



**UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO” DE  
MANABÍ  
FACULTAD DE PSICOLOGÍA**



**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE: PSICÓLOGO  
INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL.**

**TEMA:**

**“ELABORACIÓN DEL MANUAL DE  
COMPETENCIAS, RESPONSABILIDADES Y SU  
INCIDENCIA EN EL PERSONAL DE VENTAS DE LA  
EMPRESA ORIENTAL S.A AGENCIA PORTOVIEJO  
EN EL AÑO 2013”**

**A U T O R:**

**JUAN CARLOS VÉLEZ MACÍAS**

**TUTOR: Ing. Ítalo Bello Moreira**

**MANTA**

**MANABÍ**

**ECUADOR**

**2013**

## **CERTIFICADO DE APROBACIÓN DEL DIRECTOR**

En mi calidad de Tutor del Proyecto de Tesis en Educación Superior, nombrado por la Dirección de Tesis de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí.

### **CERTIFICO:**

Que he analizado el proyecto de tesis presentado por el estudiante Juan Carlos Vélez Macías, como requisito previo para optar por el Título de Psicólogo Industrial/Organizacional, cuyo problema es:

**“ELABORACIÓN DEL MANUAL DE COMPETENCIAS,  
RESPONSABILIDADES Y SU INCIDENCIA EN EL PERSONAL DE  
VENTAS DE LA EMPRESA ORIENTAL S.A AGENCIA PORTOVIEJO  
EN EL AÑO 2013”**

Considero aprobado en su totalidad.

**Firma Tutor** \_\_\_\_\_  
**Ing., Ítalo Bello Moreira**  
**C.C.**

**Manta, 04/09/2014**

## **AUTORÍA**

Los pensamientos, ideas, opiniones y la información obtenida a través de este trabajo de investigación, son de exclusiva responsabilidad del autor.

**JUAN CARLOS VÉLEZ MACÍAS**

F. \_\_\_\_\_  
C.I.1309054060

Manta, 04/09/2014

## **FACULTAD DE PSICOLOGIA**

**“ELABORACIÓN DEL MANUAL DE COMPETENCIAS,  
RESPONSABILIDADES Y SU INCIDENCIA EN EL PERSONAL DE  
VENTAS DE LA EMPRESA ORIENTAL S.A AGENCIA PORTOVIEJO  
EN EL AÑO 2013”**

### **TESIS DE GRADO**

Sometido al honorable consejo directivo de la Facultad de Trabajo Social, Escuela de Psicología como requisito parcial para obtener el título de:

### **PSICOLOGO INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL**

**Aprobado por el Tribunal de Tesis:**

-----  
Dr.  
**PRESIDENTE DEL TRIBUNAL**

-----  
Psi.  
**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

-----  
**Ing. Ítalo Bello Moreira**  
**DIRECTOR DE TESIS**

## **AGRADECIMIENTO**

Mi más sincero agradecimiento a:

- A Dios, mi único e inseparable amigo por haberme dado la vida, por cuidarme, darme sabiduría, guiar mis pasos al buen camino y con ello conseguir mis objetivos.
  
- A mis padres, familiares y amigos que me dieron su apoyo cuando más lo necesite.
  
- Al Ing. Ítalo Bello Moreira por su valioso aporte como director de tesis.
  
- A mis profesores/as por haber aportado con sus conocimientos durante la etapa universitaria.

## DEDICATORIA

Este presente trabajo se lo dedico:

- A mis padres quienes se sentirían orgullosos de verme alcanzar mi meta, ya que siempre me enseñaron a luchar y a no ceder en el empeño de conseguir lo que anhelamos.
  
- Al Ing. Ítalo Bello Moreira, por la dirección de esta tesis y por haber confiado en mi intelecto para llevar acabo dicha investigación.
  
- A mis compañeros de la **ULEAM**, gracias por entender mis ausencias y ayudarme a sacar siempre mi trabajo hacia delante.
  
- A mi hijo, ya que han sido muchas las horas robadas a su compañía y no sé si llegaré a poder compensarlas; sólo espero que siga como ahora y le pueda servir de ejemplo en su vida.

# ÍNDICE

	Paginas
<b>INTRODUCCIÓN</b>	2
<b>CAPÍTULO I. EL PROBLEMA.</b>	
1.- TEMA.	6
1.2.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.	7
1.2.1.- CONTEXTUALIZACIÓN.	7
1.2.1. a.- Macrocontexto.	7
1.2.1. b.- Mesocontexto.	8
1.2.1. c.- Microcontexto.	8
1.2.1. d.- Análisis crítico.	9
1.2.2.- PREGUNTAS DIRECTRICES.	10
1.2.3.- FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.	11
1.2.4.- DELIMITACIÓN.	12
1.2.4.a.- Delimitación de contenidos.	12
1.2.4.b.- Delimitación espacial.	12
1.2.4.c.- Delimitación temporal.	12
1.3.- OBJETIVOS.	13
1.3.1.- OBJETIVO GENERAL.	13
1.3.2.- OBJETIVOS ESPECÍFICOS.	13
1.4.- JUSTIFICACIÓN.	14
<b>CAPÍTULO II.</b>	
2.- MARCO TEÓRICO.	16
2.1.- ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.	16
2.2.- FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA.	20
2.3.- FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.	22
2.4.- FUNDAMENTACIÓN LEGAL	27
2.5.- HIPÓTESIS.	26
2.6.- SEÑALAMIENTO DE VARIABLES.	27
2.6.1.- Variable Independiente.	28
2.6.2.- Variable Dependiente.	29
<b>CAPITULO III.</b>	
3.- METODOLOGÍA.	26
3.1.- TIPO O NIVEL DE INVESTIGACIÓN.	26
3.1.1.- MÉTODOS.	26
3.1.2.- TÉCNICAS.	27
3.2.- POBLACIÓN, MUESTRA Y TAMAÑO.	27
3.2.1.- POBLACIÓN.	27
3.2.2.- MUESTRA.	27

3.2.3.- TAMAÑO DE LA MUESTRA.	27
3.3.- OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.	28
3.3.a.- VARIABLE INDEPENDIENTE.	28
3.3.b.- VARIABLE DEPENDIENTE.	29
3.4.- TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.	30
3.5.- RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.	30
3.6.- PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.	30
<b>CAPÍTULO IV.</b>	
4.- ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.	31
4.1.- ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.	32
4.2.- Entrevista.	51
4.3.- Encuestas o cuestionarios.	53
<b>CAPÍTULO V.</b>	
5.1.- COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS.	56
5.2.- LOGROS DE OBJETIVOS.	57
<b>CAPÍTULO VI.</b>	
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.	
6.1.- CONCLUSIONES.	58
6.2.- RECOMENDACIONES.	60
<b>CAPÍTULO VII.</b>	
7.- PROPUESTA.	61
7.1.-DATOS INFORMATIVOS.	61
7.2.- ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA.	62
7.3.- OBJETIVOS.	63
7.4.- JUSTIFICACIÓN.	64
7.5.- FUNDAMENTACIÓN.	65
7.6.- METODOLOGÍA. PLAN DE ACCIÓN.	67
7.7.- ADMINISTRACIÓN	68
7.8.- PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN.	70
<b>CAPÍTULO VIII.</b>	
8.1.- BIBLIOGRAFÍA.	
8.2.- ANEXOS.	



## INTRODUCCIÓN

En los años 70 y 80, las empresas mejoraron sus procesos mediante la gestión de la calidad total. En los 90, intentaron optimizarlos radicalmente mediante la reingeniería de procesos. A finales del siglo XX la idea de tercerizar procesos y capacidades comenzó a ganar aceptación como un medio para obtener beneficios más rápidos.

En la década actual, muchas han vuelto al mejoramiento de procesos en sus competencias y responsabilidades. Sin embargo las mejoras muchas veces no se traducen en rápidas reducciones de costos o en un balance general más ajustado.

Entre distintas empresas, los procesos estandarizados en los manuales de responsabilidades y competencias pueden facilitar el comercio por las mismas razones: mejores comunicaciones, traspasos más eficientes y benchmarking del desempeño.

En la empresa ORIENTAL S.A Agencia Portoviejo, existe un alto nivel de personas que laboran en el área de ventas, arrastrando indiscutibles inconvenientes en el desempeño laboral, estas áreas tomada en cuenta para la investigación han sido; Venta, administración, bodega y reparto.

Todo lo mencionado anteriormente, beneficiara así; al proyecto, como tesis de grado, el que enmendado a un excelente manejo técnico se logrará desarrollar sin ningún tipo de inconvenientes.

El indicio básico concerniente al tema se fundamentará en la utilización óptima de la fuente investigativa de una institución privada de alto prestigio.

Vale destacar el apoyo que se obtendrá por parte de los colaboradores de estas áreas mencionadas en la empresa ORIENTAL S.A Agencia - Portoviejo, que permitirá solidificar conocimientos, los mismos que se transmitirán de forma objetiva e imparcial en la investigación a presentar.

De aquí surge la necesidad de investigar y plantear alternativas para hacer una propuesta que oprima en parte el problema y fomentar el interés por parte de los gerentes encargados de la empresa ORIENTAL S.A. Agencia - Portoviejo.

El proyecto de tesis está estructurado de ocho capítulos, los cuales se distribuyen de la siguiente manera:

Capítulo primero, contempla el problema, la formulación del problema con sus interrogantes o subproblemas, capítulo segundo, aborda en su marco teórico los antecedentes investigativos del trabajo.

Capítulo tercero, detallará la metodología utilizada, la modalidad básica de la investigación, el nivel de investigación aplicada, la determinación de la población, la muestra objeto de estudio, la operacionalización de las variables para determinar los métodos, técnicas e instrumentos más apropiados para realizar la investigación. Este es el capítulo más relevante de la investigación.

Capítulo cuarto, se basa en el análisis e interpretación de los resultados obtenidos en el capítulo anterior, concluyendo con la comprobación estadística de la hipótesis.

Capítulo quinto, toma como punto central la comprobación de la hipótesis, logros de los objetivos, capítulo sexto, conclusiones y recomendaciones, capítulo séptimo, propuesta, capítulo octavo, bibliografía y anexos.

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA**

La administración del personal es hoy en día un factor prioritario dentro de las organizaciones puesto que su buen uso depende en gran parte el óptimo funcionamiento de las empresas y su rápida adaptación a las condiciones cambiantes del medio que las rodea.

Es por esto que la empresa ORIENTAL S.A Agencia Portoviejo en busca de un mejoramiento de sus labores operativas y administrativas, en la que en su dirección se trata de conseguir que con la elaboración del manual de competencias, responsabilidades de alguna forma u otra impacte en el personal de ventas de la mencionada empresa. Con el fin de mejorar y reestructurar aspectos de la empresa como es el capital humano. En todo lo pretendido dentro de la empresa, los directivos de ella misma se han mostrado interesados y apoyan este proyecto, viendo en esta una herramienta bastante importante para el futuro de esta organización.

La empresa ORIENTAL S.A Agencia Portoviejo es una empresa proyectada a crecer y calificarse, estableciendo ajustes, determinando prioridades, optimizando los recursos, objetivos solo posibles mediante el desarrollo de alternativas organizacionales como la instauración de un manual de competencias, responsabilidades.

Para tal proyecto se hace necesaria la colaboración activa de todos los participantes y actores que de una manera u otra influyen en el normal desarrollo de las actividades operativas de la comercialización.

## **1. TEMA**

“Elaboración del manual de competencias, responsabilidades y su incidencia en el personal de ventas de la empresa ORIENTAL S.A Agencia Portoviejo en el año 2013”

### **1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Las organizaciones están en la necesidad de enfocar las cosas de una manera innovadora con el fin de mejorar el nivel de vida de sus empleados y utilizar herramientas administrativas y operativas necesarias que contribuyan adecuadamente con el correcto desempeño en sus obligaciones laborales.

La empresa ORIENTAL S.A Agencia Portoviejo pretende alcanzar mejor el ambiente de trabajo, consciente que en este momento no se cuenta con los manuales de competencias, responsabilidades.

Lo cual implica que los cargos no tienen claramente definidas sus funciones, existen elementos de medición y de evaluación para las mismas y es por esto que pueden presentarse dualidad de funciones en los puestos de trabajo e ineficiencia en las labores desarrolladas.

#### **1.2.1. CONTEXTUALIZACIÓN**

##### **1.2.1. a.- Macro**

En la Universidad Nacional de Colombia se ha realizados varios estudios, dentro de ellos se aprobaron Manuales de funciones que en la actualidad rigen, en las plantas de

empresas con personal cada vez más exigentes y sujetas a cambios constantes. Las sucesivas formas, los cambios tecnológicos que han acontecido en los últimos años y la creación o supresión de nuevas áreas dentro de las empresas en Colombia según las necesidades administrativas que han tenido las mismas, hacen que los manuales aprobados desde el año 1981 hasta las fechas según sus estudios, han permitido validez y vigencia.

En estos proyectos se tendieron a definir las funciones específicas de los cargos, pero en conjunto presentaron diferencias metodológicas y en algunos debido a desactualizaciones de los documentos, dada a la alta especificidad de algunos empleos que en la actualidad existen en la planta de personal administrativa y obrera, lo que es necesario en Colombia según esta Universidad, trabajar constantemente en las funciones según sus competencias en cada uno de ellos para establecer claramente sus responsabilidades, las dependencias y sus tareas propias en cada área.

#### **1.2.1. b.- Meso**

Por lo anterior se hace necesario tomar como punto de partida el desarrollo de la planeación estratégica donde se plantee el diseño de la misión, visión, organigrama y objetivos organizacionales, elementos que permitirán establecer el orden jerárquico y el flujo de las líneas de información.

La estructuración del Manual de Competencias y Responsabilidades permitirá establecer y señalar las funciones a cumplir en los diferentes cargos para facilitar y

encaminar el logro de los objetivos organizacionales enfocados hacia la rentabilidad y la productividad del área de ventas.

### **1.2.1. c.- Micro**

Para los integrantes del Departamento de Economía Aplicada de la Universidad de Valencia en España, en esta universidad en sus investigaciones sobre Competitividad e Innovación en la Micro y Pequeña Empresa en las Comarcas de l`Horta de la provincia de Valencia señalan que a partir de su definición elaborada sobre competitividad se puede comprender que ésta ha estado vinculada, según las épocas, a diferentes aspectos.

La calidad ha constituido durante largo tiempo el paradigma de la competitividad y, al igual que ella, el foco de atención para obtener la competitividad se ha desplazado desde la gestión de producción, al marketing, la dirección estratégica, la gestión de los recursos humanos, la gestión del conocimiento, la gestión de nuevas tecnologías, etc.

