



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO” DE MANABÍ

**“EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL
DE LOS TRABAJADORES DE DISALME CIA. LTDA.”.**

AUTORA:

PILLIGUA HOLGUIN KAREN GISELLA

**Facultad de Administración
Carrera de Ciencia Administrativas**

Manta –Manabí-Ecuador

Octubre, 2017

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Director de Tesis Certifico

A través de la presente, certifico sobre el contenido del Trabajo Final de Titulación: **“EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE DISALME CIA. LTDA”**, desarrollado por la egresada: Srta. Karen Gisella Pilligua Holguín con cédula de identidad N°131355781-9, aspirante a obtener el título de Ingeniera en Administración de Empresas; y, como responsable de este trabajo final de titulación, doy fe del desarrollo del mismo, bajo los requisitos teóricos, científicos, técnicos, metodológicos y legales establecidos por la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí. Por lo tanto me permito dar a conocer la culminación de este trabajo investigativo, con mi aprobación y responsabilidad que el caso amerita.

Ing. Rocio García
TUTOR DE TITULACIÓN

DECLARACIÓN DE LA AUTORÍA

Quien suscribe, **Karen Gisella Pilligua Holguín** libre y voluntariamente declaro que el presente tema de investigación; **“EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE DISALME CIA. LTDA”**, es original, auténtico y personal. En virtud que si el contenido para efectos legales y académicos que se desprenden del presente proyecto de investigación es y será de mi exclusiva responsabilidad legal y académica. Para respetar el derecho intelectual de los autores de la información secundaria utilizada a manera de bibliografía se muestra en el documento como pie de página. La demás información recabada en este documento es el aporte intelectual y principalmente los conocimientos adquiridos en el transcurso de la carrera universitaria.

Atentamente

Karen Gisella Pilligua Holguín

APROBACION DEL TRABAJO

JURADO

Presidente del Tribunal

Miembro del Tribunal

Miembro del Tribunal

DEDICATORIA

A Dios, por darme el ser y la sabiduría por no abandonarme cuando más lo necesito.

A mis padres, por siempre brindarme su apoyo moral y espiritual en todo momento de mi vida, por su confianza en todo lo necesario para cumplir mis objetivos como persona y estudiante , por brindarme los recursos necesarios y por estar aconsejándome siempre.

A mis amigas, compañeros de estudio y personas especiales por haber compartido toda esta etapa universitaria.

A mis profesores por ser parte de mi formación académica, por guiarme y brindarme sus conocimientos y apoyo para realizarme profesionalmente.

RECONOCIMIENTO

A Dios, estaré agradecida por la vida, por los bellos momentos que me ha permitido disfrutar y así también darme fuerzas cuando más lo necesito.

A Mis padres, que son lo más importante en mi vida y estoy agradecida por los valores y la educación inculcada, enseñanzas, consejos, por ser mis guías y brindarme siempre su apoyo.

A Mis amigas, compañeros de estudio y personas especiales por compartir toda esta etapa universitaria, por la comprensión, aliento que ayudaron a alcanzar la meta tan deseada.

A mis profesores por ser parte de mi formación académica, por su dedicación y aportar de manera significativa durante mi periodo como estudiante.

Resumen

El presente trabajo de investigación consiste en, analizar la relación entre el clima organizacional y el desempeño de los trabajadores en la empresa Disalme Cia. Ltda. En dicha organización existe un clima laboral que afecta a los empleados, se considera que se puede obtener mayores resultados si se mejora el clima laboral, que es clave para el desarrollo de la organización, teniendo en cuenta que actualmente no se determina sus funciones y ningún mecanismo para evaluar a los empleados e incentivos.

Los resultados obtenidos permiten visualizar la falta de comunicación entre los empleados y la empresa, a esto se suma la falta de motivación que se encuentra en el trabajador, creando un ambiente no idóneo, afectando el desenvolvimiento de sus funciones y la sobrecargas de sus actividades, mismas que deben ser desarrolladas con responsabilidad, aunque el patrono no ha permitido que este problema sea subsanado por la poca importancia que le da al tema.

Se propone realizar un Manual de funciones que permita corregir este problema, ayudará al replanteamiento organizativo de la estructura organizacional de la empresa y sus actividades de cada trabajador, que permitirá conocer las capacitaciones técnicas de acuerdo a su perfil, la actualización que deben tener los trabajadores para su correcto desempeño laboral, permitirá mejorar sus habilidades y motivo mejorar el clima laboral que influye en el funcionamiento de la misma permitiendo aplicar un modelo de evaluación de desempeño con la herramientas levantadas del manual de funciones

PALABRAS CLAVES: Clima organizacional, estructura organizacional y manual de funciones.

Tabla de contenido

Certificación del Tutor	II
Declaración de la Autoría	III
Aprobación de Trabajo	IV
Dedicatoria	V
Reconocimiento	VI
Resumen	VII
1 Introducción	12
1.1 Diseño Teórico	14
1.2 Formulación del Problema	14
1.2.1 Objetivo General	14
1.2.2 Objetivos Específicos	15
1.2.3 Hipótesis General	15
1.2.4 Variable Independiente	15
1.2.5 Variable Dependiente	15
1.2.6 Cuadro de la Variable Independiente	15
1.2.7 Cuadro de la Variable Dependiente	16
1.3 Diseño Metodológico	16
1.3.1 Tipos de Investigación	16
1.3.2 Población de Estudio	17

1.3.3	Muestra.....	17
2	Marco Teórico.....	18
2.1	Definiciones.....	18
2.1.1	Cultura Organizacional:.....	18
2.1.2	Estructura organizacional.....	18
2.1.3	Objetivos organizacionales.....	18
2.1.4	Valores.....	18
2.1.5	Visión.....	19
2.1.6	Misión.....	19
2.1.7	Políticas organizacionales.....	20
2.2	Clima Organizacional.....	20
2.3	Organización funcional.....	20
2.4	Manual de Funciones.....	20
2.4.1	Factores que influyen en el Clima Organizacional.....	21
2.4.2	Motivación.....	22
2.5	Evaluación de desempeño.....	23
2.6	Placacento Masisa.....	24
2.6.1	Antecedentes.....	24
2.6.2	Disalme Cía. Ltda.....	24
2.6.3	Historia de la Compañía Masisa.....	25

2.6.4	Política Ambiental de la Compañía.....	25
2.6.5	Políticas de Calidad de la Compañía.....	26
2.6.6	Misión	27
2.6.7	Visión	27
2.6.8	F.O.D.A. de la empresa	27
2.6.9	Personal de la Compañía Disalme Cia.....	29
2.6.10	Personal del Área Administrativa	30
3	Diagnósticos o estudio de campo	31
3.1	Técnicas de Recolección de Datos.....	31
3.1.1	Pregunta N° 1.....	31
3.1.2	Pregunta N° 2.....	32
3.1.3	Pregunta N° 3.....	33
3.1.4	Pregunta N° 4.....	34
3.1.5	Pregunta N° 5.....	35
3.1.6	Pregunta N° 6.....	36
3.1.7	Pregunta N° 7.....	37
3.1.8	Pregunta N° 8.....	38
3.1.9	Pregunta N° 9.....	39
3.1.10	Pregunta N° 10	40
3.1.11	Pregunta N° 11	41

3.1.12	Pregunta N° 12	42
3.1.13	Pregunta N° 13	43
3.1.14	Pregunta N° 14	44
3.1.15	Análisis e Interpretación de La Información.....	45
3.1.16	Preguntas de entrevista	45
3.1.17	Análisis de Resultados de la Entrevista	46
4	Diseño y propuesta	47
4.1	PROPUESTA.....	47
4.1.1	Título de la propuesta:	47
4.1.2	Justificación:	47
4.1.3	Objetivo:.....	47
4.1.4	Descripción de los beneficiarios:	48
4.1.5	Descripción de la propuesta:	48
4.1.6	Cambios sugeridos al organigrama por Funciones:	49
4.1.7	Manual de funciones	51
4.1.8	Factibilidad de aplicación:	70
4.1.9	Plan de acción.....	71
5	Conclusiones.....	72
6	Recomendaciones.....	73
7	Referencias	74.

1 Introducción

Actualmente en las organizaciones es importante la relación entre personas y organizaciones. Observamos que las personas se encuentran en un proceso continuo de adaptación a diversas situaciones con objeto de satisfacer sus necesidades y las necesidades empresariales manteniendo cierto equilibrio.

Podemos observar que existen estudios que aportan a la presente investigación indirectamente, en la relación del trabajador con las organizaciones donde laboran como el de Luis Octavio Torres Caizapanta en su trabajo para el obtención del Título de Maestría de la Universidad Andina Simón Bolívar, con el tema: Clima Laboral y Conflictos en el Ambiente de Trabajo: Caso Área de Salud No. 2 “Fray Bartolomé de Las Casas”

(Torres, 2017) Manifiesta

“El clima laboral en las instituciones tiene su basamento en las relaciones humanas, la administración del Talento Humano, tipos de liderazgo, comportamientos, con lo que se pretende alcanzar un alto grado de productividad, confianza y una adecuada interrelación entre trabajadores e institución, así como, tener un profundo sentido de pertenencia”. (pág. 26).

Por otro lado Caligiore Corrales, Irene y Díaz Sosa Juan Arturo en su Artículo con el tema: Clima organizacional y desempeño de los docentes en la ULA: Estudio de un caso, (Corrales, Irene, Sosa, & Juan Arturo, 2003) nos hace conocer que *“ La tendencia global es hacia un deterioro del clima organizacional lo que permite deducir que en el ambiente de trabajo los recursos humanos y algunos elementos organizacionales (motivación y participación) son variables que inciden en la calidad de los servicios y en el cumplimiento de los objetivos propuestos”*(Pág.648)

La presente investigación tiene por objetivo Analizar la relación entre el clima organizacional y el desempeño de los trabajadores en la empresa

Disalme Cia. Ltda. Para desarrollo del tema en su primer capítulo se inicia describiendo el diseño teórico la formulación del problema y metodología utilizada para la obtención de resultados, se aplicaron los métodos de investigación Analítico- Sintético, inductivo, deductivo y de campo que permitirán describir la interpretación de resultados por la aplicación de las encuestas y la entrevista. En el segundo capítulo se establecen el marco teóricos definiciones que fundamentan el trabajo también se describe la empresa ah investigar.

El tercer capítulo se realiza el diagnósticos o resultados de la encuesta y entrevista realizada para la donde se determinara si existe en la empresa un mecanismo de evaluación a sus empleados , y como esta clima laboral información del objeto de estudio del clima laboral de la empresa Disalme compañía Ltda., en el cuarto nivel se realizar la propuesta que se desea aplicar a la empresa DISALME que ayudaran a construir un mejor clima organizacional y poder evaluar su desempeño , El quinto capítulo determina las conclusiones

En el sexto capítulo se realiza las recomendaciones para la empresa conjuntamente con la propuesta justificando su aplicación, los planteamientos de mejoras y la planificación para su desarrollo.

1.1 Diseño Teórico

1.2 Formulación del Problema

La influencia del ambiente de trabajo que es parte del clima organizacional sobre la motivación de los trabajadores, en la manera que pueda describirse como la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan sus integrantes internos, puede influir en el comportamiento de las personas que forman una organización.

La problemática que existe en la organización, es que no se evidencia un sistema de comunicación óptimo creando un malestar entre los empleados y si se adiciona que no existen medios motivacionales. Las relaciones interpersonales no están sujetas a una buena interacción entre compañeros pero existen entre ellos respeto lo que permite el desarrollo de la actividades que solo responden al desarrollo de sus funciones.

El presente tema es de gran importancia en la actualidad para todas las organizaciones en la búsqueda del mejoramiento continuo porque está considerado como un aspecto muy relevante para alcanzar altos niveles de eficacia y eficiencia organizacional, ya que se investigará si ejerce influencia directa en el desempeño de los trabajadores.

El clima laboral que se desarrolla en la Empresa DISALME CIA. LTDA. Incide en el desempeño de los trabajadores de la organización.

1.2.1 Objetivo General.

Analizar la relación entre el clima organizacional y el desempeño de los trabajadores en la empresa Disalme Cia. Ltda.

1.2.2 Objetivos Específicos.

- Investigar el modelo de evaluación de desempeño que es utilizado actualmente
- Diagnosticar el clima organizacional de la empresa en relación de acuerdo a los factores de comunicación, motivación y trabajo en equipo.
- Proponer Estrategias para mejorar el clima organizacional que influye en el desempeño de los trabajadores de la Empresa DISALME CIA. LTDA.

1.2.3 Hipótesis General

- ❖ El clima organizacional en la empresa Disalme Cia. Ltda incide negativamente en el desempeño de sus trabajadores.

1.2.4 Variable Independiente.

El clima organizacional.

1.2.5 Variable Dependiente.

Desempeño de los trabajadores.

1.2.6 Cuadro de la Variable Independiente.

Conceptualización	Categoría	Indicadores	Ítems Básicos	Técnicas / Instrumentos
Clima Organizacional	Factores : Motivación, Comunicación, Trabajo en equipo	Actividades determinadas por puestos Objetivos alcanzados Capacitaciones	Evaluación de desempeño	Encuestas

1.2.7 Cuadro de la Variable Dependiente.

Conceptualización	Categoría	Indicadores	Ítems Básicos	Técnicas / Instrumentos
Desempeño de los trabajadores	Evaluación 360	Prioridad de evaluación	Anual Semestral Nunca	Encuesta

1.3 Diseño Metodológico

1.3.1 Tipos de Investigación

La presente investigación enfoca un problema, a través de un diagnóstico que apunta a la presentación de una propuesta Para el desarrollo del presente proyecto, se recurrió a los siguientes tipos y niveles de investigación.

Analítico sintético. – Este método permitirá analizar cada variable y realizar una síntesis que facilite la comprensión de la problemática.

Inductivo. - Se analiza directamente con los trabajadores de la empresa ya que ellos forman parte del objeto de estudio.

Este método permite partir de situaciones específicas que serán analizadas en un marco teórico general y de este modo obtener conclusiones en base al problema de investigación.

Deductivo. - La información de la empresa se obtuvo de manera general, como objeto de estudio.

Las técnicas a emplearse dentro de la investigación de campo es la encuesta, dirigida a los empleados de la **DISALME CIA. LTDA**

Para la investigación secundaria se recabo la mayor cantidad de información disponible que existe dentro de la empresa.

1.3.2 Población de Estudio.

La presente investigación se ha enfocado a estudiar a la población de trabajadores que tiene la empresa 22 empleados

1.3.3 Muestra

Luego de haber definido la población se procede a realizar la determinación del tamaño de la muestra. Para ejecutar el tamaño de la muestra se utilizó la totalidad de la población finita

2 Marco Teórico

2.1 Definiciones

2.1.1 Cultura Organizacional:

(Significado, 2017) Como cultura organizacional se entiende al conjunto de creencias, hábitos, valores, actitudes, tradiciones entre los grupos existentes en todas las organizaciones. El término cultura organizacional es una expresión muy usada en el contexto empresarial.

2.1.2 Estructura organizacional

(Munch, 2010) Define como “Dependiendo de las características y requerimientos de cada empresa, es posible utilizar diversos modelos de organización aplicables a la estructuración de departamentos, o áreas.”(pag.62)

Las más usadas son: por su funcionalidad; por productos, geográficas o por territorios, clientes, por procesos o equipos.

