



# **UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ**

## **TEMA:**

MANUAL DE FUNCIONES Y LA CALIDAD TOTAL. EN LA EMPRESA XUK  
S.A. DE LA CIUDAD DE MANTA, AÑO 2016.

## **AUTORA:**

Cindy Valeria Farfán Mendoza

**FACULTAD DE GESTIÓN, DESARROLLO Y SECRETARIADO  
EJECUTIVO**

**CARRERA DE SERVICIOS GERENCIALES**

**MANTA, SEPTIEMBRE DE 2016**

**TEMA:**

Manual de Funciones y la Calidad Total. En la Empresa XUK S.A. de la ciudad de Manta, Año 2016.

## **CERTIFICACIÓN DEL TUTOR**

En atención a la Resolución No. 66-CF-GDSE de Consejo de Facultad, mediante la cual me designan como Tutor del trabajo de titulación, Manual de Funciones y la Calidad Total en la Empresa XUK S.A. de la ciudad de Manta, año 2016; realizado por la Sra. Cindy Valeria Farfán Mendoza, previo al título de Licenciada en Servicios Gerenciales.

**Certifico:** Que se ha procedido a la revisión en su totalidad y determinó que cumple con los requisitos teóricos, científicos, técnicos, metodológicos y legales establecidos por la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí.

Por esta razón me permito acreditarlo y autorizar a su autora la presentación e impresión final para que sea entregado a las autoridades de la Facultad de Gestión, Desarrollo y Secretariado Ejecutivo.

Manta, septiembre de 2016.

**Lic. Oswaldo Mero Delgado**

**TUTOR DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA**

La suscrita Cindy Valeria Farfán Mendoza, portadora de la C.I. 131564763-4, hace constar que es autora del Proyecto de Investigación titulado: Manual de Funciones y la Calidad Total en la Empresa XUK S.A. de la ciudad de Manta, año 2016; trabajo académico que constituye una labor investigativa personal realizada con la dirección del Lic. Oswaldo Mero Delgado.

En tal sentido, manifiesto la originalidad del contenido, veracidad y alcance de la investigación mencionada; además expreso que se han respetado los aportes intelectuales de otros autores y se ha hecho referencia de ellos en el texto.

Manta, Septiembre de 2016

**Cindy Valeria Farfán Mendoza**

**C.I. 131564763-4**

## DEDICATORIA

A mi madre Isabel Mendoza, compañera leal en mis batallas, quien con innegable sacrificio y amor supo encaminarme por la ruta de un futuro provisor.  
A mi hermano Alexis Farfán, parte importante de mi vida su ejemplo ha sido inspiración para ser un mejor ser humano.

Dedico este proyecto a un ser que desde el cielo me protege y cuida, mi eterna amiga Gabriela Hernández estoy segura que en tu reino estas feliz porque estoy realizando nuestro tan anhelado sueño.

A mi hijo Iker Quijije quien es mi empuje y la inspiración para cada día luchar; a mi esposo Andrés Quijije por su apoyo brindado en todos estos años de estudios y por ser mi compañero, amigo en este largo caminar de la vida.

Y a todas aquellas personas que nunca dudaron de mí, familiares y amigos siempre brindándome ejemplos, consejos y sabidurías.

Cindy Valeria Farfán Mendoza

## RECONOCIMIENTO

Agradezco por sobre todo a Dios, por ayudarme a alcanzar mis metas y ser mi apoyo en las circunstancias más difíciles. El presente proyecto ha sido la culminación de un largo camino, lleno de buenos y malos momentos, pero a la vez de enseñanzas recibidas por las personas que me apoyaron a las cuales debo mis agradecimientos. Con mucho esfuerzo ahora puedo decir que he llegado a la meta tan anhelada por cualquier estudiante de nivel superior.

De igual manera agradezco al tutor: Lic. Oswaldo Mero Delgado, por su contribución y apoyo en la elaboración del presente proyecto investigativo.

A mi familia por ser las personas a quienes le debo todo en la vida, la educación, los valores morales, las ganas de progresar y entre muchas otras cosas más.

A la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí templo de conocimiento y cuna de muchos ilustres hombres de la ciencia; a mis amigos de estudio, siempre apoyándonos y luchando por lo que queremos. Se quedan muchas personas sin mencionar pero gracias a todos por haber confiado en mí, sin dudar que lo imposible es posible.

Cindy Valeria Farfán Mendoza

## ÍNDICE

TEMA:.....	II
CERTIFICACIÓN DEL TUTOR.....	III
DECLARACIÓN DE AUTORÍA .....	IV
DEDICATORIA.....	V
RECONOCIMIENTO.....	VI
ÍNDICE.....	VII
1. DATOS GENERALES .....	1
1.1.    Título del proyecto de investigación .....	1
1.2.    Tipología del proyecto de investigación.....	1
1.3.    Área del conocimiento .....	1
1.4.    Duración del proyecto.....	1
2. OBJETIVO GENERAL.....	2
3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	2
4. DESCRIPCIÓN DETALLADA DEL PROYECTO.....	2
4.1.    Introducción.....	2
4.2.    Marco Teórico.....	6
4.2.1.    Antecedentes Investigativos.....	6
4.2.2.    Fundamentación Filosófica.....	7
4.2.3.    Fundamentación Legal.....	11
4.2.4.    Fundamentación Teórica.....	12
4.2.4.1. Manual de funciones.....	12
4.2.4.1.1. Importancia del Manual de Funciones.....	13
4.2.4.1.2. Objetivos del Manual de Funciones.....	15
4.2.4.1.3. Tipos de Manuales.....	16
4.2.4.1.4. Ventajas y desventajas de los manuales de funciones.....	19
4.2.4.1.5. Descripción y Análisis del cargo.....	21
4.2.4.1.6. Contenido de los Manuales de Funciones.....	22
4.2.4.2. Calidad Total.....	24
4.2.4.2.1. Importancia de la Calidad Total.....	25
4.2.4.2.2. Objetivos de la Calidad Total.....	26
4.2.4.2.3. Calidad Total para la organización.....	27
4.2.4.2.4. La implementación de un manual de funciones con calidad total.....	28
4.3.    Preguntas de Investigación .....	31
4.4.    Justificación.....	31
4.5.    Metodología.....	35
4.5.1.    Diseño de estudio.....	35
4.5.2.    Sujetos y tamaños de muestra.....	36
4.5.3.    Definición de las variables.....	37
5. RESULTADOS ESPERADOS .....	37

6. BIBLIOGRAFÍA.....	38
6.1. WEB-GRAFÍA .....	39
7. PROPUESTA .....	40

## **1. DATOS GENERALES**

### **1.1. Título del proyecto de investigación**

Manual De Funciones y La Calidad Total. En La Empresa "XUK" S.A. De La Ciudad De Manta, Año 2016

### **1.2. Tipología del proyecto de investigación**

Investigación básica.