Todas y cada una de las parcelas mencionadas han ido ocupando su espacio como las claves, en diferentes épocas, para llegar a ser competitivos. En esa evolución, al igual que con la calidad, los que no han sido capaces de alcanzar un estándar ha ido sucumbiendo, y siempre para los que sobrevivieron surgió un reto nuevo. Reto, superación y nuevamente otro reto.

En la empresa ORIENTAL S.A desde su creación hasta la actualidad ha contado con un Manual de Control Interno, que

en su medida ha quedado obsoleto esto ha dificultado el desarrollo de la misma específicamente en el área de venta, por lo que es necesaria la implementación de estrategias que permitan a esta empresa reducir sus falencias en toda su organización y por consiguiente contribuya en el desarrollo y crecimiento al implantar un Control Interno adecuado.

De acuerdo a las necesidades tanto de sus administradores y empleados para que realicen de manera correcta y efectiva sus funciones; de los socios para que se sientan respaldados; y también para que permita cumplir con las obligaciones de ventas y administrativas que exigen los respectivos organismos de control.

Además este estudio es importante porque aportará con estrategias que permitan ajustarse al índice aceptable de funcionamiento y consolidación como empresa.

Actualmente la empresa ORIENTAL S.A Agencia – Portoviejo presenta dificultades en el manejo de la información, la línea a seguir y las funciones en cuanto a sus competencias y responsabilidades que se deben desempeñar en cada uno de los cargos en el área de venta, los empleados no saben con certeza que actividades realmente les compete llevar a cabo.

La organización carece de planeación estratégica que permita identificar de manera directa la misión, visión, estructura organizacional y objetivos organizacionales.

Es de mucha importancia aplicar esta investigación como proyecto de tesis para conocer cómo se desarrolla sus competencias y aún más de sus responsabilidades en el área

de ventas de la empresa ORIENTAL S.A Agencia – Portoviejo. E implementar una propuesta, para el desarrollo de la empresa mencionada en su área de venta.

### **1.2.2.PREGUNTAS DIRECTRICES (Subproblemas)**

- ¿Es pertinente la elaboración de un manual de competencias y responsabilidades para el personal del área de ventas dentro de la empresa?
- ¿Cómo cree usted que se deben solucionar los problemas que se presentan con las inconformidades en el personal de ventas en sus puestos por su parte como Gerente?
- ¿Cuáles son los problemas más frecuentes que usted encuentra en su labor diaria como profesional en las áreas mencionadas?
- ¿El manual de competencias y responsabilidades es la herramienta que facilitará la selección del personal y la designación de las actividades inherentes a los cargos?



### **1.2.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

La elaboración de un Manual de competencias y responsabilidades que permitirá establecer los lineamientos para el adecuado desempeño de los colaboradores del Departamento de Operaciones y Logística determinando las labores a efectuarse y los responsables de las mismas.

Se evidencia malestar por parte de los clientes por la recurrente falta de atención, desabastecimiento de productos e insumos. Lo que provoca que el cliente opte por la devolución de la máquina dispensadora (pérdidas de ventas) porque sus requerimientos no son atendidos a tiempo.

Este trabajo tiene incidencia directa en los clientes ya que este manual aportará a que se logre un servicio predecible, consistente y confiable en el servicio de las áreas de ventas de la empresa ORIENTAL S.A Agencia – Portoviejo y mejore la percepción que tiene el cliente sobre el servicio que recibe, ya que actualmente se evidencia lentitud en el proceso de despacho de insumos lo que provoca descontento debido a que el dispensador queda sin producto y no puede seguir degustando de los productos de la misma.

## **1.2.4. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.2.4.1 Objetivo de la investigación.**

Elaborar un manual de competencias y responsabilidades para la empresa ORIENTAL S.A Agencia Portoviejo en el año 2013.

### **1.2.4.2 Campo de ejecución de la investigación.**

Para realizar el trabajo se emplearon técnicas de investigación, entre las cuales se realizó una investigación cuantitativa primaria hacia los empleados y se buscó cuantificar los datos y aplicó una forma de análisis estadístico.

### **1.2.4.3 Tiempo que nos permitirá realizar.**

Adicionalmente, este trabajo se realizó en un tiempo de tres meses aproximadamente en el año 2013 en la elaboración de un manual permitirá mantener un registro actualizado de los procedimientos que ejecuta esta área.

### **1.2.4.4 Lugar**

Elaborar un manual de competencias y responsabilidades para la empresa ORIENTAL S.A Agencia Portoviejo en el año 2013, si fue viable ya que en la misma el investigador de este trabajo trabaja dentro de la empresa.

## **1.3.- OBJETIVOS**

### **1.3.1.- OBJETIVO GENERAL**

Elaborar un manual de competencias y responsabilidades para la empresa ORIENTAL S.A Agencia Portoviejo en el año 2013.

### **1.3.2.- OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Solucionar los problemas que se presentan con las inconformidades en el personal de ventas en sus puestos
- Especificar los problemas más frecuentes que se encuentran en la labor diaria de los profesionales en la empresa
- Determinar un manual de competencias y responsabilidades como herramienta que facilitará la selección de personal y la designación de las actividades inherentes a los cargos

## **1.4.- JUSTIFICACIÓN**

Teniendo en cuenta que el manual de competencias y responsabilidades es una herramienta que permite la estandarización de las actividades llevadas a cabo al interior de la organización se hace necesario el desarrollo del mismo al interior de la empresa ORIENTAL S.A Agencia Portoviejo específicamente en el área de venta ya que hasta el momento no se han adelantado acciones al respecto y se carece de los elementos constitutivos de la planeación estratégica.

A través del Manual de competencias y responsabilidades para el área de ventas, habrá mejores controles en la organización y toma de decisiones; la logística es fundamental para el óptimo funcionamiento de la compañía que dan servicio directo a clientes empresariales; en PYMES no es considerado de mayor importancia, aunque es el motor generador de ingresos.

Comúnmente los problemas administrativos surgen cuando hay que determinar la labor a ejecutarse, designar a las personas adecuadas para desarrollarlas, e incluyendo la disponibilidad de los recursos con que se cuenta para realizar los procesos que se originan del plan establecido inicialmente. Por lo tanto, es importante seguir un plan diseñado para obtener los resultados previstos.

Es importante la coordinación entre lo antes mencionado, por ello se debe desarrollar controles preventivos, evaluar y medir los resultados que se obtengan; y de ser el caso tomar medidas correctivas.

El Manual permitirá establecer los lineamientos para el adecuado desempeño de los colaboradores del Departamento de Ventas, pese a que poseen mucha experiencia laboral y un alto juicio profesional, es imprescindible contar con un manual que sea utilizado como herramienta

que permita transmitir prácticas y conocimientos, además, mejorar sus funciones. Mediante el manual se contribuirá a mejorar la eficiencia y organización del manejo de los recursos humanos mediante la motivación de los empleados del Departamento de Ventas. Esta propuesta cuenta con el aval del Gerente General de la empresa. ORIENTAL S.A Agencia Portoviejo específicamente.

El problema para todo tipo de empresa radica en: ¿Cómo obtener mejores desempeños económicos y laborales?; ¿Qué variables se deben tener en cuenta para alcanzar los objetivos planteados?; ¿Existe una forma indicada y precisa para alcanzar las metas?; ¿Es la motivación un factor clave que conduce al logro de los resultados esperados?; ¿Cuáles son las razones del éxito o fracaso de una organización? Como resultado de la práctica empresarial y la investigación inherente al desarrollo de la misma, se contará con la estructuración de la planeación estratégica y el manual de competencias y responsabilidades la empresa ORIENTAL S.A. Agencia Portoviejo.

Igualmente es necesario mediante este diagnóstico establecer las características existentes de la empresa, su evolución, competitividad y compromiso con la sociedad, el sector al que pertenece y objetivos futuros.

Los beneficiados directos del proyecto, serán los colaboradores de la empresa ORIENTAL S.A Agencia Portoviejo y quizás alguien en particular que quiere emprender la investigación como estudiantes de esta Escuela de Psicología en la Carrera de Organizacional/ Industrial.

Tiene factibilidad social, económica y técnica

**Social;** porque los colaboradores de la empresa ORIENTAL S.A Agencia Portoviejo contribuirán en la ejecución del proyecto.

**Económica;** porque el proyecto será financiado por el autor de la investigación.

**Técnica;** por cuanto se contará con el apoyo de los gerentes de la empresa y supervisores de las áreas mencionadas.

## **CAPÍTULO II**

### **2.- MARCO TEÓRICO**

#### **2.1.- ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

Esta investigación de campo se aplica de forma directa en la empresa ORIENTAL S.A. Agencia Portoviejo, ya que fue aquí en donde se aplicó el proyecto de elaboración del manual de competencias, responsabilidades y su incidencia en el personal de ventas de la empresa ORIENTAL S.A. Agencia Portoviejo, y es el autor de la investigación quién estuvo ligado directamente con la situación en la adquisición de información de primera fuente, útil y necesaria para encontrar los elementos correctos para solucionar el problema.<sup>1</sup>

#### **2.1.2.- EL PROCESO DE VALORACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE PUESTOS**

“Para garantizar el equilibrio interno de los salarios, la administración salarial utiliza la valoración y la clasificación de los cargos, que representan esquemas tradicionales para comparar los cargos y perfilarlos en la estructura de salarios de la organización conjunto con un esquema diseñados para la utilización de manuales de competencias y responsabilidades.

La valoración de cargos es el proceso mediante el cual se aplican criterios de comparación de cargos para conseguir una valoración relativa interna de los salarios de los diversos cargos. La clasificación de cargos es el

---

<sup>1</sup> Autor del proyecto

Proceso de comparación del valor relativo de los cargos para situarlos en una jerarquía de clases utilizando como base para la estructura salarial.

La valoración y la clasificación de cargos son técnicas tradicionales para definir una estructura de salarios con base en la comparación sistemática y coherente.

Mientras la valoración de cargos busca fijar el valor relativo de cada cargo en la organización, la clasificación agrupa los salarios de los cargos en una estructura integrada y cohesionada, cuyas respectivas franjas salariales están en orden gradual de valores. La idea subyacente es proporcionar una distribución equitativa de los salarios de la organización para eliminar cualquier tipo de arbitrariedad.”<sup>6</sup>

Idalberto Chiavenato, autoridad mundial en la administración y gestión de recursos humanos, utiliza el término “valoración de cargos” en la traducción de sus textos del Inglés al Español, que resulta sinónimo del tema del presente estudio enfocado como “valoración de puestos”. Esta última denominación en cambio, es recurrente en toda norma relativa al sector público del Ecuador, sobre la base de cuyas metodologías se está trabajando la herramienta para el H. Gobierno Provincial del Azuay.

Es conveniente puntualizar que la utilización del término “valoración” en lugar de “clasificación” en muchos sentidos, en el idioma español, es preferible para establecer una diferenciación correcta con respecto a otra herramienta dentro de la administración de recursos humanos denominada “valoración del desempeño”.

Ya que la valoración de cargos es un proceso que la Administración de Recursos Humanos utiliza en forma técnica, basándose en un análisis

---

<sup>6</sup> CHIAVENATO, Idalberto. “Gestión del Talento Humano”. Ed. Mc Graw Hill. p. 239



completo de roles y competencias (funciones, responsabilidades, obligaciones, tareas, actividades, etc. y los requerimientos de formación, experiencia, conocimientos, etc. para su correcto desempeño) de los cargos de la organización, serán estos los factores generales que se deban atender para la realización de los manuales correspondientes. Sin embargo, a medida que se levanta la información, se pueden ir confirmando o detectando inconsistencias entre niveles de cargos, entre cargas laborales asignadas a los puestos y características de trabajo asignadas a cada puesto, conforme lo requiera cada organización y sus requerimientos y especificaciones particulares.

En todo caso el proceso permite determinar y atribuir un valor relativo de cada puesto, en número de “puntos” en relación con todos los demás existentes en la empresa, mediante procedimientos e instrumentos metodológicos, puntos que se indexarán posteriormente al símbolo monetario correspondiente al país al que pertenezca la organización.

El estudio del proceso de Valoración de Puestos y su correspondiente clasificación, nos permitirá conocer:

- .- Cuánto vale un puesto.
- .- Cómo es un trabajo.
- .- Cómo se lo paga.
- .- A qué otros puestos se parece.
- .- De cuáles se diferencia.
- .-Cuál es su naturaleza.
- .- Su nivel de complejidad.
- .- Requisitos para su desempeño.
- .- Relaciones del puesto con otros puestos.

En la valoración de puestos se debe tener presente:

- .- El nivel de responsabilidad y toma de decisiones
- .- Las dificultades que encierra una actividad.
- .- El riesgo de las actividades.
- .- Nivel de complejidad de las actividades.
- .- Las competencias requeridas para su desempeño
- .- Las relaciones (pares y/o otros puestos con los que mantiene vínculos de trabajo).

Conocer estos aspectos permite acercarse a una valoración justa y equitativa, lo cual ayuda a conseguir un clima estimulante en el ambiente de trabajo de las organizaciones. La valoración de puestos se centra precisamente en analizar la serie de factores que influyen en el ejercicio de una función; situación que faculta definir las categorías y clasificarlas en relación a las características de cada puesto.

La valoración de puestos permite asignar salarios de acuerdo a la dificultad, naturaleza, características de los deberes y responsabilidades de los puestos.

Es fundamental que las organizaciones tanto públicas como privadas, cuenten con un sistema de valoraciones de puestos, en espera de coadyuvar a la efectiva administración de su personal. La eficiencia con la cual pueda ser operada cualquier organización dependerá en gran medida de la forma como su personal pueda ser administrado y remunerado.

## **2.2.- FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA.**

El cumplimiento de los preceptos constitucionales, legales y reglamentarios sobre la necesidad de establecer funciones para los cargos que desempeñen las personas y los requisitos y responsabilidades, son necesarias para satisfacer las necesidades institucionales y propender por el logro de la productividad, eficiencia y eficacia en la prestación de servicios a los clientes y contribuir con el logro de la competitividad.

Establecer de manera clara y formal la razón de ser de cada empleo y determinar sus particulares funciones, responsabilidades y requisitos de educación, capacitación y experiencia laboral.

Servir de insumo para la selección de personal en la compañía, procesos de reclutamiento en general, así como para los procesos de inducción y reinducción, entrenamiento en el puesto de trabajo, evaluación del desempeño y en general, lo referente a los programas de necesidades de personal y perfiles profesionales requeridos.