(ROBBINS, P., JUDGE, & A., 2009) Define “Una estructura organizacional define el modo en que se dividen, agrupan y coordinan los trabajos de las actividades”. (pag.519)

La estructura organizacional nos permite observar la organización de la empresa dependiendo de su necesidad institucional.

2.1.3 Objetivos organizacionales

Según Munch (2010) La organización constituye un conjunto de elementos cuya finalidad es cumplir un objetivo de acuerdo con un plan.

Los objetivos son los que permiten cumplir las metas en los planes de la organización.

2.1.4 Valores

(Munch, 2010) Define a los valores como “el de principios que orientan la conducta de los individuos de la empresa” (pág. 196)

Podríamos decir que estos principios son los rectores del comportamiento organizacional de los trabajadores que deben ser empoderados para el logro de las metas institucionales y son parte fundamental de la cultura de la empresa. Establece como primordiales en toda organización ciertos valores en lo cual nos comenta (Munch, 2010) :

Compromiso: Satisfacción del bien común; **Respeto:** Protección al medio ambiente y respeto a los empleados a la sociedad en general; **Equidad y justicia:** Creación de fuentes de trabajos y salarios justos; **Calidad:** Producción de bienes y servicios que satisfagan las necesidades de los consumidores y promueven su bienestar; **Responsabilidad:** Mejoramiento de la situación económica de la comunidad; **Honestidad:** La honradez y la integridad en las relaciones con clientes proveedores y empleados. (pag.196)

2.1.5 Visión

(Chiavenato, Administracion de Recursos Humanos, 2011) Define “La visión organizacional, o visión del negocio, “Se refiere a Lo que la organización desea ser en el futuro” (Pág. 18). Para visualizar el futuro necesito esforzarme en el presente con lo que cuento para cumplir mi meta.

2.1.6 Misión

Según (Chiavenato, Administracion de Recursos Humanos, 2011) Misión “es la declaración del propósito y el alcance de la empresa en términos del producto y del mercado”. (pág. 17). El autor declara que la misión nos dice cuál es la razón de ser de la empresa y la necesidad que cubre no solo por la oferta de un producto o servicio.

(Munch, 2010) Por consiguiente afirma que la misión “Es la definición que amplia del propósito de la empresa y la descripción del negocio o giro al que se dedica.” (Pág. 43), en cierta relación con Chiavenato tiene una definición amplia del propósito, no solo de ofertar un producto.

2.1.7 Políticas organizacionales

El logro de objetivos deben establecerse en lineamientos directrices y estas son las políticas según (Munch, 2010) “Las políticas son guías para orientar la acción son criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones acerca de situaciones y decisiones que se repiten” (Pág. 45).

2.2 Clima Organizacional

En consiguiente El clima organizacional según (Chiavenato, Administracion de Recursos Humanos, 2011) comenta que “Se refiere de manera específica a las `propiedades motivacionales del ambiente organizacional; es decir, a los aspectos de la organización que llevan a la estimulación o provocación de diferentes tipos de motivaciones en sus integrantes.”(pag.50)

2.3 Organización funcional

(Chiavenato, ADMINISTRACION teoria,proceso y practica, 2001) define como “La organización funcional es la estructura organizacional que aplica el principio funcional o principio de la especialización de las funciones”

2.4 Manual de Funciones

(AITECO, s.f.) Define como “El Manual de Funciones constituye el documento formal que compila las diferentes descripciones de puestos de trabajo de una organización. Es el resultado del estudio de los puestos de trabajo, imprescindible para llevar a cabo la correcta gestión de los recursos humanos.”

2.4.1 Factores que influyen en el Clima Organizacional

2.4.1.1 Comunicación

Para (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2011) “La comunicación constituye el campo principal en el estudio de las relaciones humanas y de cada método para modificar la conducta. Es un área en la que cada persona puede lograr grandes progresos para mejorar su propia eficacia y sus relaciones interpersonales o con el mundo exterior” (pág.54)

El autor en mención hace referencia que existen tres barreras en la comunicación que son:

Barreras personales: son interferencias que provienen de las limitaciones, emociones y valores humanos de cada persona. Las barreras más comunes en el trabajo son los malos hábitos al escuchar, las emociones, motivaciones, sentimientos personales. Las barreras personales pueden limitar o distorsionar la comunicación con los demás.

Barreras físicas: son las interferencias en el ambiente en el que se efectúa el proceso de comunicación. Ejemplos de ellas son: un trabajo que distraiga, una puerta que se abre en el transcurso de una clase, la distancia física, un canal saturado, paredes entre la fuente y el destino, ruidos estáticos en la línea del teléfono, etcétera.

Barreras semánticas: son las limitaciones o distorsiones que se deben a los símbolos a través de los cuales se efectúa la comunicación. Las palabras u otras formas de comunicación — gestos, señales, símbolos, etc.— pueden tener significados diferentes para quienes participan en el proceso comunicativo, y llegar a distorsionar su significado. Las variedades lingüísticas constituyen diferencias semánticas entre las personas.

2.4.2 Motivación

La motivación está conectada con la parte compleja del ser humano debido a que el ser humano está intrínsecamente relacionado con su parte cognitiva, que le permite desarrollar sus actividades de manera racional, definirla es un poco complicado

Pero (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2011) define el motivo “Es todo lo que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o que da origen, por lo menos a una tendencia concreta, a un comportamiento específico. (pág. 41)

2.4.2.1 Trabajo en equipo

(Definiciones, 2017) Lo define de la siguiente manera:

El trabajo en equipo es fundamental en muchos proyectos de empresa en los que la esencia del equipo muestra que la suma de distintos talentos a nivel individual da lugar al éxito porque el verdadero saber se comparte con humildad gracias a la retroalimentación que surge del diálogo asertivo y de la admiración mutua. Un equipo está formado por personas que trabajan en la misma dirección respetando un plan de acción concreto y siguiendo las directrices de un buen líder que se convierte en el mejor ejemplo a seguir y en un referente para los integrantes de ese equipo. El trabajo en equipo aporta grandes fortalezas puesto que es una suerte poder contar con un compañero de trabajo que puede ayudarte en un momento de dificultad: los éxitos se comparten al igual que los fracasos en el contexto del equipo.

El trabajo en equipo es fundamental en la actualidad para las organizaciones, especialmente en el área de recursos humanos, porque permiten un ambiente organizacional de un solo espíritu, el que es lograr los objetivos organizacionales que permiten el desarrollo de la empresa.

2.5 Evaluación de desempeño

La evaluación de desempeño es muy importante para conocer cuál es el desenvolvimiento del Trabajador en el trabajo. Según (Chiavenato, Administracion de Recursos Humanos, 2011) nos comenta lo siguiente

La evaluación del desempeño es un medio, un método y una herramienta, pero no un fin en sí. Es un medio para recopilar información y datos que se puedan registrar, procesar y canalizar para mejorar el desempeño humano en las organizaciones. En el fondo, no pasa de ser un sistema de comunicación que opera en sentidos horizontal y vertical” (pág. 207)

La evaluación de desempeño es un proceso sistémico que permite medir, evaluar e identificar sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo; el objetivo del proceso es evaluar y medir el desempeño del trabajador, lo que permitirá conocer la productividad del trabajador en su puesto laboral. El desempeño es la herramienta más usada por las empresas para estimar o apreciar el desenvolvimiento del empleado en el cargo y su potencial de desarrollo.

Dentro de la evaluación de desempeño tenemos cuatro tipos:

Evaluación de desempeño de 90°: Dentro de esta evaluación se combinan objetivos y competencias. El cumplimiento de objetivos se relaciona con aspectos remunerativos y las competencias se evalúan para su desarrollo.

Evaluación de desempeño de 180°: Se combina la medición realizada por el supervisor y la autoevaluación del trabajador en el cumplimiento de los objetivos y competencias propias del puesto y rendimiento del trabajador.

Evaluación de desempeño de 270° La evaluación de desempeño de 270° fue desarrollada con la intención de eliminar la subjetividad que puede producirse como resultado de la evaluación de 90 o 180 , esta evaluación le

mide al trabajador su superior , existe una autoevaluación e interviene un factor más de medición que puede ser la evaluación de los subordinados si existen en su cargo de trabajo subordinados o por los pares que son sus compañeros de trabajo o quienes se encuentran en el mismo nivel de responsabilidad .

Evaluación de desempeño de 360°: La evaluación 360° también es llamada como evaluación integral es una herramienta cada día más utilizada por las organizaciones más modernas, pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible para fines de desarrollo, actualmente está utilizándose para medir desempeño, competencias y otras aplicaciones administrativas.

2.6 Placacentro Masisa

2.6.1 Antecedentes

Es una empresa creada el 1 de septiembre de 2005, ubicada en Manta en la Av. 108 calle 113-114 provee y distribuye tableros en maderas de aglomerados, esta empresa pertenece a una red de 300 locales en distintos países de Latinoamérica, opera como un negocio de cooperación conjunta entre la compañía y sus distribuidores.

Se destaca también por sus ventas en productos complementarios y capacita e instruye en la correcta aplicación y uso de los tableros.

2.6.2 Disalme Cía. Ltda.

Es una empresa creada principalmente para dar una nueva opción al artesano, la cual basa sus servicios y productos en variedad, calidad y excelencia; acompañada de la mejores intenciones por parte de sus patrocinadores quienes a través de créditos permiten que el artesano dedicado a la actividad de carpintería logre acabados con los mejores materiales que estén a su alcance tomando en cuenta que al utilizar materiales como el MDF logra sustituir la madera en gran porcentaje, mejora su nivel de trabajo

logrando tener mayor estabilidad en el mercado mediante mejoras a través de capacitaciones.

2.6.3 Historia de la Compañía Masisa.

El eslogan de esta empresa es: **"Somos uno de los mayores productores de tableros de madera a nivel mundial"**. Durante 40 años, Masisa ha mantenido su planta en el mismo sector donde nació en Valdivia. Por el peso de la historia y la tradición, esta compañía no pretende alejarse de la ciudad; sino más bien, se compromete con su desarrollo, igual que lo hicieron sus fundadores.

La importancia que tiene para la compañía contar con operaciones en Valdivia está dada principalmente por su historia y trayectoria, además porque en esta zona se cuenta con materias primas propias y de terceros, que permiten que los insumos sean de muy buena calidad. Lo anterior es fundamental para sus operaciones. Parte importante de Masisa nació en esa ciudad.

2.6.4 Política Ambiental de la Compañía

Incorpora a su gestión la misma política ambiental por ser franquicia de Masisa.

La actividad principal es la producción de tableros de madera en Latinoamérica y reconoce el desarrollo sustentable como el marco de sus operaciones, comprometiéndose a:

- Reducir los impactos ambientales adversos de sus procesos productivos, mediante el uso de procedimientos y alternativas tecnológicas adecuadas, y la implementación de un sistema de gestión ambiental.
- Incorporar la variable ambiental en sus procesos productivos y de gestión.

- Cumplir con la legislación ambiental, aplicable a sus procesos productivos, asumiendo que este postulado constituye un compromiso interno básico.
- Fomentar el mejoramiento continuo en su desempeño ambiental, la prevención de la contaminación y el uso eficiente de los recursos naturales.
- Utilizar la educación y la capacitación continua como herramientas fundamentales de la gestión ambiental.
- Establecer y mantener una comunicación abierta con sus clientes, proveedores, autoridades y la comunidad.
- Requerir de sus trabajadores y contratistas una conducta ambiental acorde con esta política.

Masisa siempre ha tenido como objetivo ser una empresa líder en la industria de tableros de madera, a través de una marca confiable innovando productos y servicios.

La empresa cuenta con 11 complejos industriales en Chile, Argentina, Brasil, Venezuela y México, todos tienen la certificación ISO 9.001, ISO 14.001 y OHSAS 18.001. Los tableros Masisa poseen la certificación europea E1.

Cuenta con un patrimonio forestal de 238 mil hectáreas de plantaciones de pino y eucaliptus.

2.6.5 Políticas de Calidad de la Compañía

Incorpora a su gestión la misma política de calidad por ser franquicia de Masisa.

- Todas las actividades de la empresa se desarrollarán en forma planificada, coordinando los esfuerzos de todas las áreas, orientándolas hacia la satisfacción de los clientes y la obtención de los mejores resultados para los accionistas, asumiendo un verdadero compromiso de

mejora continua. Para ello elaborará sus productos con una relación de calidad y precio que cumple con las expectativas del cliente, y aseguran el liderazgo de Masisa en el mercado interno y externo.

- Incorporará tecnología de punta en los procesos de fabricación y de gestión administrativa, para asegurar la continuidad, el crecimiento y la rentabilidad de la empresa, aprovechando las oportunidades de negocios que se le presenten.
- Procurará que los procesos productivos y los productos no presenten riesgos para el medio ambiente o la sociedad, y cumplirá con todos los aspectos legales en materia de higiene y seguridad.

2.6.6 Misión

“La misión como empresa es proveer tableros, para la elaboración de muebles del hogar y oficinas con materiales de calidad, a la vez brindando el mejor servicio a la clientela”.

2.6.7 Visión

“Consolidarnos como una Empresa Líder en el Mercado en tableros en maderas de aglomerados y productos complementarios en la provincia de Manabí”.

2.6.8 F.O.D.A. de la empresa

2.6.8.1 Fortalezas

- Productos exclusivos de la marca Masisa.
- Stock variado en productos complementarios.
- Servicio personalizado a nuestros clientes.
- Amplia infraestructura adecuada para nuestros productos y el servicio a los clientes.
- Cuentan con una oficina Masisa Ecuador encargados del Marketing a nivel

nacional.

- Infraestructura propia.

2.6.8.2 Oportunidades

- Exhibición del producto en perchas de la competencia para dar a conocer la marca
- Se cuenta con productos resistentes a la Humedad.
- Existe demanda insatisfecha en el mercado.
- Nuevos canales de distribución.
- Brindar más servicios complementarios.

2.6.8.3 Debilidades

- Falta de capital operativo para realizar las compras.
- Reducidos canales de comunicación.
- Ubicación de las instalaciones
- Mala calidad del producto.
- Precios no competitivos.

2.6.8.4 Amenazas

- Nuevas políticas de gobierno para el producto, impidiendo de alguna manera el ingreso al país.
- Incremento de impuestos a los tableros.

2.6.9 Personal de la Compañía Disalme Cia

Trabajadores de Disalme Cia. Ltda.

