



**CARRERA DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS -
PERSONAL**

**ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES PARA UN MEJOR
DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA “MICRO QUITO
Y PANADERÍAS” UBICADA EN EL SECTOR NORTE DEL DISTRITO
METROPOLITANO DE QUITO EN EL AÑO 2014 Y 2015.**

Proyecto previo a la obtención del título de tecnólogo en
Administración de Recursos Humanos - Personal

Autora: Josefa Rivera Macías

Tutora: Ing. Esperanza Rueda

Quito, abril 2015

DECLARATORIA

Declaro que la investigación es absolutamente original, autentica, personal, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes. Las ideas, doctrinas resultados y conclusiones a los que he llegado son de mi absoluta responsabilidad.

Josefa Carmelina Rivera Macías

CC1311559627

CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Josefa Carmelina Rivera Macías alumna de la Escuela de Administración Recursos Humanos-Personal, libre y voluntariamente cedo los derechos de autor de mi investigación en favor Instituto Tecnológico Superior "Cordillera".

CC 1311559627

CONTRATO DE CESIÓN SOBRE DERECHOS PROPIEDAD

INTELLECTUAL

Comparecen a la celebración del presente contrato de cesión y transferencia de derechos de propiedad intelectual, por una parte, el estudiante Josefa Carmelina Rivera Macías, por sus propios y personales derechos, a quien en lo posterior se le denominará el “CEDENTE”; y, por otra parte, el INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO CORDILLERA, representado por su Rector el Ingeniero Ernesto Flores Córdova, a quien en lo posterior se lo denominará el “CESIONARIO”. Los comparecientes son mayores de edad, domiciliados en esta ciudad de Quito Distrito Metropolitano, hábiles y capaces para contraer derechos y obligaciones, quienes acuerdan al tenor de las siguientes cláusulas:

PRIMERA: ANTECEDENTE.- a) El Cedente dentro del pensum de estudio en la carrera de Administración de Recursos Humanos-Personal que imparte el Instituto Superior Tecnológico Cordillera, y con el objeto de obtener el título de Tecnólogo en, Administración de Recursos Humanos-Personal el estudiante participa en el proyecto de grado denominado “ELABORAR DE UN MANUAL DE FUNCIONES PARA UN MEJOR DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA MICRO QUITO PANADERÍAS UBICADA EN EL SECTOR NORTE DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO EN EL AÑO 2014 Y 2015”, el cual incluye la implantación de un manual de funciones para un mejor desempeño laboral.

b) Por iniciativa y responsabilidad del Instituto Superior Tecnológico Cordillera se desarrolla la reestructuración de procesos de seguridad industrial mediante la

Implementación de un manual, motivo por el cual se regula de forma clara la cesión de los derechos de autor que genera la obra literaria y que es producto del proyecto de grado, el mismo que culminado es de plena aplicación técnica, administrativa y de reproducción.

SEGUNDA: CESIÓN Y TRANSFERENCIA.- Con el antecedente indicado, el Cedente libre y voluntariamente cede y transfiere de manera perpetua y gratuita todos los derechos patrimoniales del programa de ordenador descrito en la cláusula anterior a favor del Cesionario, sin reservarse para sí ningún privilegio especial (código fuente, código objeto, diagramas de flujo, planos, manuales de uso, etc.). El Cesionario podrá explotar el manual de funciones por cualquier medio o procedimiento tal cual lo establece el Artículo 20 de la Ley de Propiedad Intelectual, esto es, realizar, autorizar o prohibir, entre otros:

- a) La reproducción del programa del manual por cualquier forma o procedimiento;
- b) La comunicación pública del software; c) La distribución pública de ejemplares o copias, la comercialización, arrendamiento o alquiler del programa de ordenador; d) Cualquier transformación o modificación del programa de ordenador; e) La protección y registro en el IEPI el programa de ordenador a nombre del Cesionario;
- f) Ejercer la protección jurídica del programa de ordenador; g) Los demás derechos establecidos en la Ley de Propiedad Intelectual y otros cuerpos legales que normen sobre la cesión de derechos de autor y derechos patrimoniales.

TERCERA: OBLIGACIÓN DEL CEDENTE.- El cedente no podrá transferir a ningún tercero los derechos que conforman la estructura, secuencia y organización del manual de

Funciones que es objeto del presente contrato, como tampoco emplearlo o utilizarlo a título personal, ya que siempre se deberá guardar la exclusividad del programa de ordenador a favor del Cesionario.

CUARTA: CUANTIA.- La cesión objeto del presente contrato, se realiza a título gratuito y por ende el Cesionario ni sus administradores deben cancelar valor alguno o regalías por este contrato y por los derechos que se derivan del mismo.

QUINTA: PLAZO.- La vigencia del presente contrato es indefinida.

SEXTA: DOMICILIO, JURISDICCIÓN Y COMPETENCIA.- Las partes fijan como su domicilio la ciudad de Quito. Toda controversia o diferencia derivada de éste, será resuelta directamente entre las partes y, si esto no fuere factible, se solicitará la asistencia de un Mediador del Centro de Arbitraje y Mediación de la Cámara de Comercio de Quito. En el evento que el conflicto no fuere resuelto mediante este procedimiento, en el plazo de diez días calendario desde su inicio, pudiendo prorrogarse por mutuo acuerdo este plazo, las partes someterán sus controversias a la resolución de un árbitro, que se sujetará a lo dispuesto en la Ley de Arbitraje y Mediación, al Reglamento del Centro de Arbitraje y Mediación de la Cámara de comercio de Quito, y a las siguientes normas: a) El árbitro será seleccionado conforme a lo establecido en la Ley de Arbitraje y Mediación; b) Las partes renuncian a la jurisdicción ordinaria, se obligan a acatar el laudo arbitral y se comprometen a no interponer ningún tipo de recurso en contra del laudo arbitral; c) Para la ejecución de medidas cautelares, el árbitro está facultado para solicitar el auxilio de los funcionarios públicos, judiciales, policiales y administrativos, sin que sea necesario recurrir a juez ordinario alguno; d) El procedimiento será confidencial

y en derecho; e) El lugar de arbitraje serán las instalaciones del centro de arbitraje y mediación de la Cámara de Comercio de Quito; f) El idioma del arbitraje será el español; y, g) La reconvencción, caso de haberla, seguirá los mismos procedimientos antes indicados para el juicio principal.

SÉPTIMA: ACEPTACIÓN.- Las partes contratantes aceptan el contenido del presente contrato, por ser hecho en seguridad de sus respectivos intereses.

En aceptación firman a los 13 días del mes de octubre del dos mil catorce.

f)_____

f)_____

C.C. N°1311559627

Instituto Superior Tecnológico Cordillera

AGRADECIMIENTO

Agradezco infinitamente a DIOS por haberme permitido cumplir esta meta con éxito al INSTITUTO CORDILLERA, por abrirme las puertas y darme la oportunidad de poder estudiar, a los maestros que en cada uno de los semestres impartieron sus conocimientos y fueron parte de este proceso de cambio que hoy se ven reflejado en este proyecto, a mis compañeros por brindarme su apoyo y amistad, a mi hermana por su ayuda y motivación por haberme ayudado cuando más lo necesitaba.

DEDICATORIA

Les dedico el cumplimiento de esta meta especialmente a mis padres por estar siempre a mi lado ya que gracias a su buena guía y sus ejemplos hoy estoy aquí, culminando con una etapa de mi vida.

A mis hermanas que han sido un pilar fundamental en este proceso por su apoyo compañía y comprensión ya que nunca me abandonaron.

A DIOS por brindarme salud y sabiduría, y me dio el regalo más grande que tengo mi familia entre ellos mi bebe.

INDICE GENERAL

Contenido

DECLARATORIA	ii
CESIÓN DE DERECHOS	iii
CONTRATO DE CESIÓN SOBRE DERECHOS PROPIEDAD INTELECTUAL	iv
AGRADECIMIENTO	viii
DEDICATORIA	ix
INDICE GENERAL	x
INDICE TABLAS	xiv
INDICE GRÁFICOS	xv
RESUMEN EJECUTIVO	xvi
ABSTRACT	xvii
CAPÍTULO I	1
Antecedentes	1
1.1 Contexto	1
1.2 Justificación	6

1.3 Definición del problema central (Matriz T).....	7
1.4 Definición de problema central (Matriz T).....	8
1.5 Contextualización	9
CAPÍTULO II	11
2.1 Análisis de involucrados	11
2.01.01 Mapeo de involucrados	11
2.1 Mapeo de involucrados	12
2.01.02 Contextualización	13
2.2 Matriz de análisis de involucrados.....	15
CAPÍTULO III	17
Problemas y objetivos	17
3.01 Problemas y Objetivos.....	17
3.1 Árbol de problemas	18
3.2 Contextualización del árbol de problemas	19
3.2 Árbol de objetivos.....	20
3.03 Contextualización del árbol de objetivos.....	21
CAPITULO IV	23

4.1 Matriz de análisis de alternativas	23
4.03 Matriz de análisis de objetivos.....	24
4.02. Diagrama de estrategias.....	26
Contextualización del diagrama de estrategia	27
4.02.01 Matriz de marco lógico.....	28
CAPÍTULO V	31
5.01 Antecedentes	31
5.02.01 Tipo de investigación.....	33
5.02.02 Enfoque de la investigación	33
5.02.04 Etapas de la investigación	36
5.02.05 Población y Muestra.....	36
5.02.06 Recolección de la información	37
5.02.07 Técnica de recolección de datos	38
5.02.08 Validez de la información.....	40
5.02.09 Técnica de análisis de Datos.....	40
5.03 Formulación del proceso de aplicación de la propuesta	44
5.03.01 Introducción.....	44

CAPÍTULO VI.....	73
 Para la elaboración de la propuesta se utilizaron los siguientes recursos:	73
 6.01.01 Recursos administrativos	73
 6.01.02 Recursos humanos.....	73
 6.01.03 Instituto Cordillera.....	73
 6.01.04 Recursos tecnológicos	74
 6.01.05 Recursos materiales	74
 6.01.06 Recursos financieros.....	75
 CAPÍTULO VII.....	78
 Conclusiones y recomendaciones	78
 7.01 Conclusiones	78
 7.02 Recomendaciones.....	79
 Anexos.....	81
 Bibliografía.....	92

INDICE TABLAS

Tabla 1 Definición de problema central (Matriz T)	8
Tabla 2 Matriz de análisis de involucrados.....	15
Tabla 3 Matriz de análisis de objetivos	24
Tabla 4 Matriz de marco lógico	28
Tabla 5 Desarrollo del manual de funciones	57
Tabla 6 Presupuesto general del proyecto	76
Tabla 7 Presupuesto de la implantación del manual de funciones	76
Tabla 8 CRONOGRAMA	77

INDICE FIGURAS

Figura 1 Mapeo de involucrados	12
Figura 2 Árbol de problemas	18
Figura 3 Diagrama de estrategias	26
Figura 4 Logotipo	51
Figura 5 Organigrama estructural de la empresa micro quito y panaderías.....	54
Figura 6 Estructura Funcional de la empresa Micro Quito y Panaderías	55

Resumen Ejecutivo

Por medio del presente proyecto tendremos los cambios esperados a un mediano plazo los empleados habrán recibido capacitaciones y podrán desarrollar mejor su trabajo, debido a que todo el personal será distribuido de acuerdo a sus conocimiento y habilidades para ocupar las áreas de la empresa.