La elaboración del Manual de Competencias y Responsabilidades para la empresa ORIENTAL S.A Agencia Portoviejo se convierte en la oportunidad de aplicar de manera práctica los conocimientos teóricos adquiridos durante la formación profesional dentro de la Escuela de Psicología.

## **2.3.- FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **2.3.1 Marco Teórico.**

Es adecuado en primera instancia definir de manera lo más sencilla posible algunos términos, que dada su importancia merecen claridad en su concepto y un significado más o menos unificado, tenemos los siguientes: Manual: Un manual es una recopilación en forma de texto, que recoge en una forma minuciosa y detallada todas las instrucciones que se deben seguir para realizar una determinada actividad, de una manera sencilla, para que sea fácil de entender, y permita a su lector, desarrollar correctamente la actividad propuesta, sin temor a errores. Proceso: Es la secuencia de pasos necesarios para realizar una actividad.

Si al hablar del manual, decíamos que recopilaba las instrucciones para realizar una actividad, podemos definir de manera global que el manual es una recopilación de procesos. Procedimiento: Para definirlo técnicamente, el procedimiento es "la gestión del proceso". Es como cuando hablamos de administración y gestión administrativa; la administración es el conjunto de pasos y principios, y la gestión es la ejecución y utilización de esos principios".

Es igualmente importante dar un de concepto acerca de lo que es un manual de procesos y procedimientos, para lo que es significativo el estudio de la siguiente definición: "El manual de procesos y procedimientos, es una herramienta que permite a la Organización, integrar una serie de acciones encaminadas a agilizar el trabajo de la administración, y mejorar la calidad del servicio, comprometiéndose con la búsqueda de alternativas que mejoren la satisfacción del cliente".

Después de aclarar y dar significado a los conceptos anteriores, se alista a formular cual es la importancia de estos en la organización y su incidencia en los resultados obtenidos por la misma. Para el correcto

funcionamiento de una empresa, existen ciertos procesos básicos, sin los cuales no sería posible sostenerse y mucho menos, crecer.

Un tecnólogo industrial es formado principalmente para realizar el siguiente ciclo: planear, organizar, dirigir y controlar. Podría decirse que este pensamiento es de la vieja escuela, sin embargo y por más teorías vanguardistas que surjan día a día sobre este concepto, se puede afirmar que existen factores que simplemente, no van a cambiar. De nada sirve un paso sin el anterior. De nada sirve planear si no se ejecuta el plan. De nada sirve controlar algo que ni siquiera se ha podido implementar.

Para esto es que los procesos se sistematizan y se simplifican. La posibilidad de error se reduce cada vez más en las empresas.

Las cosas no se dejan simplemente al azar y los trabajadores no nacen aprendidos, se hacen. Entonces se puede afirmar que: “El manual de procesos y procedimientos es más importante de lo que aparenta ser, ya que no es simplemente una recopilación de procesos, sino también incluye una serie de estamentos, políticas, normas y condiciones que permiten el correcto funcionamiento de la empresa.

Los manuales de procedimientos, son comparables con la constitución política de nuestra patria, ya que al igual que en ésta, el manual de procedimientos reúne la normas básicas (y no tan básicas) de funcionamiento de la empresa, es decir el reglamento, las condiciones, normas, sanciones, políticas y todo aquello en lo que se basa la gestión de la organización”.

En conclusión una organización en la que no se use de forma correcta o simplemente no se apliquen los manuales de procesos y procedimientos es susceptible de caer en los siguientes problemas: “Confusión en las responsabilidades: Al no existir una definición y delimitación clara de las

responsabilidades de cada departamento, no enfrentaremos a serios problemas de abuso de autoridad, irresponsabilidad e inclusive hostilidad entre departamentos y trabajadores, ya que si no hay nada definido, todo el mundo buscará el máximo de provecho con el mínimo esfuerzo (simulación de trabajo por ejemplo) y al momento de reclamos por incompetencia, todo el mundo le “echará la culpa al vecino. No habrá normas establecidas: Lo cual representa una grave desventaja en el uso de la autoridad frente a la incompetencia o irresponsabilidad de los trabajadores.

Por ejemplo, el trabajador que llegue tarde, y si en el reglamento no especifica la hora de la llegada y la sanción por retrasos, el holgazán seguramente alegará falta de reglas, y dirá que “él” no sabía. No hay un control eficaz de las actividades: El manual de procedimientos permite controlar de manera ágil todos los procesos y procedimientos que se llevan a cabo en la empresa, lo cual facilita la toma de correctivos en el momento de presentarse una falla, porque enumera uno a uno los pasos que se realizan, lo cual simplifica al máximo el proceso de búsqueda del factor deficiente (el que causa la falla) y corregirlo.

Cuando este no es aplicado, los procesos son vistos como un sólo paso, y si algo “sale mal” seguramente deberá optarse por cambiar todo el proceso. No hay un procedimiento establecido: Podríamos referirnos a la administración científica de Taylor que en resumidas cuentas dice que al analizar el proceso de producción y aplicar la administración científica, se puede obtener el máximo de bienestar.

Al no existir un procedimiento pre-establecido, (es decir al concepto de cada trabajador) habrá un gran desperdicio de recursos (unos trabajadores usarán demasiados y otros muy pocos) y una gran deficiencia en cuanto a efectividad (los distintos métodos utilizados por cada trabajador pueden no ser los más efectivos”).

Lo que se quiere mediante la elaboración del manual es definir y describir las actividades, los procedimientos y los requisitos que deben cumplirse para realizar un trabajo a cabalidad. Así mismo sirve para medir el grado de responsabilidad y participación de los diferentes cargos en la compañía. “Dentro de las principales utilidades del manual se tienen:

- Permite conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.
- Auxilian en la inducción del puesto y al adiestramiento y capacitación del personal ya que describen en forma detallada las actividades de cada cargo.
- Sirve para el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema.
- Interviene en la consulta de todo el personal.
- Que se desee emprender tareas de simplificación de trabajo como análisis de tiempos y delegación de autoridad.
- Para establecer un sistema de información o bien modificar el ya existente.
- Para uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
- Determina en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores.
- Facilita las labores de auditoría, análisis del control interno y su evaluación.
- Aumenta la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.
- Ayuda a la coordinación de actividades y evitar duplicidades.
- Construye una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos”.

Se debe ser consciente que lo más difícil no sólo es montar una empresa en determinado sector del mercado en determinado momento, sino también mantenerla y que trascienda en el tiempo.

Esto último es una ardua tarea que requiere el mayor de todos los esfuerzos de la organización, no sólo de los directivos y los altos ejecutivos, sino de todos y cada uno de los colaboradores e involucrados con el producto final. Para mantener una empresa ya constituida en un mercado que aparentemente puede ser a largo plazo como es “la distribuidora y comercializadora ORIENTAL S.A Agencia Portoviejo, se debe preparar todo lo concerniente para que ésta pueda ser autónoma y para que toda la organización se pueda acostumbrar a los cambios; sean estos planificables o sorpresivos.

A pesar de la importancia de la salud financiera de una empresa, también se le debe reconocer la gran importancia que tiene en la organización de una empresa tener al día una serie de documentos que enmarcan las actividades diarias de la compañía en sus procesos productivos.

Estos documentos tienen diferentes nombres e incluso algunos son reunidos en uno solo. Tales documentos reúnen normas internas, procedimientos, reglamentos, directrices y formatos de los que todos los empleados deben tener conocimiento.

Estos documentos permiten que una compañía pueda evolucionar independientemente de que sus dueños o accionistas principales permanezcan al tanto de la organización constantemente.

Con la implementación de unas reglas de juego claras y conocidas por todos los empleados, solo se requiere hacer un control de gestión básico.



### **2.3.2.- INSTRUCTIVO DE VALORACIÓN DE PUESTOS EN BASE A UN MANUAL DE COMPETENCIAS Y RESPONSABILIDADES**

Uno de los componentes del Sistema Integrado de Clasificación de Puestos (SICP), es la valoración de puestos, ésta permite medir y evaluar el contenido de las ocupaciones dentro de una organización, basándose en la naturaleza e importancia de las funciones y no en los méritos del individuo.

El punto de partida para iniciar el proceso de valoración es el análisis del puesto, que nos suministra la información básica para entender un puesto, ya sea sobre la base de la experiencia acumulada o bien a partir de lo que se espera de él en el caso que sea un puesto nuevo. Ésta es una fase de trabajo de campo.

Al disponer de toda la información del puesto, el objetivo es analizarla y orientarla de tal forma que sea operativa y comprensible para la institución; esta fase es de laboratorio y se le denomina descripción del puesto.

La valoración, consecuencia de los pasos anteriores es una operación esencial para clasificar y ubicar los puestos dentro de la estructura ocupacional de cada institución y en la escala de remuneraciones mensuales unificadas.

La metodología para valoración de puestos elaborado por la Secretaría Nacional

Técnica de desarrollo de recursos humanos y remuneraciones del sector público – SENRES, se fundamenta en el método cuantitativo que atribuye un valor a los puestos valorando diversos factores y subfactores presentes en los puestos, independientemente de las características

individuales de quienes los ocupan, para ubicarlo dentro de un grupo ocupacional.

### **2.3.3.- FUNCIONAMIENTO**

El SICP es un sistema de valoración cuantitativa de donde se obtiene una suma de puntos luego de evaluar cada factor y subfactor.

El puntaje total se establece sobre la base de tres factores contemplados en el reglamento de la LOSCCA “Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa” y ocho subfactores establecidos por la SENRES, “Secretaria Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público”

Cada uno de los ocho subfactores se divide en grados, de acuerdo a la intensidad con que puede manifestarse en las diferentes tareas de la organización. Los grados están adecuadamente descritos más adelante. A cada grado le corresponde un valor asignado en puntos, que cuantifica su relevancia.

En todos los casos hay que tener presente las condiciones necesarias para satisfacer los requerimientos y no aquellas cualidades que podría tener el ocupante del puesto.

### **2.3.4.- TABLAS DE VALORACIONES**

#### **2.3.4.1.- PRIMER FACTOR:**

**COMPETENCIAS:** Conocimientos asociados a la formación académica; y, habilidades y destrezas adicionales que se requieren para el ejercicio de los puestos a través de los subfactores de:

**a) Instrucción Formal.-** Conjunto de conocimientos requeridos para el desempeño del puesto, adquiridos a través de estudios formales, competencia necesaria para que el servidor se desempeñe eficientemente en el puesto.

## **CRITERIOS DE VALORACIÓN DE PUESTOS**

**b) Experiencia.-** Este subfactor aprecia el nivel de experticia necesaria para el desarrollo eficiente del rol y responsabilidades asignados al puesto, en función del portafolio de productos definidos en las unidades o procesos organizacionales.

## **ASIGNACIÓN DE PUNTOS AL PUESTO**

**b) Gestión.-** Competencias que permiten administrar los sistemas y procesos organizacionales, sobre la base del nivel de aplicación de la planificación, organización, dirección y control.

## **CRITERIOS DE VALORACIÓN DE PUESTOS**

**d) Relaciones internas y externas.-** Competencias que requiere el puesto y que son necesarias para la administración de la información; manejo, motivación y desarrollo de equipos de trabajo, vinculándolos a los objetivos organizacionales a fin de satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos. Valora persuasión, orientación de servicios y construcción de relaciones.

### **2.3.5.- CRITERIOS DE VALORACIÓN DE PUESTOS**

#### **2.3.5.1.- SEGUNDO FACTOR:**

**COMPLEJIDAD DEL PUESTO.-** Determina el grado de dificultad creciente entre puestos por el nivel de análisis, valoración y razonamiento

de las responsabilidades del puesto, a través de los siguientes subfactores:

**a) Grado de dificultad.-** Valora el grado de dificultad para aplicar reglas, instrucciones, políticas, normas y procedimientos.

### **CRITERIOS DE VALORACIÓN DE PUESTOS**

**b) Toma de Decisiones.-** Valora la capacidad para resolver problemas y tomar decisiones, a través de simple elección, análisis, construcción e investigación de alternativas, orientadas a cumplir el portafolio de productos de los procesos organizacionales, características que serán valoradas a través de la apreciación de las descripciones que a continuación se detallan:

#### **2.3.6.- TERCER FACTOR:**

**RESPONSABILIDAD.-** Determina el grado de contribución del puesto en la consecución de los productos y servicios que realizan las unidades organizacionales, orientados al cumplimiento del portafolio de productos determinados en función de los objetivos y misión institucional, a través del siguiente subfactor:

**a) Rol del Puesto.-** Son acciones de gestión asignada a los puestos, en los distintos procesos establecidos en la organización, en función de las competencias requeridas, de acuerdo a los siguientes criterios.

### **CRITERIO DE VALORACIÓN DEL PUESTO**

**b) Contribución a los Resultados.-** Valora los niveles de contribución de los puestos en la consecución de los productos y servicios de los

procesos organizacionales, considerando el uso de los recursos y la calidad de los resultados.

**c) Escala de intervalos de valoración.-** Del resultado alcanzado en la valoración de los puestos institucionales se definirá el grupo ocupacional que le corresponde, de acuerdo a la siguiente escala”<sup>7</sup>

## **2.4.- FUNDAMENTACIÓN LEGAL**

### **LA COMISIÓN DE LEGISLACIÓN Y CODIFICACIÓN**

**Resuelve:**

### **EXPEDIR LA SIGUIENTE CODIFICACIÓN DEL CÓDIGO DEL TRABAJO**

#### **TÍTULO PRELIMINAR**

#### **DISPOSICIONES FUNDAMENTALES**

**Art. 3.- Libertad de trabajo y contratación.-** El trabajador es libre para dedicar su esfuerzo a la labor lícita que a bien tenga.

Ninguna persona podrá ser obligada a realizar trabajos gratuitos, ni remunerados que no sean impuestos por la ley, salvo los casos de urgencia extraordinaria o de necesidad de inmediato auxilio. Fuera de esos casos, nadie estará obligado a trabajar sino mediante un contrato y la remuneración correspondiente. En general, todo trabajo debe ser remunerado.

---

<sup>7</sup> Fuente Directa: SENRES

**TÍTULO I**  
**DEL CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO**

**Capítulo I**

**De su naturaleza y especies**

**Parágrafo 1ro.**

**Definiciones y reglas generales**

**Art. 31.- Trabajo de grupo.-** Si el empleador diere trabajo en común a un grupo de trabajadores conservará, respecto de cada uno de ellos, sus derechos y deberes de empleador.