### **1.3. Área del conocimiento**

Ciencias Sociales, Educación Comercial y Derecho.

**Sub Área:** Educación Comercial Y Administración.

### **1.4. Duración del proyecto**

**Fecha de inicio:** Diciembre del 2016

**Fecha de culminación:** Diciembre del 2017

## **2. OBJETIVO GENERAL**

Analizar conceptualmente las variables Manual de Funciones y Calidad Total, en la Empresa "XUK" S.A. de la ciudad de Manta, año 2016.

## **3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- A.** Conceptualizar los términos Manual de Funciones y Calidad Total.
- B.** Establecer los objetivos del Manual de Funciones y Calidad Total.
- C.** Determinar los tipos de Manual de Funciones.
- D.** Identificar el Manual de Funciones para el mejoramiento de la Calidad Total en la Empresa "XUK" S.A. de la ciudad de Manta.

## **4. DESCRIPCIÓN DETALLADA DEL PROYECTO**

### **4.1. Introducción**

Un Manual de Funciones es imprescindible dentro de una organización, para tener el conocimiento del esfuerzo coordinado del personal, logrando con esto una administración efectiva y el logro de los objetivos deseados. Una empresa debe estar estructurada por un conjunto de cargos funcionales y jerárquicos, cuyas normas de comportamiento deben orientar a todos sus miembros.

Taylor y sus discípulos de la investigación científica (1994) exponen que: “la organización debe basarse en la división del trabajo y por consiguiente, en la especialización del trabajador”; ratificando Fayol y sus seguidores de la escuela anatómica (1994), “la organización debe preservar su totalidad, su integridad global”. El primer intento de definir y establecer racionalmente los cargos y tareas desempeñadas por las personas se dio con la administración científica, aspecto en que Taylor fue pionero.

Por lo citado, para la orientación del personal, el administrador debe contar con un manual de cargos, esta herramienta ayuda al personal nuevo a familiarizarse con su trabajo, relacionar al personal existente con nuevos programas, objetivos y metas de la organización. Estos primeros modelos que se generaron contenían cantidad de defectos técnicos, pero sin duda alguna, fueron de gran utilidad para el adiestramiento del personal de nuevo ingreso.

La Calidad Total en los recursos humanos son actividades diseñadas para coordinar a las personas necesarias para una organización partiendo de la problemática que atraviesa la empresa la aplicación de la calidad total es imprescindible. Ésta muestra la posibilidad de articular e implementar las inquietudes de la organización con las de sus propios empleados. Tomando como punto de referencia los empleados, la calidad total trataría

de asociar la máxima satisfacción del cliente con la máxima satisfacción de los empleados y un mínimo coste.

El manual de funciones es una herramienta fundamental porque es el punto de partida para elaborar la mayor parte de instrumentos con el que se administra efectivamente el talento humano, primordial a la hora de obtener un personal idóneo, estableciendo con él las especificaciones y los requerimientos del cargo con el cual se hará la mejor selección e inducción de personal calificado y especializado para la empresa. Por tanto, es indispensable establecer una cultura de calidad total ya que el cumplimiento de normas, hábitos y valores que de una forma u otra, son compartidos por las personas y/o grupos que dan el perfil a la institución, que a su vez son capaces de controlar la forma en la que interactúan con el propio entorno y entre ellos mismos.

La Empresa "XUK", nace de la idea de socios nacionales e internacionales, se constituye en el año 2005, como una empresa comercializadora de la pesca del atún satisfaciendo las necesidades del mercado local. En la actualidad la institución no está teniendo una asignación correcta de las actividades que deben realizar el personal por el hecho de estar ocupando un puesto de trabajo no relacionado a su perfil profesional; cabe recalcar que en ocasiones contratan por afinidad o amistad y este no tiene suficiente habilidades, conocimientos para ocupar

dicha vacante generando que la empresa tenga un personal que no satisface los requerimientos de la misma, viéndose afectado los objetivos, metas trazadas, la calidad del servicio y del producto.

Para erradicar esta problemática en la empresa se considera la necesidad de analizar conceptualmente un manual de funciones no solo como una acción inmediata, sino que también se debe efectuar el proceso de orientación y clasificación del personal en donde la organización debe llevar a cabo la valoración de la fuerza de trabajo para tomar decisiones cuando las circunstancias lo requieran. Debido que las exigencias del mercado actual son cada vez más severas, es por ello que convierte para la empresa el reto más grande porque se busca talento humano que sea lo más productivo posible.

Se debe determinar y establecer los objetivos, tipos de las variables a estudiar para identificar cada aspecto que se vaya a relacionar con la problemática; asimismo, se identifica el manual de funciones que orientará sobre la forma en que la institución se organiza para cumplir con sus objetivos, clarificando los grados de responsabilidad de las diferentes áreas que la integran, sus relaciones de autoridad y dependencia asegurando la calidad total de la misma.

## **4.2. Marco Teórico**

### **4.2.1. Antecedentes Investigativos.**

En la investigación elaborada con el tema: “EL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES Y EL RENDIMIENTO LABORAL DEL PERSONAL OPERATIVO DE LA EMPRESA OLPI CIUDAD DE AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA”. Realizada por Cárdenas Molina Ivonne Catalina (2015), desarrollada en la Universidad Técnica, de Ambato Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación, concluye lo siguiente:

- A.** El Manual de Organización y Funciones se relaciona con el Rendimiento Laboral, debido que en el Manual se detallan las características de cada puesto de trabajo, las responsabilidades y competencias que debe tener el trabajador por lo cual incide directamente con el rendimiento laboral del mismo.
  