Contando con el apoyo de la investigación documental, bibliográfica, fuentes y de campo mediante la observación se identificó el problema y se realizó su respectivo análisis. Para lo cual se utilizó herramientas de investigación como la encuesta de tallando cuantitativa y cualitativamente el problema.

En el presente proyecto se plantea la implementación de un manual de funciones para determinar los perfiles de todos los empleados mediante el reclutamiento selección y capacitación en la empresa **“Micro Quito y panadería”**

La importancia del presente proyecto es crear un manual de funciones que nos permita obtener un personal más competitivo y eficaz dentro de la empresa para desarrollar los perfiles adecuados en cada una de las areas de trabajo y llegar a aumentar la productividad de la empresa

ABSTRACT

Through this project we expected to medium term changes employees have received training and can better develop their work, because all staff will be distributed according to their knowledge and skills to occupy the areas of the company.

With the support of documentary, bibliographical sources and field research by observing the problem was identified and its respective analysis. For which research tools used as carving survey quantitatively and qualitatively the problem.

In the present project implementation manual functions arises to determine the profiles of all employees through the recruitment selection and training in the company "Micro Quito and bakery"

The importance of this project is to create a manual of functions that allow us to obtain a more competitive and efficient staff within the company to develop appropriate in each of the areas of job profiles and get to increase business productivity.

Introducción

La importancia del manual de funciones radica en que permite visualizar la empresa y todos los empleados en términos generales determinan las funciones a todos los colaboradores y ayuda a la orientación sobre la forma en que la empresa se encuentra organizada para cumplir con sus objetivos a corto o mediano plazo.

La implementación de un manual clarifica los grados en responsabilidades a las áreas administrativas quienes la integran y sus relaciones de autoridad y dependencia; esto ayuda la facilitación en la toma de decisión y ejecución para los procesos evitando que se generen conflictos por no determinar una clara autoridad y seguir manteniendo la disciplina en toda la empresa.

El capital humano constituye una parte esencial en la empresa entre más clara se encuentren las funciones dentro de la empresa se podrá aprovechar más su conocimiento, experiencia, habilidades y competencias en cada uno de los empleados para desarrollar una mayor productividad en la empresa.

CAPÍTULO I

Antecedentes

1.1 Contexto

En la Época Neolítica, un antepasado del hombre descubrió las propiedades y beneficios que podía extraer de las semillas y de los cereales, y desde ese momento, el pan ha formado parte de la cultura universal de los hombres. Las excelentes condiciones que proporcionaba el río Nilo a los egipcios fue lo suficientemente beneficiosa para que el hombre de aquel período diera su inicio con la agricultura para realizar el cultivo de cereales, esto obedecía a las constantes crecidas del río. En este periodo de vida del hombre se elaboraba pan y un tipo de galletas. (Carlos, 1991)

La evolución en la panificación se produjo de forma importante durante la civilización, ya que fueron los egipcios los que descubrieron la fermentación y con ella el verdadero pan, fermentado lo que les permitió una nueva modalidad de alimentación obteniendo todos los nutrientes del trigo.

Se puede decir que el pueblo egipcio consolidó las técnicas de panificación y fueron ellos los creadores de los primeros hornos de panificación en el mundo que tuvieron forma de troncos en el año 4.000 A.C.

Después que los griegos conocieron el invento del pan, gracias a las relaciones comerciales con los egipcios ellos lo perfeccionaron. Los griegos en el siglo III A. De C realizaron un arte con la panadería crearon más de setenta panes diferentes, las personas que en Grecia se dedicaban a la elaboración del pan inventaban diferentes figuras especialmente cuando se acercaban las fiestas religiosas, costumbre que fue pasando de generación en generación hasta el día de hoy.

El pan es el alimento nombrado por varios escritos de poetas y filósofos griegos: Homero, Platón, Aristófanes, Ateneo, lo que afirma por medio de estos personajes que el pan es una cultura que proviene de nuestros antepasados.

En el año 30 A. De C. Roma ya contaba con más de 300 panaderías dirigidas por profesionales cualificados griegos; estos procesos de elaboración y cocción eran realizados por diferentes personas ya profesionales en área de producción; el precio estaba perfectamente regulado por los magistrados y en el año 100, en la época del emperador Trajano, se constituye la primera asociación de panaderos: el Colegio Oficial de Panaderos de carácter privilegiado (se encontraban exceptos del pago de

impuestos) con una regla estrictamente específica que la profesión: era heredada obligatoriamente de padres a hijos. (Carlos, 1991)

Los panaderos distinguían los panes en función de su composición, forma y función, crearon un tipo de pan especialmente para los militares llamado el panis militaris, el cual era una masa que podía durar varios días, pensando en la dieta basada a pan y vino que hacían los militares cuando salían a las largas marchas de conquista.

A finales siglo XVIII, progresa la agricultura, y con las constantes investigaciones sobre la harina se consigue mejorar las en técnica del molino; aumenta la producción del trigo y una harina mejor. El precio del pan baja al aumentar la oferta y con ello el pan blanco que solo era para una distinguida población logra llegar a todas las clases sociales..

En el siglo XIX se inventa el primer molino a vapor; así fueron evolucionando los sistemas de panificación y se pudo añadir una nueva fase a la elaboración del pan: la ventilación de la masa; aparece con un nuevo tipo de levadura y surgen técnicas mecánicas para amasar el pan; con estas mejoras la industria del pan va creciendo de manera rápida. (Carlos, 1991)

El pan es un alimento reconocido a nivel mundial es una actividad en la cual se ha desarrollado con el pasar del tiempo en una perfección total y forma parte de la economía de una nación abriendo grandes plazas de trabajo en el mundo moderno.

Según el censo nacional económico realizado en el 2010 La ciudad de Quito en Ecuador cuenta con 1.500 panaderías para satisfacer las necesidades de sus habitantes, y es la principal actividad manufacturera, estas se distribuye el 60% de las panaderías se encuentran en el sur de la ciudad y el 40 % en el sector norte de Quito. (Comercio, 2011)

La elaboración de pan es continua, las panaderías trabajan las 24 horas y los 365 días del año un panificador puede laborar de 10 a 16 horas al día, de acuerdo al estudio por cada quintal de harina utilizado se requieren tres personas: el maestro panificador, el ayudante y el vendedor.

El consumo por día Según el Gremio de Panificadores, se encuentra por persona es de cuatro unidades al día. Dos en la mañana y dos en la tarde, en promedio. El salario de un panificador está entre los USD 265 y USD 600. El de un pastelero, entre los USD 800 y USD 1200 aunque no podemos definir una cantidad ellos ganan según su producción diaria. El costo de un pan varía entre los USD 0,12, el popular. Hay de 0,70, enriquecidos con frutas, mermeladas o sabores.

La ganancia que en la actualidad que puede generar realizar esta actividad se encuentra en un promedio del 4% sobre la inversión en lo que es pastelería y galletería la rentabilidad es mucho más alta está entre un 9% y el 10%. Uno de los beneficios que tiene el negocio de panadería es que no requiere de mucha inversión está entre los \$6.000 y \$25.000 esto se basa de acuerdo al lugar donde se desee generar la nueva empresa.

La “Micro Quito Panaderías” dio sus inicios en el mercado hace 10 años cuando por el emprendimiento del Sr. Javier Angulo decidió comenzar con un pequeño negocio invirtiendo un capital de \$5.000, para dedicarse a la elaboración y comercialización de productos de panadería.

En la actualidad contamos con 8 locales cada uno de ellos les da apertura de trabajo a 3 personas, todos los locales se encuentran ubicados en el sector norte de Quito nuestro crecimiento se ha desarrollado gracias a que día a día nos dedicamos a brindar un sabor especial y el toque humano en la atención a toda nuestra amplia clientela, esto nos ha permitido tener un alto posesionamiento en el mercado.

1.2 Justificación

El siguiente manual se elaborara con la finalidad de que la empresa cuente con un documento que nos muestre como está formada, la “Micro Panadería Quito” cuáles son las unidades que la integran y las funciones que deben realizar.

Es de mucha importancia resaltar los beneficios que la empresa obtendrá con este proyecto, tanto como para los empleados y los dueños, ya que con la implantación del nuevo manual estaríamos otorgando una herramienta para mejorar el ingreso de personal a la empresa y resolver la problemática entre los trabajadores de no existir perfiles adecuados para cada área en la cual deben desempeñarse al momento de cumplir con su trabajo.

De esta manera estaremos evitando responsabilidades compartidas entre los empleados perdidas y molestias internas, que pueden ocasionar estos acontecimientos entre el personal.

El manual de funciones les otorgara al personal de nuevo ingreso reconocer su posición dentro de la empresa y la ubicación en su nivel jerárquico y a su vez que todos los empleados de la organización pueda identificar cuáles son sus puestos específicos y las funciones que deben desempeñar dentro de la empresa, para que

tengan una idea de lo que se espera de ellos, las obligaciones y responsabilidades de las cuales debe hacerse cargo para aportar al éxito empresarial.

1.3 Definición del problema central (Matriz T)

La matriz t nos otorga una herramienta en la cual podemos identificar una problemática que se viene desarrollando en la empresa desde hace algún tiempo atrás y comenzar a resolver esta situación negativa q nos está perjudicando.

Variables agravadas

Mejorar el proceso de selección de personal

Capacitación a todo el personal

Implementar los perfiles adecuados para cada área

Establecer los niveles jerárquicos

Agregar motivación interna atreves de programas recreacionales

Variables resueltas

Falta de presupuesto

Resistencia al cambio

Personal con pocos conocimientos dentro de la empresa.

Jefe inmediato para cada área de trabajo

Mejor ambiente laboral

1.4 Definición de problema central (Matriz T)

Tabla 1 Definición de problema central (Matriz T)

Análisis y Matriz de Fuerzas					
Problemática agravada	Situación Actual				Situación mejorada o resuelta
Extremo a evitar	Problema Central				Jefes inmediato para Propósito (objetivo general)
Pérdidas económicas y horas muertas en el horario de trabajo.	Bajo nivel de productividad en los empleados				Mejorar la utilización de los recursos tecnológicos, económicos y humanos.
Fuerzas Impulsadoras (Objetivos específicos)	(I= Intensidad) (PC= Potencial de cambio)				Fuerzas Bloqueadoras (Problemas específicos)
	I	PC	I	PC	
Mejorar el proceso de selección de personal	2	5	4	2	Falta de presupuesto
Capacitación a todo el personal	1	4	4	2	Resistencia al cambio
Implementar los perfiles adecuados para cada área	1	5	4	1	Personal con pocos conocimientos dentro de la empresa.
Establecer los niveles jerárquicos	2	5	4	1	Mínimo interés del personal administrativo
Agregar motivación interna a través de programas recreacionales	2	4	4	1	Falta de cooperación en los empleados para asistir a los programas.