Si el empleador designare un jefe para el grupo, los trabajadores estarán sometidos a las órdenes de tal jefe para los efectos de la seguridad y eficacia del trabajo; pero éste no será representante de los trabajadores sino con el consentimiento de ellos.

Si se fijare una remuneración única para el grupo, los individuos tendrán derecho a sus remuneraciones según lo pactado, a falta de convenio especial, según su participación en el trabajo.

Si un individuo se separare del grupo antes de la terminación del trabajo, tendrá derecho a la parte proporcional de la remuneración que le corresponda en la obra realizada.

**Capítulo III**

**De los efectos del contrato de trabajo**

**Art. 41.- Responsabilidad solidaria de empleadores.-** Cuando el trabajo se realice para dos o más empleadores interesados en la misma empresa, como condueños, socios o copartícipes, ellos serán solidariamente responsables de toda obligación para con el trabajador.

Igual solidaridad, acumulativa y electiva, se imputará a los intermediarios que contraten personal para que presten servicios en labores habituales, dentro de las instalaciones, área de ventas, administrativas, operativas bodegas anexas y otros servicios del empleador.

## **Capítulo IV**

### **De las obligaciones del empleador y del trabajador**

**Art. 42.- Obligaciones del empleador.-** Son obligaciones del empleador:

9. Llevar un manual registro de trabajadores en el que conste el nombre, edad, procedencia, estado civil, clase de trabajo, remuneraciones, fecha de ingreso y de salida; el mismo que se lo actualizará con los cambios que se produzcan;

10. Proporcionar oportunamente a los trabajadores los útiles, instrumentos y materiales necesarios para la ejecución del trabajo, en condiciones adecuadas para que éste sea realizado;

#### **2.5.- HIPÓTESIS.**

Incidirá la elaboración del manual de competencias y responsabilidades en el personal de ventas para el mejor desempeño laboral, de la empresa ORIENTAL S.A Agencia Portoviejo.

#### **2.6.- SEÑALAMIENTO DE VARIABLES.**

##### **2.6.1 Variable independiente.**

- Manual de competencia y responsabilidades:

##### **2.6.2 Variable Dependiente.**

- El personal de ventas de la empresa ORIENTAL S.A. Agencia Portoviejo.



## CAPÍTULO III

### 3.- METODOLOGÍA

#### 3.1.- TIPO O NIVEL DE INVESTIGACIÓN

Investigación descriptiva y social; porque describe la realidad del personal de ventas de la empresa Oriental S.A Agencia Portoviejo.

##### 3.1.1.- MÉTODOS

**Método inductivo;** Por cuanto se realizó un estudio particular para conocer la realidad del personal de ventas de la empresa Oriental S.A Agencia Portoviejo.

Se generalizó el estudio a través de las operaciones del método dialéctico.

**Método descriptivo;** Ayudó a la tabulación de los datos, la graficación e interpretación y análisis de resultados

**Método sintético;** Porque se investigó paso a paso los parámetros de la investigación científica.

**Método dialéctico;** Porque en la investigación se consideró cada uno de los pasos de este método.

### **3.1.2. TÉCNICAS**

Las técnicas que se utilizó para la elaboración de este proyecto de tesis fueron:

Bibliográficas: Para la construcción del marco teórico.

Encuestas y Entrevistas: En la recolección de la información de campo.

### **3.2.- POBLACIÓN, MUESTRA Y TAMAÑO.**

#### **3.2.1.- POBLACIÓN.**

El presente trabajo de investigación se realizó: en la empresa Oriental S.A. Agencia Portoviejo. El personal de la empresa es relativo pero me delimite en realizarlo para los colaboradores del área de ventas que cuenta con 30 colaboradores distribuidos dentro de las labores de la empresa.

#### **3.2.2.- MUESTRA.**

Las encuestas fueron dirigidas al personal del área de ventas y se tomó al azar, también se entrevistó al Jefe de la empresa, al Asistente Administrativo y al Supervisor del Área de Ventas.

#### **3.2.3.- TAMAÑO DE LA MUESTRA.**

Las encuestas se realizaron a 28 empleados en total, es decir, se utilizó el 77% del total de la población, se usó una entrevista al Jefe de la empresa, otra al supervisor del área de ventas y finalmente al asistente administrativo.

### 3.3.- OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

#### 3.3.a.- VARIABLE INDEPENDIENTE. ELABORACIÓN DEL MANUAL DE COMPETENCIAS, RESPONSABILIDADES

CONCEPTO	CATEGORÍA	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICAS
<p><b>ELABORACIÓN DEL MANUAL DE COMPETENCIAS, RESPONSABILIDADES.-</b></p> <p>Consiste en un estudio sobre la elaboración de un manual de competencias y responsabilidades la cual contempla nuevos paradigmas y debates en el desempeño laboral del personal del área de ventas de la empresa Oriental S.A. Agencia Portoviejo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencias</li> <li>• Responsabilidades</li> <li>• Manual</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desempeño laboral</li> <li>• Normas</li> <li>• Área de Ventas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Emita un criterio sobre la elaboración de un manual de competencias y responsabilidades para el personal del área de ventas dentro de la empresa?</li> <li>• ¿Cómo cree usted que se deben solucionar los problemas que se presentan con las inconformidades en el personal de ventas en sus puestos por su parte como Gerente?</li> <li>• ¿Apoyaría usted la gestión para implementar una propuesta en base a la investigación obtenida explique sus razones?</li> <li>• ¿Cuáles son los problemas más frecuentes que usted encuentra en su labor diaria como profesional en las áreas mencionadas?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuestionario estructurado para las entrevistas dirigidas a los Gerentes y especialistas en el área de venta de la empresa Oriental S.A Agencia Portoviejo.</li> <li>• Análisis documental.</li> </ul>

**VARIABLE DEPENDIENTE: INCIDENCIA EN EL PERSONAL DE VENTAS DE LA EMPRESA ORIENTAL S.A AGENCIA PORTOVIEJO**

CONCEPTO	CATEGORÍA	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICAS
<p><b>INCIDENCIA EN EL PERSONAL DE VENTAS DE LA EMPRESA ORIENTAL S.A AGENCIA PORTOVIEJO.-</b></p> <p>Es el nivel de incidencia que tendrá la elaboración del manual con el personal de ventas de la empresa Oriental S.A.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acontecimiento</li> <li>• Áreas de trabajo</li> <li>• Gerentes</li> <li>• Asistentes</li> <li>• Supervisores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ventas</li> <li>• Personal</li> <li>• Jefes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿La estructuración del organigrama funcional del manual permitirá visionar en mejor medida la conformación de la empresa?</li> <li>• ¿El diseño de la misión, visión y objetivos organizacionales del manual influirá positivamente en el planteamiento, dirección y programación de las estrategias organizacionales dentro de la empresa?</li> <li>• ¿La estandarización de los procesos que se presentaran dentro del manual contribuirá al logro de los objetivos de la empresa?</li> <li>• ¿El manual de competencias y responsabilidades es la herramienta que facilitará la selección de personal y la designación de las actividades inherentes a los cargos?</li> <li>• ¿Usted como colaborador en la empresa ha presentado algún síntoma de incomodidad en sus actividades?</li> <li>• ¿Acepta y rige su comportamiento bajo las normas establecidas?</li> <li>• ¿Usted identifica objetivamente las causas y efectos de cada situación conflictiva dentro del área de ventas sin poder hacer nada?</li> <li>• ¿Usted lleva control sobre las actividades y resultados a obtener con frecuencia dentro del área de ventas?</li> <li>• ¿Identifica en todas las actividades de la empresa oportunidades de mejoramiento e innovación?</li> <li>• ¿Usted Identifica en todas las actividades del área de ventas oportunidades de mejoramiento e innovación?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuestionarios estructurados aplicando las encuestas a los empleados del área de ventas de la Empresa Oriental S.A Agencia Portoviejo.</li> <li>• Consultas bibliográficas</li> <li>• Análisis documental</li> </ul>

### **3.4.- TÉCNICAS E INSTRUMENTOS:**

Las técnicas e instrumentos a utilizar serán:

- La encuesta aplicada a los colaboradores del área de ventas
- La entrevista aplicada a los gerentes y especialistas de la empresa
- La técnica bibliográfica fue la recolección de información registrada en los libros y el internet.

### **3.5.- RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN**

Los instrumentos que se utilizaron para la recolección de información fueron el cuestionario estructurado, el cuestionario de la encuesta a los empleados de la empresa en dicha área, como también la entrevista aplicada a los gerentes conjunto con el análisis documental:

- Entrevista: Ver anexo N°1; Encuestas: Anexo N°2

### **3.6.- PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN**

Los datos recabados serán revisados para determinar los cuestionarios que hubieren sido contestados completa y correctamente.

- Se tabularon los datos recogidos.
- Se tradujo las frecuencias a porcentajes.
- Los cuadros estadísticos se representarán gráficamente.
- Se analizarán los resultados estadísticos y se interpretarán a la luz del Marco Teórico, de los objetivos y de la hipótesis.

## CAPÍTULO IV

### 4.- ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

#### 4.1.- ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Encuestas dirigidas al personal de ventas de la empresa Oriental S.A Agencia Portoviejo.

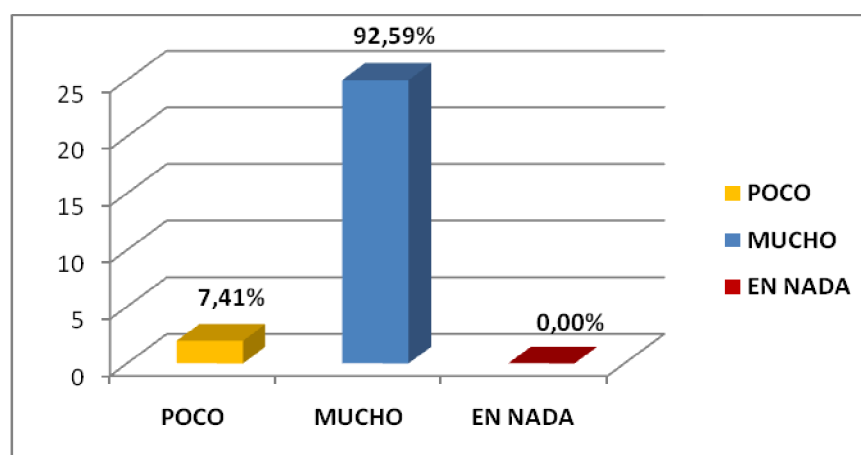
1.- ¿La estructuración de un organigrama funcional del manual permitirá visionar en mejor medida la conformación de la empresa?

CUADRO N° 1

N°	ALTERNATIVAS	Fr	%
1	POCO	2	7,41
2	MUCHO	25	92,59
3	EN NADA	0	0,00
TOTAL		27	100

Fuente: Encuestas dirigida a los empleados del área de venta

GRÁFICO N°1



Fuente: Encuestas dirigida a los empleados del área de venta

Elaboración: Juan Carlos Vélez

## ANÁLISIS

Según el cuadro estadístico n° 1 de las encuestas dirigida a los empleados del área de ventas de la empresa Oriental S.A respondieron en base a su criterio de la siguiente manera: el 92,59% dijo que mucho permitiría la elaboración del manual visionar en mejor medida la conformación de la empresa; el 7,41% que poco y el 0,00% que en nada

## INTERPRETACIÓN

De acuerdo a los resultados obtenidos observamos que son varias las razones por lo que los empleados de esta área, representa en su mayoría con un 92,59% seguido de una mínima parte con un 7,41%.

**2.- ¿El diseño de la misión, visión y objetivos organizacionales del manual influirá positivamente en el planteamiento, dirección y programación de las estrategias organizacionales dentro de la empresa?**

CUADRO # 2

N°	ALTERNATIVAS	Fr	%
1	POCO	3	10,71
2	MUCHO	25	89,29
3	EN NADA	0	0,00
<b>TOTAL</b>		<b>28</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuestas dirigida a los empleados del área de venta

GRÁFICO N° 2



Fuente: Encuestas dirigida a los empleados del área de venta

Elaboración: Juan Carlos Vélez

## ANÁLISIS

Según el cuadro estadístico n°2 de las encuestas dirigidas a los empleados del área de venta de la empresa Oriental S.A en la pregunta sobre el diseño de la misión, visión y objetivos organizacionales del manual influirá positivamente en el planteamiento, dirección y programación de las estrategias organizacionales dentro de la empresa respondieron de la siguiente manera: Mucho con el 89,29%; poco con el 10,71%; y el 0,00% en nada.

## INTERPRETACIÓN

De acuerdo a los resultados obtenidos observamos que la mayor parte de los encuestados se inclinaron por mucho con un 89,29%. Lo que será tomado en cuenta este referente para la propuesta a implementar.

**3.- ¿La estandarización de los procesos que se presentarán dentro del manual contribuirá al logro de los objetivos de la empresa?**

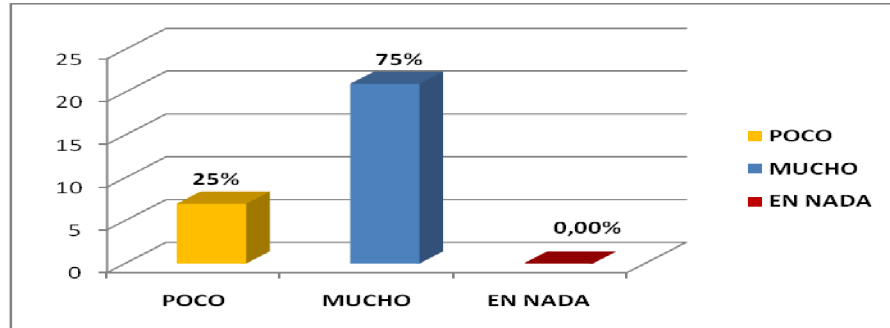
**CUADRO N°3**

N°	ALTERNATIVAS	Fr	%
1	POCO	7	25
2	MUCHO	21	75
3	EN NADA	0	0
<b>TOTAL</b>		<b>28</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuestas dirigida a los empleados del área de venta



**GRÁFICO N°3**



**Fuente:** Encuestas dirigida a los empleados del área de venta.  
**Elaboración:** Juan Carlos Vélez

### **ANÁLISIS**

Según el cuadro estadístico n°3 de las encuestas dirigidas a los empleados del área de venta de la empresa Oriental S.A. La estandarización de los procesos que se presentarán dentro del manual contribuirá al logro de los objetivos de la empresa, respondieron de la siguiente manera: Mucho con el 75%; Poco con el 25% y finalmente en nada con el 0,0%

### **INTERPRETACIÓN**

De acuerdo a los resultados obtenidos observamos que el personal de venta mayormente se enfoca en que mucho contribuirá al logro de los objetivos de la empresa la estandarización de los procesos dentro del manual a elaborar con un total del 75% aunque tomando en cuenta que existe un 25% que dice que poco.

