABILIDADES</b>			
* Responsabilidad sobre el manejo y control del inventario			
* Responsabilidad en el despacho de mercadería			
* Responsabilidad en el manejo de materiales a su cargo			
<b>V.- PERFIL DEL CARGO</b>			
<b>EDUCACION:</b>		Título de bachiller contable, informático	
<b>EXPERIENCIA:</b>		Mínimo 1 año en cargos similares Edad mínima 23 años	

<p style="text-align: center;"><b>CONOCIMIENTOS</b></p>	<p>Manejo de inventario  Conocimiento del producto  Conocimientos básicos de computación</p>
<p style="text-align: center;"><b>HABILIDADES Y DESTREZAS</b></p>	<p>Integridad y ética  Iniciativa  Responsable  Agilidad  Paciencia  Buena comunicación  Capacidad de anticipación  Orden y limpieza  Trabajo bajo presión  Trabajo en equipo</p>



<b>MANUAL DE FUNCIONES DE LA DISTRIBUIDORA VEMAFIL</b>		<b>DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NIVEL: AUXILIAR</b>	
<b>I.- IDENTIFICACION DEL CARGO</b>			
<b>DENOMINACION DEL CARGO</b>		AYUDANTE DE BODEGA	
<b>CARGO DEL JEFE INMEDIATO</b>		BODEGUERO	
<b>II.- OBJETIVO DEL CARGO</b>			
* Apoyo en el manejo y despacho de la mercadería , así como el orden y limpieza den el área de bodega			
<b>III.- FUNCIONES ESENCIALES DEL CARGO</b>			
*Participar en la recepción, almacenamiento y entrega de mercadería			
*Apoyo en la constatación del estado de la mercadería recibida y entregada			
* Reportar falta de productos a bodeguero			
* Mantener ordenado y limpio el área de bodega			
* Chequear regularmente el estado y calidad de los productos			
* Participar en la realización de inventarios físicos en la bodega			
<b>IV.- RESPONSABILIDADES</b>			
* Responsabilidad sobre el orden y limpieza del área de bodega			
*Responsabilidad en el despacho y manipulación de mercadería			
* Responsabilidad en el manejo de materiales a su cargo			
<b>V.- PERFIL DEL CARGO</b>			
<b>EDUCACION:</b>		Título de bachiller contable, informático	
<b>EXPERIENCIA:</b>		No indispensable Edad mínima 20 años	

<p style="text-align: center;"><b>CONOCIMIENTOS</b></p>	<p>Manejo de inventario  Conocimiento del producto  Conocimientos básicos de computación</p>
<p style="text-align: center;"><b>HABILIDADES Y DESTREZAS</b></p>	<p>Integridad y ética  Responsable  Agilidad  Paciencia  Buena comunicación  Capacidad de anticipación  Orden y limpieza  Trabajo en equipo  Trabajo bajo presión</p>



<b>MANUAL DE FUNCIONES DE LA DISTRIBUIDORA VEMAFIL</b>		<b>DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NIVEL: AUXILIAR</b>	
<b>I.- IDENTIFICACION DEL CARGO</b>			
<b>DENOMINACION DEL CARGO</b>		CHOFER	
<b>CARGO DEL JEFE INMEDIATO</b>		GERENTE GENERAL	
<b>II.- OBJETIVO DEL CARGO</b>			
*Transportar y entregar mercadería a clientes finales , en los tiempos establecidos			
<b>III.- FUNCIONES ESENCIALES DEL CARGO</b>			
*Entregar la mercadería de acuerdo al cronograma establecido			
* Coordinar con vendedores y bodeguero las entregas * Constatar el estado de la mercadería entregada			
* Supervisar el buen estado del vehículo de trabajo *Estar pendiente de los chequeos y mantenimientos necesarios del vehículo de trabajo *Reportar novedades a gerencia			
<b>IV.- RESPONSABILIDADES</b>			
* Responsabilidad sobre transporte y entrega de la mercadería			
*Responsabilidad en el manejo y cuidado del vehículo			
* Responsabilidad sobre materiales asignados a su cargo			
<b>V.- PERFIL DEL CARGO</b>			
<b>EDUCACION:</b>		Título bachiller Licencia profesional mínimo tipo C	
<b>EXPERIENCIA:</b>		Manejo de transporte de carga Edad mínima 25	

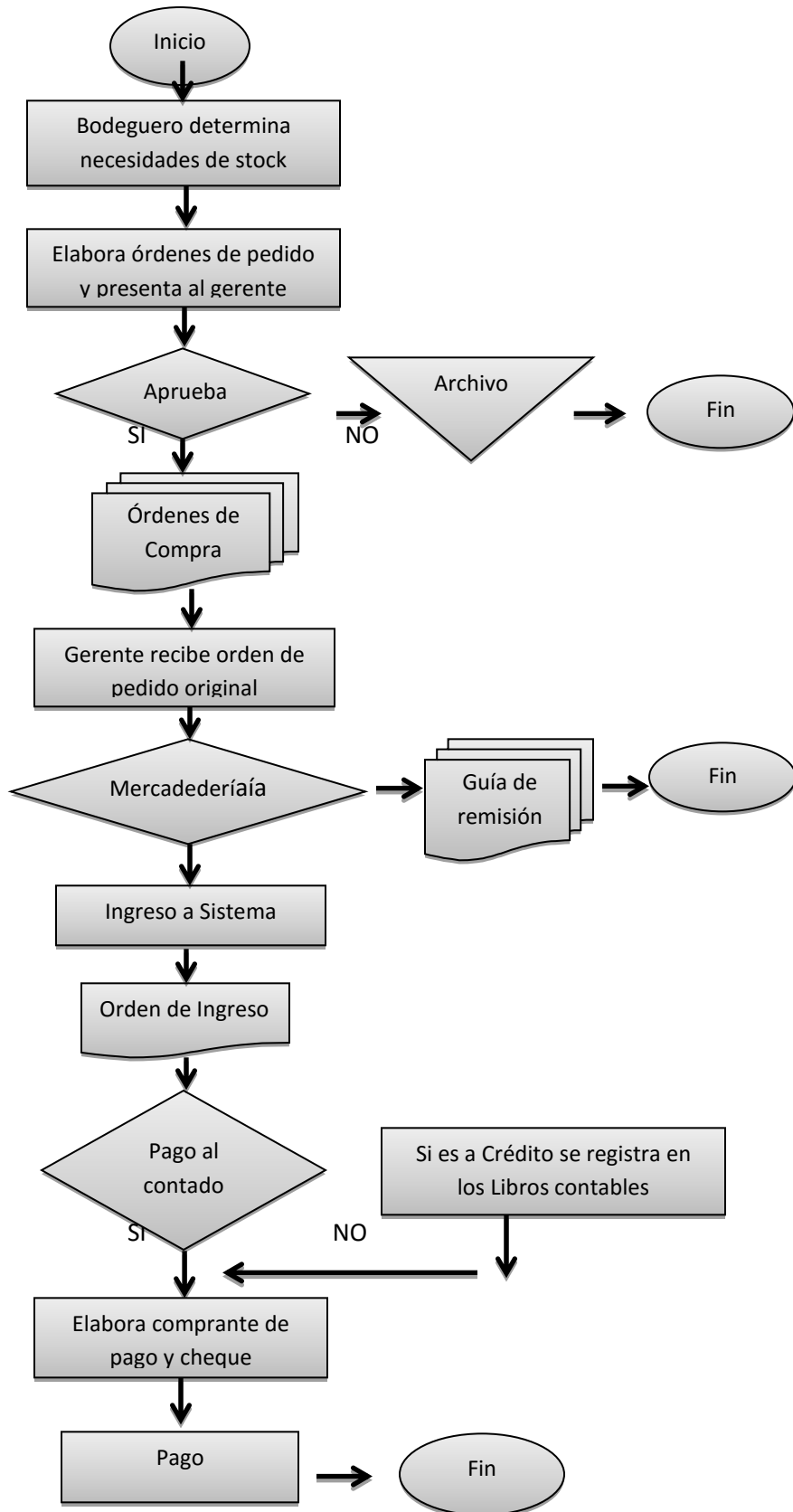
<b>CONOCIMIENTOS</b>	Conocimientos básicos de mecánica Conocimientos básicos de leyes de tránsito Conocimiento de la zona
<b>HABILIDADES Y DESTREZAS</b>	Integridad Agilidad Concentración Prudencia Responsabilidad Trabajo bajo presión Puntualidad