- B.** Es de suma importancia que en la empresa exista un gran número de trabajadores que no cumplen con el perfil idóneo para poder desempeñarse de manera efectiva en el puesto que le corresponde, la mayoría de colaboradores realizan sus responsabilidades y funciones de acuerdo a la experiencia adquirida y por órdenes de los superiores provocando inconformidad con las funciones que desempeñan y una baja productividad.

Terry (1998) menciona que: “El uso de los manuales administrativos (basados en los registros antiguos), data de los años de la segunda guerra mundial, en virtud de que en el frente se contaba con personal no capacitado en estrategias de guerra y fue mediante éstos que se instruía a los soldados en las actividades que deberían desarrollar en combate”.

Cabe recalcar que los primeros intentos de manuales administrativos fueron en forma de circulares, memorándums, instrucciones internas, entre otras, mediante los cuales se establecían las formas de operar de un organismo; estos intentos carecían de un perfil técnico, no contaban con un formato establecido, simplemente, indicaban las estrategias a realizarse en un combate, pero establecieron la base para los mismos. Estos primeros modelos que se generaron contenían cantidad de errores, pero sin duda alguna, fueron de gran utilidad.

#### **4.2.2. Fundamentación Filosófica.**

De acuerdo a Tarí (2010) en el libro Calidad Total: Fuente de Ventaja Competitiva menciona que: A lo largo de la historia encontramos múltiples manifestaciones que demuestran que el hombre ha conseguido satisfacer sus necesidades adquiriendo aquello que le reportaba mayor utilidad; así, de una forma u otra,

se preocupaba y se preocupa por la calidad como consecuencia para mejorar a la organización en su totalidad.

Para comprender el significado actual del término calidad resulta conveniente analizar el proceso histórico que lo ha desarrollado hasta alcanzar el actual enfoque integral o sistémico, distinguiendo cinco etapas claves que a continuación se detallaran:

- A. Edad Media-Revolución Industrial:** En este período, los artesanos, quienes se identificaban tanto el trabajo directivo como el manual, elaboraban en pequeños talleres una cantidad reducida de producto destinada a un mercado local o de tipo urbano, donde existía una estrecha relación con los consumidores. Durante esta fase la calidad se basaba en la habilidad y reputación de los artesanos. Tarí (2010)
  
- B. Revolución Industrial - finales siglo XIX:** En esta los artesanos siguieron caminos diferentes. Algunos de ellos continuaron como hasta entonces, otros se transformaron en empresarios, mientras el resto se convirtió en operario de las nuevas fábricas. Asimismo, desde finales del siglo XVIII y XIX se produce la incorporación de la máquina a los talleres donde se concentraban los nuevos operarios (antiguos artesanos), durante toda esta etapa, los productos manufacturados elaborados tanto por los que seguían

como artesanos como por los operarios de las fábricas, se ajustaban a los gustos de la época. Por consiguiente, la calidad continuaba dependiendo y era cuidada individualmente por el artesano u operario. Tarí (2010)

**C. Administración científica - II Guerra Mundial:** A finales del siglo XIX, en los Estados Unidos desaparece totalmente esa comunicación que existía entre fabricante y cliente, se inicia un proceso de división y estandarización de las condiciones y métodos de trabajo. Aparece la visión de Frederick Winslow Taylor, implicando la separación entre la planificación y la ejecución del trabajo con la finalidad de aumentar la productividad. Así, la calidad en el ámbito de la empresa sólo comienza a estudiarse a principios del siglo XX, relacionándolo con el término inspección, concepción que ha ido evolucionando hasta llegar a entenderlo como prevención. Tarí (2010)

**D. Finalizada la II Guerra Mundial:** La calidad siguió dos caminos diferentes. Por un lado, Occidente continuaba con el enfoque basado en la inspección. Por otro, debemos destacar a Japón que comenzó a aplicar el control de calidad y después se inició la idea de hacer hincapié en la inspección, pronto se pasó a la prevención como forma de controlar los factores del proceso que ocasionaban productos defectuosos. Tarí (2010)

**E. Década de los ochenta y noventa:** Esta divergencia alcanza su grado máximo a mediados de los años setenta cuando Occidente empieza a darse cuenta del liderazgo que iba consiguiendo Japón, propio no de un milagro, sino de la construcción paso a paso de una cultura de calidad basada en la productividad. Junto a esto, la crisis del petróleo alertó tanto que se vieron en la necesidad del ahorro de energía, de asegurar la calidad del producto para reducir el desperdicio y los costes. Tarí (2010)

Esta reflexión señala la importancia que vuelve a adquirir la comunicación entre empresa y cliente, disminuyendo de este modo el distanciamiento que ha existido durante el siglo XX. Finalmente se llega a lo que hoy en día se conoce como Calidad Total, un sistema de gestión empresarial íntimamente relacionado con el concepto de mejora continua. La filosofía de la Calidad Total proporciona una concepción global que fomenta la mejora continua en la organización y la involucración de todos sus miembros, centrándose en la satisfacción tanto de los factores internos como de los externos. Tarí (2010)

### **4.2.3. Fundamentación Legal.**

Refiriéndose a lo que manifiesta la Constitución de la República del Ecuador (2008) enfocada al Plan del Buen Vivir (2013) en el objetivo 9:

Los principios y orientaciones para el Socialismo del Buen Vivir reconocen que la supremacía del trabajo humano sobre el capital es incuestionable. De esta manera, se establece que el trabajo no puede ser concebido como un factor más de producción, sino como un elemento mismo del Buen Vivir y como base para el despliegue de los talentos de las personas. En prospectiva, el trabajo debe apuntar a la realización personal y a la felicidad, además de reconocerse como un mecanismo de integración social y de articulación entre la esfera social y la económica. Buen vivir de la constitución; Objetivo 9. (2013)

En la actualidad los trabajadores son parte fundamental de una institución es por ello que la calidad de vida en el trabajo es muy sustancial porque ayuda a que el personal se sienta en un buen ambiente laboral, experimentando cambios culturales, brindando oportunidades de desarrollo y progreso personal. A su vez, la motivación es una herramienta de vital importancia para el individuo a la hora de desarrollar cualquier actividad y por tanto aumentar el desempeño de los trabajadores. Es por ello que las empresas están preocupadas por fomentar la motivación de sus trabajadores, conociendo que tendrán un mayor rendimiento para la organización.