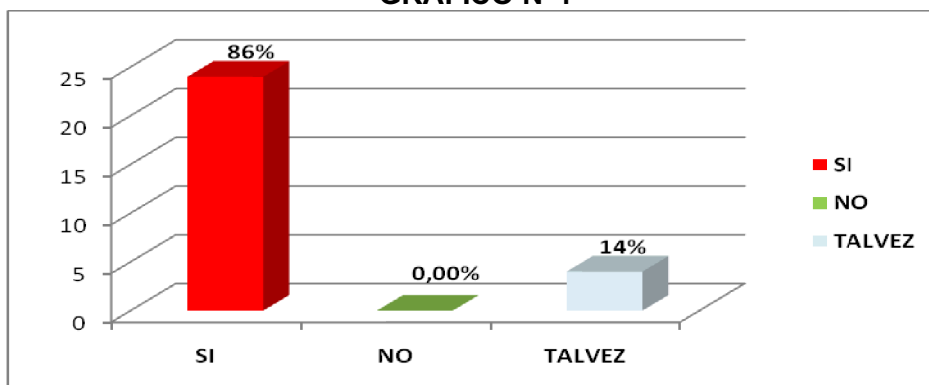
4.- ¿El manual de competencias y responsabilidades es la herramienta que facilitará la selección de personal y la designación de las actividades inherentes a los cargos?

**CUADRO N° 4**

N°	ALTERNATIVAS	Fr	%
1	SI	24	86
2	NO	0	0
3	TALVEZ	4	14
<b>TOTAL</b>		<b>28</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuestas dirigida a los empleados del área de venta.

**GRÁFICO N°4**



Fuente: Encuestas dirigida a los empleados del área de venta

Elaboración: Juan Carlos Vélez

### **ANÁLISIS**

Según el cuadro estadístico n°4 de las encuestas dirigidas a los empleados del área de venta de la empresa Oriental S.A en su pregunta, el manual de competencias y responsabilidades es la herramienta que facilitará la selección de personal y la designación de las actividades inherentes a los cargos respondieron de la siguiente manera: que si, con el 86%; que no 0,00% y finalmente talvez con un 14%

### **INTERPRETACIÓN**

De acuerdo a los resultados obtenidos observamos que los empleados del área de venta mayoritariamente dicen que el manual si será una

herramienta que facilitará la selección del personal y la designación de la actividades inherentes a los cargos con un total del 86%; seguido de un 14% que talvez resultados que serán tomados en cuenta en la propuesta a implementar.

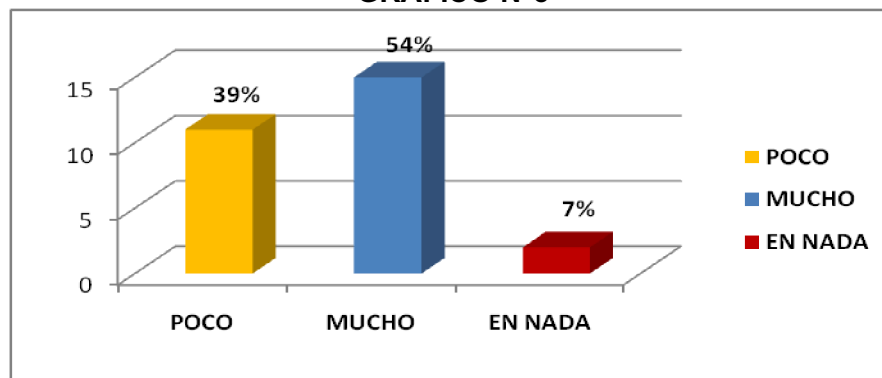
**5.- ¿Usted como colaborador en la empresa ha presentado algún síntoma de incomodidad en sus actividades?**

**CUADRO N°5**

N°	ALTERNATIVAS	Fr	%
1	POCO	11	39
2	MUCHO	15	54
3	EN NADA	2	7
<b>TOTAL</b>		<b>28</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuestas dirigida a los empleados del área de venta.

**GRÁFICO N°5**



Fuente: Encuestas dirigida a los colaboradores del área de venta

Elaboración: Juan Carlos Vélez

**ANÁLISIS**

Según el cuadro estadístico n°5 de las encuestas dirigidas a los empleados del área de venta de la empresa Oriental S.A en la que se les preguntó. Usted como colaborador en la empresa ha presentado algún síntoma de incomodidad en sus actividades, respondieron de la siguiente manera: Mucho con el 54 %; Poco con el 39%; y en nada con en el 7%

## INTERPRETACIÓN

De acuerdo a los resultados obtenidos observamos que el 54% de los encuestados que son mucho si han presentado síntomas de incomodidad en sus actividades; pero a la vez seguido de poco con el 39% y en nada con el 7%.

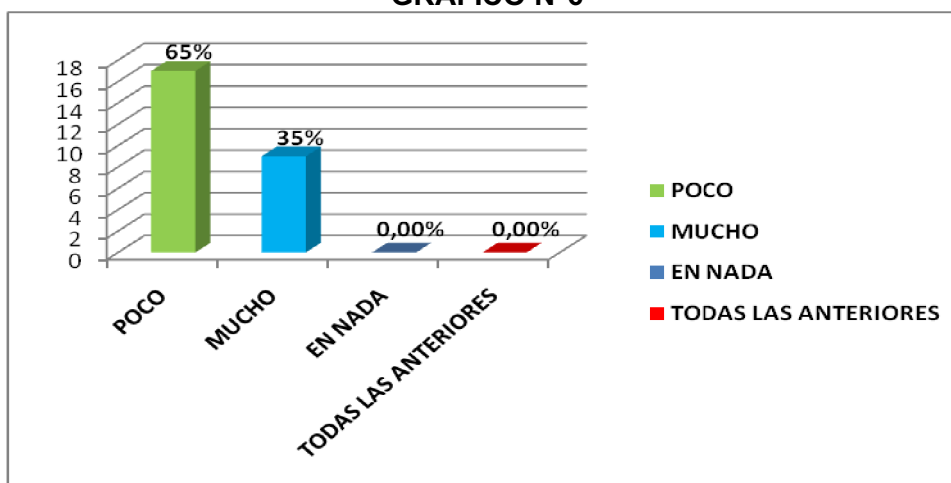
### 6.- ¿Acepta y rige su comportamiento bajo las normas establecidas?

CUADRO N° 6

N°	ALTERNATIVAS	Fr	%
1	POCO	17	65
2	MUCHO	9	35
3	EN NADA	0	0
4	TODAS LAS ANTERIORES	0	0
TOTAL		26	100

Fuente: Encuestas dirigida a los empleados del área de venta

GRÁFICO N°6



Fuente: Encuestas dirigida a los empleados del área de venta

Elaboración: Juan Carlos Vélez

## ANÁLISIS

Según el cuadro estadístico n°6 de las encuestas dirigidas a los empleados del área de venta, de la empresa Oriental S.A en la que se les preguntó sobre si acepta y rige su comportamiento bajo las normas establecidas respondieron de la siguiente manera: Poco con un 65%;

Mucho con un 35%; en Nada con un 0,0% y todas las anteriores con un 0,0%.

## INTERPRETACIÓN

De acuerdo a los resultados obtenidos observamos cuáles son las diversas formas de acatar órdenes en dicha área la cual observamos que su comportamiento es relativo, en la que se obtuvieron en su mayoría. Poco con un 65%; Mucho con un 35%; en Nada con un 0,0% y todas las anteriores con un 0,0%.

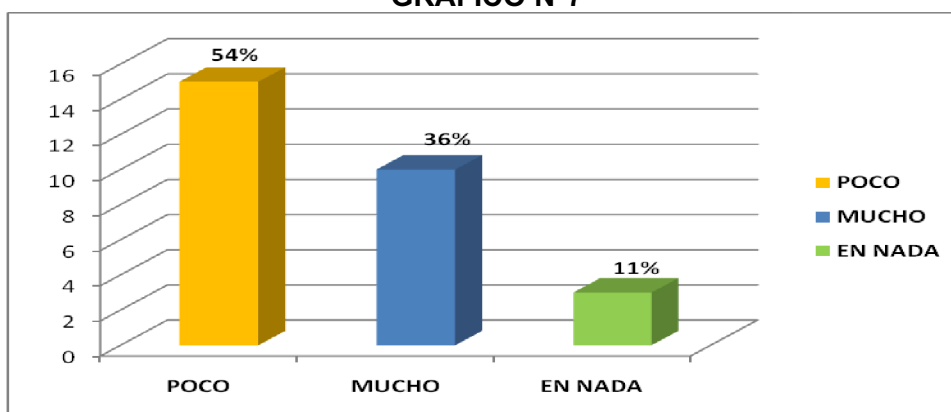
**7.- ¿Usted Identifica objetivamente las causas y efectos de cada situación conflictiva dentro del área de ventas sin poder hacer nada?**

**CUADRO N°7**

N°	ALTERNATIVAS	Fr	%
1	POCO	15	54
2	MUCHO	10	36
3	EN NADA	3	11
<b>TOTAL</b>		<b>28</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuestas dirigida a los empleados del área de venta.

**GRÁFICO N°7**



Fuente: Encuestas dirigida a los empleados del área de venta

Elaboración: Juan Carlos Vélez

## **ANÁLISIS**

Según el cuadro estadístico n°7 de las encuestas dirigidas a los empleados del área de venta, de la empresa Oriental S.A en la que se les preguntó sobre. Usted identifica objetivamente las causas y efectos de cada situación conflictiva dentro del área de ventas sin poder hacer nada, respondieron de la siguiente manera: poco con el 54%; mucho con el 36% y en nada con el 11%.

## **INTERPRETACIÓN**

De acuerdo a los resultados obtenidos observamos que son los empleados del área de venta que no identifican objetivamente las causas y efectos de cada situación conflictiva, en la que se obtuvieron en un 11% que dice en nada, pero existen empleados que si identifican mucho con un 36% seguido en poco con el 36%.

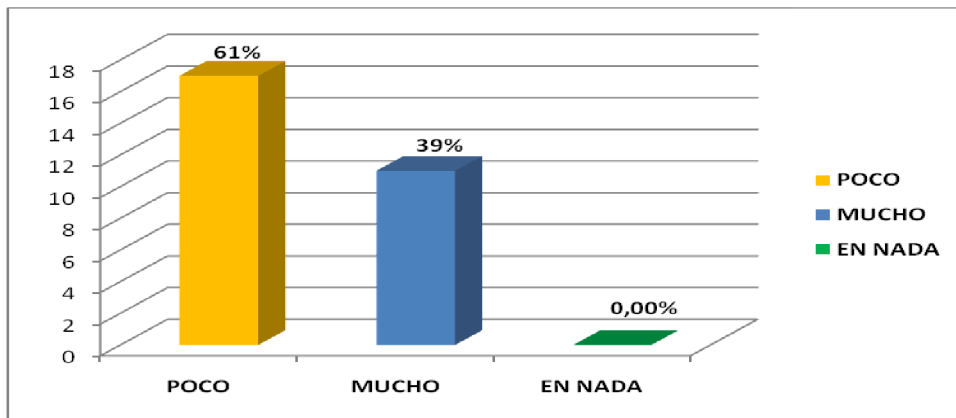
### **8.- ¿Usted lleva control sobre las actividades y resultados a obtener con frecuencia dentro del área de venta?**

**CUADRO N°8**

<b>N°</b>	<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>Fr</b>	<b>%</b>
1	<b>POCO</b>	17	61
2	<b>MUCHO</b>	11	39
3	<b>EN NADA</b>	0	0
<b>TOTAL</b>		<b>28</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuestas dirigida a los empleados del área de venta

**GRÁFICO N°8**



**Fuente:** Encuestas dirigida a los empleados del área de ventas

**Elaboración:** Juan Carlos Vélez

## ANÁLISIS

Según el cuadro estadístico n°8 de las encuestas dirigidas a los empleados del área de venta en la que se les preguntó. Usted lleva control sobre las actividades y resultados a obtener con frecuencia dentro del área de venta, respondieron de la siguiente manera: poco 61%; mucho 39% y en nada 0,0%

## INTERPRETACIÓN

De acuerdo a los resultados obtenidos observamos, son pocos los que llevan un control sobre las actividades y resultados a obtener con frecuencias en el área de venta y se obtuvieron un total del 61% de los encuestados siendo este valor el más significativo; pero tomando en cuenta que existe un 39% que dicen que poco.

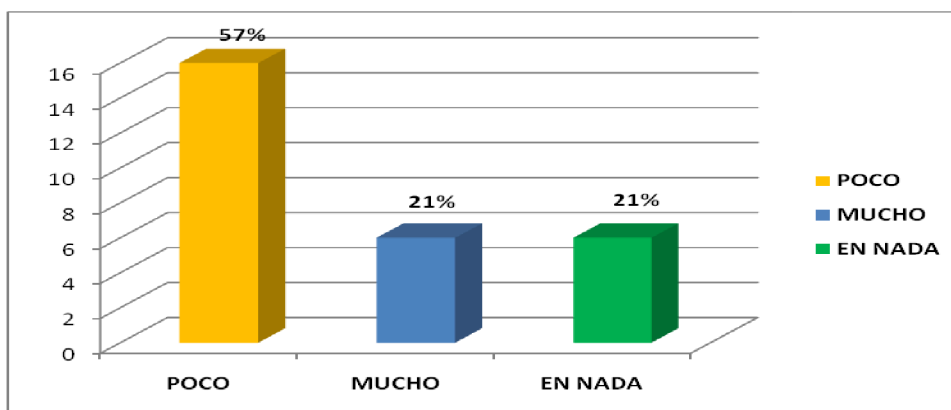
**9.- ¿Identifica en todas las actividades de la empresa oportunidades de mejoramiento e innovación?**

**CUADRO N°9**

N°	ALTERNATIVAS	Fr	%
1	POCO	16	57
2	MUCHO	6	21
3	EN NADA	6	21
<b>TOTAL</b>		<b>28</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuestas dirigida a los empleados del área de venta

**GRÁFICO N°9**



Fuente: Encuestas dirigida a los empleados del área de venta

Elaboración: Juan Carlos Vélez

## **ANÁLISIS**

Según el cuadro estadístico n°9 de las encuestas dirigidas a los empleados del área de venta, de la empresa Oriental S.A en la que se les preguntó. Identifica en todas las actividades de la empresa oportunidades de mejoramiento e innovación, respondieron de la siguiente manera: Poco 57%, mucho 21%, y en nada con el 21%

## **INTERPRETACIÓN**

De acuerdo a los resultados obtenidos observamos, que la mayoría de los encuestados dicen que son pocas las identificaciones de la actividades de la empresa en mejoramiento e innovación representado en un 57%; pero



tomando en cuenta que existe un 21% que dicen que si en mucho y de la misma manera que en nada con el 21%.