### 6.9.4.2. Procedimiento para Realizar Compra de Mercadería


	<b>PROCEDIMIENTO PARA LA COMPRA DE MERCADERIA</b>
---	---

PASOS A SEGUIR	RESPONSABLE	ACTIVIDADES
1	Bodeguero	Determina las necesidades de stock, en base a la existencia actual disponible o requerimiento de nuevo producto solicitado por los clientes
2	Bodeguero	Elabora ordenes de pedido (original y copia) y le envía al gerente el original
3	Gerente	Analiza la orden de pedido, toma la decisión de autorizando o negando la compra
4	Gerente	Si acepta, procede a emitir las orden de compra en original y dos copias(original para proveedor, 1 copia para bodeguero y una copia para contador)
5	Bodeguero	Recibe la mercadería , verifica el estado y calidad y cantidad de acuerdo a la orden de compra y la factura(lo recibido vs lo solicitado)
6	Bodeguero	Si la cantidad y calidad son correctas, procede a recibir e ingresar en el sistema
7	Bodeguero	En el caso de no existir devolución por no haber conformidad con el pedido, el bodeguero llenará una guía de remisión en original y dos copias( la original para proveedor, 1 copia para archivo de bodega y otra copia para el contador)
8	Bodeguero	Una vez recibida e ingresada la mercadería al sistema, se procede a realizar la orden de ingreso 1 original y 1 copia ( original para el contador y la copia se archiva en bodega
9	Contador	Verifica la factura, y la orden de ingreso para los su pago posterior y su archivo
10	Contador	Procede a la emisión de la orden de pago, cheque retención , si la compra es de contado, además se realiza la correspondiente contabilización
11	Contador	Si la compra es a crédito, Se procede a registrar y los pagos se realizaran en la forma y plazos acordados con el proveedor
		Duración del proceso: Mínimo 40 minutos, máximo 60 minutos