Las organizaciones son como seres vivos, cuando logran el éxito, tienden a crecer o cuando menos a sobrevivir. El crecimiento conlleva una mayor complejidad de los recursos humanos que necesitan para sus operaciones, como aumentar el capital, incrementar la tecnología, las actividades de apoyo y superación de sus propios empleados. Por otra parte, provoca el aumento en el número de personas y también la necesidad de que éstas apliquen más conocimientos, habilidades y destrezas indispensables para mantener la competitividad del negocio.

#### **4.2.4. Fundamentación Teórica.**

##### **4.2.4.1. Manual de funciones.**

“Un manual consiste en la definición de la estructura organizativa de una empresa. Engloba el diseño y descripción de los diferentes puestos de trabajo estableciendo normas de coordinación entre ellos. Es un documento que especifica requisitos para el cargo, interacción con otros procesos, responsabilidades y funciones”. Chiavenato (1999)

Toda empresa debe tener un manual de funciones, sobre todo aquellas que son de grandes dimensiones, así se lleva un control sobre las funciones que tiene el personal que conforma la compañía. Es un instrumento eficaz de ayuda para el desarrollo de la estrategia de una empresa, determina y delimita los campos

de actuación de cada área de trabajo, así como de cada puesto de trabajo.

El manual describe la organización formal, mencionado, para cada puesto de trabajo, los objetivos del mismo, funciones, autoridad y responsabilidades, tienen por objeto el decirle a cada jefe o trabajador por escrito lo que se espera de él, en materia de funciones, tareas, responsabilidades, autoridad, comunicaciones, e interrelaciones dentro y fuera de la empresa. Según Chiavenato (1999), el Manual de Organización y Funciones también conocido como (MOF) por sus siglas, es un documento formal que las empresas elaboran para plasmar parte de la forma de la organización que han adoptado, y que sirve como guía para todo el personal.

#### 4.2.4.1.1. Importancia del Manual de Funciones.

Para Millán y Acosta (2005), los manuales son instrumentos de vital importancia para todas las organizaciones porque:

- A.** Permiten mantener en forma ordenada la información y todos los datos requeridos para el funcionamiento de cualquier empresa, y por supuesto para la toma de decisiones.

- B.** Persiguen la mayor eficacia en la ejecución del trabajo asignado al personal, para así lograr los objetivos de la empresa.
  
- C.** Ofrecen uniformidad, control y responsabilidad a los empleados en la ejecución de las actividades inherentes a su puesto.
  
- D.** Son valiosos para el manejo diario de la empresa porque evitan las duplicaciones en el cumplimiento de las tareas específicas.
  
- E.** Presentan un conjunto ordenado y sistemático de información y/o decisiones con la finalidad de dotar a la organización de un instrumento que muestre la forma de cómo hacer las cosas dentro de ella.

Por lo tanto se manifiesta que las ciencias administrativas ha desarrollado un gran número de herramientas que ayudan al logro de una efectiva organización, tanto en la aplicación teórica como en la fase operativa. De estas, una de las más importantes son los manuales porque ofrece una amplia información, permitiendo una correcta orientación a los empleados de las organizaciones, adquiriendo un diálogo fluido, pensando y actuando en forma coordinada; además de describir las funciones de cada puesto, proporcionando a los empleados un conocimiento amplio de sus funciones, su ubicación en el organigrama y la interrelación con los otros puestos dentro de la organización; aclaran los objetivos

que tiene la empresa, así como el trabajo necesario para conseguirlo y ayuda al adiestramiento de los nuevos empleados.

#### 4.2.4.1.2. Objetivos del Manual de Funciones.

Pérez (2000) menciona que: Los manuales representan un medio de comunicación de las decisiones administrativas y por ello tienen como propósito señalar en forma ordenada y sistemática la información. La clasificación y grado de detalle de los manuales permite cumplir con los siguientes objetivos:

- A.** Presentar una visión de conjunto del organismo.
- B.** Precisar las funciones de cada unidad administrativa para determinar responsabilidades, para evitar duplicidad de funciones y detectar omisiones.
- C.** Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores encomendadas al personal, y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- D.** Permitir el ahorro de esfuerzos en la ejecución del trabajo en tanto la repetición de instrucciones y directrices.
- E.** Proporcionar la información básica para la planeación e interpretación de reformas.
- F.** Facilitar el reclutamiento y la selección del personal.
- G.** Servir de medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas áreas.

**H.** Propiciar el aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.

Por lo expuesto, se da la necesidad que la Empresa "XUK" S.A., analice el manual de funciones porque este proporciona información de todas las funciones específicas, requisitos, responsabilidades comprendidas y las condiciones que el puesto exige para poder desempeñarlo adecuadamente con la eficiencia que lo amerita, haciendo énfasis que este es un trabajo en equipo desde los altos mandos hasta sus subordinados.

#### 4.2.4.1.3. Tipos de Manuales.

Pérez (2000) indica que: La tipología de los Manuales puede resumirse en Generales y Específicos, siendo los Generales aquellos que contienen información de aplicación universal para todos los integrantes de la organización y Específicos los que su contenido está dirigido directamente hacia un área, proceso o función particular dentro de la misma. Sin restar importancia a la diversidad de Manuales Administrativos que existen dentro de las empresas se hace énfasis en tres tipos de manuales, los cuales son los que ofrecen mayor aporte para la comprensión del tema central objeto de estudio:

**A.** De Organización.

**B.** De Normas y Procedimientos.

**C.** De Puestos y funciones.

**A. Manual de organización:** Es un manual que explica en forma universal y resumida todos aquellos aspectos de observancia general dentro de la empresa, dirigidos a todos sus integrantes para ayudarlos a conocer, familiarizarse e identificarse con ella. En términos generales, expone con detalle la estructura de la empresa, señala las áreas que la integran y la relación que existe entre cada una de ellas para el logro de los objetivos organizacionales. Pérez (2000)