Fuente: investigación

Autora: Josefa Rivera

1.5 Contextualización

Al elaborar la matriz T podemos identificar claramente cuál es el problema central de nuestra empresa y nos encontramos con una problemática de un bajo nivel de productividad en los empleados, debido a que el personal administrativo no tiene una buena estructura en el proceso de selección y problemas con la identificación de los perfiles del personal, que nos ayudara mejorar esta situación al dar un mejor uso a todos los recursos que tenemos en la empresa y tener un mayor control., en los empleados evitando las horas muertas en los horarios de trabajo y evitar pérdidas económicas.

Entre mis principales fuerzas impulsadoras para resolver los problemas de la empresa debemos realizar nuevos procesos de selección de manera formal y no empíricamente como se lo ha venido realizando hasta el momento, aunque para desarrollar estas nuevas estructuras tengo unas fuerzas bloqueadoras que es la falta de presupuesto la solución será llegar a un acuerdo con el personal administrativo sobre los errores que se están cometiendo y las consecuencias y los daños que pueden ocasionar , la resistencia al cambio que tienen las personas por pensar que se pueden quedar sin trabajo, es otra fuerza bloqueadora pero con una buena capacitación lograremos cambiar la forma de pensar de los empleados.

Con la aplicación del manual de funciones la empresa tendrá una herramienta basada en las leyes y normas que se deben cumplir como empresa el manual nos va a ayudar con la implementación de los perfiles que debe tener cada personas para los cargos de trabajo, estableceremos niveles jerárquicos por medio de un organigrama, el personal administrativo tendrá mayor interés designar jefes inmediatos en cada área brindaremos la oportunidad de hacer carrear en la empresa como medio de motivación tendrán bonos y programas recreacionales para el mejoramiento del ambiente laboral interno con la implementación de todos estos procesos daremos pasos a una nueva era en la empresa y llegar a alcanzar los objetivos propuestos.

CAPÍTULO II

2.1 Análisis de involucrados

2.01.01 Mapeo de involucrados

El análisis de los involucrados es un instrumento que permite identificar a aquellas personas y organizaciones interesadas en el éxito de un proyecto, que contribuyen o son afectadas por los objetivos del mismo, y a quienes tienen un poder de influencia sobre los problemas que se deben enfrentar. (Héctor Hoyarse)

El mapeo es la recopilación de información sistemática cuantitativa de todo el entorno que se genera alrededor de la empresa ya sea interno y externo que pueden ser positivos o negativos al ser afectadas de manera directa o indirecta con elaboración del proyecto y la implementación de las nuevas leyes que deben ser aplicaran para resolver los problemas percibidos.

2.1 Mapeo de involucrados



Figura 1 Mapeo de involucrados

Fuente: Investigación de campo

Autora Josefa Rivera

2.01.02 Contextualización

Uno de los principales involucrados será el gerente de la empresa por ser la persona que se encuentra liderando cada una de las acciones o decisiones que se deben tomar al momento de la implantación del nuevo manual de funciones y los empleados como indirectos que ya son ellos los que deben acoplarse a las nuevas cambios que se darán en la empresa.

Como involucrados indirectos se verán afectados algunas instituciones públicas como el MRL por el ente regulador de todo el entorno que puede ocurrir dentro de la empresa con los empleados, el IESS ya que todo empleado de una empresa debe ser afiliado por el patrono desde el primer día de ingreso a trabajar como lo indica el código del trabajo, el SRI por ser el recaudador de los impuestos como son las declaraciones del IVA y las declaraciones tributarias de acuerdo a las leyes vigentes del estado ecuatoriano.

También como involucrados directos se encuentran los clientes ya son ellos nuestro principal jurado al momento de escoger nuestros productos y servicios su opinión es muy valiosa y fundamental para la empresa nuestro enfoque siempre está en tratar de satisfacer cada una de las necesidades que se presenten con un personal altamente calificado en atención al público.

Los proveedores forman una parte esencial para la empresa y son tomados en cuenta como involucrados directos en este proyecto ya que se crea un trabajo en grupo cada uno de nuestros pedidos deben realizarse en tiempos determinados y son ellos los que nos proveen de productos o de materia prima de primera calidad.

2.2 Matriz de análisis de involucrados

Tabla 2 Matriz de análisis de involucrados

Actores involucrados	Interés sobre el problema	Problemas percibidos	Recursos mandatos y capacidades	Interés sobre el proyecto	Conflictos potenciales
Empresa	Mantener un personal altamente calificado en todas las áreas de la empresa.	Pérdidas económicas por tiempos muertos en las horas de trabajo.	Tecnológicos económicos y humanos. Políticas y reglas internas	Mejorará la productividad en los empleados.	Resistencia al cambio.
Empleados	Designar funciones adecuadas para un exitoso desempeño a sus puestos de trabajo.	Exceso en las labores a realizar.	Mano de obra con mayor productividad.	Estabilidad laboral motivación económica de acuerdo a su desempeño.	Retraso en los pago de sueldos a los empleados.
Proveedores	Mejorar la comunicación entre proveedor y empleados.	Retazo en los pagos.	Catálogos, trípticos, tecnología y recurso humano	Cumplir con los horarios al momento de realizar pre venta.	Incumplimiento a la hora de realizar las entregas.
MR	Que se cumpla con el código laboral como nos dice el ART 47.Hace referencia a que la jornada de trabajo es de 8 horas diarias y cuarenta	Frecuentes actas de finiquitos por incumplimiento de las leyes del código laboral vigente.	Código laboral. Ley de consumidor. Constitución de la república del	Que se cumpla con los ART del código de trabajo que impiden la violación de los derechos del trabajador ya son irrenunciables que se les	Liquidaciones incumplimiento del código laboral de trabajo

	horas a la semana.		Ecuador.	otorgue de décimo tercero y cuarto vacaciones y todos los beneficios existentes.	
SRI	Que se cumpla con las declaraciones de IVA y el impuesto a la renta. Emitir factura.	Quejas por emitir facturas.	Ley tributaria vigente.	Mayores recaudaciones económicas por los pagos de los impuestos.	Multas por atraso en los pagos y las declaraciones tributarias.

Fuente: investigación de campo

Autora: Josefa Rivera

CAPÍTULO III

Problemas y objetivos

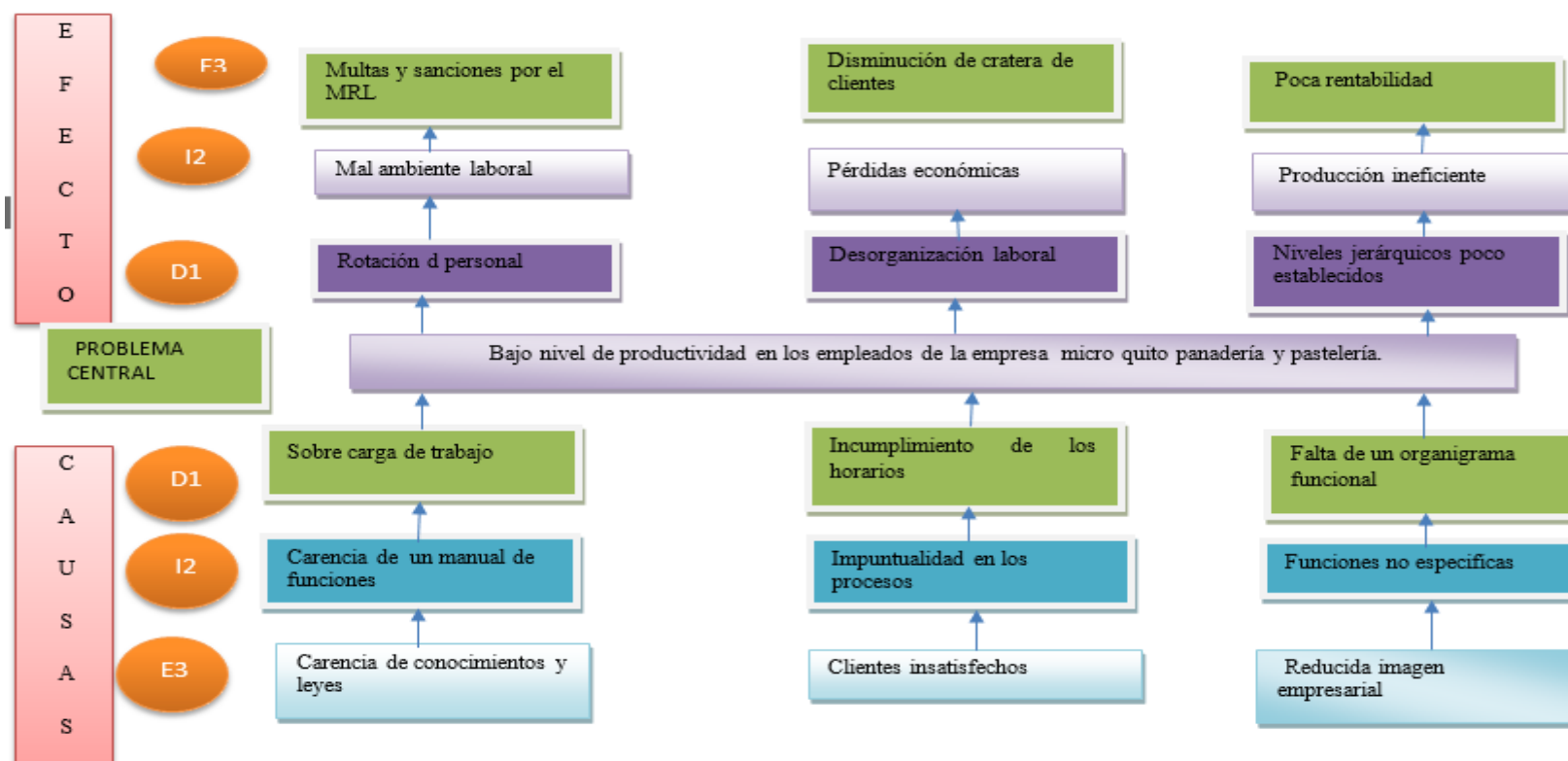
3.01 Problemas y Objetivos

El árbol de problema es una técnica que nos permite identificar cual es situación real de nuestra empresa y que problemas allí existen se comienza a construir descubriendo la problemática central lo que nos genera como resultado una causa y un efecto en base a esa estructura comenzamos nuestra investigación hasta llegar a descubrir en su totalidad todos los problemas existentes dentro de la empresa.