### 6.9.4.3. Flujograma para Compra de Mercadería

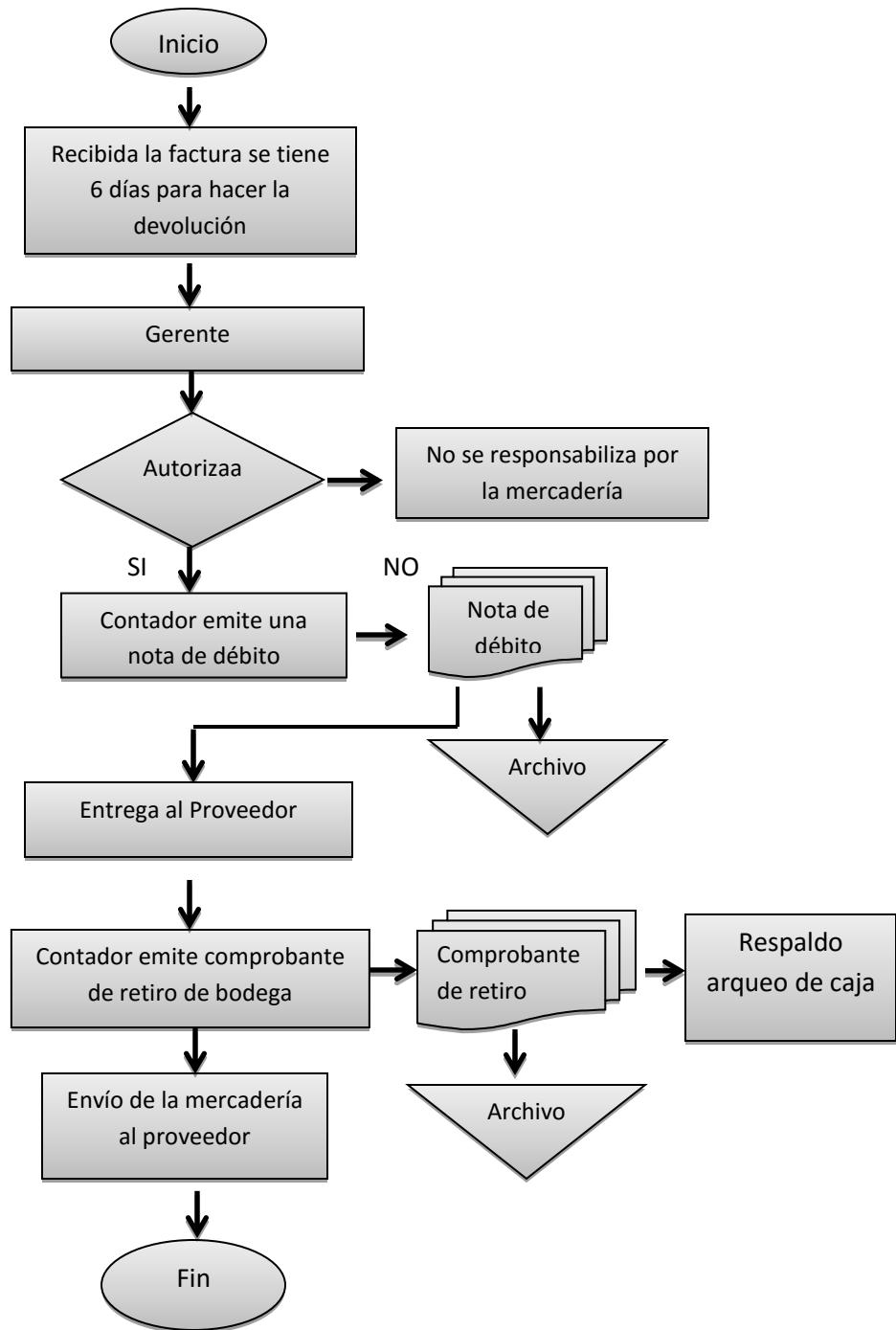


#### 6.9.4.4. Procedimiento para Realizar Devolución de Mercadería

	<b>PROCEDIMIENTO PARA LA DEVOLUCION DE MERCADERÍA</b>
---	---


PASOS A SEGUIR	RESPONSABLE	ACTIVIDADES
1	Contador	Una vez recibida la factura del proveedor, se tiene 6 días laborables para hacer la devolución en el caso de no estar de acuerdo con el mal Estado de la mercadería
2	Contador	Elabora nota de devolución en tres ejemplares detallando el motivo y la mercadería devuelta
3	Gerente	Autoriza el envío de la mercadería al proveedor y solicita recibo para el cambio de la mercadería o para la devolución del dinero
4	Contador	Emite nota de débito para el proveedor por el valor total de la mercadería devuelta
5	Contador	Emite al mismo tiempo comprobante de retiro de bodega en 2 ejemplares(original para archivo de bodega y copia para respaldo de caja)
6	Contador	Todos los documentos se archivarán en bodega el mismo día para sus respectivos registros contables
		Duración del proceso: Mínimo 45 minutos, máximo 60 minutos

### 6.9.4.5. Flujograma para Devolución de Mercadería



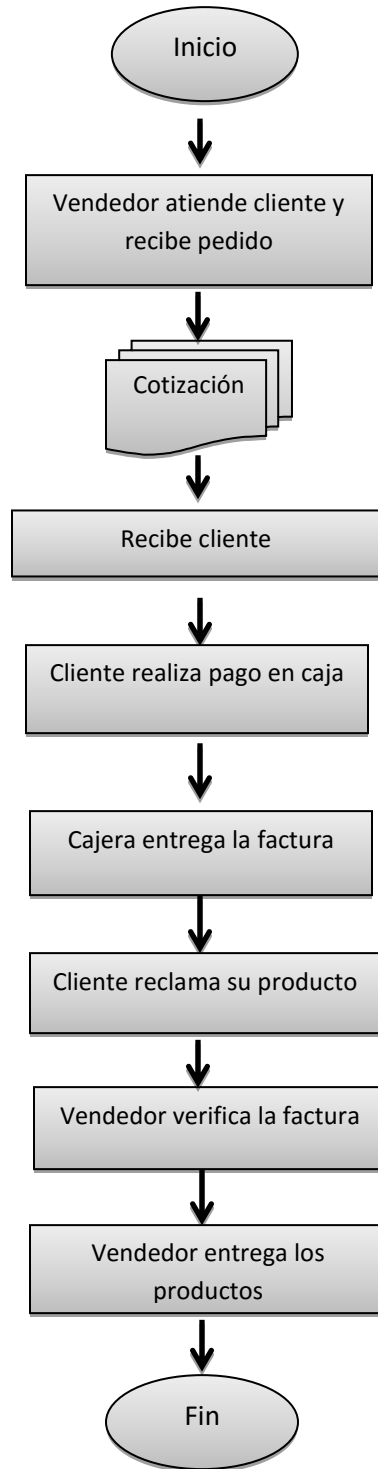
Elaboración: Bairon Zambrano Vélez

#### 6.9.4.6. Procedimiento para Realizar Ventas al Contado

	<b>PROCEDIMIENTO PARA REALIZAR VENTAS AL CONTADO</b>
---	--

PASOS A SEGUIR	RESPONSABLE	ACTIVIDADES
1	Vendedor	Atención al cliente en sus requerimientos y recepción de su pedido para su facturación
2	Vendedor	Emite cotización en original y copia, donde se establece precio, cantidad, descuentos si los hay el original se entrega al cliente y la copia para respaldo de vendedor
3	Cliente	Realiza el pago en caja
4	Cajera	Recibe el dinero, y emite la factura original para el cliente y dos copias, una para respaldo de caja y otra para respaldo del contador
5	Vendedor	Recibe la factura original cancela y procede al despacho de la mercadería según detalle de factura
6	Vendedor	En el caso de que la factura incluya servicio de la entrega a domicilio se indicará a bodega y chofer
7	Contador	Procederá al archivo y registro de la copia de factura
		Duración del proceso: Mínimo 12 minutos, máximo 20 min. por cliente