Álvarez Cedeño Jesús Alberto	1311433229	Jefe de Compras
Anchundia Anchundia Fabián Ricardo	1314026616	Operador de Maquina
Bailon Almeida Jefferson Alberto	1314340256	Operador de Maquina
Briones Lopez Cinthya Isabel	1312469032	Vendedor Junior
Cedeño Macías Eddy Saul	1311346520	Jefe de Maquina
Cedeño Macías Víctor Ricardo	1311725798	Jefe de Bodega
Cedeño Zambrano Cesar Hernando	1310150030	Operador de Maquina
Cevallos Parrales Sonia Maribel	1307570844	Jefe de Maquina
Daza Coteria Zoila Eulalia	1306809821	Contadora
De la Cruz Zambrano Iván Hermogenes	1308740479	Operador de Maquina
Figueroa Zambrano Elvia Maryuri	1312366311	Auxiliar de Contabilidad
Holguín Chávez Jennifer Katherine	1316664877	Auxiliar de Contabilidad
Lucas Cedeño Andrea Paola	1316064755	Auxiliar de Contabilidad
Lucas Quijije Jessenia Monserrate	1711983526	Vendedor Junior
Mendoza Mejía Rosa Jacqueline	1305512509	Gerente General
Pilligua Holguín Karen Gisella	1313557819	Cajera
Pico Intriago Johnny Ivan	1709122178	Operador de Maquina
Santacruz Encalada William Oswaldo	1705126116	Operador e Maquina
Espinoza Matheuz Joshua Gabriel	56898769	Vendedor Junior
Palma Anchundia Bryan Eduardo	1314893593	Operador De Maquina
Obando Obando Cesar Anchundia	1317088688	Operador De Maquina
Iza Guanoluisa José Andrés	1351774532	Auxiliar De Bodega

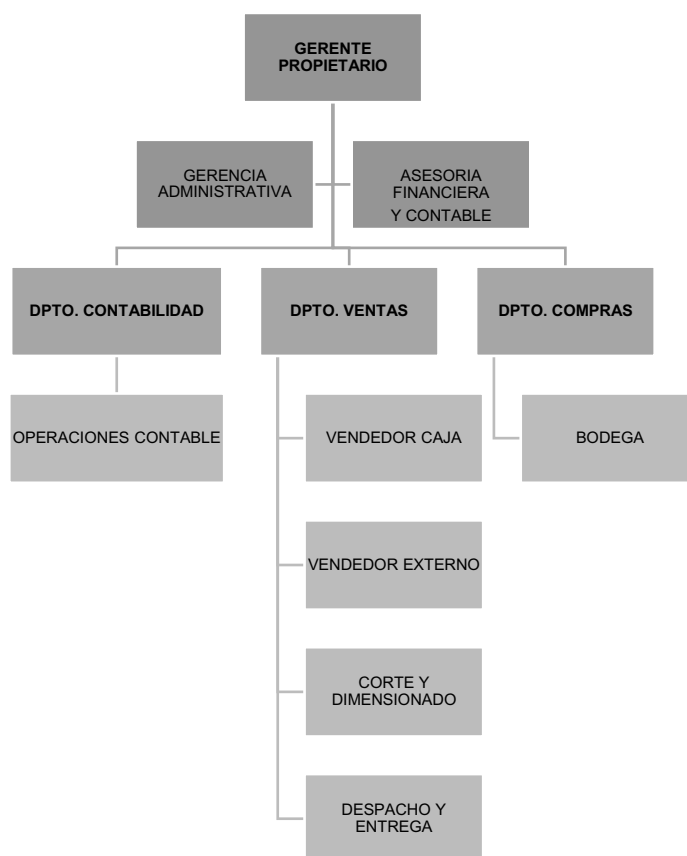
Fuente: Compañía Disalme Cia. Ltda.
Elaborado por: Karen Pilligua

2.6.10 Personal del Área Administrativa

NOMBRES	CARGOS
Ing. Jacqueline Mendoza	Gerente Propietaria
Eco. Luis Álvarez	Gerente Administrativo
Eco. Zoila Daza	Asesor Financiero
Jesús Alvarez Mendoza	Jefe Administrativo

Fuente: Compañía DISALME

Organigrama de la Empresa Disalme Cía. Ltda.



Fuente: Compañía Disalme Cia. Ltda.

3 Diagnósticos o estudio de campo

3.1 Técnicas de Recolección de Datos.

Las técnicas a utilizar en el siguiente trabajo investigativo son las siguientes:

- Encuestas estructuradas cerradas y opción múltiple
- Entrevistas al Gerente

3.1.1 Pregunta N° 1

Tabla 1: ¿Usted conoce si la empresa tiene un manual de descripción de cargos o un manual de funciones?

Alternativa	Respuesta	porcentual
Si	0	0%
No	22	100%
Total	22	100%

Nota: Se evidencia que no tiene conocimiento que la empresa tenga un manual de cargos Elaborado por: Karen Pilligua

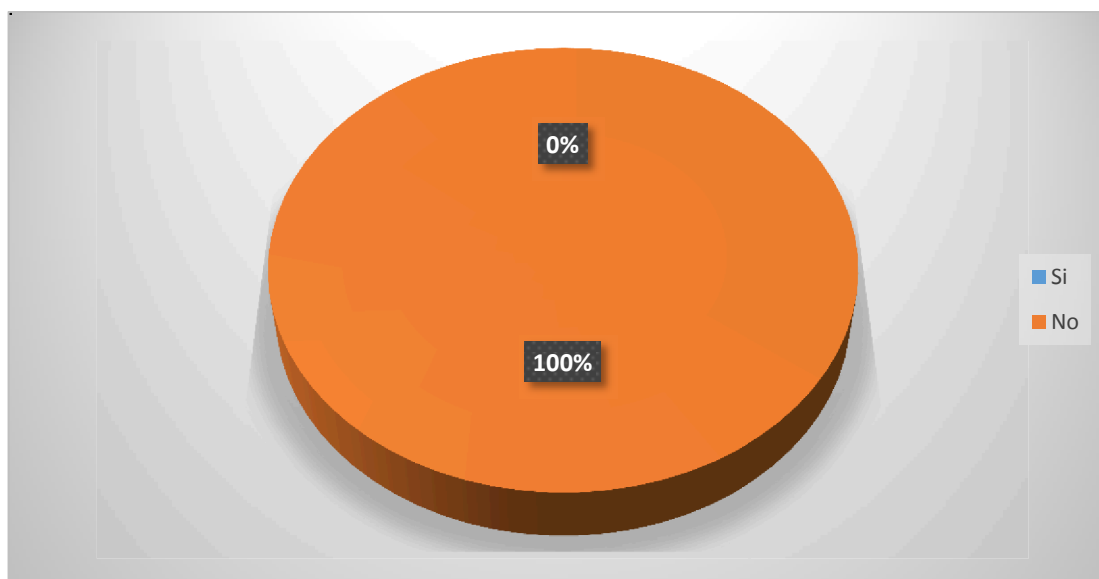


Figura 1: Se observa que el 100% del personal no conoce si la empresa tiene manual de Cargo; Elaborado por: Karen Pilligua

3.1.2 Pregunta N° 2

Tabla 2: ¿Antes de cada tarea especial su jefe le explica el objetivo?

Alternativa	Respuesta	porcentual
RARA VEZ	4	18%
A VECES	9	41%
SIEMPRE	9	41%
Total	22	100%

Nota: Se puede observar que Rara vez se aplica el objetivo de la tareas
Elaborado por: Karen Pilligua

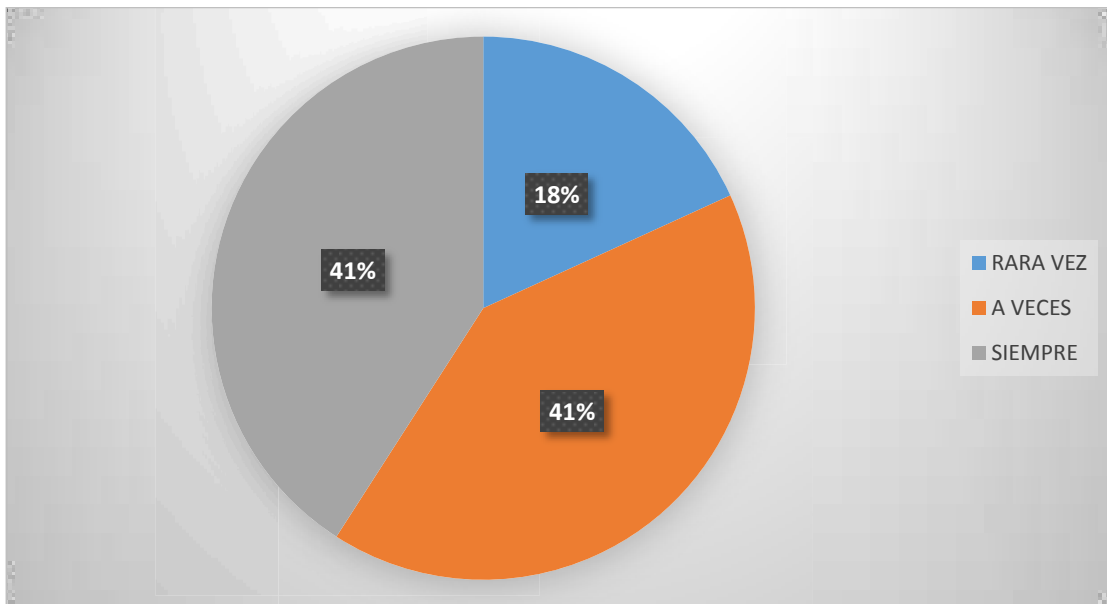


Figura 2: Se puede observar que no se explica los objetivos de la tarea en un 18%.Rara vez, 41% a veces y siempre 41%; Elaborado por: Karen Pilligua

3.1.3 Pregunta N° 3

Tabla 3: ¿La empresa comunica a todos los empleados antes que realice?

Alternativa	Respuesta	Porcentual
RARA VEZ	4	18%
A VECES	16	73%
SIEMPRE	2	9%
Total	22	100%

Nota: Se puede observar que la alternativa siempre solo refleja 2 empleados en relación con las demás alternativas que sumadas dan una totalidad de 22 empleados Elaborado por: Karen Pilligua

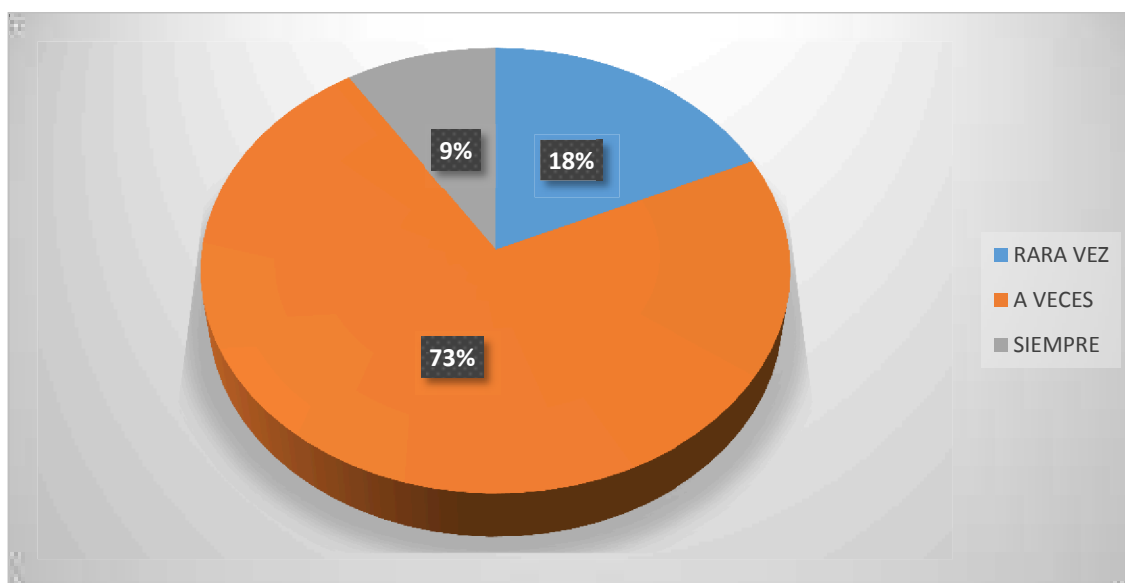


Figura 3: Se observa porcentualmente la alternativa a veces se concentra un 73% evidenciado que la empresa comunica a todos los empleados cualquier cambio en gestión estructural y tecnológica que las demás alternativas como rara vez y siempre suman un 27 %; Elaborado por: Karen Pilligua

3.1.4 Pregunta N° 4

Tabla 4: ¿Las decisiones y la comunicación en la empresa son claras lógicas y sin contradicciones?

Alternativa	Respuesta	porcentual
RARA VEZ	4	18%
A VECES	16	73%
SIEMPRE	2	9%
Total	22	100%

Nota: Se puede observar la alternativa siempre tiene apenas 2 empleados las alternativas rara vez y siempre entre las dos tiene 20 empleados Elaborado por: Karen Pilligua

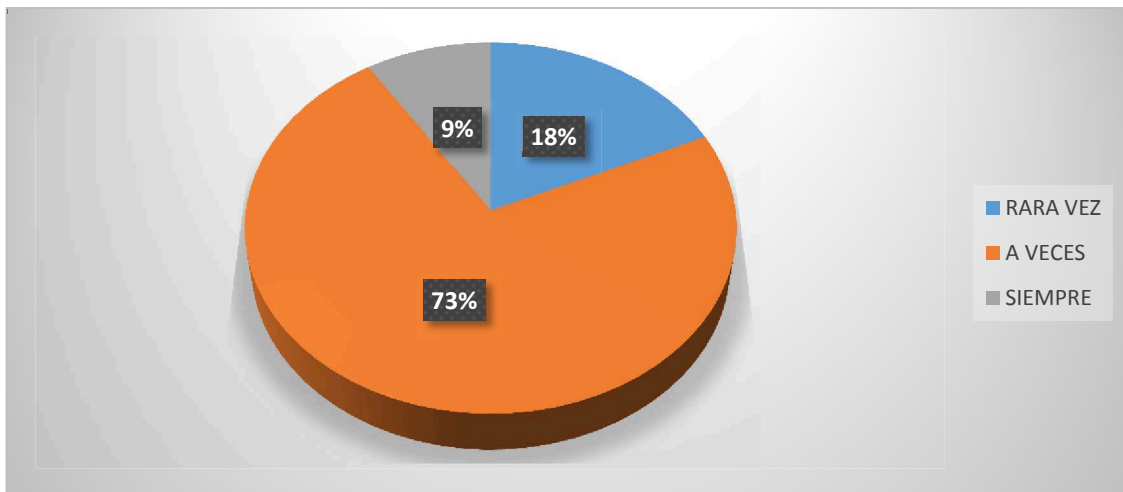


Figura 4: Se observa la alternativa a veces con un 73% donde se evidencia que no son claras las decisiones y la comunicación en la empresa las demás alternativas como ;rara vez un 18% y finalmente un 9% siempre; Elaborado por: Karen Pilligua

3.1.5 Pregunta N° 5

Tabla 5: ¿Usted cuenta con los materiales (instrumentos, herramientas, papelería, entre otros) adecuados a las funciones que desempeña

Alternativa	Respuesta	porcentual
RARA VEZ	2	9%
A VECES	8	36%
SIEMPRE	12	55%
Total	22	100%

Nota: Se observa que 8 empleados a veces tiene sus materiales para su oficio, y las alternativas rara vez 2 y siempre 12 empleados; Elaborado por: Karen Pilligua

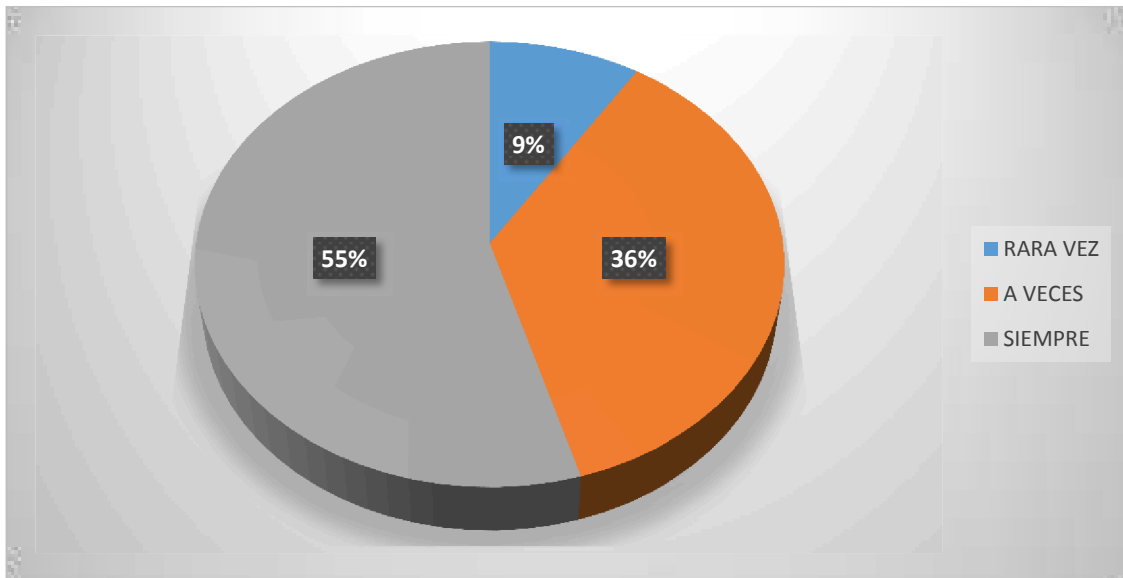


Figura 5: La alternativa siempre se evidencia un 55% de los materiales es entrega para sus actividades, 9% rara vez y a veces un 36%; Elaborado por: Karen Pilligua

3.1.6 Pregunta N° 6

Tabla 6: ¿Cuándo ingreso a trabajar en la empresa le entregaron sus actividades y funciones a realizar por escrito permitiendo conocer la importancia de su puesto laboral?