El análisis de los problemas es contar con una herramienta que nos permite la clasificación y priorización de cada uno de los problemas para convertirlos en positivos por medio del arbol de objetivos que contiene los medios y los fines del proyecto los cuales se convertirán en nuestros principales objetivos para cumplir con éxito la etapa del proyecto para la empresa.

Un problema es un conjunto de hechos o circunstancias que dificultan el logro de un objetivo, es el estado negativo de una situación determinada o real de la empresa el problema seleccionado debe ser tal que se pueda resolver con la propuesta o proyecto. Si el problema “le queda grande” al proyecto es conveniente acotarlo de manera que nuestra contribución sea realmente efectiva. (Horacio D. Mesones y Humberto M. Shikiya Febrero 2011)

3.1 Árbol de problemas



Fuente: empresa
Autora: Josefa Rivera

ELABORACION DE UN MANUAL DE FUNCIONES PARA UN MEJOR DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA "MICRO QUITO Y PANADERIAS" UBICADA EN SECTOR NORTE DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO EN EL AÑO 2014 Y 2015

Figura 2 Árbol de problemas

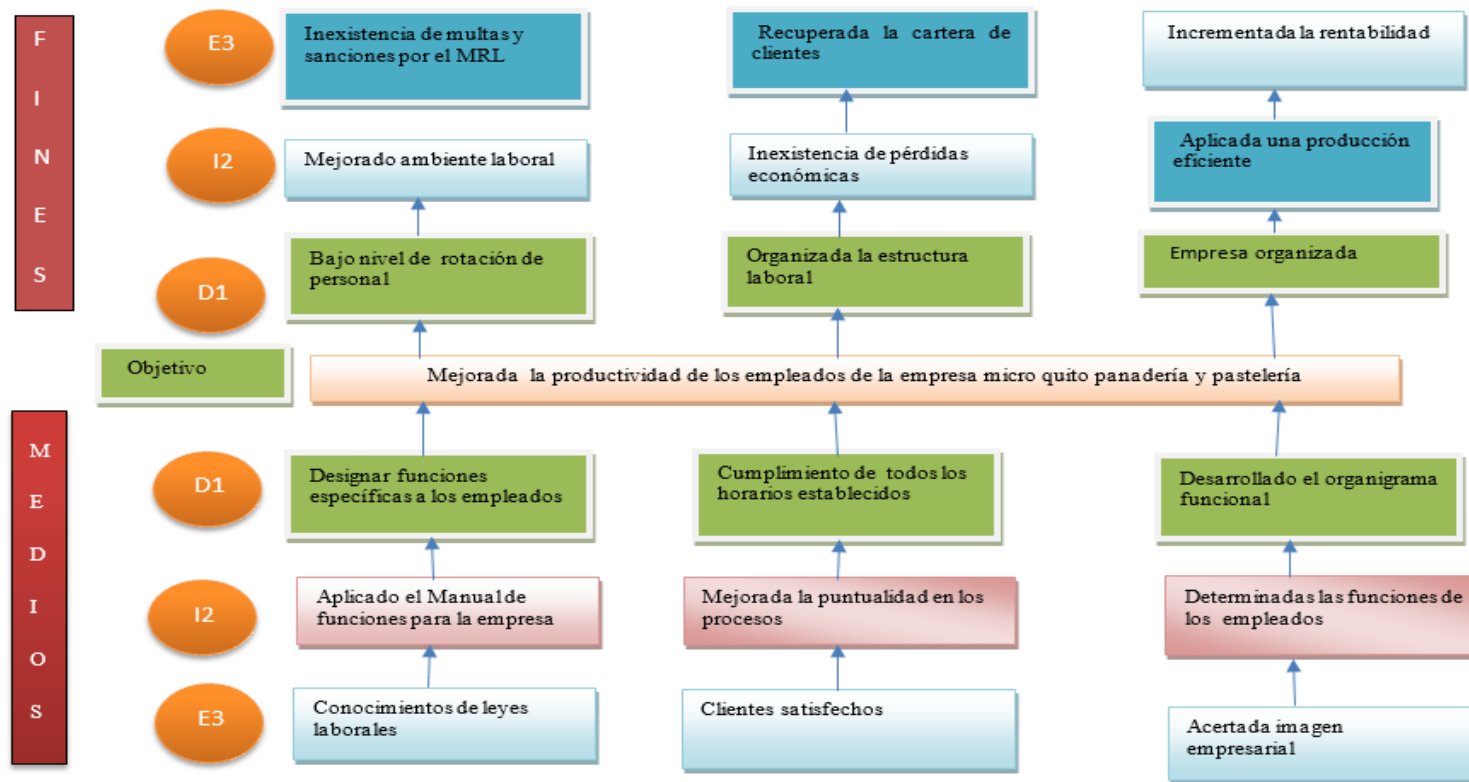
3.2 Contextualización del árbol de problemas

Mediante un análisis el árbol de problemas encontramos la relación existente entre el problema central de la empresa y las causas y efectos directos e indirectos que forma parte de lo interno que está ocurriendo en la empresa y la estructura que es la parte externa de la empresa.

Como problema central podemos identificar la baja productividad en los empleados esto se ocasiona por diferentes causas que contienen un efectos entre ellos podemos mencionar la sobre carga de trabajo que se genera en la empresa y por este motivo la existencia de un alto índice de rotación del personal debido a no existe un manual de funciones que determine las funciones de cada empleado como un gran efecto nos genera un mal ambiente laboral dentro de la empresa, la falta de conocimientos de las leyes han ocasionado varios inconvenientes con el MRL.

Al continuar con nuestra investigación nos encontramos con el incumplimientos de los horarios de parte de los empleados ya que existe una gran desorganización entre el personal administrativo por la falta de responsabilidad y compromiso de cada uno de los empleados, existen atrasos en los procesos lo cual nos ha generado una pérdida económica en la empresa inclusive la insatisfacción de muchos clientes al no satisfacer sus necesidades al tiempo acordado nos ha generado una gran pérdida de la cartera de nuestro clientes.

3.2 Árbol de objetivos



Fuente: investigación de campo

Autora: Josefa Rivera

3.03 Contextualización del árbol de objetivos

Con la elaboración del árbol de objetivos estaremos resolviendo los problemas existentes en la empresa Micro Quito Panadería este proceso es de convertir toda la problemática que se encuentra en negativa a positivo si con esta metodología no logramos transformar la situación actual nuestro proyecto no habrá tenido éxito al momento de cambiar todo a positivo aplicar el proyecto es un éxito total en la empresa.

La construcción de este árbol también nos ayuda a manejar varias estrategias que las podemos usar al momento de la implementación del manual de funciones ya que los problemas que se han detectado después del problema central, afectan al desarrollo normal de las tareas diarias que deben cumplir todos los empleados en el desarrollo de su trabajo en la empresa, también se debe mencionar que todos estos problemas serán resueltos para que exista fluidez en los procesos que se mantienen de forma habitual en la empresa.

Con un buen desarrollo del árbol de objetivos podemos mejorar los procesos de selección de personal brindando los perfiles adecuados para cada cargo que necesita,

evitando la rotación y el ambiente laboral mejorara entre todos los empleados todos estos cambios positivos para la empresa se darán aplicando el manual de funciones con todos los nuevos procesos a implementar

CAPITULO IV

4.1 Matriz de análisis de alternativas

Objetivos	Impacto sobre el propósito	Factibilidad técnica	Factibilidad financiera	Factibilidad social	Factibilidad política	Total	Categoría
Designar funciones específicas a los empleados	5	5	4	4	2	20	Alto
Cumplimiento de todos los horarios establecidos	5	5	4	3	1	20	Alto
Desarrollado el organigrama funcional	5	5	5	4	2	21	Alto
Aplicado el manual de funciones	5	5	4	4	2	21	Alto
Mejorada la puntualidad en los procesos	5	5	4	3	2	19	Medio alto
Determinadas las funciones a los empleados	4	5	4	4	3	20	Alto
Total	29	30	25	22	12	121	

Fuente: empresa

Autora: Josefa Rivera

4.03 Matriz de análisis de objetivos

Tabla 3 Matriz de análisis de objetivos

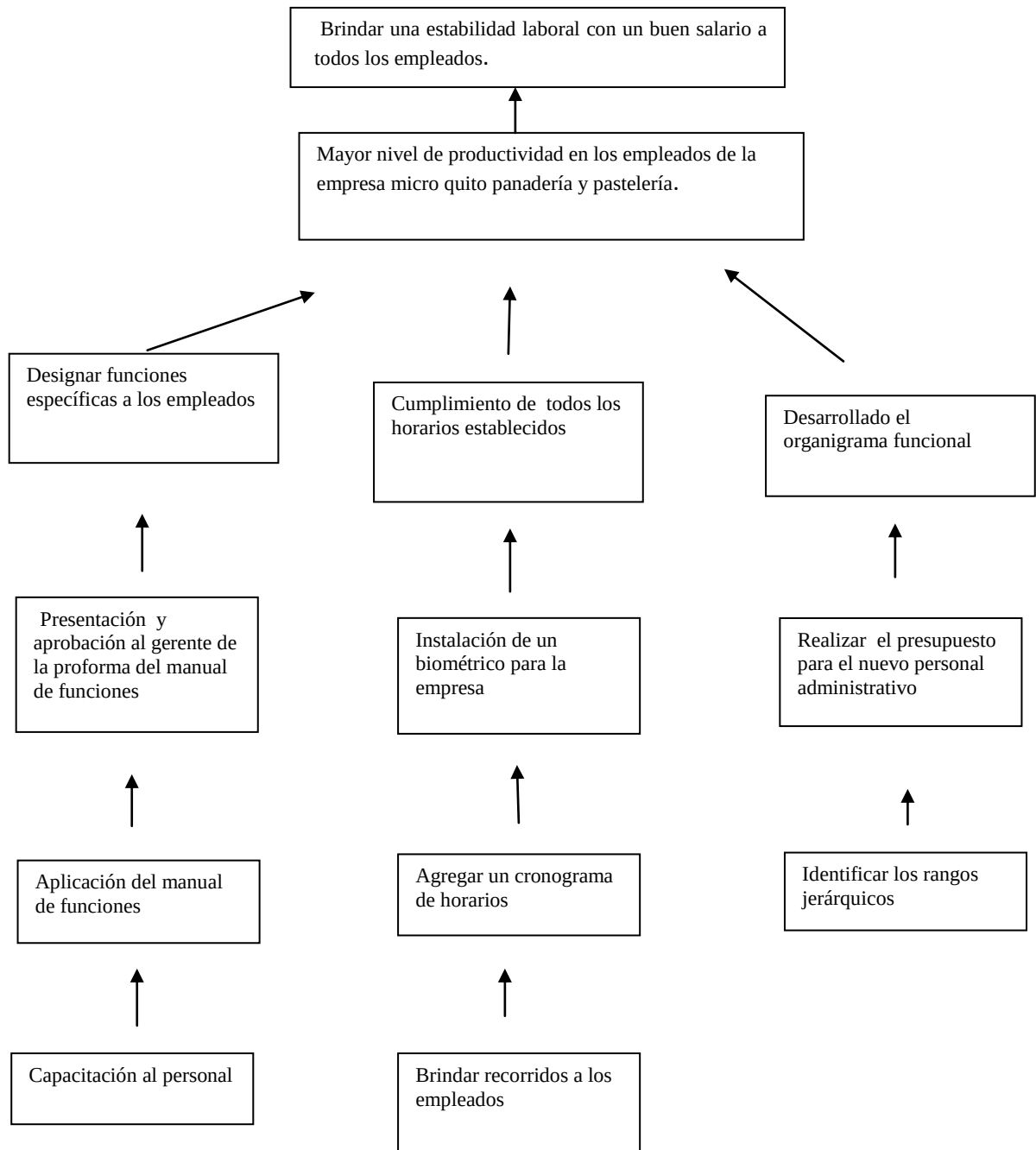
	Factibilidad a lograrse	Impacto en genero	Impacto ambiental	Relevancia	sostenibilidad	Total
objetivos	Contamos con el apoyo de la empresa para mejorar las funciones y procesos con todos los empleados (4)	Se mejoran los perfiles de los empleados con un mejor proceso de selección. (4)	Se Mejorara el ambiente laboral dentro de la empresa (5)	Se obtiene un personal capacitado que cumpla satisfactoriamente sus funciones dentro de la empresa (4)	A largo plazo obtendremos un personal más comprometido con su trabajo. (5)	22 Alto
	Con la estructuración del cronograma se desarrollaran los horarios para todos los empleados. (5)	Aumentar la productividad en todos los empleados de la empresa hombres y mujeres. (5)	Minimizaremos la sobre carga de trabajo existente en la empresa. (5)	Optimizaremos recursos y evitaremos las horas muertas en los horarios de trabajo (4)	El personal será más eficiente al desarrollar su trabajo (4)	23 Alto
	Con el organigrama funcional se describen cada una de las funciones que desarrolla cada persona en su puesto de trabajo (5)	Identificaciones jerárquicas establecidas (5)	Se mejoraran las relaciones entre los empleados y se disminuirán los conflictos internos, (3)	Todo el personal puede identificar su nivel jerárquico dentro de la empresa y se puede reconocer a su jefe inmediato. (4)	Personal bien organizado en todas las áreas de la empresa. (4)	21 Alto