### 6.9.4.7. Flujo grama para Realizar las Ventas al Contado



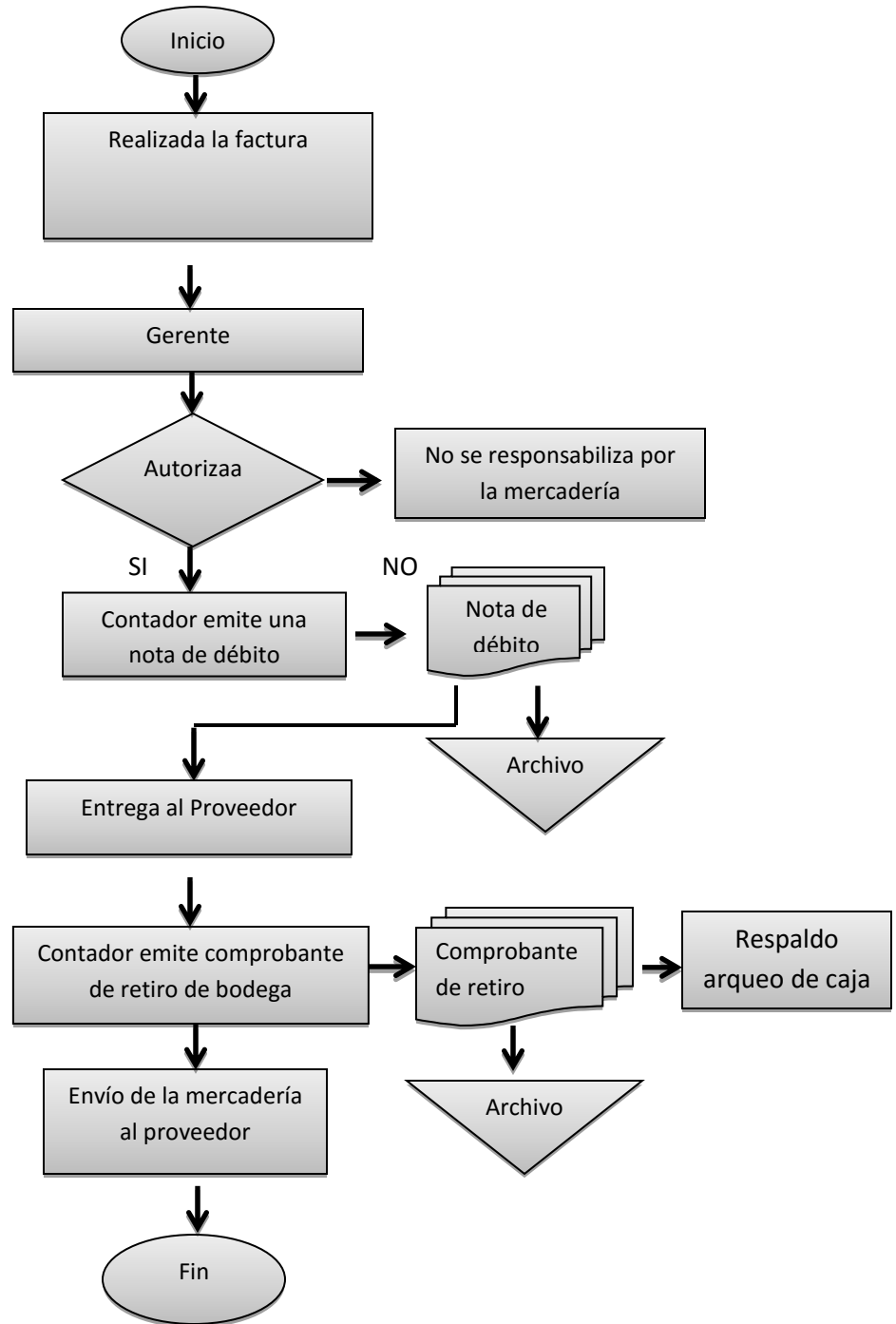
Elaboración: Bairon Zambrano Vélez

#### 6.9.4.8. Procedimiento para Devolución en Venta de Productos

	<b>PROCEDIMIENTO PARA DEVOLUCION EN VENTA DE PRODUCTOS</b>
---	--

PASOS A SEGUIR	RESPONSABLE	ACTIVIDADES
1	Cliente	Realizada la factura de venta, el cliente tiene 5 días Laborables para hacer devolución, en las mismas condiciones que lo recibió, si hay inconformidad en el estado del producto
2	Gerente	Verifica el estado del producto, si está conforme autoriza la recepción de los mismo, si se nota mala manipulación se niega la devolución
3	Gerente	Autorizado en ingreso, se elabora nota para la devolución del dinero o cambio de producto
4	Cajera	Emite nota de crédito para el cliente, por el valor total facturado
5	Cajera	Elabora a la vez comprobante de ingreso a bodega 1 original para bodega y copia para archivo de caja
6	Cliente	Con la nota de crédito, escoge nuevos artículos, si el valor es superior, cancela la diferencia
7	Contador	Los documentos del proceso, recibe el contador para su respectivo registro contable
		Duración del proceso: Mínimo 1 día, máximo 2 días