**B. Manual de normas y procedimientos:** Este Manual describe las tareas rutinarias de trabajo, a través de la descripción de los procedimientos que se utilizan dentro de la organización y la secuencia lógica de cada una de sus actividades, para unificar y controlar de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria. Ayudan a facilitar la supervisión del trabajo mediante la normalización de las actividades, evitando la duplicidad de funciones y los pasos innecesarios dentro de los procesos, facilitan la labor de la auditoría administrativa, la evaluación del control interno y su vigilancia. Pérez (2000)

Tomando en consideración el trabajo que se está realizando se hace énfasis en siguiente manual mencionado por Pérez (2000) que expone lo siguiente:

**C. Manual de puestos y funciones:** Este contiene las responsabilidades y obligaciones específicas de los diferentes puestos que integran la estructura organizacional, a través de la descripción de las funciones rutinarias de trabajo para cada uno de ellos. Se utiliza generalmente en aquellas empresas estructuradas de manera funcional, es decir que están divididas en sectores en donde se agrupan los especialistas que tienen entrenamiento e intereses similares, definiendo las características de cada puesto de trabajo, delimitando las áreas de autoridad y responsabilidad, esquematizando las relaciones entre cada función de la organización.

Describe el nivel jerárquico de cada puesto dentro de la organización, así como su relación de dependencia, lo cual quiere decir el lugar que ocupa el puesto dentro de la estructura organizacional, a que posiciones está subordinado directa e indirectamente y cuál es su relación con otros puestos de trabajo. Pérez (2000) menciona que el Manual de Funciones está integrado por la descripción de cada puesto de trabajo y los perfiles ideales para la contratación de futuros ocupantes; por lo tanto la composición de este requiere la siguiente información:

- A.** Identificación del Puesto de Trabajo.
- B.** Nombre.
- C.** Área de desempeño.
- D.** Codificación.
- E.** Descripción Genérica (objetivo).
- F.** Listado de funciones y atribuciones inherentes al puesto: diarias o frecuentes, semanales, quincenales, mensuales, trimestrales, semestrales, anuales u ocasionales.
- G.** Requisitos del ocupante del puesto (perfil).
- H.** Nivel académico.
- I.** Habilidades y destrezas.
- J.** Conocimientos técnicos y/o específicos.

El Manual de Función es una herramienta primordial en la organización porque precisa las labores, los procedimientos y rutinas del puesto en particular, no solo contiene la descripción de las labores sino que explica cómo deben ejecutarse para que así el personal tenga claro las actividades a realizar.

#### 4.2.4.1.4. Ventajas y desventajas de los manuales de funciones.

Para Millán y Acosta (2005), las ventajas de un Manual de Funciones son las siguientes:

- A.** Determinan la responsabilidad de cada puesto y sus relaciones con los demás de la organización.
- B.** Mejoran el desempeño en el trabajo al indicar lo que se debe hacer y cómo ha de hacerlo.
- C.** Los manuales liberan a los miembros de administración de tener que repetir información, explicaciones, e instrucciones similares a demás que disminuyen las pérdidas de tiempo, de recursos económicos y humanos.
- D.** Eliminan la confusión, incertidumbre y reproducción de tareas.
- E.** Es un medio rápido para informar a los nuevos empleados sobre reglas, reglamentos beneficios de la empresa.
- F.** Disminuyen la carga de supervisión y permiten que los ejecutivos cuenten con mayor tiempo libre para planear y resolver problemas.

Las desventajas de un Manual de Funciones para Millán y Acosta (2005) son:

- A.** Una mala redacción puede hacer más complicado su uso.
- B.** Los datos manuales suelen actualizarse permanentemente de lo contrario pierden su vigencia y aplicabilidad.
- C.** Existe el temor de que pueden conducir a una estricta reglamentación y rigidez, en el sentido, de que los trabajadores no tengan iniciativa y se limiten tan sólo a su contenido.

#### 4.2.4.1.5. Descripción y Análisis del cargo.

Dessler (2001) opina “la descripción de puestos de trabajo es el procedimiento metodológico que nos permite obtener toda la información relativa a un puesto de trabajo”.

Por tanto, la descripción viene a ser un resumen de las principales responsabilidades, funciones y/o actividades del puesto el cual consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo y que lo diferencian de los demás que existen en una empresa; también se puede manifestar como la enumeración detallada de las atribuciones o tareas del cargo que hace el ocupante, el período de la ejecución, los métodos aplicados para la realización de las tareas y los objetivos del cargo.

Según Olleros (2000) “Un buen análisis y descripción de puestos ha de recoger toda la información relativa a los puestos de la organización: el espacio físico, ambiente o entorno de trabajo, herramientas a utilizar, funciones y tareas del puesto, responsabilidades, conocimientos; es decir, todo lo que directamente o indirectamente influye o puede influir en el correcto desempeño de un puesto de trabajo”.

El análisis de cargos tiene que ver con los requisitos que el puesto exige a su ocupante. Estudia y determina todas las responsabilidades, condiciones que este requiere para poder desempeñarlo de manera adecuada. Es de mucha importancia porque por medio de él se examina y desarrolla datos relativos al puesto, cualidades necesarias para desempeñar con eficiencia, eficacia que servirán de base para el ejercicio profesional.

#### 4.2.4.1.6. Contenido de los Manuales de Funciones.

Pérez (2000) señala los siguientes aspectos que deben contener los manuales:

- A. Índice:** Lista del contenido del manual.
- B. Introducción:** Ámbito de aplicación, beneficios a obtener, motivos que dan lugar a la elaboración, observaciones y aclaraciones que deben incluir.
- C. Antecedentes históricos:** Breve descripción histórica sobre la empresa, su origen, desarrollo (señalamiento de modificaciones que se hayan efectuado en cuanto a estructura y funciones).
- D. Base legal:** Mención de las disposiciones constitucionales, leyes, reglamentos y acuerdos de los cuales se derivan las atribuciones y facultades de la unidad administrativa desde su creación hasta la fecha; así como las disposiciones en vigor que reglamenten las actividades.