	Personal con buenos conocimientos que cumplen con el perfil requisitos y las exigencias del cargo. (5)	Hombre y mujeres con los perfiles necesarios en cada puesto de trabajo. (4)	Se mejora la calidad de atención al cliente para una mayor satisfacción. (4)	Fortalece la filosofía empresarial (4)	Se mejora la imagen empresarial con satisfacción. (5)	22 Alto
--	---	--	---	---	--	----------------

Fuente: investigación de campo

Autora. Josefa Rivera

4.02. Diagrama de estrategias



Fuente: Empresa

Autora: Josefa Rivera

Figura 3 Diagrama de estrategias

4.03 Contextualización del diagrama de estrategia

En el diagrama de estrategias está conformado por el objetivo general y los objetivos específicos y cada uno de los objetivos específicos tienen diferentes acciones para llegar al cumplimiento del objetivo.

La designación de las funciones de los empleados es uno de los principales objetivos y para llegar a cumplirlo vamos a desarrollar acciones como la aplicación del manual de funciones, para tener un mayor entendimiento entre los empleados vamos a capacitar a todo el personal de la empresa sin importar la área en la que se desarrolle en sus actividades diaria.

El segundo objetivo específico es establecer los horarios en la empresa para cumplir el mejoramiento del cumplimiento de los retrasos entre algunos empleados compraremos un biométrico y estableceremos un cronograma de horarios los cuales se presentaran en todas la empresa, otorgaremos recorrido a los empleados más aun en los horarios de la noche con estas actividades estaremos evitando atrasos sin razón alguna.

El tercer objetivo es la estructura del organigrama funcional que indica las funciones que debe desarrollar cada uno de los funcionarios como parte de la empresa y les va a permitir poder conocer cuál es su nivel jerárquico desde el momento que ingresa a laborar a la empresa.

4.02.01 Matriz de marco lógico

Tabla 4 Matriz de marco lógico

Finalidad	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Brindar una estabilidad laboral con un buen salario a todos los empleados.	Se desarrolló una estabilidad laboral con salarios más altos a los empleados en un 90%.	Estadísticas Reportes diarios	Los empleados tienen toda la voluntad para seguir creciendo dentro de la empresa.
Propósito	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Mejorada la productividad en los empleados de la empresa micro quito panadería y pastelería	Con la aplicación de los nuevos procesos en la empresa subió productividad de los empleados aumento en un 90%.	Archivos Estados financieros	Excelente aplicación de los nuevos procesos de selección de personal.

Componentes	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Aplicado el Manual de funciones para la empresa	La rotación de personal se bajó en un 80% otorgando la oportunidad de poder realizar carrera dentro de la empresa y en la área que se	Estadísticas Encuestas	Empleados dispuestos a colaborar con los

	desempeñen.		nuevos procesos.
Cumplimiento de todos los horarios establecidos	Se cumplen los horarios establecidos en un 90% en todas las áreas de la empresa	Encuestas Observación video Informe del administrador.	Los empleados aportaron para el mejoramiento del entorno laboral con sus actitudes.
Desarrollado el organigrama funcional	Se establecieron los niveles jerárquicos en un 95% con la aplicación del nuevo organigrama funcional.	Informes diarios Observación simple	El gerente satisfecho con los nuevos asensos que se realizaron

Actividades	Presupuesto	Medios de verificación	Supuestos
Presentación y aprobación al gerente de la proforma del manual de funciones	La capacitación que se dictó a la empresa MICRO QUITO PANADERIA ha tenido un costo de 1.200,00dólares.	Factura Entrega del manual video y material impreso.	
Aplicación del manual de funciones			
1.3 Capacitación al personal			
2.1 Instalación de un biométrico para la empresa	La compra del biométrico con la aplicación del	Factura	

2.2 Agregar un cronograma de horarios	cronograma 300,00 la contratación de un chofer	Contrato	
2.3 Brindar recorridos a los empleados	para el recorrido es de \$ 340,00		
3.1 Realizar el presupuesto para el nuevo personal administrativo	El ingreso del nuevo personal tuvo un costo de \$	contrato	
3.2 Identificar los rangos jerárquicos	950, 00dolres		

CAPÍTULO V

5.01 Antecedentes

Los Manuales Administrativos tienen su origen en el periodo de la Segunda Guerra Mundial, debido a la escasez y la necesidad de integrar un personal adiestrado a las diferentes actividades de guerra que se desarrollaban fue necesario prepararlos mediante un manual de funciones el cual les mostrara sus responsabilidades a realizar de forma ordenada.

En el Ecuador ministerio de relaciones laborales deberá realizar el cumplimiento de las leyes que rigen en el país por medio del Código Laboral vigente ART 47 hace referencia a las jornadas de trabajo que deben aplicarse en las empresa de la misma forma la construcción de la República del Ecuador en su ART 33 dice que el trabajo es un derecho irrenunciable con un trabajo y remuneración justa de acuerdo a su desempeño laboral.

Que el ART 172 del código de trabajo de la República del Ecuador hace referencia a alguna causas por las cuales el empleador puede dar por terminado el contrato de trabajo con su empleado entre ellas tenemos: por faltas repetitiva injustificadas en el atraso del trabajo o por el abandono de su área por más de tres

días consecutivos que se hayan producido dentro de un periodo mensual, por indisciplina o incumplimiento al reglamento interno de la empresa entre otras causales existentes.

Con el cambio de la matriz productiva que se está desarrollando en el país las empresas se ven obligadas a mejorar todos sus procesos para ser más competitivas en el mercado, un manual de funciones facilita a la designación de las funciones en cada área de trabajo y a tener mejores conocimientos al personal existente por medio de capacitaciones de esta manera las empresa podrán seguir desarrollándose y creciendo en el mercado nacional.

Un manual de funciones nos servirá como una herramienta y guía para desarrollar los perfiles, funciones y competencias que debe tener un empleado dentro de la empresa ya sea del área administrativa o operativo todos trabajadores en general deben de reconocer sus actividades y responsabilidades a realizar mientras se encuentran cumpliendo con su jornada diaria de trabajo.

Al momento que la empresa dispone de un manual de funciones se facilitan los procesos de control y se pueden reestructurar para alcanzar un mejoramiento de forma rápida sin que estas falencias no lleguen a afectar a los procesos de

producción llegando a causar problemas como podrían ser pérdidas económicas por los retrasos en algunos procesos de elaboración.

5.02.01 Tipo de investigación

El enfoque de la investigación es cuantitativo, se basa en la recolección de datos estandarizados y recolección de la información mediante encuestas realizadas a todo el personal para al final obtener un resultado por medio de las tabulaciones de cada una de las preguntas realizadas en la encuesta.

5.02.02 Enfoque de la investigación

La siguiente investigación se encuentra dirigida al desarrollo de una propuesta que es la implementación de un manual de funciones el cual se encuentra basado en aumentar la productividad de los empleados de la empresa Micro Quito y Panaderías ubicadas en el distrito metropolitano de quito sector norte.

Tomando como guía para realizar la presente investigación la metodología de un proyecto I+D+I.

Esta clase de investigación, se basa en el desarrollo e innovación (I+D+I), que se refiere a la realizar una propuesta viable para solucionar los problemas

existentes, o necesidades de una empresa o grupos sociales, puede realizarse por medio la formulación de políticas, planes, programas, métodos o procesos para mejorar las áreas de la empresa que se encuentren con problemas críticos a un mediano plazo.

Por este motivo el presente proyecto debe tener apoyo en una investigación de campo, como es el método cuantitativo y el descriptivo.

Cuantitativo

Con la aplicación de la herramienta cuantitativa en la empresa vamos a realizar un estudio de valores los cuales los obtendremos por medio de la aplicación del método inductivo que nos ayudara a la observar de la realidad de los empleados dentro de la empresa en el momento de la ejecución de su trabajo.

En esta investigación se hemos utilizado el método cuantitativo el mismo que nos ha permitido mediante un muestreo tener un valor determinado y real de cuántos empleados se encuentran inconformes con el trabajo que realizan en la empresa y desean que se realice la aplicación de un manual de funciones.

Descriptiva

Con el método descriptivo vamos a realizar la recolección de datos organizados y resumidos para analizar las generalidades de la observación ya realizada para poder presentar un análisis completo que nos permita obtener con una idea clara de la situación real de la empresa en la actualidad.

Evaluativa:

Con el método evaluativo vamos a valorar la información que hemos descubierto en la encuesta realizada a cada uno de los empleados de la empresa, todas las respuestas serán analizadas muy minuciosamente para llegar a obtener un resultado optimo con la intención que es la medición de los efectos ya sean positivos o negativos y estructurar un programa de mejora en la empresa.