### 6.9.4.9. Flujograma para Devolución en Venta de Productos

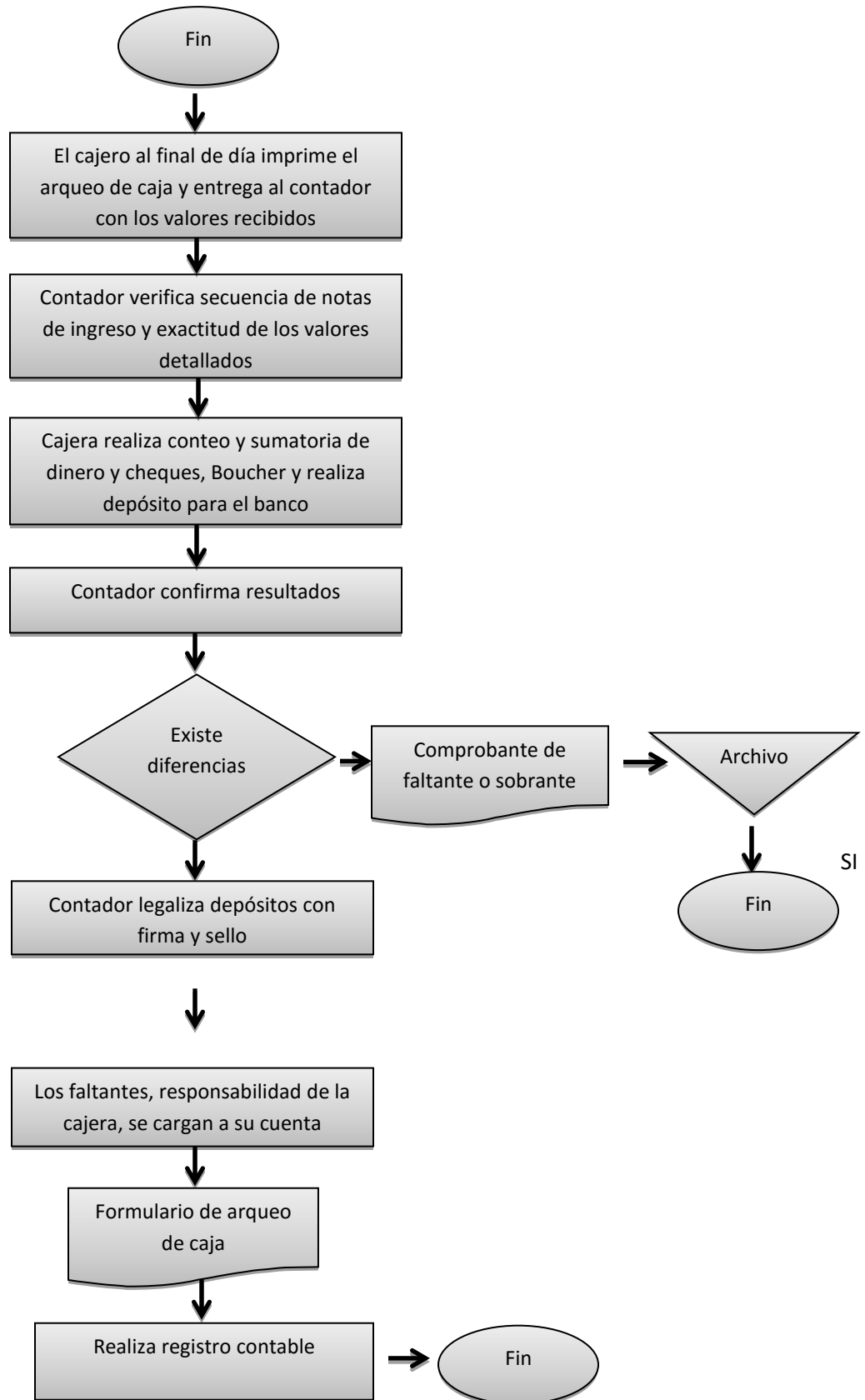


### 6.9.5.0. Procedimiento para Cierre Diario de Caja


	<b>PROCEDIMIENTO PARA CIERRE DIARIO DE CAJA</b>
---	---

PASOS A SEGUIR	RESPONSABLE	ACTIVIDADES
1	Cajera	Al finalizar la jornada laboral, el cajero imprimirá el arqueo de caja del día, en dos copias ( original para el contador y la copia para archivo de caja entrega al contador junto con calores y N/ingreso
2	Contador	Verifica la secuencia de notas de ingreso, detalle correcto de ingresos por ventas al contado, abonos por recuperación de cartera
3	Cajera	Procede al conteo del efectivo, cheques, Boucher de tarjetas de crédito y realizar depósito para el banco
4	Contador	verifica, conteo, cheques correctamente llenados Procede sellar y firmar cheques y comprobante de depósito para banco
5	Contador	En caso de faltantes o excesos, se procederá a llenar un comprobante de faltante o sobrante y se lo archivara junto con el arqueo para evidencia
6	Cajera	Se hará responsable por los faltantes, cancelará Ese momento o se le descontará en roles
7	Contador	Procede al registro en el sistema contable y al archivo de documentos de respaldo
		Duración del proceso: Mínimo 20 minutos máximo 60 minutos

### 6.9.5.1. Flujograma Cierre Diario de Caja

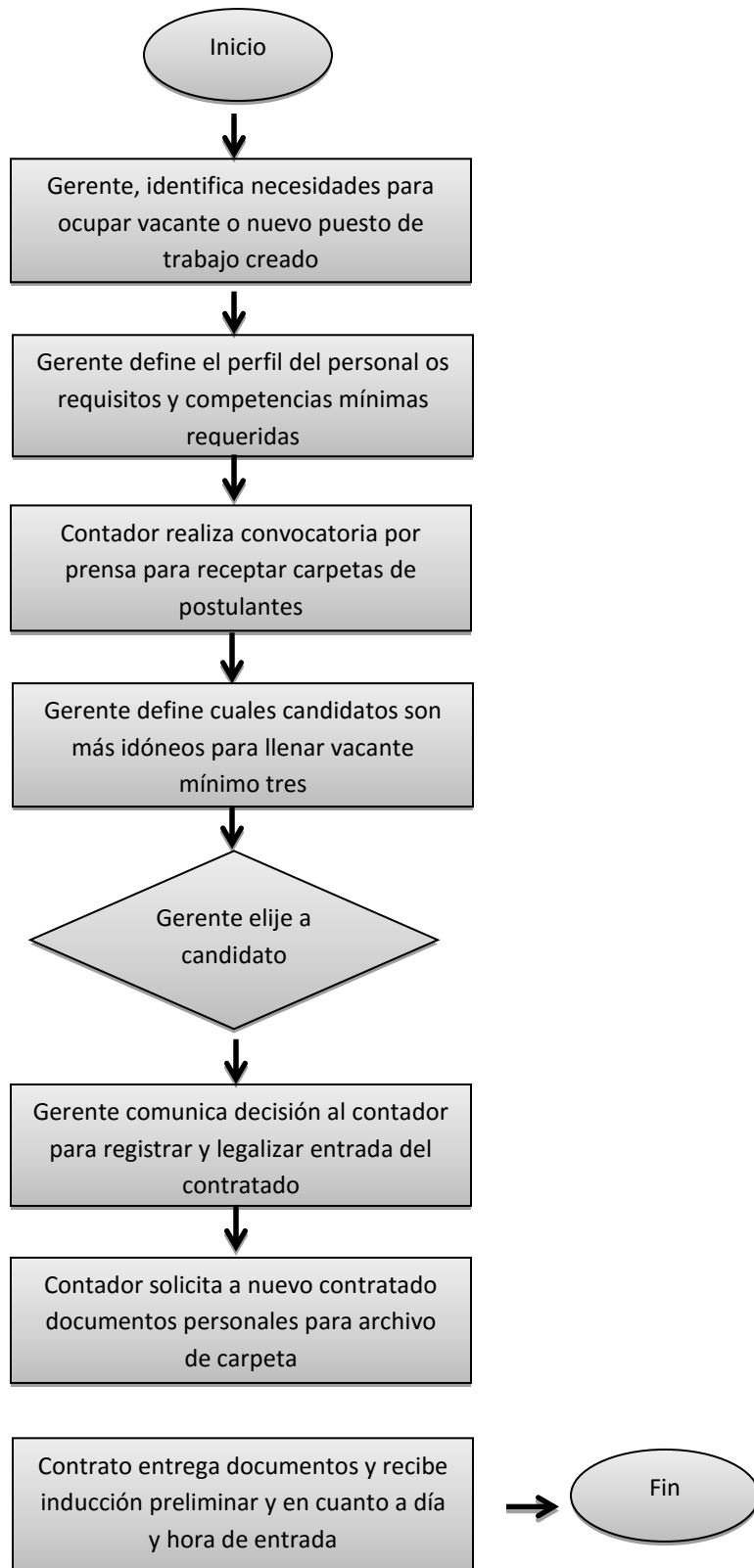


### 6.9.5.2. Procedimiento para Reclutamiento y Selección de Personal


	<b>PROCEDIMIENTO PARA REALIZAR RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL</b>
---	--