Alternativa	Respuesta	porcentual
SI	0	0%
NO	22	100%
Total	22	100%

Nota: Se observa 22 empleados no se entregó sus actividades y funciones al momento de su ingreso a la empresa; Elaborado por: Karen Pilligua

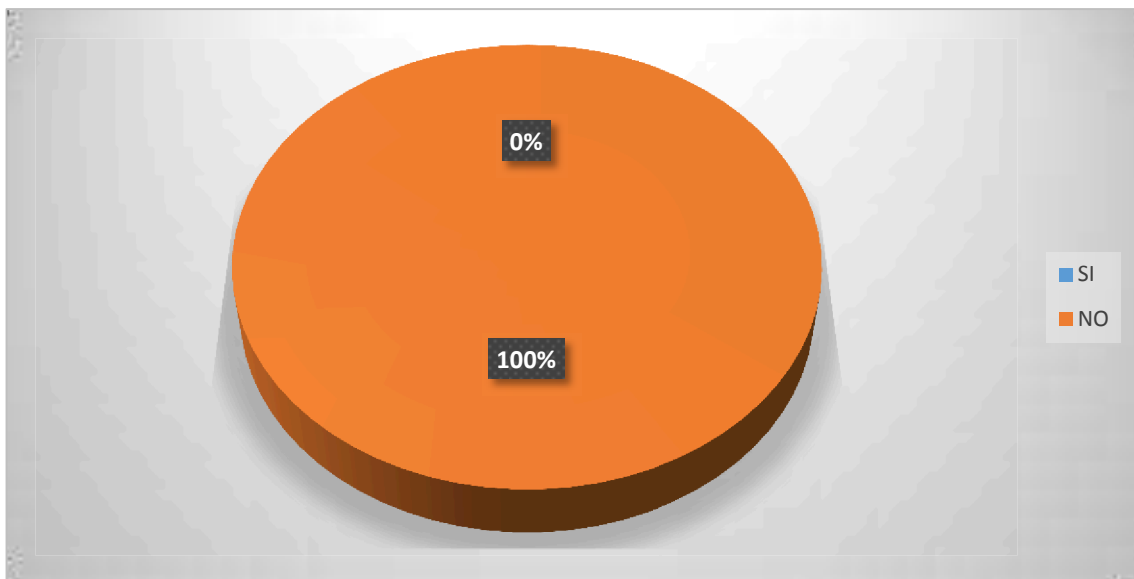


Figura 6: Se evidencia la alternativa NO tiene el 100%, que no se entregaron sus actividades y funciones a realizar por escrito permitiendo conocer la importancia de su puesto labora; Elaborado por: Karen Pilligua

3.1.7 Pregunta N° 7

Tabla 7: ¿Usted conoce los proyectos de la empresa?

Alternativa	Respuesta	porcentual
SI	0	0%
NO	22	100%
Total	22	100%

Nota: Se observa que los 22 empleados no conoce los proyectos de la empresa; Elaborado por: Karen Pilligua

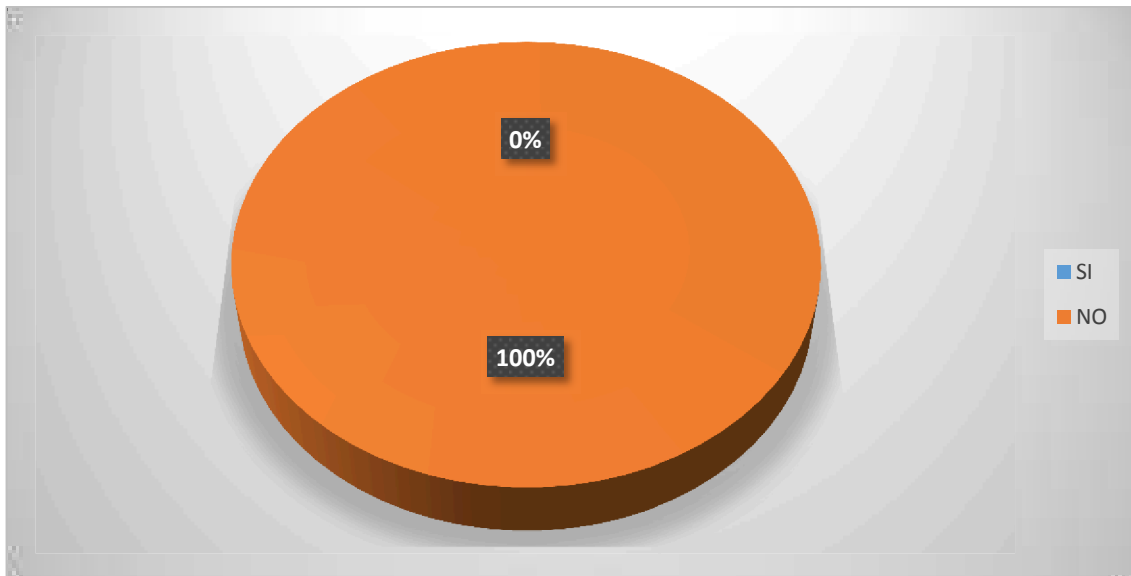


Figura 7: Se evidencia que la alternativa NO tiene el 100% demostrando que los proyectos de la empresa los empleados no tiene conocimiento de estos temas; Elaborado por: Karen Pilligua

3.1.8 Pregunta N° 8

Tabla 8: ¿La empresa evalúa su desempeño?

Alternativa	Respuesta	porcentual
SI	0	0%
NO	22	100%
Total	22	100%

Nota: Se observa que los 22 empleados no se ha evaluados su desempeño;
Elaborado por: Karen Pilligua

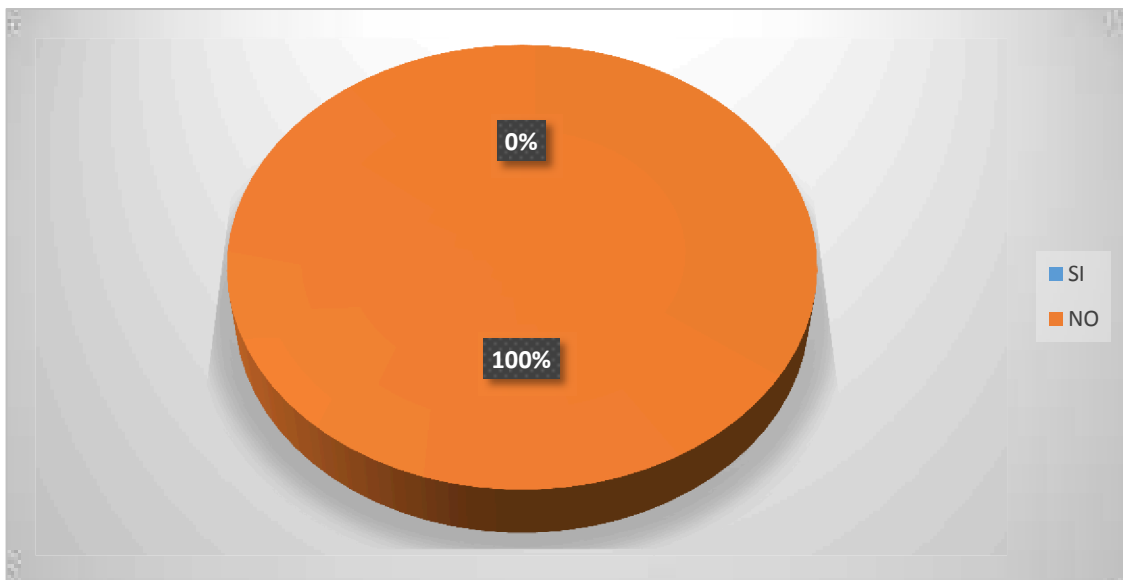


Figura 8: Se evidencia que la alternativa NO tiene un resultado del 100%, que la empresa no evalúa el desempeño de sus trabajadores; Elaborado por: Karen Pilligua

3.1.9 Pregunta N° 9

Tabla 9: ¿Las posibilidades de ascensos de personal se dan en función de la capacidad del personal?

Alternativa	Respuesta	porcentual
RARA VEZ	9	41%
A VECES	13	59%
SIEMPRE	0	0%
Total	22	100%

Nota: Se evidencia en la alternativa a veces que 13 empleados determinan que las posibilidades de ascensos de personal se dan en función de la capacidad del personal en las alternativas siempre o empleados y rara vez a 9 empleados; Elaborado por: Karen Pilligua

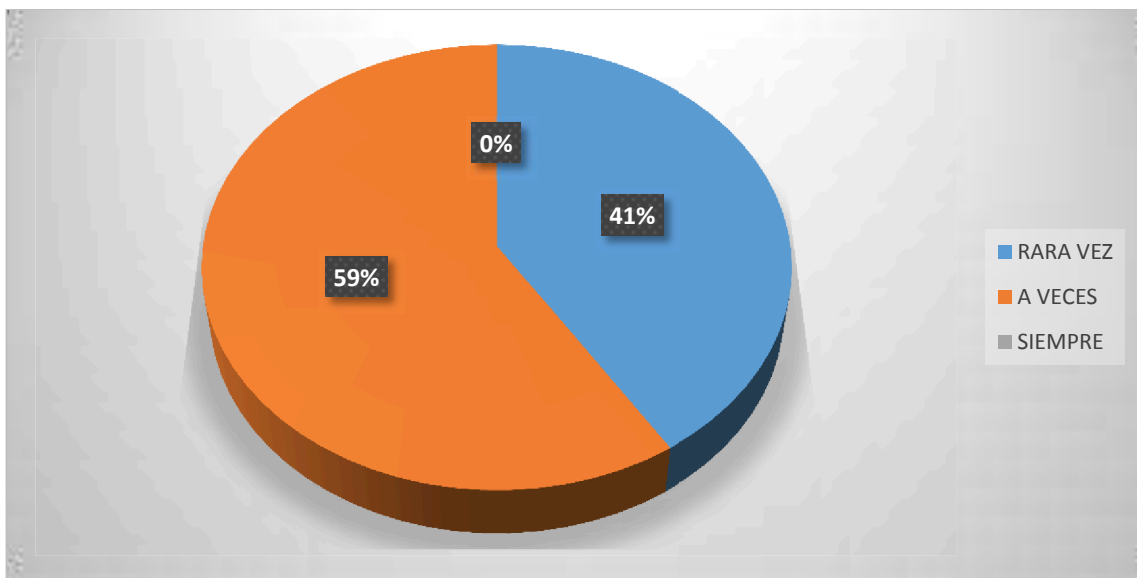


Figura 9: Se observa que los ascensos por su capacidad están en un 59% la alternativa rara vez un 41% y siempre un 0%; Elaborado por: Karen Pilligua.

3.1.10 Pregunta N° 10

Tabla 10: ¿El horario normal de mi trabajo es suficiente para las cargas de trabajo de mi puesto?

Alternativa	Respuesta	porcentual
RARA VEZ	3	14%
A VECES	15	68%
SIEMPRE	4	18%
Total	22	100%

Nota: 15 empleados a veces, el horario normal de mi trabajo es suficiente para las cargas de trabajo de mi puesto, 3 empleados rara vez y siempre 4 empleados; Elaborado por: Karen Pilligua.

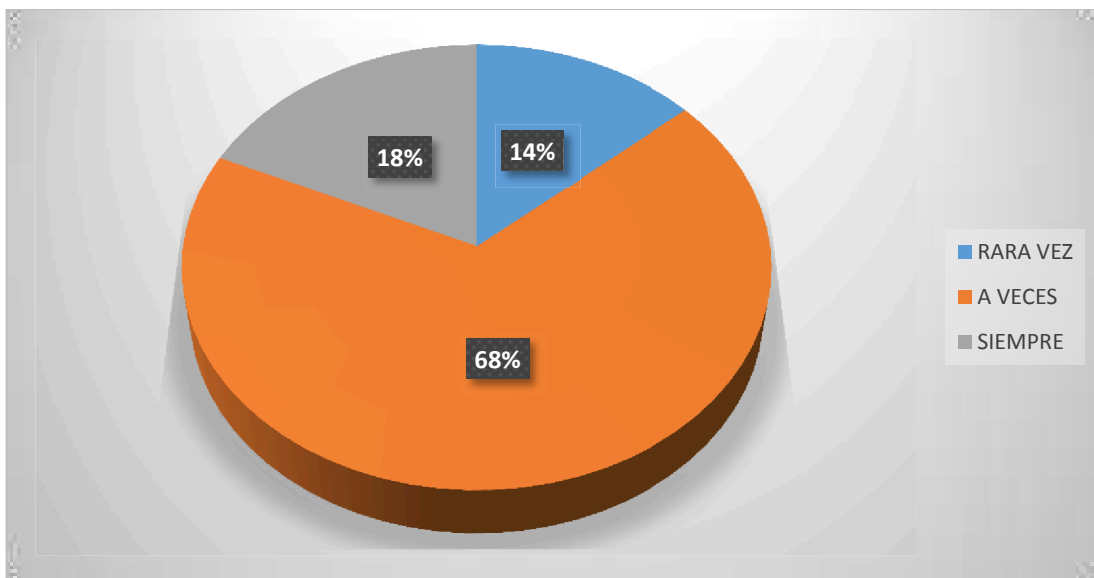


Figura 10: se observa un 68% a veces el horario normal del trabajador es suficiente para las cargas de trabajo, siempre un 18% pueden terminar su tarea y 14% rara vez; Elaborado por: Karen Pilligua.