- E. Estructura orgánica:** Es la forma en que están ordenadas las unidades que componen la entidad administrativa y las relaciones que guardan las unidades internas.
- F. Listado:** En orden jerárquico cada una de las unidades.
- G. Organigrama:** Representación gráfica del ordenamiento de las unidades, sus niveles jerárquicos, los canales de comunicación, las líneas de autoridad y supervisión, así como las unidades de categoría especial. Generalmente son representados en forma vertical en función de la facilidad de compensación.
- H. Objetivos:** Se deberá plasmar el propósito que se pretenda alcanzar, con la realización de las funciones de áreas.
- I. Funciones:** Grupo de actividades a fines y coordinadas para alcanzar los objetivos de la unidad administrativa.
- J. Descripción de puestos:** Se deberá incluir una relación de los mismos, con el fin de identificar los diversos puestos de la unidad administrativa, la descripción de cada puesto deberá presentarse en páginas por separado para facilitar su localización.
- K. Identificaciones:** Se deberá de identificar el nombre del puesto así como el área a la cual está anexado a la estructura orgánica.
- L. Descripción genérica:** Deberá de enunciar las funciones básicas que sirva para definirlo sin entrar a detalles innecesarios.
- M. Funciones principales:** Por cada puesto que se describa, se presentará una relación de las funciones importantes que realice.

**N. Autoridad:** Deberá de indicarse el puesto a que reporta directamente, así como aquellos que supervisa en orden jerárquico descendente.

#### **4.2.4.2. Calidad Total.**

Según Pérez (2000): “La Calidad Total gestionada en toda la empresa, es un conjunto de principios, de métodos organizados de estrategia global, intentando movilizar a toda la empresa para obtener una mejor satisfacción del cliente a un menor costo”.

Hoy en día la calidad es el elemento clave que permite a las compañías diferenciarse de la competencia y que aporta una ventaja competitiva que a la larga, permitirá sobrevivir y prosperar a la empresa. Pero, en el actual paradigma de Calidad, la identificación, satisfacción de las necesidades, las expectativas son cada vez más grandes como innovación, creatividad, participación, liderazgo y motivación del personal de toda la empresa, involucrándolo en el camino de la mejora continua tanto de los productos/servicios como de los procesos.

Se puede concluir que el calificativo de “Total” hace referencia a que la Calidad se logra con la participación de los empleados de todos

los niveles organizativos, por todas las funciones de la organización y que además tiene en consideración otros colectivos de interés: proveedores, propietarios y sociedad en general. Castillo (2006)

#### 4.2.4.2.1. Importancia de la Calidad Total.

La calidad total en la organización de una empresa, debe ser el motor de la misma; si de verdad la empresa desea alcanzar el éxito debe cimentarse en estas dos palabras. El mensaje de la calidad total debe ser comunicado a tres audiencias que son complementarias entre sí: los trabajadores, los proveedores y los clientes. Tarí (2010)

Este es un factor importante que genera satisfacción a sus clientes, empleados y accionistas, provee herramientas prácticas para una gestión integral. Hoy en día es necesario cumplir con los estándares de calidad para lograr entrar a competir en un mercado cada vez más exigente; para esto se debe buscar la mejora continua, la satisfacción de los clientes, la estandarización y control de los procesos. Así como, en el proceso administrativo se aplica la conservación del esfuerzo, las experiencias, los conocimientos, las habilidades, de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia institución.

#### 4.2.4.2.2. Objetivos de la Calidad Total.

El autor Tarí (2010) en el libro Calidad Total: Fuente de Ventaja Competitiva indica los siguientes objetivos:

- A.** Mejorar el ordenamiento de los procesos.
- B.** Mejorar la productividad y eficiencia.
- C.** Disminuir los costos.
- D.** Mejorar la calidad de la vida laboral.

Se requiere que lo que se pretende alcanzar esté expresado en términos que permitan claramente determinar si se ha conseguido o no lo propuesto, algo que resulta posible sólo si estos objetivos son medibles, objetivamente comprobables. Otro aspecto importante a considerar es que deben establecerse en los niveles y funciones pertinentes, asignándolos a las personas correspondientes a fin de que resulte un instrumento para la mejora. Estos tienen la función de concretar lo que se desea conseguir; son los elementos que sirven de referencia a las personas que tienen responsabilidad sobre los procesos que han de posibilitar alcanzar los retos planteados.

#### 4.2.4.2.3. Calidad Total para la organización

Castillo (2006) aporta que el concepto de Calidad Total desde la óptica de la organización, involucra las siguientes variables que se encuentran interrelacionadas:

- A. Ambiente propicio:** Debe consolidarse un ambiente adecuado para el desarrollo de la calidad total, lo cual implica lograr una cultura uniforme, compartida por toda la organización, actividad no imposible, pero muy laboriosa.
- B. Empleador:** El cual posee un excesivo respeto por el ser humano y por sus potencialidades; formalizando un compromiso con el personal, motivándolo y reconociéndole sus esfuerzos y exitosas intervenciones.
- C. Procesos y herramientas del sistema:** No existe la posibilidad de un correcto y eficiente funcionamiento, sin la asistencia de dos factores concurrentes: sistema y entusiasmo, porque en variadas ocasiones hace falta alguno de estos elementos.
- D. Planeamiento y control estratégico:** Calidad Total implica un cambio en la estrategia empresarial y luego en la estrategia competitiva; lograda ambas es sustancial la medición del desempeño, para que existan mejoras continuas.
- E. Proveedores:** La Calidad Total es la suma de los valores agregados a lo largo del proceso, y el proveedor es la parte de esa cadena perfectamente enlazada que no se puede romper;

para lo cual se requiere que el mismo tenga excesivo cuidado por entregar calidad certificada a lo largo del tiempo.

**F. Personal:** Es una de las variables más importantes, por el grado de involucramiento que asume, demostrando lealtad, identificación y colaboración permanente.

**G. Consumidor:** No se justifica el diseño de la Calidad Total si éste no se planifica a partir de la perspectiva del cliente, protagonista central.

Sin embargo, se dice que es una calidad total para la organización porque comprende globalmente a la empresa en todas las actividades que desarrolla. Toda empresa debe poseer una organización que facilite la obtención de los objetivos fijados en la estrategia de la empresa y ayude al liderazgo efectivo de los recursos.