PASOS A SEGUIR	RESPONSABLE	ACTIVIDADES
1	Gerente	Identifica las necesidades de personal para ocupar vacante, o nuevo puesto de trabajo creado de ser el caso, de acuerdo a las necesidades de crecimiento de la empresa
2	Gerente	Define el perfil del personal necesario, con los requisitos y las competencias mínimas requeridas
3	Contador	Realiza convocatoria por prensa para receptor las carpetas de postulantes
4	Gerente	Define cuales candidatos son los más idóneos para llenar vacante, mínimo 3
5	Gerente	Entrevista y elige al candidato que mejor se adapte a las exigencias del cargo
6	Gerente	Comunica la decisión al contador, para que proceda a registrar y legalizar la entrada del contratado
7	Contador	Solicita al contratado los documentos personales para archivo de carpeta
8	contratado	Entrega documentos solicitados y recibe inducción Preliminar en cuanto a comienzo y hora de entrada
		Duración del proceso: mínimo 1 semana, máximo 2 semanas

### 6.9.5.3. Flujograma de Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal

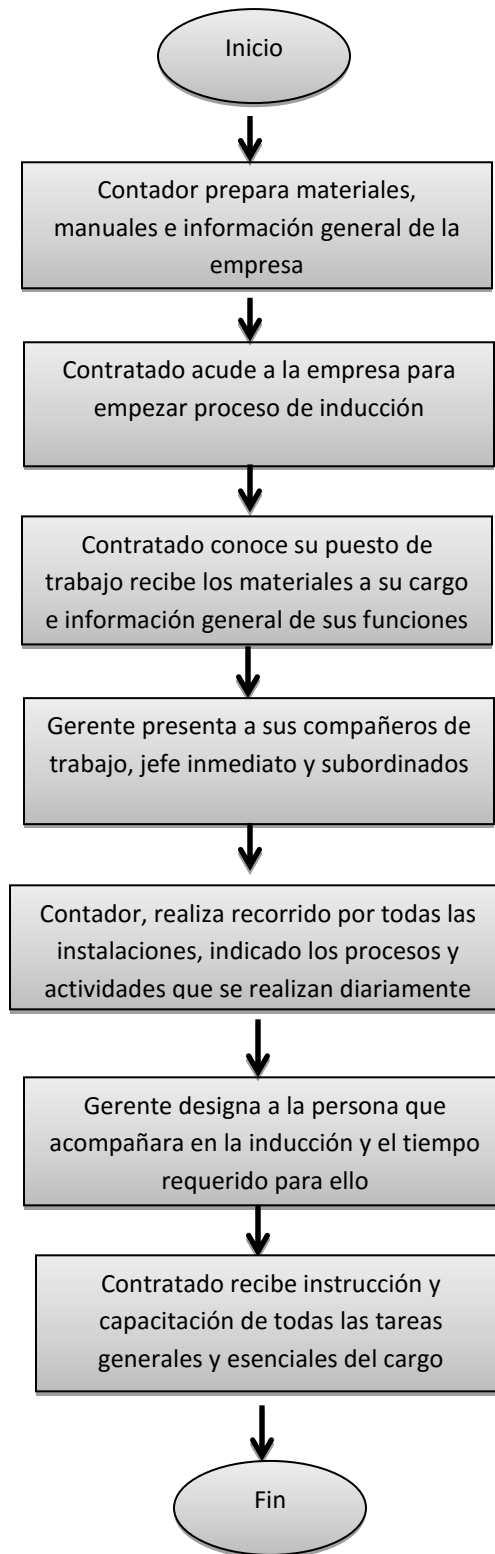


#### 6.9.5.4. Procedimiento para Inducción de Personal


	<b>PROCEDIMIENTO PARA REALIZAR INDUCCION DE NUEVO PERSONAL CONTRATADO</b>
---	---

PASOS A SEGUIR	RESPONSABLE	ACTIVIDADES
1	Contador	Prepara los materiales , manuales, e información general referente a la empresa
2	Contratado	Acude a la empresa a la hora indicada , para realizar actividades relacionadas con la inducción
3	Contratado	Conoce su puesto de trabajo, se le entrega los materiales a su cargo, y se le brinda información general de sus funciones
4	Gerente	Presenta a los compañeros de trabajo , a su jefe inmediato y sus subordinados de ser el caso
5	Contador	Realiza un recorrido por todas las instalaciones de la empresa y se le indica los procesos y las actividades que se desarrollan diariamente
6	Gerente	Designa quien será la persona que ayude en la inducción ,y determina el tiempo que necesario para capacitar en las actividades a cargo su cargo
7	Contratado	Recibe capacitación e instrucción de todas las tareas generales y esenciales del cargo, como hacerlo, con que herramientas, prioridad y tipo de responsabilidad
		Duración del proceso: mínimo 40 minutos, máximo 60 minutos