3.1.11 Pregunta N° 11

Tabla 11: ¿La evaluación de desempeño que le aplica es?

Alternativa	Respuesta	porcentual
Anual	0	0%
Semestral	0	0%
Nunca	22	100%
Total	22	100%

Nota: se puede evidenciar de los 22 empleados nunca se le aplica una evaluación de desempeño; Elaborado por: Karen Pilligua

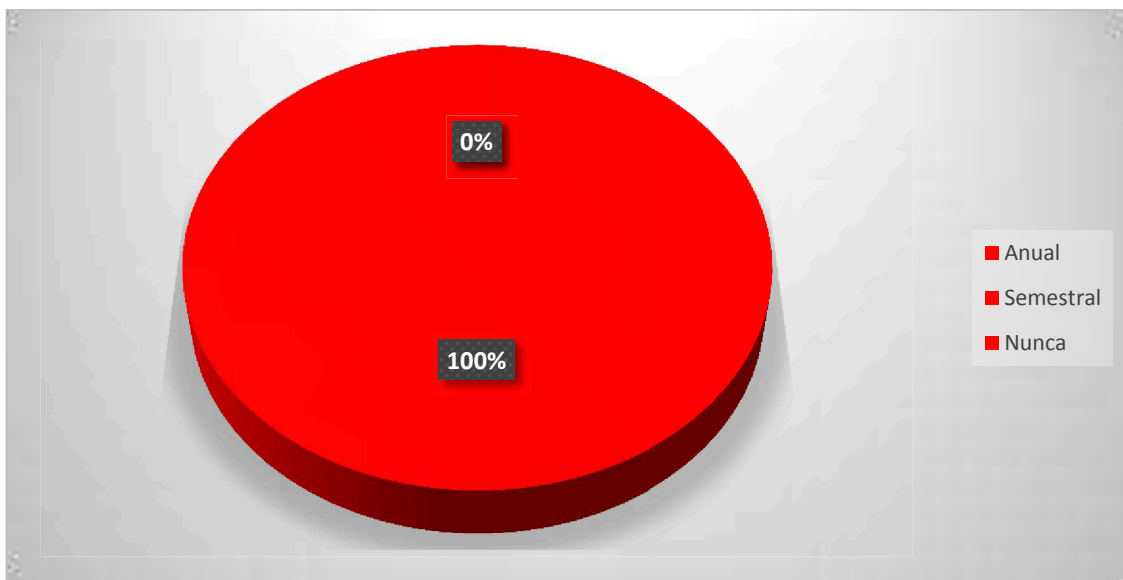


Figura 11: El 100% de los empleados manifestaron que no se aplica en ningún momento la evaluación de desempeño; Elaborado por: Karen Pilligua

3.1.12 Pregunta N° 12

TABLA 12: ¿En su trabajo tienen sus compañeros un ambiente de?

Alternativa	Respuesta	porcentual
Cordialidad	0	0%
Compañerismo	11	50%
Solidaridad	0	0%
Egoísmo	0	0%
Antipatía	0	0%
Desanimado	0	0%
Respeto	11	50%
Total	22	100%

Nota: Se observa que 11 empleados tienen un ambiente de compañerismo y 11 empleados evidencian el respeto; Elaborado por: Karen Pilligua

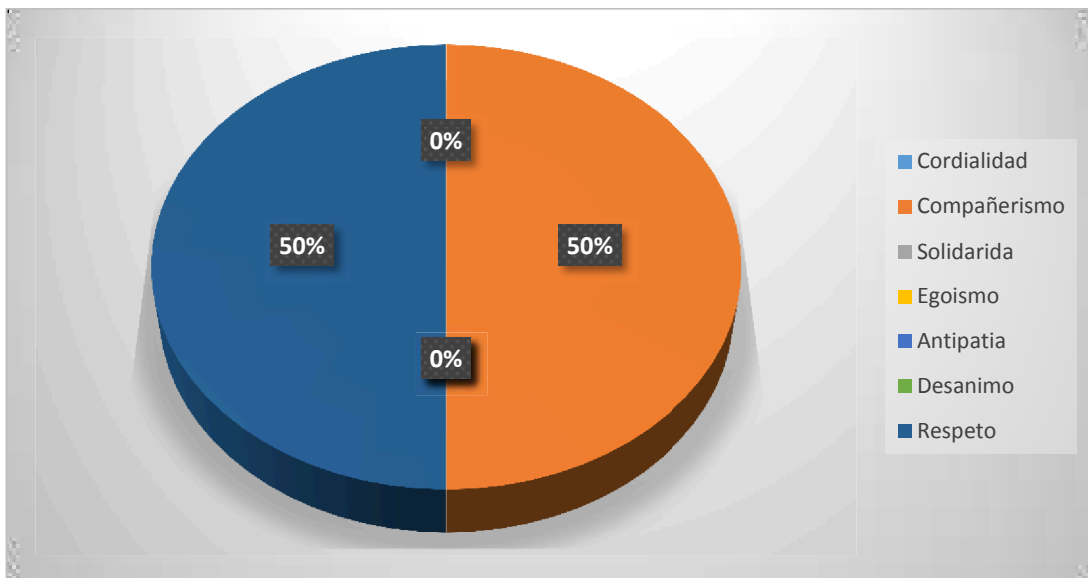


Figura 12: se observa que el 50% de los empleados en su trabajo tienen sus compañeros un ambiente de compañerismo y el restante 50% de respeto; Elaborado por: Karen Pilligua

3.1.13 Pregunta N° 13

Tabla 13: ¿Conoce usted si las capacitaciones que la empresa aplica es por el resultado de sus evaluaciones?

Alternativa	Respuesta	porcentual
SI	0	0%
NO	22	100%
Total	22	100%

Notase evidencia que los 22 empleados no tiene conocimiento si las capacitaciones que se le aplica es por su desempeño; Elaborado por: Karen Pilligua

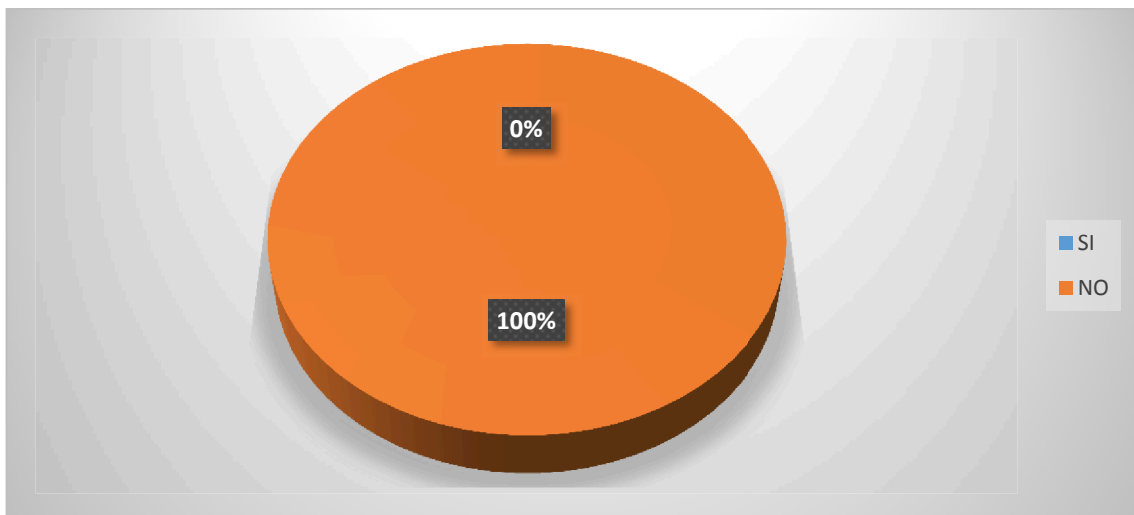


Figura 13: Se observa que el 100% de los empleados NO, Conoce si las capacitaciones que la empresa aplica es por el resultado de sus evaluaciones; Elaborado por: Karen Pilligua

3.1.14 Pregunta N° 14

Tabla 14: ¿Cree usted que el clima laboral afecta el normal desempeño en sus Actividades laborales o funciones?

Alternativa	Respuesta	porcentual
SI	22	100%
NO	0	0%
Total	22	100%

Nota: Los 22 empleados afirman que el clima laboral afecta el desempeño en Sus actividades laborales; Elaborado por: Karen Pilligua

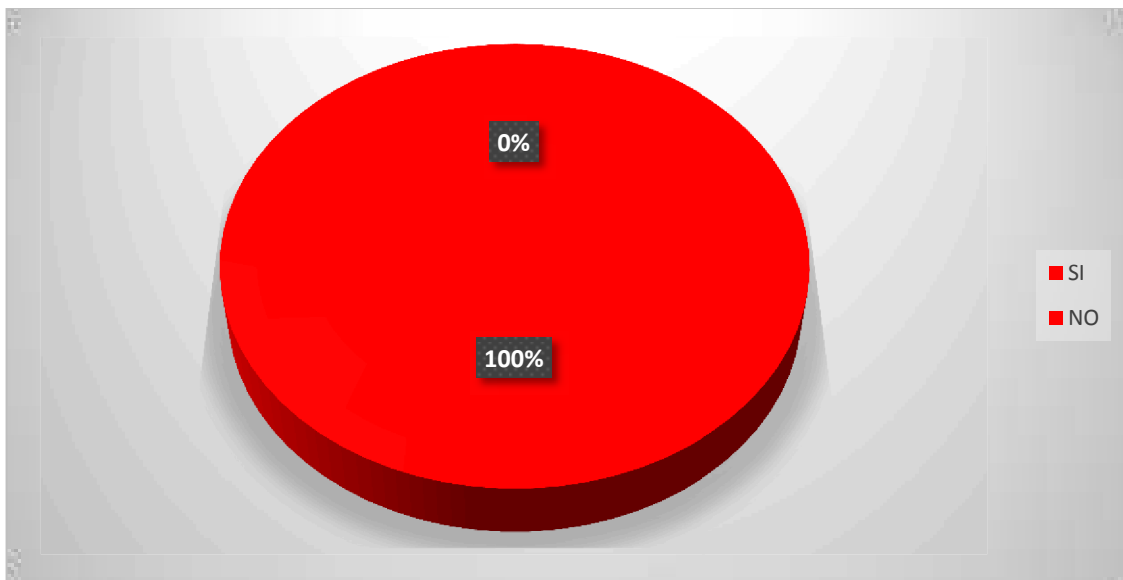


Figura 14: Se observa el 100% afecta el clima laboral en las actividades entre los empleados; Elaborado por: Karen Pilligua

3.1.15 Análisis e Interpretación de La Información.

Se pudo determinar con la información que se levantó al personal de DISALME que no se realizan evaluaciones, capacitaciones a los empleados, sus actividades no están definidas, pero existe respeto entre ellos, lo que nos permite inferir que se pueden trabajar en equipo, los objetivos institucionales son parte fundamental de la cultura de la empresa que ayudará a los trabajadores a contribuir en el logro de las metas institucionales.

Considerando esta información se determina que es necesario realizar un manual de funciones para los empleados de la compañía DISALME, mejorando la estructura organizacional y estableciendo funciones y actividades por empleado.

3.1.16 Preguntas de entrevista

Entrevistada: Ingeniera Rosa Jacqueline Mendoza Mejía Gerente de Disalme Cia. Ltda.

1. ¿Actualmente la empresa mide el desempeño de los empleados y que metodología utiliza?

No se utiliza ninguna metodología, solo se observa su desenvolvimiento. Se mide de acuerdo a la capacidad y cumplimientos de sus tareas, además de los conocimientos en general para manejar cualquier situación que se presente.

2. ¿Cómo la empresa mide el clima laboral?

No mide el clima laboral.

3. ¿La empresa tiene un departamento de Recursos Humanos?

No cuenta con el departamento de Recursos Humanos.

4. ¿La empresa capacita a sus empleados, a través de un plan de perfeccionamiento técnico (por puesto laboral).?

La empresa no capacita por puesto laboral, pero hace capacitaciones en general de los nuevos productos que llegan al almacén para la venta.

5. ¿La empresa al momento de contratar a un nuevo trabajador le entrega por escrito sus funciones o actividades?

No, pero se le explica verbal todo lo que conlleva su puesto de trabajo.

6. ¿La empresa cuenta con un Manual de funciones?

De momento la empresa no cuenta con un Manual de funciones establecido.

3.1.17 Análisis de Resultados de la Entrevista

En la entrevista realizada a la Ingeniera Rosa Jacqueline Mendoza Mejía Gerente de Disalme Cia. Ltda nos manifiesta que actualmente no se mide el desempeño de los empleados ni el clima laboral, no existe departamento de recurso humanos, no existe capacitación por su actividades no se entrega al inicio de las actividades las funciones a realizar solo verbalmente, la empresa no tiene un manual de funciones

Podemos determinar que es necesario realizar una reorganización de la estructura organizacional y aplicar un manual de funciones que permitirá mejorar las actividades y desempeño de los empleados

4 Diseño y propuesta

4.1 PROPUESTA

4.1.1 Título de la propuesta:

Elaborar un manual de Funciones para la empresa DISALME CIA. LTDA.

4.1.2 Justificación:

Al término del análisis de los datos encontramos que la empresa no cuenta con un documento directriz para evaluar el desempeño de los trabajadores de la empresa **DISALME CIA. LTDA.**

Para elaborar el Manual de funciones se sugiere una estructura organizacional del área de Recursos Humanos que será la directriz de la organización en la empresa y la elaboración del manual de funciones propuesto.

El documento que se propone determina las funciones y perfiles de los empleados, mismo que beneficiará a la empresa en la aplicación de una administración técnica, permitiendo supervisar y controlar administrativamente la aplicación de la evaluación de desempeño, esto evitará la duplicidad de actividades, en consecuencia, la aplicación de una capacitación técnica por necesidad de áreas laborales y puestos.

4.1.3 Objetivo:

Elaborar un manual de funciones que aporte a la mejora del clima organizacional y desempeño de actividades de los empleados de DISALME CIA. LTDA.

4.1.4 Descripción de los beneficiarios:

Es necesario reiterar que la ejecución de lo antes mencionado, beneficiara directamente:

- ✓ Empresa **DISALME CIA. LTDA**
- ✓ Trabajadores de la empresa DISALME CIA. LTDA

4.1.5 Descripción de la propuesta:

La presente propuesta se fundamenta en el autor Chiavenato 2011 para elaborar el manual de funciones, se levantará la información requerida mediante los métodos sugeridos por el autor.

Las funciones por puestos laborales, especificarán que debe realizar cada empleado y que productos debe entregar para el cumplimiento de su trabajo.

Para su elaboración debe realizarse un levantamiento de información según (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2011) nos hace conocer los métodos más utilizados para la descripción y análisis de cargos, suelen ser los siguientes (pág. 194)

1. Observación directa.
2. Cuestionario.
3. Entrevista directa.
4. Métodos mixtos.

De los métodos en mención se escogerá el cuestionario por tiempo y costos.