#### 4.2.4.2.4. La implementación de un manual de funciones con calidad total.

Para implementar un Manual de Funciones con Calidad Total debe tomarse en cuenta la norma ISO 9001-2008 que trata sobre el recurso humano de una organización. Para que ésta pueda satisfacer a sus clientes con productos de calidad debe tener, así mismo, un personal de calidad. El recurso humano se considera de calidad cuando es competente en base a cuatro aspectos:

educación, formación, habilidades y experiencia; el mismo debe estar consciente de la importancia de sus actividades en relación con la calidad. Castillo (2006)

La educación son los estudios mínimos que una persona debe tener para un determinado puesto; la formación específica para dicho puesto son todos aquellos conocimientos adicionales que son necesarios para desempeñar las actividades de un puesto; las habilidades especiales de tipo práctico las cuales facilitan el desenvolvimiento del mismo; la experiencia mínima que el trabajador debe tener en el puesto que incluye un período de prácticas mínimo en la empresa.

Las competencias son determinadas por la organización para cada cargo mediante un análisis y descripción del puesto de trabajo. Este permite definir en qué consiste cada competencia, establecer cuáles son los indicadores de comportamiento y fijar los niveles de desempeño. De acuerdo con esto, Castillo (2006) expone que se elabora el perfil de requisitos mínimos que una persona debe cumplir para poder desempeñar las funciones correspondientes de manera eficiente. Cuando el perfil de un empleado se ajusta al cargo se dice que está apto y por tanto es competente; tras una básica orientación e inducción, el

rendimiento del empleado será totalmente aceptable y en menor tiempo lo cual reduce los costes en capacitación.

Otro punto importante que la organización debe tener en cuenta para tener un personal competente y en el que la Norma ISO hace mucho hincapié es la formación del empleado. Saber detectar a tiempo las necesidades de capacitación y formación de un empleado es beneficioso tanto para el individuo como para la organización ya que ayuda a reducir los costes por errores o incumplimiento, sirve para reducir desperdicios y aumenta el rendimiento. Además es un tema en el que la organización no debe descuidarse debido a la rapidez con la que se producen los cambios y el peligro de la obsolescencia profesional.

Las necesidades de capacitación y formación se pueden detectar a través de la comparación de perfiles, preguntando al propio empleado en qué aspectos necesita formarse, preguntando al superior inmediato sobre qué aspectos considera que se debe formar a sus subordinados, a través del resultado de las evaluaciones de desempeño y mediante el uso de técnicas como la del grupo nominal.

Una vez identificadas todas las necesidades de formación, la organización debe proveer entrenamiento o llevar a cabo acciones

para proporcionar la formación adecuada a cada trabajador de acuerdo con un plan, que suele ser anual, que se llama plan de capacitación. El plan de capacitación será efectivo cuando consiga alcanzar los objetivos propuestos, que pueden ser un aumento en los conocimientos del empleado, un desarrollo en habilidades concretas o un cambio en las actitudes. Castillo (2006)

#### **4.3. Preguntas de Investigación**

- A. ¿Qué es el Manual de Funciones y la Calidad Total?
- B. ¿Cuáles son los objetivos de un Manual de Funciones y de la Calidad Total?
- C. ¿Cuáles son los tipos de Manual de Funciones?
- D. ¿Cuál es el Manual de Funciones para el mejoramiento de la Calidad en la empresa?

#### **4.4. Justificación**

Según Terry, “en su libro, Administración y control de oficinas (1998)” manifiesta que: Un manual de funciones es un instrumento eficaz de ayuda para el desarrollo de la estrategia de una empresa, determina y delimita los campos de actuación de cada área de trabajo, así como de cada puesto de trabajo, este consiste en la definición de la estructura

organizativa de una empresa. Engloba el diseño y descripción de los diferentes puestos de trabajo estableciendo normas de coordinación entre ellos. Es un documento que especifica requisitos para el cargo, interacción con otros procesos, responsabilidades y funciones.

La idea principal que aporta Crosby (1987) a la Calidad Total es “una estrategia orientada a crear conciencia de calidad en todos los procesos organizacionales. Es un cambio cultural necesario y profundo, una filosofía acerca del manejo integral de la organización, mediante valores o creencias que deben ser compartidos por sus integrantes”. Esto no solo hace referencia al producto o servicio en sí, sino a la mejora permanente del aspecto organizacional; donde cada trabajador, desde el gerente, hasta el empleado del más bajo nivel jerárquico está comprometido con los objetivos empresariales.

Los cambios que diariamente surgen en el mundo influyen notoriamente en el desarrollo de las funciones de cada organización, con esto, cada una de las áreas de la empresa debe acomodarse óptimamente a estos cambios; por tanto, para eliminar esta falencia hace necesario analizar la conceptualización de las variables Manual de funciones y Calidad total de los procesos del departamento de Talento Humano y por ende de toda la organización, se hace necesario que exista una adecuada selección de personal a fin de cubrir las demandas de la empresa y que el recurso

humano puedan ocupar cargos de acuerdo su perfil profesional para así cumplir con actividades que reflejen calidad y que esto se traduzca en mejorar la gestión empresarial.

Con lo expuesto, esta investigación se realiza para que la compañía crezca y a su vez los empleados evolucionen con ello, es así, que se convertirán en personas competitivas y trabajarán para el logro de los objetivos. Estos cambios conllevarán a que se conviertan en un capital humano de real importancia al aumentar las capacidades, se puede llegar al punto de valerse por sí mismo y sentirse satisfechos con lo que realizan y de la forma en que lo hacen.

Es de vital importancia esta exploración porque asegura y facilita al personal la información necesaria para realizar las labores que les han sido encomendadas, lograr la uniformidad en los procedimientos de trabajo, la eficiencia y calidad esperada en los servicios. Asimismo, es considerado como uno de los elementos más fuertes para la toma de decisiones en la administración, al suministrar el aprendizaje y proporcionar la orientación precisa que requiere la acción humana en cada una de las unidades administrativas que conforman la empresa.

El presente estudio será trascendental porque con el manual de funciones, los empleados cumplirán con las tareas y actividades correspondientes a su cargo laboral, ayudará a la eficaz toma de decisiones, conducentes a mantener bien informados a los colaboradores sobre la forma de realizar las tareas de su competencia y evitar así, confusiones a la hora de llevar a cabo sus funciones, pero sirven, a la vez, como un instrumento de rendición de cuenta acerca de qué, cómo, cuándo y dónde se ejecutan las labores que son responsabilidad de cada funcionario, lo cual se verá reflejado con el logro de las metas y objetivos de la empresa lo que implicara el éxito de la misma y de los que la conforman.