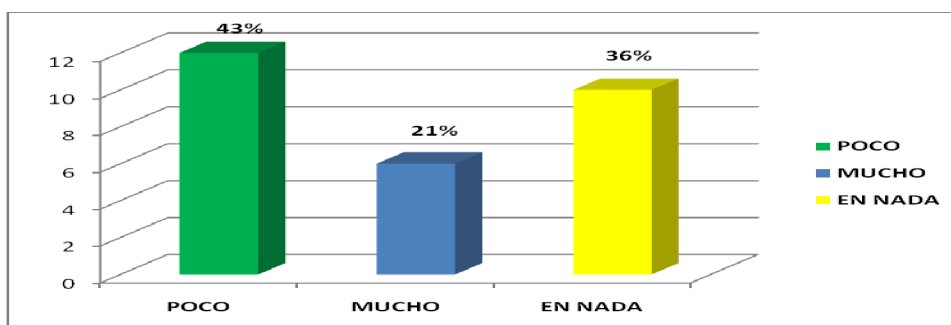
**10.- ¿Usted Identifica en todas las actividades del área de venta oportunidades de mejoramiento e innovación?**

**CUADRO N°10**

N°	ALTERNATIVAS	Fr	%
1	POCO	12	43
2	MUCHO	6	21
3	EN NADA	10	36
<b>TOTAL</b>		<b>28</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuestas dirigida a los empleados del área de venta

**GRÁFICO N° 10**



Fuente: Encuestas dirigida a los empleados del área de venta.

Elaboración: Juan Carlos Vélez

**ANÁLISIS**

Según el cuadro estadístico n°10 de las encuestas dirigidas a los empleados del área de venta, de la empresa Oriental S.A en la que se les preguntó, Usted Identifica en todas las actividades del área de venta oportunidades de mejoramiento e innovación, respondieron de la siguiente manera: poco 43%; mucho 21%; en nada 36%.

## **INTERPRETACIÓN**

De acuerdo a los resultados obtenidos observamos, que en el área de venta son pocos los empleados que saben identificar sus actividades e oportunidades de mejoramiento e innovación representado en un 43% de los encuestados, tomando en cuenta que también existe un 21% que dice que identifica poco y un 36% que dice que en nada.

## 4.2.- ENTREVISTAS



**UNIVERSIDAD LAICA "ELOY ALFARO" DE  
MANABÍ**

**FACULTAD DE PSICOLOGIA**



Entrevista dirigidas a los Gerentes y especialistas en el área de Ventas  
ORIENTAL S.A Agencia Portoviejo.

**OBJETIVO:**

Recabar información con relación al desempeño laboral de dichas áreas.

**Estimado Señor o Señora:**

Yo egresado de la Universidad Laica "Eloy Alfaro" de Manabí, Facultad de Trabajo Social, "Escuela de Psicología", estoy realizando un estudio previo a la obtención del título de Psicólogo Industrial/Organizacional, con el tema: "Elaboración del manual de competencias, responsabilidades y su incidencia en el personal de ventas de la empresa oriental S.A Agencia Portoviejo en el año 2013"

**Datos Generales:**

**Nombre:** Sr. Oswaldo Sánchez

**Edad:** 52 años

**Título Profesional:** No aplica

**Lugar de nacimiento:** Portoviejo

**Lugar de residencia:** Portoviejo

- 1) Emita un criterio sobre la elaboración de un manual de competencias y responsabilidades para el personal del área de ventas dentro de la empresa.**

Es lo que se debería hacer funcionar, para que las cosas en la empresa se den con mayor eficacia pero no todos conocen y más aún no aplican

- 2) ¿Cómo cree usted que se deben solucionar los problemas que se presentan con las inconformidades en el personal de ventas en sus puestos por su parte como Gerente?**

Como dije anteriormente hay que hacer funcionar el manual que existe o el que se está por elaborar.

- 3) Apoyaría usted la gestión para implementar una propuesta en base a la investigación obtenida explique sus razones.**

Claro que sí, siempre y cuando esté con las normas reglamentarias de la empresa

- 4) ¿Cuáles son los problemas más frecuentes que usted encuentra en su labor diaria como profesional en las áreas mencionadas?**

- .- Inconformidad de sueldos
- .- Conflictos entre empleados por las actividades
- .- Desorientación, es decir, no conocen muchas normas

**GRACIAS**

### 4.3.- ENCUESTA



## UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABI FACULTAD DE PSICOLOGIA ESPECIALIDAD PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL



El objetivo de esta encuesta es conocer la incidencia que tendrá la elaboración del manual de competencias, responsabilidades en el personal de ventas de la empresa oriental S.A agencia Portoviejo en el año 2013, la información obtenida será muy útil para la investigación y se guardará con discreción. Esperamos nos respondan con sinceridad.

#### DATOS PERSONALES:

1.- Edad:

18-25	
26-35	
35 en adelante	

2.- Sexo: Femenino  Masculino

3.- Estado civil: Soltero (a)  Casado (a)

4.- Años de servicio: \_\_\_\_\_

Por favor marque con una x la alternativa de respuesta correcta

1= Poco                      3= En nada      6= Talvez  
2= Mucho                    4= Si              5= No

**Subraye la respuesta correcta.**

1. ¿La estructuración del organigrama funcional del manual permitirá visionar en mejor medida la conformación de la empresa?

a) Poco

b) Mucho

c) En nada

**2. ¿El diseño de la misión, visión y objetivos organizacionales del manual influirá positivamente en el planteamiento, dirección y programación de las estrategias organizacionales dentro de la empresa?**

a) Poco

b) Mucho

c) En nada

**3. ¿La estandarización de los procesos que se presentarán dentro del manual contribuirá al logro de los objetivos de la empresa?**

a) Poco

b) Mucho

c) En nada

**4. ¿El manual de competencias y responsabilidades es la herramienta que facilitará la selección de personal y la designación de las actividades inherentes a los cargos?**

a) Si

b) No

c) Talvez

**5. ¿Usted como colaborador en la empresa ha presentado algún síntoma de incomodidad en sus actividades?**

a) Poco

b) Mucho

c) En nada

**6. ¿Acepta y rige su comportamiento bajo las normas establecidas?**

a) Poco

b) Mucho

c) En Nada

e) Todas las anteriores

**7. ¿Usted Identifica objetivamente las causas y efectos de cada situación conflictiva dentro del área de ventas sin poder hacer nada?**

a) Poco

b) Mucho

c) En Nada

**8. ¿Usted lleva control sobre las actividades y resultados a obtener con frecuencia dentro del área de venta?**

a) Poco

b) Mucho

c) Nada

**9. ¿Identifica en todas las actividades de la empresa oportunidades de mejoramiento e innovación?**

a) Poco

b) Mucho

c) En nada

**10. ¿Usted Identifica en todas las actividades del área de venta oportunidades de mejoramiento e innovación?**

a) Poco

b) Mucho

c) En nada

**GRACIAS  
CAPITULO V**

## 5.1.- COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS

4.- ¿El manual de competencias y responsabilidades es la herramienta que facilitará la selección de personal y la designación de las actividades inherentes a los cargos?

**CUADRO # 4**

N°	ALTERNATIVAS	Fr	%
1	SI	24	86
2	NO	0	0
3	TALVEZ	4	14
<b>TOTAL</b>		<b>28</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuestas dirigida a los colaboradores del área de venta.

### ANÁLISIS

Según el cuadro estadístico n°4 de las encuestas dirigidas a los empleados del área de venta de la empresa Oriental S.A en la que se les preguntó, si el manual de competencias y responsabilidades es la herramienta que facilitará la selección de personal y la designación de las actividades inherentes a los cargos. Nos dieron los siguientes resultados: Si con el 86%, que No el 0,0% y Talvez en un 14%

### INTERPRETACIÓN

De acuerdo a los resultados obtenidos observamos, que los empleados del área de venta han mencionado que sí; facilitará la selección de personal y la designación de las actividades inherentes a los cargos representado en un 86%

Entonces la investigación realizada si necesita de una propuesta que establezca mejoras hacia el problema dentro de la empresa.



## **5.2.- LOGROS DE OBJETIVOS**

Por lo tanto la investigación nos ha permitido visionar que el manual de responsabilidades y competencias, se debe elaborar lo más antes posible ya que el caso así lo amerita en los empleados del área de venta de la empresa Oriental S.A Agencia Portoviejo.

- Es por ello se establece instaurar las normativas dentro del manual de competencias y responsabilidades
- Finalmente se hace notar que es necesario distinguir la propuesta técnica del proyecto

## **CAPÍTULO VI**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.**

#### **6.1.- CONCLUSIONES**

1.- Según el estudio realizado. La estructuración del organigrama funcional del manual si permitirá visionar en mejor medida la conformación de la empresa se conoció que gran parte de los encuestados dijeron que mucho permitirá esta elaboración.

2.- La mayor parte de los encuestados se inclinaron por mucho con un 89,29%. Lo que será tomado en cuenta este referente para la propuesta a implementar.

3.- El personal de venta mayormente se enfoca en que mucho contribuirá al logro de los objetivos de la empresa la estandarización de los procesos dentro del manual a elaborar con un total del 75% aunque tomando en cuenta que existe un 25% que dice que poco.

4.- Los empleados del área de venta mayoritariamente dicen que el manual si será una herramienta que facilitará la selección del personal y la designación de la actividades inherentes a los cargos. Lo que nos permitió la comprobación de la hipótesis con un porcentaje representado en su máximo nivel siendo este el 86%.

5.- Los síntomas de incomodidad en sus actividades en su mayoría se obtuvo que muchos son los que padecen este tipo de inconvenientes.

6.- Se descubrió que el comportamiento de los empleados en el área de venta es relativo

7.- Los empleados del área de venta no identifican objetivamente las causas y efectos de cada situación conflictiva, en la que se obtuvieron en un 11% que dice en nada, pero existen empleados que si identifican mucho con un 36% seguido en poco con el 36%.

8.- Son pocos los que llevan un control sobre las actividades y resultados a obtener con frecuencias en el área de venta y se obtuvieron un total del 61% de los encuestados siendo este valor el más significativo; pero tomando en cuenta que existe un 39% que dicen que poco.

9.- La mayoría de los encuestados dicen que son pocas las identificaciones de las actividades de la empresa en mejoramiento e innovación representada en un 57%;

10.- En el área de venta son pocos los empleados que saben identificar sus actividades y oportunidades de mejoramiento e innovación representado en un 43% de los encuestados, tomando en cuenta que también existe un 21% que dice que identifica poco y un 36% que dice que en nada.

## **6.1.- RECOMENDACIONES**

Siendo la falta de un manual responsabilidades y competencias un problema ya comprobado y a la vez de como éste incidirá en el personal del área de ventas de la empresa Oriental S.A Agencia Portoviejo, sobre todo área afectada por dicho problema.

Resulta entonces una respectiva necesidad para la elaboración de una propuesta, que permita plantear alternativas de solución a los diferentes problemas que se presenta en las labores diarias de los empleados del área de venta de la empresa señalada, tales como: desorientación laboral, bajo rendimiento laboral, marcada indisciplina de algunos empleados a causa de la mala designación de cargos y labores.

De allí que sugerimos a los jefes respectivos el apoyo moral, y técnico a esté proyecto que sin duda alguna será un valioso aporte para mejorar la calidad de la producción en esta prestigiosa empresa ORIENTAL S.A AGENCIA PORTOVIEJO.

## **CAPÍTULO VII**

### **7.- PROPUESTA.**

#### **7.1.- DATOS INFORMATIVOS**

**EMPRESA EJECUTORA:** ORIENTAL S.A AGENCIA PORTOVIEJO

**ÁREA:** Ventas

**CIUDAD:** Portoviejo

**PROVINCIA:** Manabí

**BENEFICIARIOS:** Personal de Ventas

**TIEMPO ESTIMADO PARA Inicio:** 11-09-2014

**LA EJECUCIÓN: Fin:** 11-09-2015

**RESPONSABLE:** Juan Carlos Vélez

**COSTO TOTAL ANUAL:** \$ 2.500

#### **NOMBRE DE LA PROPUESTA**

**MANUAL DE COMPETENCIAS Y RESPONSABILIDADES  
LABORABLES PARA EL ÁREA DE VENTA EN LA EMPRESA  
ORIENTAL S.A. AGENCIA – PORTOVIEJO.**

## **7.2.- ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA.**

Actualmente la empresa HIERROS HB S.A de la ciudad de Pereira de la república de Colombia. Presentó hace poco dificultades en el manejo de la información, la línea a seguir y las funciones que se deben desempeñar en cada uno de los cargos, por lo que los empleados no sabían con certeza que actividades realmente les competía llevar a cabo.

Después de la implementación de este manual. La organización subió su nivel de planeación estratégica permitiendo identificar de manera directa la misión, visión, estructura organizacional y objetivos organizacionales.

Por lo anterior se hace necesario tomar como punto de partida el desarrollo de la planeación estratégica donde se plantee el nivel de competencias y responsabilidades, elementos que permitirán establecer el orden jerárquico y el flujo de las líneas de información.

La estructuración del Manual de competencias y responsabilidades permitirá establecer y señalar las funciones a cumplir en los diferentes cargos dentro del área de ventas para facilitar y encaminar el logro de los objetivos organizacionales enfocados hacia la rentabilidad y la productividad de la empresa ORIENTAL S.A Agencia Portoviejo.

### **7.3.- OBJETIVOS.**

El presente Manual de competencias y responsabilidades tiene los siguientes objetivos:

- Facilitar el cumplimiento de las funciones de las diferentes oficinas del área de ventas tales como competencia y responsabilidades, proporcionando una visión general de las acciones a desarrollar para el cumplimiento de cada una de ellas.
- Servir como documento de orientación e instructivo para el personal que labora en el área de ventas.
- Facilitar la ejecución de las acciones de control.