5.02.03 LAS TECNICAS DE LA INVESTIGACION

Instrumental y los medios de recolección, conceptualización y conservación de los datos las técnicas de investigación se pueden clasificar en atención a la fuente de donde se toma los datos; estas son:

Entrevista: Es el encuentro concertado entre dos o más personas para tratar un asunto específico. En este estudio se entrevista solo a los que trabajan en la empresa.

Encuesta: Es la averiguación o indagación de algo, o es la reunión de opiniones recogidas por medio de un cuestionario para analizar un asunto, igual sirve para utilizadas para recolectar los datos de las fuentes de origen.

Internet: El Internet se considera como una Herramienta del método científico que posee un campo específico de actuación, donde se puede abaratar costos y reducir los tiempos para lograr el máximo grado posible de objetividad en el conocimiento de la realidad.

5.02.04 Etapas de la investigación

Al realizar el diagnóstico sobre la situación actual del bajo nivel de productividad en las empresas después de haber obtenido la recopilación de datos para llegar al resultado final con el análisis, podemos sacar las conclusiones sobre la problemática existente en la empresa.

Desarrollar nuevos procesos que nos permita cambiar las funciones y los perfiles de los empleados y mejorar su entorno laboral.

Esta documentación será presentada con todas las evaluaciones correspondientes para el desarrollo e implantación del nuevo manual de funciones y continuar con los siguientes pasos mediante los resultados obtenidos.

5.02.05 Población y Muestra

La presente investigación se aplicará a todo el personal de la empresa Micro Quito Panadería.

Tomando en cuenta que para la presente investigación contamos con 15 empleados los que se encuentran distribuidos de siguiente manera

Personal de panadería 5

Personal de administración 3

Jefe de ventas 1

Vendedores 6

Por ser una población pequeña, no es necesario aplicar la fórmula para calcular la muestra.

5.02.06 Recolección de la información

Las fuentes principales de las cuales nos proveeremos de información para realizar el siguiente proyecto lo obtendremos directamente de la empresa con la elaboración de una encuesta realizada a los empleados

Como principal fuente de información tenemos:

Historial del personal administrativo

Las fuentes secundarias de información para el proyecto de tesis se obtendrán de:

Informes de los clientes externos

Proveedores

Se orientará a consultas en internet de investigaciones

5.02.07 Técnica de recolección de datos

Debemos destacar que la información reunida en el trayecto de toda la investigación está relacionada a los aspectos con el trabajo, que se desarrolla en la empresa por este motivo serán aplicadas todas las diferentes técnicas de recopilación de datos también realizaremos análisis de la información obtenida para el buen desarrollo de la investigación.

Según (Hernandez, 2.008) una de las técnicas que se utilizada más en la recolección datos de información es la observación, en la cual podemos ver de forma detenida el comportamiento y conducta de cada uno de los empleados en diversa circunstancias entre ellas podemos medir sus aptitudes, tolerancia y las reacciones que pueden tener en una situación determinada inclusive si pueden desarrollar trabajo en grupo.

En la recolección de datos podemos plantear todo un proceso de desarrollar algunas actividades hasta llegar a obtener el resultado final que son los datos más confiables y aplicarlos en la investigación este proceso se compone de las siguientes etapas

- a) Localización de la organización
- b) Acceso a la toda la información relevante de la empresa

- c) Muestreo con propósito de conocer los integrantes de la empresa
- d) Recolección de información
- e) Registro de información
- f) Asuntos de campo
- g) Almacenamiento de información

De acuerdo a lo señalado el orden cronológico para obtener la información necesaria para la investigación y muy importante debido a que con la clasificación que se le da es más fácil acceder a ella en el momento que el investigador lo requiera

Los instrumentos de investigación son los medios que utiliza el investigador para llegar a obtener una información confiable y medir el comportamiento o los atributos de las variables, entre los cuales podemos destacan los principales como son: el cuestionario y la entrevista entre otros.

Al momento de realizar la siguiente investigación se realizaran entrevistas al propietario de la empresa a todos los empleados en función también a los clientes más frecuentes de acuerdo a cada uno de los criterios recopilados se darán a conocer los resultados en el momento oportuno.

5.02.08 Validez de la información

Todo instrumento de recolección de datos debe resumir dos requisitos esenciales: validez y confiabilidad. Con la validez se destaca el hecho de que la información recolectada es verdadera y viene de una fuente verídica y confiable determina la revisión de la presentación del contenido.

La confiabilidad se refiere a un instrumento que se puede aplicar varias veces a un grupo de personas de manera repetitiva después de un periodo determinado como medio de evaluación el cual lo podemos realizar por medio de un test y nos puede dar el mismo resultado varias veces o puede ser muy cambiante.

5.02.09 Técnica de análisis de Datos

Los datos se obtendrán por medio de la clasificación, tomando en cuenta sus características cuantitativas, de acuerdo a las respuestas arrojadas de las encuestas realizadas al personal de la empresa

MODELO DE ENCUESTA REALIZADA AL PERSONAL

MODELO DE ENCUESTA

OBJETIVO: Recolectar información para realizar el manual de funciones para la empresa micro quito panadería

Datos laborales:

Área de trabajo.....

Tiempo de trabajo.....

1.- ¿sabe usted cuál es su cargo en la empresa?

SI ☐

NO ☐

2.- ¿Sabe usted quien es su jefe inmediato?

SI ☐

NO ☐

3.- Se siente motivado en su puesto de trabajo?

SI ☐

NO ☐

4.- Ha recibido Cursos Auspiciados por la empresa en los últimos años

SI ☐

NO ☐

5.- ¿Está usted de acuerdo en que se realicen capacitaciones?

SI	☐	NO	☐
----	--------------------------	----	--------------------------

6.- ¿Las cargas de trabajo están distribuidas?

SI	☐	NO	☐
----	--------------------------	----	--------------------------

7.- ¿Conoce usted su nivel jerárquico dentro de la empresa?

SI	☐	NO	☐
----	--------------------------	----	--------------------------

8.- ¿La empresa le proporciona oportunidades para su desarrollo profesional?

SI	☐	NO	☐
----	--------------------------	----	--------------------------

9.- ¿Estaría usted de acuerdo que se implemente un manual de funcione en la empresa?

SI	☐	NO	☐
----	--------------------------	----	--------------------------

10.- ¿Estaría dispuesto a cumplir con los nuevos cambios que se implementaran?

SI	☐	NO	☐
----	--------------------------	----	--------------------------

5.02.10 Análisis de las encuestas realizadas

La mayoría de los encuestados expresan el desconocimiento absoluto de la importancia que tiene la aplicación de un manual de funciones en la empresa que determiné cuáles son sus funciones específicas a realizar en su jornada de trabajo y también hacen énfasis en el desconocimiento de los niveles jerárquico existentes en la empresa por la falta de un organigrama estructural.

Debido a los resultados obtenidos por medio de la encuesta es de suma importancia la implantación de un manual de funciones de forma urgente en la empresa Micro Quito y Panaderías para dar solución a varias problemáticas existentes como son la sobre carga de trabajo o la rotación de personal y la baja productividad de los empleados con la aplicación de manual bajaríamos los índices existentes dentro de la empresa y mejoraríamos algunos procesos.

Diagnóstico actual de la empresa

Realizamos el diagnósticos en áreas como la de producción donde pudimos evidenciar un incumplimiento total en los procesos atarazados al momento de realizar algunos pedidos a los clientes que no se desarrollaron al tiempo determinado y acordado con el cliente por lo cual se deben reestructurar los procesos.

5.03 Formulación del proceso de aplicación de la propuesta

Se elabora un manual de funciones para un mejor desempeño laboral en los empleados de la empresa Micro Quito y Panadería.

5.03.01 Introducción

Introducción

La empresa micro quito y panaderías tubo su creación hace 10 años atrás con el espíritu emprendedor de su actual dueños con un pequeño capital decidió poner en práctica todos los conocimientos adquiridos en sus antiguas fuentes de trabajo en la actualidad consta de 8 locales que se encuentran distribuidos en el sector norte de la ciudad de Quito

Al ser una empresa que fue creada de forma empírica con el pasar del tiempo ha tenido varias dificultades y algunos problemas con los empleados inclusive con algunas instituciones públicas como son: el MR y el IESS esto se genera debido a la constante rotación de personal existente.

En la actualidad la problemática más graves que existe en la empresa es la baja productividad en los empleados esto se genera debido poco conocimiento que tienen los empleados para desarrollar sus actividades en su área de trabajo por esta

razón es fundamental la implantación de un manual de funciones que termine funciones y responsabilidades para cada cargo en la empresa.

5.03.02 Importancia de un Manual

Un manual de funciones es un documento elaborado sistemáticamente en el se describen cada una de las actividades que deben ejecutar los empleados en su horario de trabajo en el manual de forma eficiente y eficaz también podemos encontrar pautas que hacen referencia a las prohibiciones y multas que puede generar el gerente de la empresa o la persona encargada de recursos humanos de acuerdo a como se encuentre estructurado el reglamento interno de la empresa políticas y normas a cumplir.

5.03.03 Las funciones administrativas

|Las funciones administrativas que conforman el ciclo de dirección las podemos identificar como controlar, organizar, construir, guiar planear entre otras las mismas que son aplicadas a las actividades diarias para llegar a cumplir con el objetivo y mantener una empresa ordenada generando nuevas plazas de trabajo y manteniendo su ritmo de crecimiento para ser más competitivos y mantener su posicionamiento en el mercado.

5.03.04 Conceptos sobre términos administrativos

CLIENTES

Un cliente es el individuo más importante en una empresa, ya sea en persona o por correo, el cual depende de nosotros y nosotros dependemos de ellos. El cliente no es una interrupción de nuestro trabajo, es el propósito de nuestras labores, no le estamos haciendo un favor al atenderlo; él nos da la oportunidad de servirle.

Un cliente no es alguien a quien se le debata o discuta, no se ha ganado una discusión con ellos; El cliente es la persona que trae sus deseos y necesidades, y nuestra labor será manejarla con provecho para él y para nosotros mismos.

CAPACITACIÓN

La capacitación es el proceso sistemático y continuo que permite solventar las descompensaciones de los trabajadores con respecto al perfil del puesto que ocupan; así como, desarrollar el potencial de los trabajados para que asuman puestos de mayor categoría.

La capacitación es una inversión y representa un beneficio que se concederá selectivamente a los empleados de la empresa, cuyo ejercicio se otorgara sobre la base del mérito y condiciones propias de los puestos y del personal de la empresa Micro Quito y Panaderías así mismo se desarrollara una evaluación para ver el mejoramientos que tuvieron los empleados con la capacitación.

5.03.04 Los objetivos de la capacitación serán los siguientes:

Adecuar el perfil del trabajador cuando se produzcan modificaciones en las descripciones del puesto o aparezcan deficiencias por un incorrecto o limitado proceso selectivo.