Se justifica este tema, herramienta indispensable para enfrentar desafíos que a diario se enfrentan tanto como dentro y fuera de la organización, la cual deberá contar con personal altamente capacitado, seguros de sí mismos y dispuestos a seguir creciendo en su ámbito profesional para poder desempeñar cualquier actividad.

Esta investigación cuenta con el aval de la Universidad Laica “Eloy Alfaro de Manabí”, Facultad de Gestión, Desarrollo y Secretariado Ejecutivo y de la Empresa “XUK” S.A. de la ciudad de Manta, con el asesoramiento del Eco. Geovanny García y con la tutoría respectiva para la elaboración del proyecto investigativo. Asimismo se cuenta los recursos económicos,

materiales necesarios y la literatura que es de suma importancia ya que a través de estos se instruye en el objeto de estudio y por ende se tiene el control, manipulación de las variables a explorar.

## **4.5. Metodología**

### **4.5.1. Diseño de estudio.**

Saber qué tipo de investigación se utilizará en el objeto de estudio es muy importante según el que se maneje varía la estrategia de investigación. Por tanto en el presente se emplea la investigación bibliográfica; puesto que se necesita las teorías y conceptualizaciones que han afirmado los diferentes autores para realizar las respectivas investigaciones, a través de libros, revistas, artículos científicos, ensayos, folletos, periódicos, entre otros.

Los métodos que se considerarán en la presente investigación son: El método de análisis el mismo que inicio por la identificación de cada una de las partes que caracterizan una realidad; también, se utilizará el método cualitativo porque ayuda a recolección de información, analizando e interpretando los mismos mediante la observación, la misma que se refiere a las definiciones, las características y descripción de las variables.

#### **4.5.2. Sujetos y tamaños de muestra.**

El universo considerado para el proyecto de investigación es la empresa "XUK" de la ciudad de Manta, esta se encuentra representada por todos los empleados (100 personas) de la empresa.

<b>GERENTE</b>	1
<b>DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO</b>	7
<b>DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO</b>	6
<b>DEPARTAMENTO CONTABLE</b>	6
<b>EMPLEADOS BARCOS ATUNEROS</b>	52
<b>BODEGA</b>	20
<b>MENSAJEROS</b>	4
<b>TRANSPORTES</b>	4
<b>TOTAL</b>	100

La muestra de la población que se selecciona para fines de análisis, la cual debe ser representativa, es decir, que cada uno de los elementos de la población tenga la misma oportunidad de ser seleccionado para su estudio. Por lo expuesto en lo anterior, la muestra es equivalente a 79 personas que integran la empresa.

#### **4.5.3. Definición de las variables.**

Las variables que se desarrollan son las siguientes:

**Variable Independiente:** Manual de funciones consiste en la definición de la estructura organizativa de una empresa. Engloba el diseño y descripción de los diferentes puestos de trabajo estableciendo normas de coordinación entre ellos. Es un documento que especifica requisitos para el cargo, interacción con otros procesos, responsabilidades y funciones. Indicó Chiavenato (1999).

**Variable Dependiente:** Calidad Total es una filosofía, cultura, estrategia o estilo de gerencia de una empresa según la cual todas las personas en la misma, estudian, practican, participan y fomentan la mejora continua de. La calidad total puede entenderse como la satisfacción global aplicada a la actividad empresarial. Según Deming (1993).

### **5. RESULTADOS ESPERADOS**

El análisis de las variables Manual de Funciones y Calidad Total en la Empresa "XUK" de la ciudad de Manta., permitirá que los empleados cumplan sus actividades de acuerdo a su perfil profesional asegurando una cultura de calidad en la institución la cual se ve reflejada con el logro

de las metas y objetivos de la misma, así como, la superación personal de sus colaboradores.

## **6. BIBLIOGRAFÍA**

Castillo, Aponte José (2006), Administración de personal: Enfoque hacia la calidad, Edit. ECOE EDICIONES.

Chiavenato (1999), Administración recursos humanos, 3ra. Edición. Editorial MacGraw Hill Madrid.

Crosby, P. B. (1987), La Calidad no cuesta, México D.F. Compañía Editorial Continental. CECSA

Deming, Edwards (1989), Calidad, productividad y competitividad: La salida de la crisis, Ediciones Díaz de Santos, S.A.

Dessler, G. (2001), Administración de personal, México: Pearson Educación.

Millán, R & Acosta, C. (2005) Elaboración de una Propuesta de Manual de Descripción de Cargos para la Caja de Ahorro de los Empleados del Ejecutivo del Estado Sucre (C.A.E.E.S). Universidad de Oriente, Carúpano.

Olleros, Manuel (2000), Cómo seleccionar personal eficazmente, Edit. Gestión.

Pérez, C. (2000) Manual de Reclutamiento y Selección para pisos. México D.F: Editorial Limusa.

Pérez, Fernández de Velasco José Antonio (2000), Gestión de la calidad empresarial, ESIC Editorial.

Senlle, Andrés (2007), Gestión estratégica de recursos humanos para la calidad y la excelencia. Madrid: AENOR.

Tarí, Guilló Juan José (2010), Calidad Total: Fuente de Ventaja Competitiva, Edita: Publicaciones Universidad de Alicante.

Taylor, Frederick & Fayol, Henry (1994), Administración de Recursos Humanos, Editorial Universidad Estatal a Distancia San José, Costa Rica.

Terry, George R. (1998), Administración y control de oficinas, México D.F. Compañía Editorial Continental. CECOSA.

### **6.1. Web-grafía**

Recuperado en: Universidad Técnica, de Ambato Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación (2015). El manual de organización y funciones y el rendimiento laboral del personal operativo de la Empresa OLPI ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua.

<http://repo.uta.edu.ec/bitstream/123456789/13034/1/FCHE-PSIC-119.pdf>

## **7. PROPUESTA**

Diseño de un Manual de Funciones para mejorar la Calidad Total en los empleados aplicado en el departamento de Talento Humano de la Empresa "XUK" de la ciudad de Manta, año 2016.