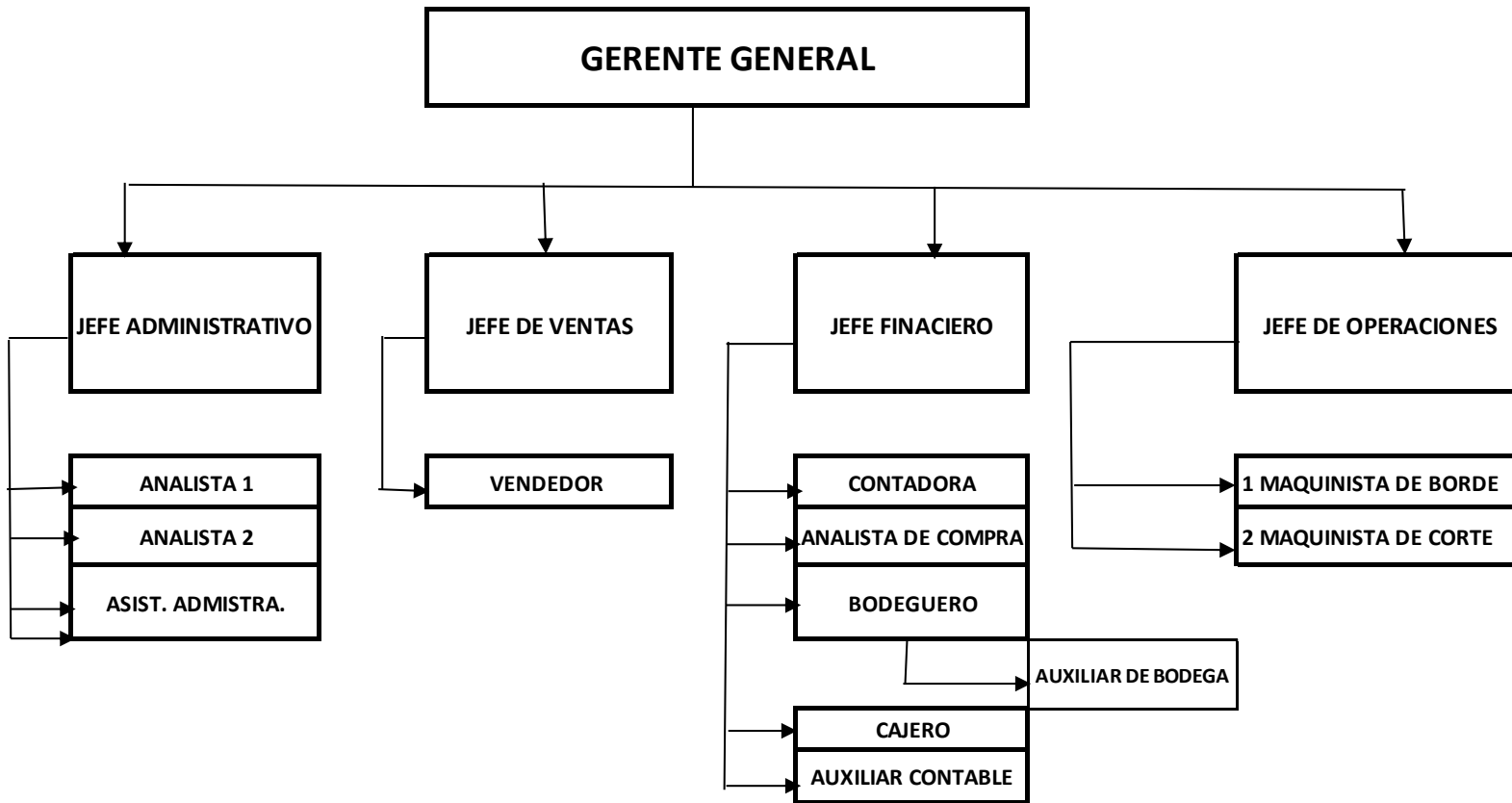
Para realizar el Manual de Funciones se sugiere la siguiente estructura organizacional para la empresa DISALME CIA. LTDA. El Organigrama de la empresa se determinará por funciones fundamentándose en el Modelo de Frederick Taylor.

4.1.6 Cambios sugeridos al organigrama por Funciones:

<p style="text-align: center;">ADMINISTRATIVA</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Gerente✓ Jefe Administrativo✓ Analista 2✓ Analista 1✓ Asistente Administrativo✓ Auxiliar de Servicios Varios	<p style="text-align: center;">FINANCIERO CONTABLE</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Jefe Financiero✓ Contadora✓ Bodeguero✓ Cajero✓ Auxiliar Contable
<p style="text-align: center;">VENTAS</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Jefe de Ventas✓ Vendedor	<p style="text-align: center;">OPERACIONES</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Jefe de máquinas✓ Maquinista de Corte✓ Maquinista Borde

Las actividades desarrolladas son conocidas por los empleados, pero no determinadas formalmente mediante un documento que respalde explícitamente las funciones de cada puesto laboral acoplándose su aplicación en la empresa con una administración técnica, organizada que permita a los empleados de la compañía a realizar sus actividades determinadas y no repetitivas como se estaban realizando a no conocer realmente que deberían hacer, en la presente estructura organizacional, permite ofrecer a los miembros de la empresa la claridad en cuanto a la composición de la misma, por lo que se procedió a utilizar la información recopilada para el diseño de la estructura organizacional.

En la empresa DISALME CIA. LTDA. Se desarrollan cuatro (4) tipos de funciones: Administrativas, financieras – Contables, Ventas y operaciones en donde se enmarcan todas las actividades que se desarrollan en la compañía.



Elaborado por: Karen Pilligua

4.1.7 Manual de funciones

Empresa DISALME CIA. LTDA

Gerencia General

1. Identificación del Puesto

- a. Denominación del Puesto: Gerente
- b. Área: Administración

2. Objetivo

Velar por el buen funcionamiento de la empresa cumpliendo con los objetivos institucionales direccionando las estrategias hacia la sostenimiento en el mercado y la rentabilidad a través de la integración de todas las áreas de la empresa y el mantenimiento de un clima organizacional idóneo interrelacionado con la cultura motivadora de la compañía proyectando los más altos niveles de liderazgo, excelencia, eficiencia y competitividad.

3. Funciones

- Desempeñarse como representante legal de la empresa.
- Direccionar y administrar la compañía.
- Elaborar los planes, programas, proyectos, reglamentos, presupuestos y políticas generales y particulares para todas y cada una de las áreas de la empresa.
- Aprobar y realizar la contratación de personal.
- Determinar el orden de pago a proveedores.
- Recibir informes de ventas y determinar el cumplimiento de las metas.
- Implementar las políticas de la empresa.
- Establecer los parámetros de administración en cuanto a planeación estratégica.
- Velar por el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
- Ejercer control sobre las funciones y resultados obtenidos por los integrantes de la compañía.
- Supervisar, controla y evalúa el personal a su cargo
- Ordenar políticas de compras y ventas de la compañía.
- Contribuir al mejoramiento del ambiente de trabajo mediante la

colaboración, apoyo y respeto no solo de cada uno de los miembros de su grupo de trabajo sino también de la compañía.

4.- Ámbito de la Actuación:

Supervisión:

5.- Perfil del puesto:

5.1 Educación

Ingeniero Comercial, Economista.

5.2 Experiencia:

5 años en puestos de igual jerarquía

1 Identificación del Puesto

- a. Denominación del Puesto: Jefe Administrativo
- b. Área: Administración

2. Objetivo

Apoyar a la gerencia en el logro de los objetivos institucionales, diseñando y direccionando las estrategias hacia la rentabilidad, posicionamiento y sostenimiento en el mercado, a través de la integración de todas las áreas de la empresa y el mantenimiento de un clima organizacional idóneo interrelacionado con la cultura motivadora de la compañía proyectando los más altos niveles de liderazgo, excelencia, eficiencia y competitividad

3. Funciones

- Recibir y verificar la facturación relacionada y despachada del día inmediatamente anterior.
- Entregar facturas y relación de cobros a realizar a los diferentes clientes al Contador
- Entregar a los vendedores el listado de sus clientes en cartera, vencidos y de inmediato cobro.
- Realizar reunión de cartera con vendedor para conocer la evolución, cobro, recaudo y comportamiento de cada uno de los clientes a su

cargo.

- Revisar y autorizar gastos del personal generados por el desarrollo de las actividades relacionadas con el desempeño de los cargos de los integrantes de la empresa.
- Autorizar pedidos, su despacho y facturación a los clientes.
- Garantizar el mantenimiento de la infraestructura de las áreas locativas de la empresa, bodegas y oficinas, en óptimas condiciones de funcionamiento.
- Manejar y controlar los inventarios.
- Autorizar devoluciones..
- Supervisar, controla y evalúa el personal a su cargo
- Revisar la liquidación y aprobar el pago de los fletes de mercancía.
- Efectuar estudio de crédito a clientes nuevos.
- Controlar cupo y mora de los clientes registrados en el sistema.
- Programar mantenimiento de equipos y maquinaria.
- Suministrar referencia comercial de los clientes a empresas o personas solicitantes.
- Generar estado de cuenta de los clientes.
- Contribuir al mejoramiento del ambiente de trabajo mediante la colaboración, apoyo y respeto no solo de cada uno de los miembros de su grupo de trabajo sino también de la compañía.

4.- Ámbito de la Actuación:

Supervisión: Analistas 1 y 2, Asistente Administrativo, Auxiliar de Servicios Varios.

5.- Perfil del puesto:

5.1 Educación

Ingeniero Comercial, Psicólogo Industrial, Ingeniero Industrial, Abogado

5.2 Experiencia:

5 años en trabajos Similares

1. Identificación del Puesto

- a. Denominación del Puesto: Analista 2
- b. Área: Administración

2. Objetivo

Apoyar a la Gerencia y al jefe Administrativo en el logro de los objetivos institucionales, apoyando las estrategias hacia la rentabilidad, posicionamiento y sostenimiento en el mercado, a través de la integración del Recurso Humano y el mantenimiento de un clima organizacional idóneo interrelacionado con la cultura motivadora de la compañía proyectando los más altos niveles de liderazgo, excelencia, eficiencia y competitividad.

3. Funciones

- Controlar los procesos de servicios en la administración de personal, a objeto de dar cumplimiento a los planes y programas sobre los beneficios establecidos por la empresa.
- Llevar registro de los pasivos laborales del personal activo (vacaciones, anticipos de prestaciones sociales, etc.) y liquidaciones de prestaciones sociales, a objeto de cumplir con los procedimientos establecidos en la Empresa.
- Elaborar y controlar los procesos de nómina a fin de garantizar el depósito oportuno de los empleados y asignados de la empresa.
- Tramitar las diferentes solvencias ante los Seguros Sociales, Ministerio del Trabajo y otras necesarias para la empresa.
- Ayudar al jefe administrativo en todo lo referente a la actualización del marco legal.
- Mantener actualizado el área en lo referente las nuevas tendencias de la Gestión del Talento Humano.
- Coordinar con el jefe administrativo la Capacitación y Selección del Talento Humano para la empresa.
- Elaborar y mantener actualizado el manual de descripción defunciones.
- Coordinar, controlar y revisar las acciones para la Detención de Necesidades de Formación del personal.
- Las demás funciones inherentes a la naturaleza del cargo y aquellas que le sean asignadas por su jefe inmediato.

4. ÁMBITO DE LA ACTUACIÓN:

Supervisión: No supervisa

5. PERFIL DEL PUESTO:

5.1 Educación

Ingeniero Comercial, Psicólogo Industrial, Ingeniero Industrial

5.2 Experiencia:

2 años en trabajos Similares

1. Identificación del Puesto

- c. Denominación del Puesto: Analista 1
- d. Área: Administración

2. Objetivo

Apoyar a la Gerencia, al jefe Administrativo y al Analista 2 el logro de los objetivos institucionales, apoyando las estrategias hacia la rentabilidad, posicionamiento y sostenimiento en el mercado, a través de la integración del Recurso Humano y el mantenimiento de un clima organizacional idóneo interrelacionado con la cultura motivadora de la compañía proyectando los más altos niveles de liderazgo, excelencia, eficiencia y competitividad

3. Funciones

- Apoyar al analista 2 a mantener actualizado el área en lo referente las nuevas tendencias de la Gestión del Talento Humano.
- Apoyar en la Capacitación y Selección del Talento Humano para la empresa.
- Coordinar con el Analista 2 la actualización del manual de funciones.
- Coordinar con el Analista 2 el control de asistencia de los empleados de la empresa informando las faltas.
- Ejecutar semestralmente la evaluación de desempeño.
- Elaborar y controlar la ejecución del Plan de Formación del personal de la empresa, a fin de asegurar la mejora continua de las competencias.
- Las demás funciones inherentes a la naturaleza del cargo y aquellas que le sean asignadas por su jefe inmediato.
- Las demás funciones inherentes a la naturaleza del cargo y aquellas que le sean asignadas por su jefe inmediato.

4.- ÁMBITO DE LA ACTUACIÓN:

Supervisión: No supervisa

5.- Perfil del puesto:

5.1 Educación

Ingeniero Comercial, Psicólogo Industrial, Ingeniero Industrial

5.2 Experiencia:

2 años en trabajos Similares

1. Identificación del Puesto

- a. Denominación del Puesto: Asistente Administrativo
- b. Área: Administración

2. Objetivo

Realizar las actividades administrativas de archivo, control y elaboración de correspondencia, digitar documentos que integran las actividades administrativas de la empresa.

3. Funciones

- Atender de manera ágil, amable y eficaz las llamadas telefónicas del conmutador.
- Recibir la correspondencia, clasificarla y entregarla, tanto interna como externa
- Atender todas aquellas personas que necesiten información.
- Mantener actualizados los documentos legales de la compañía y entregar al personal que lo requiera
- Elaborar y transcribir documentos solicitados por el jefe inmediato.
- Participar en la identificación de los riesgos de su área de trabajo y en la generación de acciones de mejora para su prevención
- Administrar la papelería y elementos de uso de la compañía llevando registros en las planillas indicadas.

4.- Ámbito de la actuación:

Supervisión: No supervisa

5.- Perfil del puesto:

5.1 Educación

Estudiante de 8 semestres de Secretariado ejecutivo.

5.2 Experiencia:

6 meses en trabajos similares.

1. Identificación del Puesto

- c. Denominación del Puesto: Auxiliar de Servicios Varios
- d. Área: Administración

2. Objetivo

Realizar las actividades de aseo de las oficinas de la empresa y dar mantenimiento a las máquinas de corte y borde.

3.- Funciones

- Asear las oficinas y áreas asignadas antes del ingreso de los funcionarios y velar que se mantengan aseadas.
- Mantener los baños y lavamanos en perfectas condiciones de aseo y limpieza y con la dotación necesaria.
- Clasificar la basura empacando desechos orgánicos, papeles y materiales sólidos en bolsas separadas.
- Mantener limpios los muebles, enseres, ventanas, vidrios, cortinas, paredes y todo elemento accesorio de las áreas de las oficinas.
- Prestar mantenimiento a las maquinarias de corte y borde.
- Las demás funciones inherentes a la naturaleza del cargo y aquellas que le sean asignadas por su jefe inmediato.