### 6.9.5.5. Flujograma de Proceso de Inducción de Personal

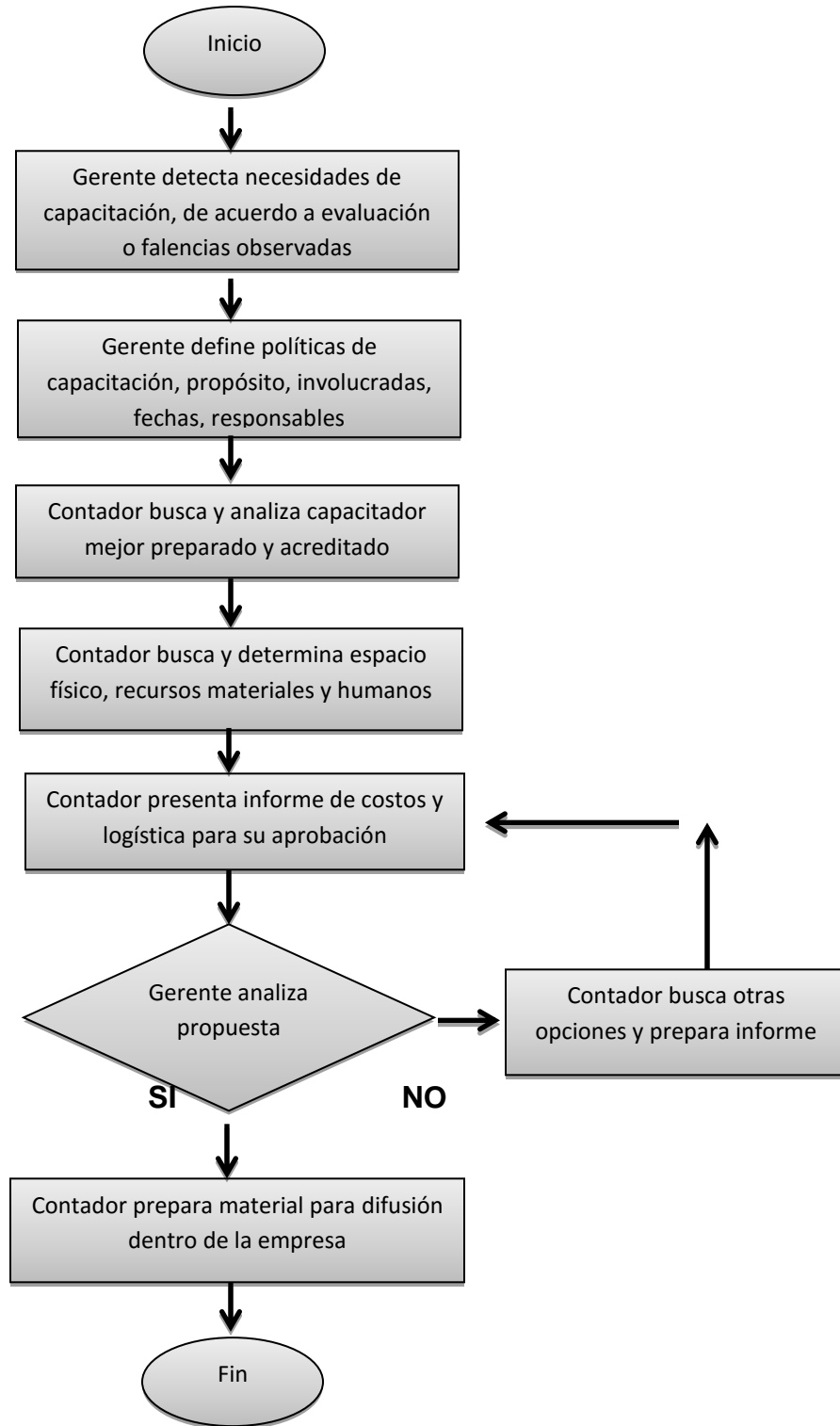


### 6.9.5.6. Procedimiento para Capacitación de Personal


	<b>PROCEDIMIENTO PARA REALIZAR CAPACITACION DE PERSONAL</b>
---	---

PASOS A SEGUIR	RESPONSABLE	ACTIVIDADES
1	Gerente	Detecta necesidades de capacitación de acuerdo a evaluación de desempeño y falencias, observadas
2	Gerente	Define políticas de capacitación, responsables fecha, involucrados, propósito de la capacitación
3	Contador	Busca y selecciona capacitador acreditado con mejor preparación y experiencia, para dictar cursos de capacitación
4	Contador	Revisa y determina espacio físico, recursos materiales, y humanos seleccionar mejor opción
5	Contador	Presenta informe a gerente sobre los costos y logística para su aprobación
6	Gerente	Analiza propuesta y si está conforme aprueba cotización, caso contrario se busca otras opciones
7	Contador	Prepara material para difusión y presentación al personal de la empresa
		Duración del proceso: mínimo 1 semana, máximo 2 semanas

### 6.9.5.7. Flujo grama de Proceso de Capacitación de Personal

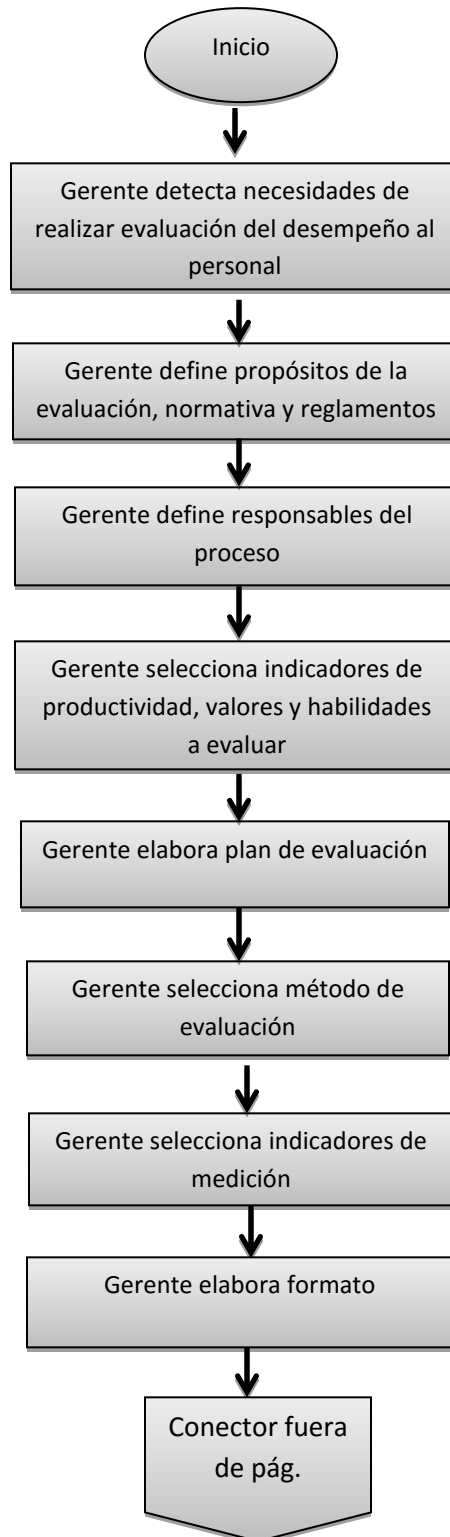


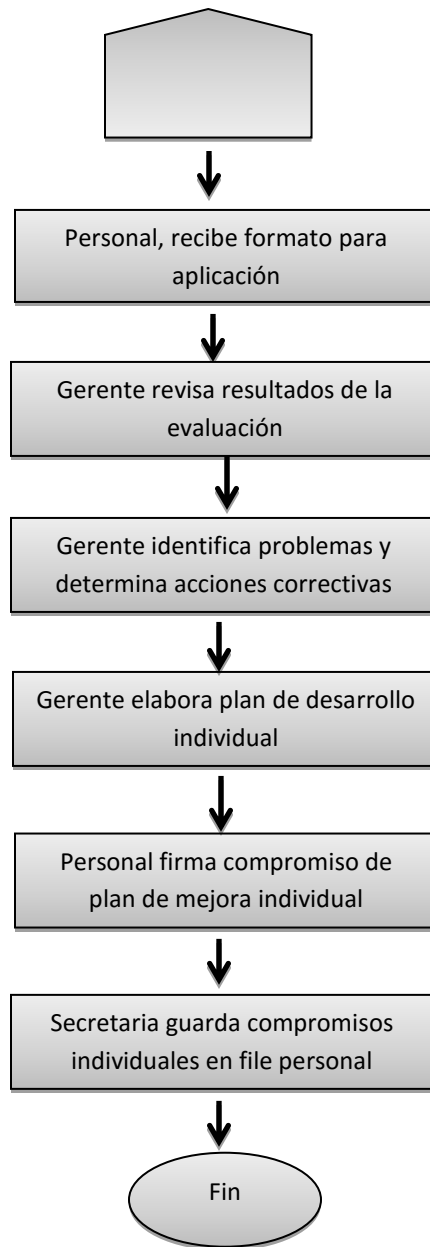
### 6.9.5.8. Procedimiento para Evaluación del Desempeño