Apoyar en la mejora del desempeño de los trabajadores de la empresa

Desarrollar el potencial de los trabajadores para que puedan ejercer puestos de mayor categoría.

La actualización e innovación tecnológica de los procesos internos.

Reclutamiento

Al reclutamiento corresponde atraer de manera selectiva, mediante varias técnicas de comunicación, candidatos que cumplan los requisitos mínimos que el cargo exige la teoría básica es escoger entre los candidatos reclutados aquellos que tengan mayores probabilidades de adaptarse al cargo ofrecido y desempeñarlo bien, el objetivo específico del reclutamiento es escoger y clasificar los candidatos más adecuados a las necesidades de la organización. (Bachenheimer)

Selección de personal

La selección de personal es el proceso de elección del mejor candidato para el cargo este proceso funciona como filtro que solo una persona pueda algunas personas puedan entrar a trabajar dependiendo de las características y habilidades es

decir seleccionar a la persona entre los reclutados que sean adecuados para el puesto. (Garza, 2.000)

Pasos para la selección

Hacer la entrevista de evaluación

Verificar los datos previamente proporcionado en el currículum por el aspirante

Contactar y acordar una entrevista

Evaluar a la persona mediante algunos test de acuerdo al puesto

Verificar las referencias que el aspirante ofrece

Otorgar un empleo condicional

Realizar los exámenes correspondientes

Por último se ofrece el empleo definitivo después del plazo de prueba

5.03.05 IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Una Identificación del cargo es una descripción basada principalmente en el título del cargo se debe identificar cual es su nivel jerárquico dentro de la empresa ya que realza al status del empleado en esta parte también damos la descripción de quien es su jefe inmediato y cuáles serán sus subalternos dentro de la empresa.

FUNCIONES DEL CARGO

Contiene las funciones y las responsabilidades que cada trabajador tiene y debe desarrollar en los horarios de trabajo son importantes ya que es un generador de orden dentro de la empresa y permite medir las limitaciones de todos los empleados.

PERFIL DEL CARGO

Por medio del perfil del cargo podemos generar los métodos de recopilación y requisitos personales que debe cumplir una persona para entrar a trabajar a la empresa entre ellos podemos definir el nivel de estudio que debe ser el que la empresa o la vacante generada necesita, las experiencias laborales en área igual o similar al que se requiere las aptitudes y las competencias y habilidades que debe tener.

Al generar el perfil del cargo la empresa tiene una herramienta sumamente útil para el encargado de recursos humanos ya que puede elegir entre varios perfiles y definir cuál es la persona idónea la cual cumple con todo los requisitos que la empresa está buscando y será útil en el desarrollo empresarial.

LOS ORGANIGRAMAS

Un organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica que tiene una empresa por medio de un organigrama podemos reflejar cómo está formada la una empresa las áreas que la integran y cuáles son los niveles

jerárquicos, existente en la Micro Quito y Panaderías costa con la estructura de dos organigramas como son el estructural y el funcional.

El Organigrama tiene como misión informar la estructura de la empresa

Desempeña un papel informativo, y permite que los integrantes de la organización ya sean internos o externos conozcan las características a nivel global de estructura que tiene en general.

Organigrama funcional

Estos organigramas incluyen las funciones que tienen asignadas además de las unidades y sus interrelaciones esta clase de organigramas son de gran utilidad al momento de realizar las capacitaciones al personal y nos ayuda a presentar a la organización en forma general. (Ascaribay, 2.014)

Nombre de la empresa: "Micro Quito y Panaderías"

Giro del negocio: es una empresa dedicada a la elaboración y comercialización de una amplia gama de productos de panadería pastelería y galletería y toda clase de bocaditos para eventos especiales y productos de primera necesidad.

5.04.01 Logotipo

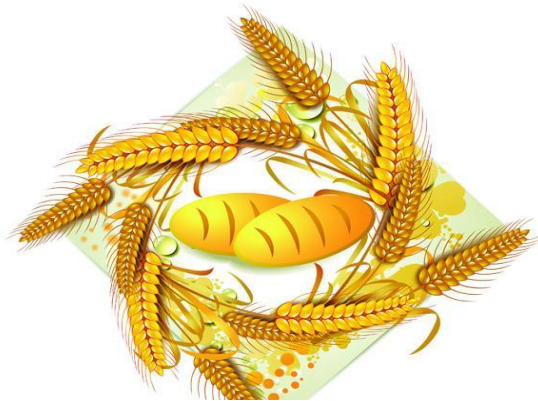


Figura 4 Logotipo

El presente manual de funciones va dirigido a todo el personal de la empresa Micro Quito y Panaderías con el objetivo de que es una herramienta de forma escrita la cual va a ayudar al personal a mejorar todo su entorno laboral en este documento pueden encontrar las funciones específicas y responsabilidades que deben cumplir de cada uno de los empleados.

Con este documento se pretende subir el nivel de productividad en los empleados de la empresa debido a la problemática que ha surgido desde hace un tiempo atrás se mejorara todo el entorno laboral, por medio de motivación interna y capacitación en las áreas que se identifique mayores problemas, por medio de este manual los empleados podrán ver cual es su nivel jerárquico dentro de la empresa tener conocimiento de quien es su jefe inmediato y si a su cargo tiene personal o no.

5.04.02 Filosofía corporativa

VISION:

Ser una empresa altamente competitiva e innovadora en el mercado de Quito cumpliendo con todos los estándares de calidad en el producto y en el servicio que diariamente brindamos a toda nuestra clientela con un personal comprometido al cumplimiento de los objetivos de la empresa.

MISION:

Ofrecer una gran variedad de productos altamente calificados con una materia prima de la mejor calidad para satisfacer a toda nuestra distinguida cliente con precios accesibles para toda clase social.

Objetivo general

Optimizar el proceso de elaboración y horneado en lo que es panadería y pastelería con la finalidad de reducir tiempos y demoras en el momento de elaborar el producto final para satisfacer las necesidades de nuestros clientes en tiempos determinados.

Objetivos específicos

Ofrecer productos de excelente calidad a nuestros clientes internos y externos

Prestar un excelente servicio.

Analizar los resultados obtenidos

Utilizar materia prima de alta calidad

Optimizar tiempo y recursos

Políticas

El horario deberá cumplirse según el contrato establecido.

Empleado que deja la empresa no podrá volver a ingresar.

Motivar y capacitar al personal.

Amabilidad en el servicio y agilidad en los procesos.

Valores

Responsabilidad

Puntualidad

Respeto

Humildad

Sinceridad

5.04.03 Organigrama estructural de la empresa micro quito y panaderías

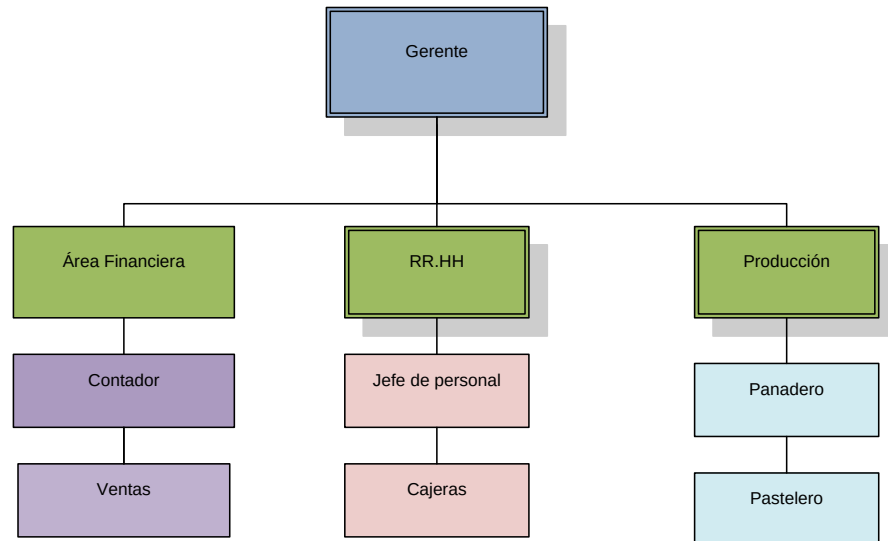


Figura 5 Organigrama estructural de la empresa micro quito y panaderías

5.04.04 Estructura Funcional de la empresa Micro Quito y Panaderías

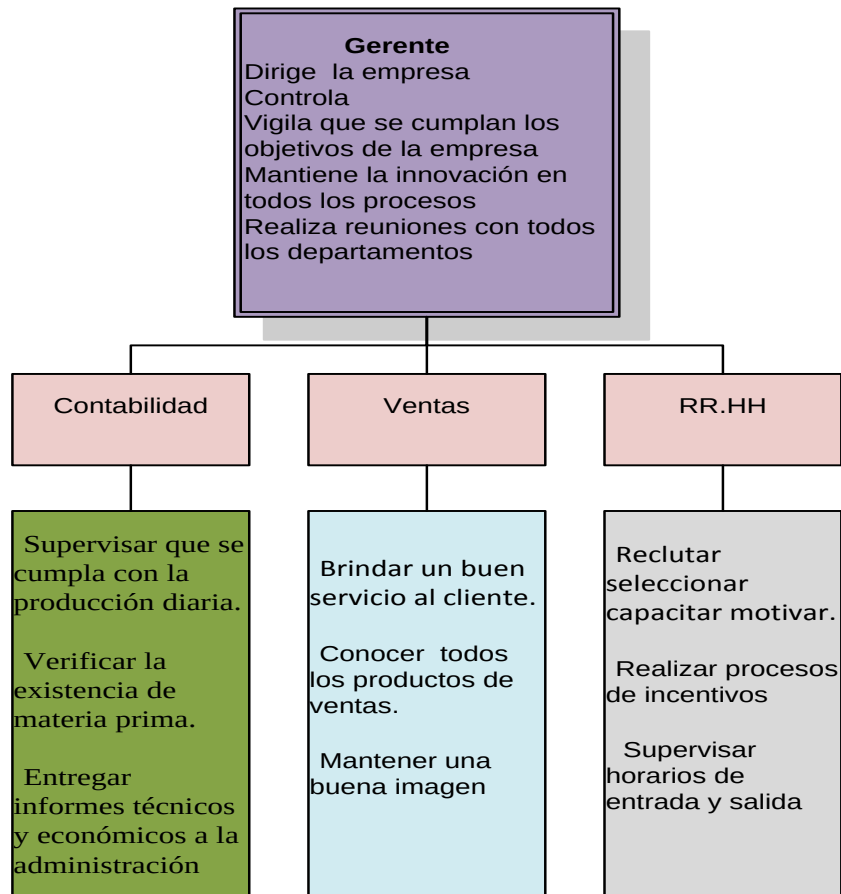


Figura 6 Estructura Funcional de la empresa Micro Quito y Panaderías

5.5 Desarrollo del manual de funciones

5.05.01 GERENTE GENERALAL.

5.05.02 Misión

El gerente general de la empresa será el representante legal, de la empresa él debe Planear, organizar, dirigir y controlar las actividades que se desarrollan todos los empleados dentro de la empresa con la ayuda de su equipo de trabajo.