4.- Ámbito de la actuación:

Supervisión: No supervisa

5.- Perfil del puesto

5.1 Educación

Bachiller

5.2 Experiencia:

3 meses en trabajos Similares

1. Identificación del Puesto

- a. Denominación del Puesto: Jefe Financiero- Contable
- b. Área: Financiero- Contable

2. Objetivo

Planear, supervisar y controlar permanentemente la implementación de políticas financieras que garanticen el óptimo funcionamiento de la Empresa.

3. Funciones

- Definir y coordinar las orientaciones de política que deberá seguir el Departamento Financiero, Bienes y Cartera.
- Realizar un estricto seguimiento a los ingresos percibidos por los cánones de arrendamiento de las propiedades de la Empresa y recomendar a la Gerencia General las sanciones a que haya lugar en caso de incumplimiento de dichos contratos.
- Recomendar a la Gerencia General medidas tendientes a salvaguardar la integridad patrimonial de la sociedad (seguros, garantías, recuperación de cartera, entre otras).
- Proponer los planes de compras y la gestión de contratación y manejo de bienes y servicios.
- Solicitar y garantizar que se expida el Certificado de Disponibilidad Presupuestal previo a cualquier erogación o gasto.
- Supervisar, controla y evalúa el personal a su cargo
- Efectuar, junto con el Contador, arqueos periódicos sobre los títulos valores y dineros de la Empresa.
- Las demás funciones inherentes a la naturaleza del cargo y aquellas que le sean asignadas por su jefe inmediato.

3.- Ámbito de la actuación:

Supervisión: Supervisión

5.- Perfil del puesto:

5.1 Educación

Economista, Ingeniero Comercial, Ingeniero en Contabilidad y Auditoría

5.2 Experiencia:

5 años en trabajos Similares

1. Identificación del Puesto

- a. Denominación del Puesto: Contador
- b. Área: Financiero- Contable

2.- Objetivo

Planificar las actividades contables de la Compañía, controlando y verificando los procesos de registro, clasificación y contabilización del movimiento contable, a fin de garantizar que los estados financieros sean confiable y oportunos.

3.-Funciones

- Coordinar y supervisar las actividades de revisión, contabilización y codificación.
- Controlar emitir y aprobar las órdenes de pago, cheques y otros.
- Examinar, clasificar, codificar y contabilizar, las transferencia bancarias, nóminas de personal, notas de débito y créditos bancarios, cheques anulados y otros ingresos recibidos por la unidad de Tesorería.
- Supervisar y dirigir los análisis contables de las operaciones.
- Elaborar las notas de créditos y débitos a nombre de los beneficiarios de las retenciones y aportes derivados de la nómina.
- Velar por el mantenimiento y actualización del sistema de contabilidad y bienes de la Institución.

- Participar en la elaboración del presupuesto, memoria y cuenta de la unidad.
- Revisar y firma las conciliaciones bancarias, balance de bienes, impuestos y gastos.
- Revisar y verificar el proceso de conciliación bancaria.
- Determinar los ajustes necesarios, luego de obtenido los resultados.
- Preparar balances de comprobación con sus aportes respectivos.
- Elaborar cuadros demostrativos de cuentas de la Institución.
- Mantener informado al supervisor inmediato sobre el control de las conciliaciones bancarias.
- Elaborar informes técnicos de la unidad de Conciliaciones Bancarias.
- Verificar la disponibilidad financiera de las unidades y/o dependencias de la compañía.
- Preparar órdenes de pago para la cancelación de los aportes y retenciones por diferentes conceptos del personal de la compañía.
- Preparar las liquidaciones de las deudas pendientes y préstamos del personal con la compañía.
- Supervisar y coordinar el proceso de análisis y conformación de saldos de cuentas de los estados financieros.
- Analizar las irregularidades detectadas por el personal a su cargo y elabora los informes respectivos.
- Analizar y verifica movimientos de las diferentes cuentas bancarias.
- Preparar balances y estados financieros.
- Realizar asientos de apertura y cierre de los diferentes libros de contabilidad.
- Elaborar relaciones sobre movimientos de órdenes de avance de acuerdo a las variaciones diarias.
- Verificar y confirma las retenciones realizadas por nómina.
- Supervisar, controla y evalúa el personal a su cargo.
- Presentar informes a su superior de las actividades desarrolladas por la unidad.
- Suministrar información contable a los entes que la requieran sobre la

situación financiera de la Institución.

- Cumplir con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.
- Mantener en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
- Elaborar y presenta informes técnicos.
- Las demás funciones inherentes a la naturaleza del cargo y aquellas que le sean asignadas por su jefe inmediato

4.- Ámbito de la actuación:

Supervisión: Supervisa

5.- Perfil del puesto:

5.1 Educación

Ingeniero en Contabilidad y Auditoría, Contador Público.

5.2 Experiencia:

2 años en trabajos Similares

1. Identificación del Puesto

- a. Denominación del Puesto: Analista de Compra
- b. Área: Financiero - Contable

2. Objetivo

Realizar procesos de compras y contratación de servicios, a través de la realización y seguimiento del plan de compras, apoyando así los procesos de compras, importaciones y contrataciones, garantizando los materiales y servicios en los tiempos y cantidades requeridas por la compañía.

3. Funciones

- Investigar y analizar los diferentes proveedores
- Supervisar el inventario de productos
- Verificar que no existan faltante de productos en el sistema de Inventarios
- Emitir pedidos de productos.

- Realiza cotizaciones con diferentes proveedores.
- Ingresar los productos con código en el sistema.
- Analizar y proponer promociones para tener más acogida al público.
- Las demás funciones inherentes a la naturaleza del cargo y aquellas que le sean asignadas por su jefe inmediato

4.- Ámbito de la actuación:

Supervisión: No supervisa

5.- Perfil del puesto

5.1 Educación

Ingeniero en Administración de empresas, Licenciado en Administración de Empresas.

5.2 Experiencia:

2 años en trabajos Similares

1. Identificación del Puesto

- a. Denominación del Puesto: bodeguero
- b. Área: Financiero - Contable

2. Objetivo

Asegurando la continuidad operacional de la bodega, como también una oportuna gestión en el abastecimiento y respuesta a los requerimientos de las jefaturas

3. Funciones

- Planificar las actividades de Bodega, asegurando el pleno funcionamiento y aprovisionamiento de materiales a terreno como también la recepción de estos.
- Administrar, supervisar, controlar, ejecutar y Tomar registro de bienes materiales que se ingresen a bodegas como también los insumos que salen conforme a requerimientos de jefaturas superiores.

- Mantener un adecuado orden de las instalaciones y una debida identificación de los materiales y equipos almacenados.
- Cumplir estrictamente con las normas de seguridad, manejo de materiales, inmuebles y accesos de la bodega.
- Solicitar las compras oportunamente para la mantención de Stock Mínimos definidos como críticos, de esta forma evitar quiebres de existencia en bodega. .
- Realizar mensualmente los inventarios de existencias de bodega
- Controlar e informar oportunamente el estado de los equipos siniestrados y otras irregularidades relacionadas con la función de Bodega. meses en trabajos Similares.
- Las demás funciones inherentes a la naturaleza del cargo y aquellas que le sean asignadas por su jefe inmediato

3.- Ámbito de la actuación:

Supervisión: supervisa

5.- Perfil del puesto

5.1 Educación

Estudiante de 9 semestres de contabilidad y Auditoría, o Administración de Empresas,

5.2 Experiencia:

1 año en trabajos Similares

1. Identificación del Puesto

- a. Denominación del Puesto: Auxiliar Bodega
- b. Área: Financiero - Contable

2. Objetivo

Asistir al personal de la Sección según necesidad en sus requerimientos

3. Funciones

- Preparar y/o trasladar insumos y/o material de acuerdo a requerimientos de la sección.
- Apoyar en la gestión administrativa a través del retiro y despacho de documentación.

- Preparación, traslado y/o despacho de bienes.

4. Ámbito de la actuación

Supervisión: No supervisa

5.- Perfil del puesto

5.1 Educación

Bachiller

5.2 Experiencia:

3 meses en trabajos Similares

1. Identificación del Puesto

- a. Denominación del Puesto: Cajero
- b. Área: Administración Financiero – Contable

2 Objetivo

Velar por el adecuado ingreso y egreso de pagos correspondientes a la caja transaccional.

3 Funciones

- Recepciona pagos al día por ventanilla, verificando información requerida (datos de clientes y fecha), ingresando código de barras a caja transaccional, informando al usuario formas de pago y monto a cancelar, ingresando dinero a la caja y devolviendo al contribuyente la factura de acuerdo a normativas internas.
- Ingresar pagos rezagados por vía interna, recepcionando documento de respaldo y documentación de pago, ingresando pago a la fecha de solicitud, adjuntando al comprobante de pago documento validado, de acuerdo a normativas vigentes.
- Registra información de ingresos diarios, rindiendo en libro contable pagos al día y pagos rezagados (montos de ingresos, número de caja) y/o en Formulario correspondiente Avisos de Recibo (pagos manuales), según corresponda, adjuntando Boucher de inicio y cierre de caja transaccional con depósitos correspondientes y archivando documentos de respaldo, de acuerdo a normativas vigentes.

- Realizar arqueos de cajas diarios y enviar depósitos al banco.
- Las demás funciones inherentes a la naturaleza del cargo y aquellas que le sean asignadas por su jefe inmediato.

4 Ámbito de la actuación:

Supervisión: No supervisa

5. Perfil del puesto

5.1 Educación

Estudiante de 3 semestres de ingeniería comercial o Contabilidad y Auditoría

5.2 Experiencia:

5 meses en trabajos Similares

1.-Identificación del Puesto

- a. Denominación del Puesto: Auxiliar Contable
- b. Área: Financiero – Contable

2.- Objetivo

Registrar las transacciones contables de las operaciones de la compañía y verificar su adecuada contabilización, elaborar nómina y liquidación de seguridad social.

2. Funciones

- Recibe, examina, clasifica, codifica y efectúa el registro contable de documentos.
- Revisa y compara lista de pagos, comprobantes, cheques y otros registros con las cuentas respectivas.
- Archiva documentos contables para uso y control interno.
- Elabora y verifica relaciones de gastos e ingresos.
- Transcribe información contable en el sistema contable.
- Revisa y verifica planillas de retención de impuestos.
- Revisa y realiza la codificación de las diferentes cuentas bancarias.
- Recibe los ingresos, cheques nulos y órdenes de pago asignándole el número de comprobante.

- Totaliza las cuentas de ingreso y egresos y emite un informe de los resultados.
- Participa en la elaboración de inventarios.
- Transcribe y accesa información operando un microcomputador.
- Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la compañía.
- Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
- Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.
- Clasificar adecuadamente de acuerdo a los centros de costos existentes los documentos contables
- Ingresar facturas en el sistema contable
- Las demás funciones inherentes a la naturaleza del cargo y aquellas que le sean asignadas por su jefe inmediato.

4.- Ámbito de la actuación:

Supervisión: No supervisa

5.- Perfil del puesto

4.1 Educación

Estudiante de 8 semestres de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría

4.2 Experiencia:

1 año en trabajos Similares

1. Identificación del Puesto

a. Denominación del Puesto: Jefe de Ventas

b. Área: Ventas

2. Objetivo

Mantener la rentabilidad de la compañía, y cada una de las rutas de ventas, realizando permanentemente un análisis de ventas.

3. Funciones

- Coordinar con los vendedores los planes de trabajo semanal y mensual
- Medir el desempeño de los vendedores.
- Analizar los problemas de ventas para proponer soluciones y mejorar la eficiencia de las ventas.

- Establecer las rutas de trabajo de los recorridos que deben realizar los vendedores.
- Mantener la buena imagen de la empresa mediante las ventas que se realizan y la satisfacción del cliente.
- Las demás funciones inherentes a la naturaleza del cargo y aquellas que le sean asignadas por su jefe inmediato.

4. Ámbito de la actuación:

Supervisión: Supervisa

5. Perfil del puesto

5.1 Educación

Bachiller

5.2 Experiencia:

3 meses en trabajos Similares

1. Identificación del Puesto

- a. Denominación del Puesto: Vendedor
- b. Área: ventas

2. Objetivo

Asesorar al cliente utilizando medios y técnicas de ventas, a su alcance para conseguir que este cliente adquiera el producto y el servicio ofrecido

3. Funciones

- Consolidación y captación de cartera de cliente.
- Argumentación y cierre de ventas suficientes para cumplir con las cuotas asignadas.
- Elaboración de informes cualitativos y cuantitativos que recojan los movimientos de la competencia.
- Concertación, preparación y demostración de los productos, en las visitas a clientes y futuros clientes.
- Cumplir con las metas de ventas mensuales, semestrales y anuales.
- Las demás funciones inherentes a la naturaleza del cargo y aquellas que le sean asignadas por su jefe inmediato.

4. Ámbito de la actuación:

Supervisión: No supervisa

5. Perfil del puesto

5.1 Educación

Ingeniero en Marketing, Ingeniero Comercial

5.2 Experiencia:

1 año en trabajos Similares

1. Identificación del Puesto

- a. Denominación del Puesto: Jefe de operaciones
- b. Área: Operaciones

2. Objetivo

Reporta directamente a la Gerencia General, y dadas las características de sus funciones y áreas bajo su órbita además coordina con gerencia todas las actividades relacionadas con los procesos de operación de la Empresa, así como todo lo relacionado con el mantenimiento de las maquinarias.

3. Funciones

- controlar el inventario, maneja la logística, y entrevista y supervisa a los empleados de operaciones.
- Evaluar el desempeño de los empleados bajo su supervisión.
- Receptar los pedidos de los clientes en lo que es (MDF. PLYWOOD)
- Informa a los clientes el turno de corte de su pedido
- Las demás funciones inherentes a la naturaleza del cargo y aquellas que le sean asignadas por su jefe inmediato.

4. Ámbito de la actuación:

Supervisión: Supervisa

5. Perfil del puesto

5.1 Educación
Ingeniero Industrial

5.2 Experiencia:

3 años en trabajos Similares

1. Identificación del Puesto

- a. Denominación del Puesto: Maquinista de corte
- b. Área: Operaciones

2. Objetivo

Dar forma a los pedidos de los clientes en mdf para satisfacer sus necesidades.

3. Funciones

- Recapta la materia prima del bodeguero
- Corta la materia prima (mdf) según modelo del producto que solicita el cliente
- Colabora en la terminación del producto terminado.
- Las demás funciones inherentes a la naturaleza del cargo y aquellas que le sean asignadas por su jefe inmediato.

4. Ámbito de la actuación:

Supervisión: No supervisa

5. Perfil del puesto

5.1 Educación
Técnico Artesano

5.2 Experiencia:

1 año en trabajos Similares

1. Identificación del Puesto

- a. Denominación del Puesto: Maquinista de Borde

b. Área: Operaciones

2. Objetivo

Pulir los bordes de del corte según pedidos de los clientes en mdf para satisfacer sus necesidades.

3. Funciones

- Recapta el producto de la producción de corte del maquinista de corte.
- Lija y da diseño al producto (mdf) según modelo solicitado el cliente.
- Las demás funciones inherentes a la naturaleza del cargo y aquellas que le sean asignadas por su jefe inmediato.