#### 7.4.- JUSTIFICACIÓN

Teniendo en cuenta que el manual de competencias y responsabilidades, es una herramienta que permite la estandarización de las actividades llevadas a cabo al interior de la organización se hace necesario el desarrollo del mismo al interior de la empresa ORIENTAL S.A AGENCIA PORTOVIEJO ya que hasta el momento no se han adelantado acciones al respecto y se carece de los elementos constitutivos de la planeación estratégica.

El problema para todo tipo de empresa radica en:

¿Cómo obtener mejores desempeños económicos y laborales?;

¿Qué variables se deben tener en cuenta para alcanzar los objetivos planteados?;

¿Existe una forma indicada y precisa para alcanzar las metas?;

¿Es la motivación un factor clave que conduce al logro de los resultados esperados?

¿Cuáles son las razones del éxito o fracaso de una organización?

Como resultado de la práctica empresarial y la investigación inherente al desarrollo de la misma, se contará con la estructuración de la planeación estratégica y el manual de competencias y responsabilidades de la empresa Oriental S.A Igualmente es necesario mediante este documento establecer las características existentes de la empresa, su evolución, competitividad y compromiso con la sociedad, el sector al que pertenece y objetivos futuros.



## **7.5.- FUNDAMENTACIÓN.**

Las personas vinculadas a los diferentes cargos en las organizaciones requieren estar seguras de las tareas que deben desempeñar y conocer la manera correcta en la que deben realizar las actividades para las cuales fueron contratadas.

El Manual de competencias y responsabilidades es una herramienta técnica y procedimental necesaria para la administración del talento humano vinculado a cada uno de los cargos por grupos ocupacionales. Contiene en forma ordenada y sistemática, información sobre aspectos organizacionales necesarios para la mejor ejecución del trabajo, se establecen las funciones y requisitos de los cargos que conforman la planta global de personal y la correspondencia entre los objetivos y la misión institucional.

Entre los principales objetivos que se plantean para su elaboración se tienen:

- Cumplimiento de los preceptos constitucionales, legales y reglamentarios sobre la necesidad de establecer funciones para los cargos que desempeñen las personas y los requisitos y responsabilidades, para satisfacer las necesidades institucionales y propender por el logro de la productividad, eficiencia y eficacia en la prestación de servicios a los clientes y contribuir con el logro de la competitividad.
- Servir de insumo para la selección de personal en la compañía, procesos de reclutamiento en general, así como para los procesos de inducción y reinducción, entrenamiento en el puesto de trabajo, evaluación del desempeño y en general, lo referente a los programas de necesidades de personal y perfiles profesionales requeridos.

La elaboración del Manual de competencias y responsabilidades para la empresa Oriental S.A se convierte en la oportunidad de aplicar de manera práctica los conocimientos teóricos adquiridos durante la formación profesional en la escuela de Psicología de la Facultad de Trabajo Social.

## **7.6.- METODOLOGÍA. PLAN DE ACCIÓN.**

Una vez analizado el tema de investigación, y luego del desarrollo del capítulo III referente a la metodología, es decir cómo se hizo la indagación, es preciso en la metodología del modelo operativo señalar las estrategias para la elaboración del manual de competencias y responsabilidades.

### **ESTRATEGIAS PARA LA ELABORACIÓN DEL MANUAL DE COMPETENCIAS Y RESPONSABILIDADES**

Se iniciará el plan de acción con los siguientes parámetros a seguir:

- Misión y Visión del manual
- Objetivos organizacionales
  - .- Liderazgo
  - .- Rentabilidad
  - .- Gestión tecnológica
  - .- Desarrollo social y calidad
- Principios y valores corporativos
  - .- Transparencia
  - .- Servicio al cliente
  - .- Logros de resultados
  - .- Comunicaciones
  - .- Calidad y competitividad
  - .- Creatividad e innovación
  - .- Acciones demostrativas: Funcionamiento de las áreas anexas a las de ventas.
- Programa de conferencias, Seminarios o jornadas informativas.
- Mostar e informar de los proyectos pilotos.
- Ofrecer videos, CD y documentos informativos, por parte tanto de las autoridades locales, como de las autonómicas, o nacionales.

- Finalidad
- Base Legal
- Requisitos
- Etapas de procedimientos
- Cargo a desempeñar

## **7.7.- DESCRIPCIÓN DEL MANUAL**

### **MANUAL DE COMPETENCIA Y RESPONSABILIDADES LABORABLES PARA EL ÁREA DE VENTA EN LA EMPRESA ORIENTAL S.A AGENCIA-PORTOVIEJO**

#### **A. GENERALIDADES**

<b>Cargo:</b>	Jefe Administrativo
<b>Cobertura:</b>	Agencia Asignada
<b>Relaciones de autoridad:</b>	Gerente

#### **B. OBJETIVO**

Realizar la eficaz y eficiente administración de los recursos financieros y físicos utilizados para el cumplimiento de las metas de la empresa, controlando y evaluando las actividades de compras, suministro, presupuestos, costeo, pago de obligaciones y registro contable; que se realizan para el logro de los objetivos de la empresa.

#### **C. FUNCIONES**

1. Responder ante el Gerente por la eficaz y eficiente administración de los recursos financieros y físicos de la empresa.

2. Responder por la elaboración y presentación oportuna ante la Gerencia de los estados financieros.
3. Coordinar y supervisar la ejecución de las actividades administrativas delegadas, para garantizar el adecuado desarrollo de los procedimientos administrativos.
4. Responder por el oportuno pago y obligaciones a los colaboradores de la empresa.
5. Establecer las medidas requeridas para garantizar la protección de los recursos y activos de la empresa, evitando su uso inadecuado.
6. Coordinar la ejecución de las actividades para la provisión de los servicios administrativos y logísticos que requiera la empresa para su operación.
7. Gestionar la adquisición de productos, controlar su almacenamiento y comercialización.
8. Presentar propuestas de ajustes que permitan corregir desfases entre la programación financiera y el cumplimiento de la misión y visión de la empresa.
9. Controlar el cumplimiento del presupuesto.
10. Detectar y corregir situaciones que puedan ocurrir en las diferentes áreas de la empresa.
11. Requerir o realizar capacitaciones del personal cuando ello se requiera.
12. Mantener actualizada la información de su área.
13. Ejercer y verificar el ejercicio del control interno.
14. Participar en el proceso de selección y evaluación del desempeño del personal a su cargo.
15. Elaborar informes mensuales de gestión para ser presentado a la Gerencia, así como los demás informes sobre el desarrollo de sus funciones.
16. Cumplir las demás funciones que le sean asignadas por el Gerente, que tengan relación con el cargo.

## **A. GENERALIDADES**

<b>CARGO:</b>	Supervisor de Ventas
<b>Cobertura:</b>	Zona asignada
<b>Relaciones de Autoridad:</b>	
<b>Reporta a:</b>	Gerente Regional, Jefe Administrativo
<b>Supervisa a:</b>	Representante de Venta e Impulsadora

## **B. OBJETIVO**

Supervisar el correcto cumplimiento de las funciones de los representantes de ventas e impulsadoras, evaluando su desempeño y buscando métodos que le sirva para mejorar su desenvolvimiento frente a los diferentes tipos de clientes.

## **C. FUNCIONES**

1. Planificar, organizar y supervisar la ejecución de programas de ventas de los diferentes productos en la agencia.
2. Realizar la planificación de sus actividades, alternando la salida con un vendedor para brindarle su apoyo para el cierre de una venta considerable o la gestión de cobranzas difíciles.
3. Elaborar un informe diario del cumplimiento en el mercado, donde dará a conocer que actividades cumple todos los días, qué inconvenientes se le presentaron que dificulten el normal cumplimiento y cuál sería la solución que sugiere.
4. Analizar las ventas realizadas por cada uno de los Representantes de Ventas a su cargo para conocer el rendimiento de ellos, cuyo resultado deberá reportarlo por escrito en forma mensual al Gerente Regional, Jefe Administrativo con copia al Gerente Nacional de Ventas.

5. Elaborar un informe sobre los pedidos receptados por cada Representante de Ventas y analizar cuáles son los pedidos que no pudieron ser atendidos, a fin de determinar las causas y así buscar la solución adecuada.
6. Realizar el seguimiento conjunto con el representante de venta a aquellos clientes que generalmente se atrasan en sus pagos, a fin de tomar la decisión que se le siga o no facturando.
7. Constatar, verificar y evaluar la recuperación de la cartera entregada a los Representantes de Ventas con su respectiva guía de cobro.
8. Controlar la secuencia de las guías de cobro y recibos de cobro.
9. Realizar el seguimiento para que los cobros recaudados y entregados en caja sean aplicados en el Módulo de Cuentas por Cobrar de manera inmediata.
10. Proponer y mantener actualizados los cupos de ventas asignados para cada Representante de Ventas, los mismos que deberán estar firmados como compromiso, previa autorización de la Gerencia Regional y Jefe Administrativo.
11. Coordinar la inducción adecuada de los Representantes de Ventas nuevos.
12. Proporcionar la documentación correspondientes a quienes ingresen a laborar como representantes de ventas en aspectos que comprendan políticas y objetivos de la organización, el producto, las normas prácticas de ventas, la competencia, el mercadeo, los trámites de oficina, el trabajo del Representante de Ventas, la cobertura de su territorio, las rutas y los informes que deben presentar,
13. Revisar y controlar la gestión del Representante de Ventas, en cuanto al desenvolvimiento de sus funciones, tales como: optimización de su tiempo, cumplimiento de metas, cobertura de la ruta asignada, calidad de servicio brindada al cliente.

- 14.** Colaborar con la Presidencia Ejecutiva, mediante la adquisición de muestras para la realización de estudios comparativos de productos, así como, también el lanzamiento de nuevos productos para posicionarlos en el mercado.
- 15.** Revisar los ruteos mensuales de los Representante de Ventas y preparar un informe consolidado para el Gerente Regional y Jefe Administrativo con copia al Gerente Nacional de Ventas, a fin de que cuenten con datos que le ayuden a detectar cualquier anomalía y se puedan tomar las decisiones justo a tiempo.
- 16.** Custodiar y controlar el buen uso de los equipos de la propiedad de la compañía que le fueron entregados para el desempeño de sus funciones.
- 17.** Brindar el apoyo necesario a los representantes de ventas en la atención de quejas y/o reclamos presentados por los clientes.
- 18.** Dar soporte en las gestiones de ventas de sus supervisados a la ausencia de estos.
- 19.** Efectuar periódicamente de forma individual o en conjunto con los representantes de ventas, las visitas de atención a clientes, a fin de determinar las posibles mejoras a implementarse en el servicio suministrado.
- 20.** Retroalimentar y participar en el proceso administrado por la gerencia de gestión de calidad en lo referente a las encuestas de medición y satisfacción del clientes.
- 21.** Mantener el orden y con limpieza ejemplar su estación de trabajo y el material que le fue asignado para el desempeño de sus funciones.
- 22.** Otra funciones que le fueran encomendadas por sus superiores.
- 23.** Cumplir y hacer cumplir las normas internas establecidas en la empresa.

## **A. GENERALIDADES**

<b>CARGO:</b>	Representante de Ventas
<b>Cobertura:</b>	Zona asignada
<b>Relaciones de Autoridad:</b>	
<b>Reporta a:</b>	Supervisor de Ventas

## **B. OBJETIVO**

Captar clientes para que adquieren los productos que fabrican la compañía sean tradicionales o en lanzamiento de nuevos productos, así como también, realizar la gestión de cobros, brindando una excelente atención a los clientes.

## **C. FUNCIONES**

### **VENTAS**

1. Mantenerse debidamente informado y con todos los conocimientos de todas las bondades de los productos que va a ofrecer para tener los argumentos necesarios al momento de promocionar y asesora a los clientes y así afianzar su crecimiento y alta rotación en el mercado.
2. Realizar la venta de los productos, procurando la rotación de todos los productos en general.
3. Realizar las gestiones necesarias para que los productos de la empresa se encuentren en todo tipo de mercado y al alcance de todos los consumidores en general a nivel nacional.



4. Cumplir el presupuesto de venta asignado, brindando un excelente servicio, pre-venta y post-venta, atendiendo los requerimientos realizados por los clientes y brindándoles una asesoría permanente.
5. Captar nuevos clientes potenciales, que distribuyan nuestro producto.
6. Mantener actualizado los registros y reportes de clientes, ya sean estos que compren al contado o a crédito, así como también, la recuperación de la cartera.
7. Facilitar la información requerida según normas de los clientes que soliciten créditos para su evaluación y/o aprobación.
8. Llevar un control de las ventas y pedidos diarios.
9. Verificar en la lista a sus clientes la debida rotación del producto, debiendo realizar el seguimiento de la fecha de vencimiento de los mismos, al fin de evitar que se caduquen.
10. Notificar al supervisor de ventas, jefe administrativo y gerente regional de cualquier producto que no esté rotando por lo menos con el 75% de vida útil, a fin de buscar estrategia, que pueden ser el cambio del producto o el consumo en alguna degustación o promoción.
11. Realizar el sondeo y evaluación del mercado, a fin de obtener información clave para planificar las estrategias de ventas.
12. Realizar visitas semanales a los clientes asignados, previa coordinación con el supervisor de ventas, a fin de observar el rendimiento del producto vendido y conocer el grado de aceptación y satisfacción del cliente.
13. Entregar los pedidos receptados en facturación.
14. Entregar el original de las notas de crédito a los clientes al momento de la cobranza.
15. Emitir un informe sobre las causas que consideren que originan que no se efectúen todos los pedidos receptados.

## **COBRANZAS**

- 16.** Mantener la cartera del día.
- 17.** Gestionar la recuperación de los cheques protestados de forma inmediata y en efectivo.
- 18.** Informar al supervisor de ventas de aquellos clientes que generalmente se atrasen en sus pagos.
- 19.** Emitir obligatoriamente un recibo de cobro (formulario O.I.A.) por la cobranza que realice a cada cliente.
- 20.** Llevar un control de la secuencia de recibos de cobros que le fueron asignado para su correcto uso en el desempeño de sus funciones.
- 21.** Entregar en caja el original y las copias de recibo de cobro que fuesen anulados en el cual, deberá indicar el motivo de la anulación.
- 22.** Reportar los recibos de cobro en forma ordenada y secuencial.
- 23.** Verificar que las cobranzas por las entregadas en caja, hayan sido aplicadas correctamente a la cuenta del cliente.
- 24.** Revisar que las notas de crédito por pronto pago se otorguen bajo las normas estrictas de la empresa.
- 25.** Llevar un control de las guías de cobro que le fueron entregadas.
- 26.** Entregar la guía de cobro al jefe administrativo junto con las facturas que no pudo cobrar y el informe de los inconvenientes presentados.
- 27.** Reportar por escrito al supervisor de ventas y jefe administrativo sobre las novedades relacionadas con precio, competencia, calidad de producto, entre otros... que se presente en el mercado, sugiriendo soluciones.