	<b>PROCEDIMIENTO PARA REALIZAR EVALUACION DEL DESEMPEÑO</b>
---	---

PASOS A SEGUIR	RESPONSABLE	ACTIVIDADES
1	Gerente	Detecta la necesidad de realizar una evaluación del desempeño al personal de la empresa
2	Gerente	Define propósitos de la evaluación , la normativa y la reglamentación
3	Gerente	define responsable del proceso, prioridad, lugar información y decisiones
4	Gerente	Seleccionar indicadores de productividad , valores y habilidades a evaluar
5	Gerente	Elabora plan de evaluación, prepara por escrito proceso de recolección de información para la evaluación
6	Gerente	Selecciona método de evaluación que permita recabar la información
7	Gerente	Selecciona indicadores de gestión, que permita medir el desempeño de cada funcionario
8	Gerente	Elabora formato para aplicación y tabulación del registro de datos
9	Personal de Vemafil	Aplica evaluación, en el formato entregado
10	Gerente	Revisa resultados de la evaluación, con el personal evaluado
11	Gerente	Identifica problemas y determina acciones a correctivas
12	Gerente	Elabora plan de desarrollo individual , plazos , compromiso de mejora por parte de evaluados
13	Personal de Vemafil	Firma compromiso de mejora con el plan individual de desarrollo propuesto por la gerencia
14	Secretaria	Archiva los registro de los compromisos de mejora En file personal
		Duración del proceso: mínimo 2 semanas, máximo 4 semanas

### 6.9.5.9. Flujo grama de Proceso de Evaluación del Desempeño





**CAPÍTULO VII**  
**BIBLIOGRAFIA**

## 7.1 BIBLIOGRAFÍA

CASTILLO, Alejandro (2007).- Análisis de cargos y manual de funciones en una empresa manufacturera. Editorial: Universidad Tecnológica de Pereira.

BHOHLANDER, George (2007). Administración de Recursos Humanos. 12da.Edición Thomson. España.

CHIAVENATO, Idalberto (2005). Introducción a la Teoría General de la Administración. Cuarta edición .Editorial McGraw-Hill. México.

CHIAVENATO, Idalberto (2007). Gestión del Talento Humano. Editorial McGraw-Hill. México

DESSLER, Gary (2009). Administración de Recursos Humanos. Pearson Educación. México

FRANKLIN, Enrique (2004). Organización de Empresas. Segunda edición. McGraw Hill. México.

GOMEZ, Guillermo (2004). Planeación y Organización de Empresas. Quinta Edición. México

RODRIGUEZ, Juan (2004). El Modelo de Gestión de Recursos Humanos. Editorial VOC.

VALENCIA, J, 2006 Estudios de Sistemas y procedimientos Administrativos. Tercera Edición. Thomson Learning.

**CAPÍTULO VIII**  
**ANEXOS**



### Anexo 1. ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE DE LA DISTRIBUIDORA VEMAFIL

**Objetivo:** el presente cuestionario está diseñado para obtener información primaria relacionada con la investigación de campo para la elaboración de la tesis titulada **“DISEÑO DE UN MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS PARA LA DISTRIBUIDORA DE FILTROS Y LUBRICANTES VEMAFIL DE LA CIUDAD DE SANTO DOMINGO”**

A continuación encontrará una serie de preguntas las cuales solicitamos su fina y amable colaboración para contestarlas.

1.- ¿De qué manera cree Ud. que se desarrollan los procedimientos dentro de la empresa?

-----  
-----

2.- ¿Cree Ud., necesario la creación de un Manual de funciones y procedimiento para el personal de la empresa?

-----  
-----

3.- ¿En qué forma cree Ud., que influiría un manual de funciones y procedimientos para el personal de la empresa?

-----  
-----

4.- ¿Qué ventajas cree que lograría alcanzar, al obtener un manual de funciones y procedimientos?

-----  
-----

5.- ¿Cree Ud. que mejoraría el crecimiento de la empresa al implementar el manual de funciones y procedimientos?

-----  
-----



## Anexo 2. ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DE LA DISTRIBUIDORA VEMAFIL

**Objetivo:** el presente cuestionario está diseñado para obtener información primaria relacionada con la investigación de campo para la elaboración de la tesis titulada **“DISEÑO DE UN MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS PARA LA DISTRIBUIDORA DE FILTROS Y LUBRICANTES VEMAFIL DE LA CIUDAD DE SANTO DOMINGO”**

A continuación encontrará una serie de preguntas las cuales solicitamos su fina y amable colaboración para contestarlas. Encerrar con un círculo la respuesta que crea conveniente.

1.- ¿La empresa cuenta con un manual de funciones y procedimientos?

- Si ( )
- No ( )
- No sabe ( )

2.- ¿El flujo de información en su área de trabajo es?

- Bueno ( )
- Malo ( )
- Regular ( )

3.- ¿La empresa evalúa el desempeño del personal en forma?

- Semestral ( )

- Anual ( )
- No se Realiza ( )

4.- ¿Conoce Ud. cuál es el nivel de responsabilidad dentro de sus funciones?

- SI ( )
- NO ( )
- Poco ( )

5.- ¿Los procedimientos de la empresa se desarrollan de manera?

- Ágil ( )
- Demorada ( )
- Lenta ( )

6.- ¿Conoce si la empresa cuenta con una estructura organizacional?

- Conoce ( )
- Desconoce ( )
- No conoce nada ( )

7.- ¿Realiza Ud. actividades en otras áreas de la empresa aparte de las suyas?

- Si ( )
- No ( )
- A veces ( )

8.- ¿Cree Ud., necesario la aplicación de un manual de funciones y procedimientos en la empresa?

- Muy necesario ( )
- Poco necesario ( )
- No es necesario ( )