4. Ámbito de la actuación:

Supervisión: No supervisa

5. Perfil del puesto

5.1 Educación

Técnico- Artesano

5.2 Experiencia:

1 año en trabajos Similares

4.1.8 Factibilidad de aplicación:

La aplicación de la presente propuesta tiene una factibilidad aceptable Debido a que tiene costos bajos para su aplicabilidad.

Entre los recursos financieros se necesitara contratar a la Autora y una asistente, para la elaboración del Manual de Funciones.

La elaboración del manual tendrá un tiempo de aproximación de tres meses y quince días, entre el tiempo de recopilación de la información y la elaboración del Manual y recopilación de la información por medio de la encuesta y entrevista.

4.1.9 Plan de acción

Etapas de ejecución de la propuesta	Responsable de cumplimiento	Actividades a realizar	Tiempo de inicio y fin	Mecanismo de evaluación
Primer etapa	Karen Gisella Pilligua Holguin	Presentación de la propuesta a la gerencia	30 días	Entrega del proyecto
Segunda etapa	Gerente	Presentación de la propuesta gerencia	30 días	Aceptación de la propuesta
Tercer etapa	Gerencia	Socialización del levantamiento de información	3 días	Firmas de asistencia jefes y trabajadores
Cuarta etapa	Karen Gisella Pilligua Holguin	Aplicación de formato para encuesta	60 días	Formatos llenos y firmados

5 Conclusiones

- ❖ Investigando sobre el modelo de evaluación de desempeño se puede concluir que no existe un Manual de funciones que permite evaluar el desempeño de los trabajadores, además que la empresa no aplica evaluaciones a sus trabajadores.
- ❖ En la pregunta N 4 responden que a veces, rara vez el 18% y siempre el 9%, al parecer existe una falla en la comunicación institucional que no permite llegar al 100% efectivamente. En la pregunta N 9 en lo que respecta a motivación, se obtuvo 59% de los encuestados respondieron a veces y rara vez un 41%. En relación a las demás todas permiten evidenciar falta de determinación de funciones para un funcionamiento de la organización
- ❖ Una vez analizada toda la problemática se puede determinar que por falta de interés de los Directivos hacia el real desenvolvimiento de los trabajadores no se aplica una verdadera administración de recursos humanos, ni cuenta con herramientas técnicas que ayuden al control de los resultados de los empleados en el desempeño de sus actividades laborales, por lo que el elaborar un Manual de Funciones permitiría iniciar con una herramienta de partida para la aplicación de una evaluación de desempeño, que mejorara el clima laboral de la empresarial y estableciendo las actividades laborales por puestos y no existirá actividades repetitivas que a veces crean desorganización entre los trabajadores.

6 Recomendaciones

- ❖ Los directivos deben de evaluar a los trabajadores, sea trimestral, semestral o anual para conocer el real desempeño de cada uno.

- ❖ Deben mejorar el sistema comunicacional de la empresa, socializando los proyectos y cambios que ocurren internamente; además debe implementar programas de motivación y trabajo en equipo que mejoraran las relaciones interpersonales y laborales entre los trabajadores de la Empresa **DISALME CIA. LTDA**, mejorando el clima organizacional.

- ❖ Debe elaborarse un Manual de Funciones que permite aplicar un modelo de evaluación de desempeño a los trabajadores de la empresa, en consecuencia cuando los trabajadores conozcan técnicamente lo que deben hacer mejorar las relaciones de interfaces laborales y entre compañeros.

7 Referencias

- AITECO. (s.f.). *Manual de funciones*. Recuperado el 30 de septiembre de 2017, de <https://www.aiteco.com/manual-de-funciones/>
- Chiavenato, I. (2001). *ADMINISTRACION teoria, proceso y practica*. Colombia: McGRAW-HILL.
- Chiavenato, I. (2011). *Administracion de Recursos Humanos*. Mexico: McGrawHill.
- Corrales, C., Irene, Sosa, D., & Juan Arturo. (2003). Clima organizacional y desempeño de los docentes en la ULA: Estudio de caso. *Revista Venexolana de Gerencia*, 648.
- Definiciones. (30 de Agosto de 2017). *Definición de Trabajo en Equipo*. Obtenido de <https://definicion.mx/trabajo-en-equipo/>
- Munch, L. (2010). *Administracion gestion organizacional enfoque y proceso administrativo*. Mexico: Pearson.
- ROBBINS, P., S., JUDGE, & A., T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Pearson.
- Significado. (29 de Agosto de 2017). *Significados de cultura organizacionales*. Obtenido de <https://www.significados.com/cultura-organizacional/>
- Torres, L. (28 de 8 de 2017). *Clima laboral y conflictos en el ambiente de trabajo :Caso area de salud No. 2*. Obtenido de <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/3188/1/T1170-MDTH-Torres-Clima.pdf>

ANEXOS



**UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVA
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

Encuesta a los empleados de la compañía DISALME CÍA. LTDA

Objetivo: Determinar de qué manera inciden TEMA: EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE DISALME CIA. LTDA.

Instrucciones: Agradezco se sirva responder la presente encuesta con honestidad la misma que servirá como base para alcanzar el objetivo de esta investigación marcando con una x en el paréntesis de la alternativa de su elección

1. Usted conoce si la empresa tiene un manual de descripción de de cargos o un manual de funciones

Si no

2. ¿Antes de cada tarea especial su jefe le explica el objetivo?

Rara vez	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>
Siempre	<input type="checkbox"/>

3. La empresa comunica a todos los empleados antes que realice cualquier cambio en gestión, estructural y tecnológico.

Rara vez	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>
Siempre	<input type="checkbox"/>

4. Las decisiones y la comunicación en la empresa son claras lógicas y sin contradicciones.

Rara vez	
A veces	
Siempre	

5. Usted cuenta con los materiales (instrumentos, herramientas, papelería, entre otros) adecuados a las funciones que desempeña.

Rara vez	
A veces	
Siempre	

6. Cuando ingreso a trabajar en la empresa le entregaron sus actividades y funciones a realizar por escrito, permitiéndole conocer la importancia de su puesto laboral.

Si no

7. Usted conoce los proyectos de la empresa

Si no

- 8.- La empresa evalúa su desempeño

Si no

- 9.- Las posibilidades de ascensos de personal se dan en función de la capacidad del personal.

Rara vez	
A veces	
Siempre	

10.- El horario normal de mi trabajo es suficiente para las cargas de trabajo de mi puesto

Rara vez	
A veces	
Siempre	

11. La evaluación de desempeño que le aplica es

ANUAL	
SEMESTRAL	
NUNCA	

12.- En su trabajo tienen sus compañeros un ambiente de:

Cordialidad	
compañerismo	
Solidaridad	
Egoísmo	
Antipatía	
desanimo	
Respeto	

13.-Conoce usted si las capacitaciones que la empresa aplica es por el resultado de sus evaluaciones

Si no

14.- Cree usted que el clima laboral afecta el normal desempeño en sus actividades laborales ò funciones. .

Si no



UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVA
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

ENTREVISTA A LA INGENIERA ROSA JACQUELINE MENDOZA MEJIA
GERENTE DE DISALME CIA. LTDA.

Objetivo: Conocer cuál es la opinión del gerente del clima organizacional y el desempeño de los trabajadores en la empresa Disalme Cía. Ltda.

Entrevistado:

- 1. ¿Actualmente la empresa mide el desempeño de los empleados y que metodología utiliza?**
- 2. ¿Cómo la empresa mide el clima laboral?.**
- 3. ¿La empresa tiene un departamento de Recursos Humanos?**
- 4. ¿La empresa capacita a sus empleados, a través de un plan de perfeccionamiento técnico (por puesto laboral).?**
- 5. ¿La empresa al momento de contratar a un nuevo trabajador le entrega por escrito sus funciones o actividades?**
- 6. ¿La empresa cuenta con un Manual de funciones?**



UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVA
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

**FORMATO PARA LEVANTAMIENTO DE INFORMACION PARA LA DESCRIPCION
Y ANALISIS DEL PUESTO**

A. IDENTIFICACION DEL PUESTO:
UNIDAD O PROCESO :
NOMBRE DEL PUESTO :

B. OBJETIVO DEL PUESTO:

c. Actividades
1.-
2.-
3.-
4.-
5.-
6.-
7.-
8.-
9.-

E. ROL DEL PUESTO:	
NO PROFESIONALES	
Servicios	<input type="checkbox"/>
PROFESIONALES /ESTUDIANTE UNIVERSITARIO	
Administrativo	<input type="checkbox"/>
DIRECTIVO	
Dirección de unidad organizacional	<input type="checkbox"/>

G. INSTRUCCIÓN FORMAL:	
	TÍTULO
Educación Básica	<input type="text"/>
Bachiller	<input type="text"/>
Técnico	<input type="text"/>
Profesional	<input type="text"/>
Diplomado Superior	<input type="text"/>
Especialista	<input type="text"/>
Maestría o PHD	<input type="text"/>

H. EXPERIENCIA:	<input type="text"/>
------------------------	----------------------

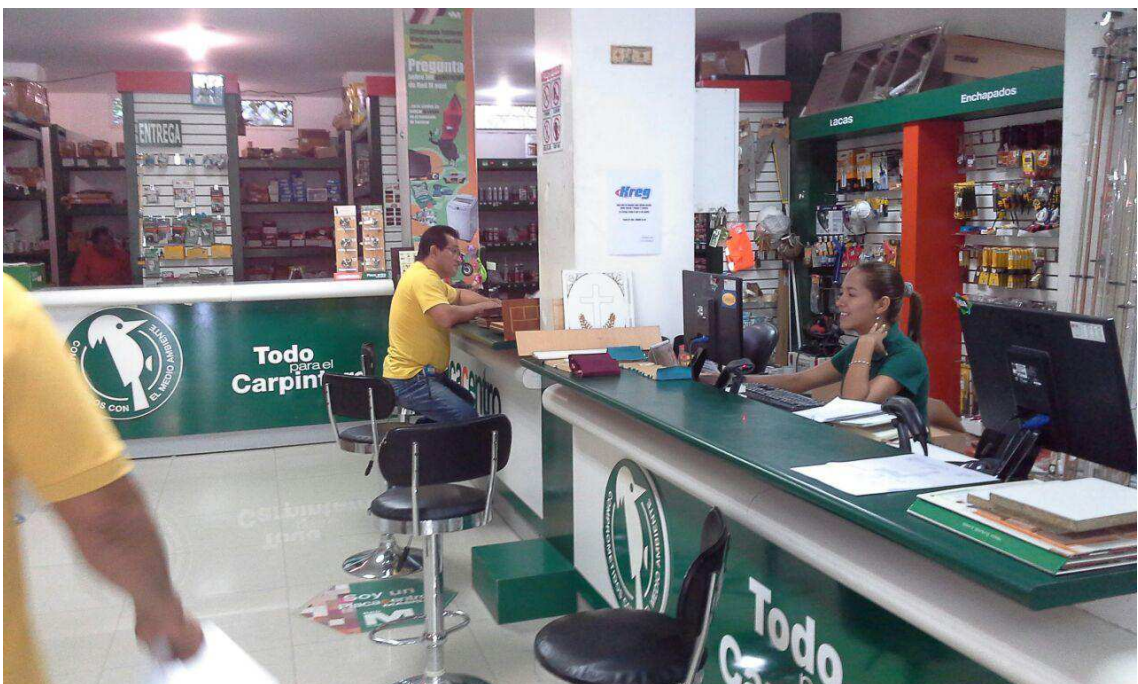
I. CAPACITACIÓN:	
Detallar los cursos, seminarios u otros eventos de formación que proporcionan los conocimientos necesarios para el desempeño del puesto:	
ESPECÍFICA	RELACIONADA
<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>

J. CONOCIMIENTO:	
Detallar los conocimientos, técnicos necesarios para el buen desarrollo de las actividades del puesto.	
TECNICO	RELACIONADA
<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>

FOTOS



Área de Ventas





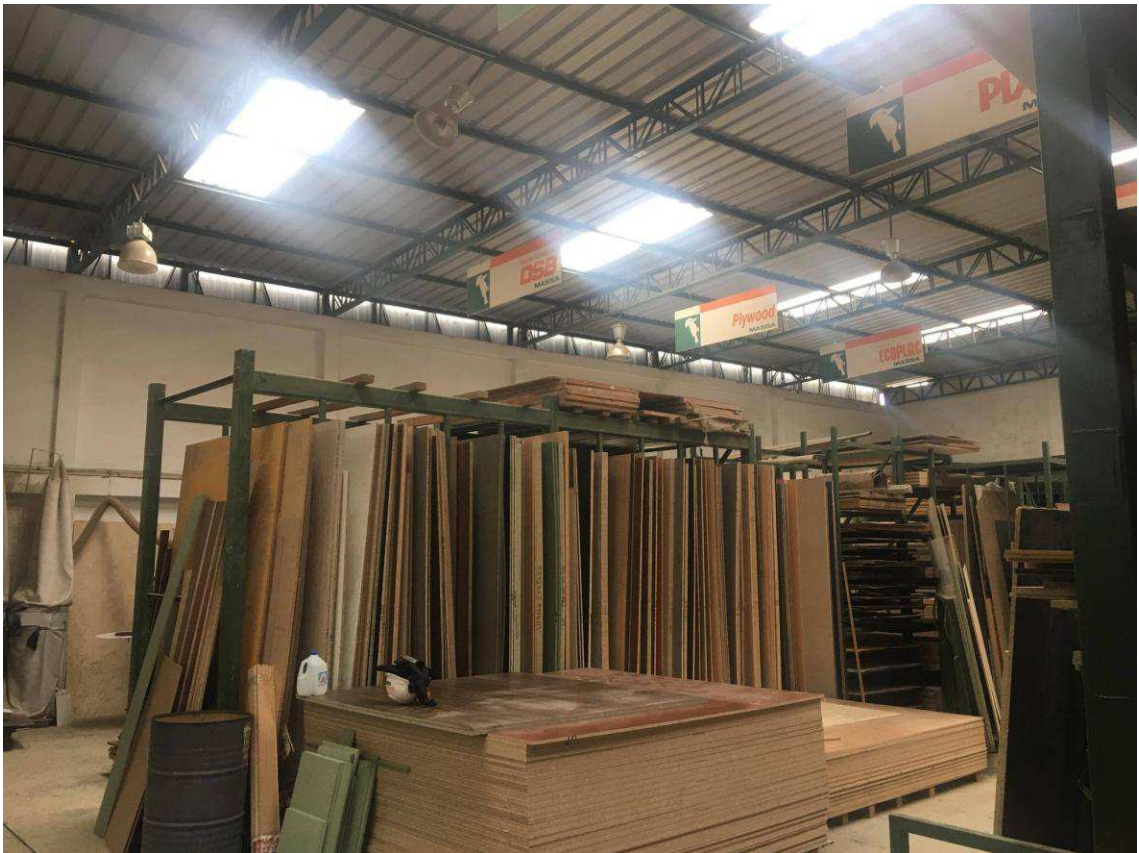
Área de despacho



Área de Maquinas



Área de Tableros





Entrevista a la Ingeniera Jacqueline Mendoza Gerente y propietaria de la empresa.