## **GENERAL**

28. Responsabilizarse, dar el uso adecuado de las herramientas que la empresa le entregó para el desempeño de sus funciones.
29. Liquidar los gastos de viáticos que le fueron entregados con los documentos soportes respectivos que cumplan con los requisitos exigidos por el SRI a excepción de aquellos lugares que difícilmente los entregan.
30. Otras funciones que le fueron encomendadas.
31. Cumplir directamente con las normas de control interno establecidas en la empresa, caso contrario se hará merecedor de las sanciones respectivas.

### **A. GENERALIDADES**

<b>CARGO:</b>	Impulsadora
<b>Cobertura:</b>	Clientes asignados
<b>Relaciones de Autoridad:</b>	
<b>Reporta a:</b>	Jefe Administrativo, Supervisor de Ventas

### **B. OBJETIVO**

- Estimular la compra habitual e impulsiva de los productos que expende O.I.A.
- Incrementar las ventas
- Aumentar la rotación de los productos.
- Crear imagen de marcas y calidad frente al consumidor y el comercio.

## C. FUNCIONES

1. Realizar el impulso, degustación y mercadeo de los productos de O.I.A, aplicando los conocimientos impartidos por la empresa, previa coordinación con el jefe administrativo y supervisor de ventas:

**Impulsación** Donde explicará al cliente los usos, características, ventajas y beneficios de los productos ofrecidos.

**Degustación** Esta actividad es parte de la impulsión ya que como valor agregado entregará al cliente una degustación del producto para que la pueda saborear y así constatar los beneficios mismos.

**Mercadeo** Con esta actividad complementará las dos funciones anteriores, ya que mantendrá los productos en percha, en sitios preferenciales y en primera posición.

2. Alegrar y animar el punto de venta, manteniendo siempre una postura correcta dentro del establecimiento.
3. Promover las ventas, generar una acción o impulso de compra sobre las personas a través de la comunicación, las relaciones interpersonales, el estímulo, el diálogo y la persuasión.
4. Mantenerse actualizada de las características de los productos que ofrece, a fin que se encuentre debidamente preparada para responder preguntas de los clientes.
5. Mantener al día los registros y reportes establecidos según normas de los locales visitados, a través de un inventario por local o conocer que productos tiene cada local y cuál es su rotación.
6. Estar pendiente de los productos caducados o que se van a caducar para que sean cambiado a tiempo, debiendo informarlo por escrito al supervisor de ventas como el representante de

ventas a cargo de la zona y jefe administrativo, controlando que tenga como mínimo el 75% de vida útil del producto.

7. Elaborar estudios de mercado y obtener información clave que sirva de apoyo al departamento de ventas para establecer estrategias de ventas.
8. Planificar visitas continuas a los clientes potenciales, al fin de evaluar el rendimiento del producto vendido y conocer el grado de satisfacción del cliente, previa coordinación con el supervisor de ventas o jefe administrativo.
9. Mantener en orden y con una excelente presentación los productos O.I.A que se encuentren en la percha de los clientes y revisar que los productos estén con los precios respectivos.
10. Tomar pedidos de clientes, en los casos que amerite, conforme a instrucciones del supervisor de ventas.
11. Hacer cambios de productos en mal estado, previa autorización del supervisor de venta y jefe administrativo.
12. Reportar por escrito al supervisor de ventas y al jefe administrativo cualquier novedad presentada en la calidad del producto ya sea ésta propia del producto o simplemente de presentación.
13. Otras funciones que le sean encomendadas por sus superiores.
14. Cumplir estrictamente con las normas del control interno establecidas en la empresa, caso contrario, se hará merecedora de las sanciones respectivas.

## **7.8.- ADMINISTRACIÓN**

Estará compuesta de la siguiente manera:

### **Recursos**

Para la ejecución de la presente investigación ha sido necesaria la utilización de los siguientes recursos:

#### **Recursos Humanos**

**Encargado del manual de competencias y responsabilidades:** Sin conocer “con la posibilidad de ser el autor del proyecto de investigación como tesis de grado”

#### **Directivos y trabajadores**

#### **Recursos Físicos**

- **Personal:** Auxiliar Contable, Practicantes y personal de ventas

#### **Administrativas.**

- **Un salón:** Dispuesto o dotado de varios escritorios para el manejo y debate diario del manual de competencias y responsabilidades.

#### **Recursos Materiales**

- .- Tableros industriales con sus implementos para apuntes
- .- Memory flash
- .- Lápices
- .- Esferos

- .- Computador e Impresora.
- .- Impresiones "Manual"
- .- Resma de hojas INEN A4
- .- Uniformes especiales para los que formen parte del salón.

### Recursos Económicos

- .- Financiamiento: Aporte Personal del autor del proyecto como tesis de grado \$ 709,6

PRESUPUESTO DE GASTOS			
CANTIDAD	DENOMIBNACION	COSTOS UNITARIO \$	COSTOS TOTAL \$
	GASTOS DE OPERACIÓN		
3	Tableros Industriales	5	15
3	Memory Flash	15	45
2	Lapices	0,7	1,4
4	Esferos	0,8	3,2
500	Impresiones	0,8	400
5	Resmas de hojas INEN A4	5	25
6	Uniformes especiales	25	150

TOTAL DE RECURSOS MATERIALES

639,6

IMPREVISTOS

70

TOTAL GASTOS

**709,6**

## 7.9.- PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN

Indicadores	Supuesto	fuentes de informacion	metodos de recopilacion de la informacion	Metodos de analisis de la informacion	frecuencia	aplicación de uso esperado	circulacion usuarios de la informacion	Responsables
¿Qué? ¿Con qué?	¿Qué? ¿Dónde?	¿con que?	¿Qué? ¿Con qué?	¿Qué? ¿Con qué?	¿cuando?	¿para que?	¿Como? ¿Con qué?	¿Quién?
al finalizar el primer semestre del 2013 la empresa Oriental en el area de venta habra mejorado en un 70%	autor del proyecto	jefe del area de venta	aplicando a el area de venta una campaña de concientizacion	cuantitativo y cualitativo	al final del proyecto	toma de decisiones par futuros proyectos	jefes involucrados	autor del proyecto
al finalizar el segundo semestre del 2013 se habra establecidos las normas en 90%	el area de venta comunidad organizativa y comprometida	informes de los departamentos respectivos	informes de ejecucion de las areas anexas	cuantitativo y cualitativo	trimestral	verificacion de los objetivos	jefes involucrados	autor del proyecto



## **CAPÍTULO VIII**

### **8.1.- BIBLIOGRAFÍA.**

Documentos Internos del Señor Oswaldo Sánchez Gerente General del área de Ventas. Empresa ORIENTAL S.A Agencia Portoviejo.

- \* BITTELL / RAMSEY J. Enciclopedia de Management, Editorial Océano, Colombia, 2001.
- \* CORPORACIÓN DE ESTUDIOS Y PUBLICACIONES, Ley de Cooperativas, Quito, 2005.
- \* CHIAVENATO Adalberto. Administración de los Recursos Humanos. McGraw-Hill.-Colombia 5ta.Edición
- \* ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO. Biblioteca Central, Tesis y Tesinas sobre Manuales de Control Interno, 2006 y 2007.
- \* GOMEZ Guillermo, Planeación y Organización, MacGraw Hill, México, 2000.
- \* Información remitida por las instituciones del sistema financiero. Elaboración: Dirección Nacional de Estudios / Subdirección de Estadísticas. LJIMENEZ@SUPERBAN.GOV.EC.
- \* WETHER Willion B. Jr. Resúmen de Administración de Personal y Recursos

#### **Internet.**

- \* [www.coacmingaltda.gov.ec](http://www.coacmingaltda.gov.ec).
- \* [www.google.com.ec](http://www.google.com.ec)
- \* [www.monografias.com.ec](http://www.monografias.com.ec)
- \* [www.superban.gov.ec](http://www.superban.gov.ec)

# ANEXOS

## 8.2.- ANEXOS.

### ANEXO N° 1



UNIVERSIDAD LAICA "ELOY ALFARO" DE MANABÍ  
FACULTAD DE TRABAJO SOCIAL  
ESCUELA DE PSICOLOGIA



Entrevista dirigidas a los Gerentes y especialistas en el área de Ventas ORIENTAL S.A Agencia Portoviejo.

#### OBJETIVO:

Recabar información con relación al desempeño laboral de dichas áreas.

#### Estimado Señor o Señora:

Yo egresado de la Universidad Laica "Eloy Alfaro" de Manabí, Facultad de Trabajo Social, "Escuela de Psicología", estoy realizando un estudio previo a la obtención del título de Psicóloga Industrial/Organizacional, con el tema: "Elaboración del manual de competencias, responsabilidades y su incidencia en el personal de ventas de la empresa oriental S.A Agencia Portoviejo en el año 2013"

#### Datos Generales:

Nombre: Sr. Oswaldo Sanchez

Edad: 32 años

Título Profesional: No tiene

Lugar de nacimiento: Portoviejo

Lugar de residencia: Portoviejo

- 1) Emita un criterio sobre la elaboración de un manual de competencias y responsabilidades para el personal del área de ventas dentro de la empresa.

Es la que se debería hacer funcionar para que las cosas en la Empresa vayan con mayor eficacia, para no tener problemas y mas que no aplacen

- 2) Cómo cree usted que se deben solucionar los problemas que se presentan con las inconformidades en el personal de ventas en sus puestos por su parte como Gerente :

Cómo dije anteriormente Hay que hacer funcionar el manual que está a que se está por elaborar.

- 3) Apoyaría usted la gestión para implementar una propuesta en base a la investigación obtenida explique sus razones.

Claro que sí, siempre y cuando esté con las normas de la empresa por la empresa.

- 4) Cuáles son los problemas más frecuentes que usted encuentra en su labor diaria como profesional en las áreas mencionadas.

Inconformidad de sueldo.  
Conflictos entre Empleados por las actividades.  
Desmotivación, o sea no conocen muchas normas.

GRACIAS

## ANEXO N° 2

2.-El diseño de la misión, visión y objetivos organizacionales del manual influirá positivamente en el planteamiento, dirección y programación de las estrategias organizacionales dentro de la empresa!

- a) Poco
- b) Mucho
- c) En nada

3.- La estandarización de los procesos que se presentaran dentro del manual contribuirá al logro de los objetivos de la empresa?

- a) Poco
- b) Mucho
- c) En nada

4.- El manual de competencias y responsabilidades es la herramienta que facilitará la selección de personal y la designación de las actividades inherentes a los cargos

- a) Si
- b) No
- c) Talvez

5.- Usted como colaborador en la empresa ha presentado algún síntoma de incomodidad en sus actividades

- a) Poco
- b) Mucho
- c) En nada

6.- Acepta y rige su comportamiento bajo las normas establecidas

- a) Poco
- b) Mucho
- c) En Nada
- e) Todas las anteriores.

7.- Usted Identifica objetivamente las causas y efectos de cada situación conflictiva dentro del área de ventas sin poder hacer nada

- a) Poco
- b) Mucho
- c) En Nada

8.- Usted lleva control sobre las actividades y resultados a obtener con frecuencia dentro del área de venta

- a) Poco
- b) Mucho
- c) Nada

9.- Identifica en todas las actividades de la empresa oportunidades de mejoramiento e innovación

- a) Poco
- b) Mucho
- c) En nada

10.- Usted Identifica en todas las actividades del área de venta oportunidades de mejoramiento e innovación

- a) Poco
- b) Mucho
- c) En nada

**ANEXO N° 3**

**DENTRO DEL ÁREA DE VENTA**



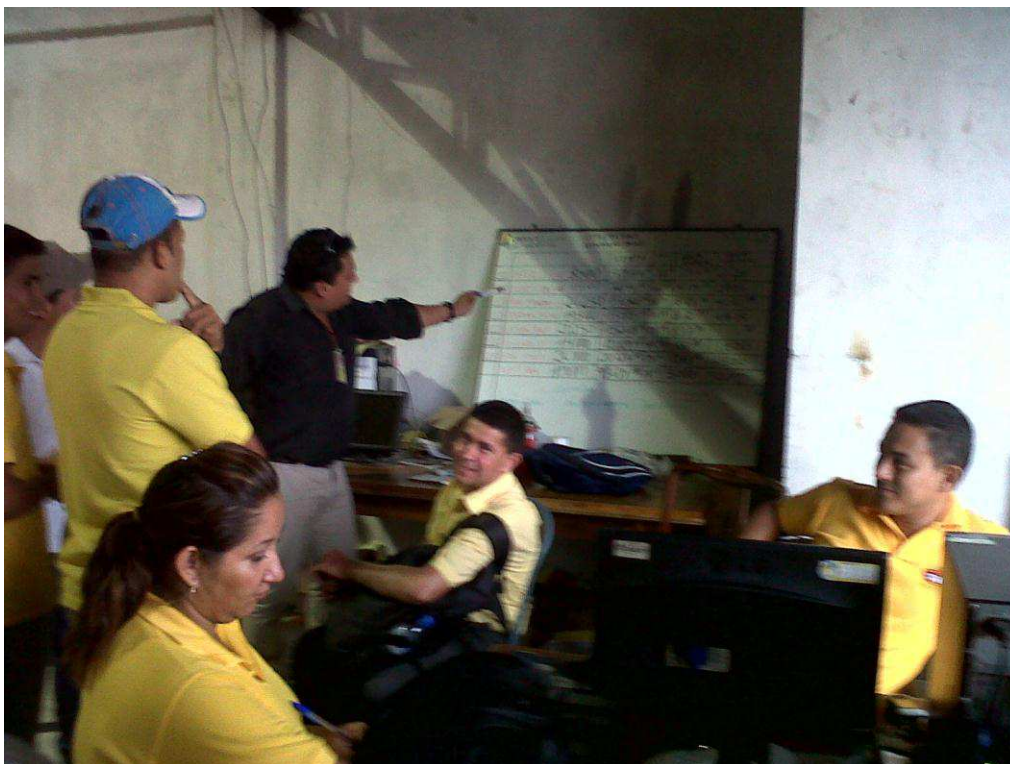
**ANEXO N° 4**

**SALA DE ANÁLISIS DE LAS VENTAS**



**ANEXO N° 5**

**SALA DE ANÁLISIS DE VENTAS 2**



**ANEXO N° 6**

**GRUPO DE TRABAJO LA ORIENTAL**