5.05.03 Atribuciones y Responsabilidades

- El Gerente General de la empresa, Micro Quito y Panaderías es la persona encargada de fija las políticas operativas, administrativas y de calidad en base a los parámetros los parámetros que se deben cumplir dentro de la empresa.
- Actúa como soporte de la empresa a nivel general.
- Es el responsable ante los resultados de las operaciones y el desempeño organizacional.
- Su objetivo principal es el de crear un valor agregado en base a los productos y servicios que ofrecemos a nuestros clientes.
- Ejerce autoridad sobre el resto de cargos ejecutivos, administrativos y operacionales que se desarrollen en la empresa.
-

Tabla 5 Análisis del cargo Gerente General.

ANALISIS DEL CARGO			
1.- DATOS DEL GENERALES			
DENOMINACION DEL PUESTO			
AREA	CARGO	DEPARTAMENTO	CODIGO
Administrativo	Gerente General	Administrativo	00001
2.- Actividades esenciales			
• Ejecutar las actividades asignadas, para cumplir con las leyes, políticas, normas y reglamentos, a toda la empresa, y deberá mantenerse permanentemente actualizado todos sus conocimientos de acuerdo a como las leyes cambien. • Debe Controlar la ejecución del presupuesto de la empresa para asegurase que los recursos se utilicen de manera eficiente y se destinen a los fines planificados de acuerdo a las necesidades de cada área de trabajo. • Mantener un alto conocimiento del mercado en el cual se desarrolla y evaluar las tendencias de su competencia que puedan llegar a afectar los planes y metas de la empresa. • Debe ser una guía de apoyo para todos sus colaboradores en los aspectos técnicos administrativos y financieros para llegar al cumplimiento de los objetivos empresariales. • Asistir a las reuniones de la Junta Directiva o en su representación, de la empresa y dar a conocer los programas técnicos y administrativos que se desarrollan, explicar sus alcances y resolver las consultas que allí se le formulen de cada una de las personas presentes en la reunión ejecutiva. • El gerente debe participar en las negociaciones y actividades que se generen en la empresa ya se con organismos públicos o privados para llegar a un acuerdo favorable para ambas parte. • El gerente debe fomentar el interés y el entusiasmo del personal a su cargo para poder lograr cumplir con los planes y metas para llegar al objetivo empresarial. • Debe velar porque en todas las áreas de la Empresa se desarrolló un servicio eficaz y eficiente en la atención al cliente. • Realizar las labores administrativas que se derivan de su función como jefe absoluto de todos los departamentos de la empresa. • Participar activamente, colaborar y cumplir con todas las políticas, procedimientos, leyes y normas vigentes aplicadas en el país para evitar multas y sancione por incumplimiento de las leyes vigentes.			
3.-Naturaleza y Alcance			
Impacto en resultados		Complejidad	
▪ Establecimiento de sinergias institucionales ▪ Procesos eficientes que promuevan el fortalecimiento de la empresa. ▪ Procesos con eficiencia y eficacia.		▪ Resistencia al cambio ▪ Puesto de libre Remoción ▪ Falta de conocimiento administrativo	
4.- Requisitos Mínimos			
Instrucción académica		Experiencia laboral requerida	

• Tercer Nivel • Título profesional	AÑOS	3 años
	Título Requerido	Ing. en Administración de empresas o carreeras a fines.
Especificidad de la experiencia		Área de conocimiento
Haber desarrollado trabajo en administración. Trabajo bajo presión. Desarrollo institucional.		Liderazgo en personal. Emprendimiento institucional. Ideales de innovación Planificación y organización.

Fuente: investigación de campo
Autor: Josefa rivera

Jefe de talento humano

5.05.04 Misión del cargo

El jefe del departamento de Recursos Humanos debe ser generador de estrategias para atraer el desarrollo y poder retener el talento humano fortaleciendo una cultura de compromiso y lealtad como contribución para el cumplimiento de los objetivos de la empresa

5.05.05 Atribuciones y responsabilidades

- Asesorar a la alta dirección en la toma de decisiones sobre políticas y normas, relacionadas con la gestión del talento humano.
- Elaborar el Plan Operativo Anual de la empresa.
- Aplicar el sistema técnico integral de administración del talento humano
(reclutamiento y selección, evaluación del desempeño y capacitación del personal)

- Preparar proyectos de reglamentos internos y manuales de administración de personal.
- Preparar registros y estadísticas de todo el personal.
- Tramitar sanciones disciplinarias y todos los permisos de los empleados.

Tabla 6 análisis del cargo del jefe de recursos humanos.

ANALISIS DEL CARGO			
1.- Datos del Generales			
DENOMINACION DEL PUESTO			
AREA	CARGO	DEPARTAMENTO	CODIGO
Administración de Talento Humano	Administración de Talento Humano	Administración de Talento Humano	00002
2.- ACTIVIDADES ESCENCIALES			
• El jefe de recursos humanos debe fomentar todos los procesos de reclutamiento y Selección de personal. • Debe realizar las entrevistas a los nuevos aspirantes para la empresa. • Desarrollar programas de capacitación para los empleados. • Fomentar la motivación entre todos los empleados para un mejor desarrollo de sus actividades. • Desarrollar el sistema de remuneraciones, beneficio. y bonos generales para todos los empleados. • Controlar los procesos de administración del personal como son: el control de asistencia, multas, atrasos, memorándum otros. • Generar los perfiles del puesto de cada área de trabajo en la empresa. • Garantizar una comunicación rápida y eficaz con todos los empleados de la empresa.			
3.- NATURALEZA Y ALCANCE			
IMPACTO EN RESULTADOS		COMPLEJIDAD	
• Optimización y minimizar en el manejo		• Incentivar al desarrollo del trabajo en equipo.	

en el recurso humano. • Claridad en todas las funciones y responsabilidades.		• Trabajar en base a los objetivos de la empresa para lograr la misión y visión.
4.- REQUISITOS MINIMOS.		
INSTRUCCIÓN ACADEMICA	EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
Tercer Nivel Título profesional	AÑOS	3 años
	Título Requerido	Licenciado. administración de recursos Humanos. Ingeniero: Psicología industrial
ESPECIFICIDAD DE LA EXPERIENCIA		AREA DE CONOCIMIENTO
Diseño de procesos y de estructuras organizacionales, aplicación de instrumentos técnicos legales de administración del talento humano, auditorias administrativas.		Recursos Humanos Motivación y capacitación Psicología Industrial.

Fuente: investigación de campo

Autora: Josefa Rivera

5.05.06 Misión del cargo de un contador general

La misión del Contador General es suministrar a la Gerencia la información financiera que sea confiable y útil en el momento oportuno para que la gerencia general pueda generar sus propias decisiones

5.05.07 Atribuciones y responsabilidades

- Proporcionar asesoría y apoyo para el establecimiento de normas de control en el área financiera.
- Cumplir y hacer las disposiciones legales, reglamentarias y regulaciones establecidas en las leyes vigentes en el país.
- Mantener actualizado los registros contables de las operaciones que realiza la empresa.
- Elaborar y evaluar los estados financieros de la empresa.
- Realizar el control previo de las transacciones contables.

Tabla 7 Análisis del contador

ANALISIS DEL CONTADOR			
1.- DATOS DEL GENERALES			
DENOMINACION DEL PUESTO			
AREA	CARGO	DEPARTAMENTO	CODIGO
PROFESIONAL	CONTADOR	ADMINISTRACION	00003
2.- ACTIVIDADES ESCENCIALES			
- Dirige, coordina y supervisa las funciones de contabilidad. - Controla supervisa y aprueba los movimientos de las cuentas contables y el ingreso de información a los sistemas automatizados. - Realiza los análisis de saldos y elabora los informes pertinentes. - Analiza y suscribe estados de la situación de la empresa. - Manejo de clientes, proveedores, nomina y bancos. - Debe llevar los registros de las papeletas de depósitos y pagos en efectivo. - Debe llevar el manejo de las facturas por clientes conjuntamente con las retenciones. - Realización de los roles de pago a los empleados. - Presentar los estados financieros de la empresa. - Tener conocimiento de todo lo referente al IESS Y MT. - Realizar los inventarios. - El contador debe llevar el control de las vacaciones y permisos de todos los empleados así como de los días adicionales de trabajo. - Coordinación de los pagos a los proveedores. - Realizar las actas de finiquito cuando sea necesario.			
3.-NATURALEZA Y ALCANCE			
IMPACTO EN RESULTADOS		COMPLEJIDAD	
- Fluidez de los recursos económicos - Disponibilidad de recursos en el momento oportuno. - Reducir los gastos corrientes de la institución - Generar ingresos propios para la empresa.		- Minimizar el manejo de los recursos económicos - Elaborar los estados financieros de la empresa. - Mantener actualizada la información financiera de la empresa.	
▪ 4.- REQUISITOS MINIMOS.			
INSTRUCCIÓN EN FORMACION		EXPERIENCIA LABORAL	
- Tercer nivel - Título profesional		AÑOS	2-3 años
		Profesional	Administración / Finanzas / Contabilidad y Auditoría/

		Economía.
ESPECIFICIDAD DE LA EXPERIENCIA		AREA DE CONOCIMIENTO
Contabilidad general Análisis de los estados financieros Análisis de conciliación bancaria Control interno Administración Presupuestaria		Pensamiento analítico Planeación y gestión financiera Toma de decisión

Fuente: investigación de campo

Autora: Josefa Rivera

5.05.08 Misión del cargo de un jefe de ventas

La principal misión del jefe de ventas es lograr un direccionamiento estratégico y efectivo de todo el territorio de ventas y velar por las metas propuestas por todo su equipo de trabajo su cargo a través de un liderazgo efectivo de todos los vendedores asignados bajo su mando.

5.05.09 Responsabilidades y atribuciones.

- Capacidad del trabajo en equipo con todo su equipo de trabajo.
- Toma de decisión al momento de resolver problemas con su equipo de ventas.
- Capacidad de comunicación escrita o verbal.
- Liderazgo y organización.
- Innovación en procesos de ventas.

Tabla 8 Análisis del jefe de ventas

ANALISIS DEL CARGO			
1.- DATOS DEL GENERALES			
DENOMINACION DEL PUESTO			
AREA	CARGO	DEPARTAMENTO	CODIGO
PROFESIONAL	JEFE DE VENTAS	ADMINISTRACION	00004
2.- ACTIVIDADES ESCENCIALES			
• Mantener una cartera de clientes • Atención directa al cliente • Establecer canales de distribución • Presentación de informes diarios de ventas • Supervisión de convenios comerciales • Planificación de ventas en base al cumplimiento de los objetivos de la empresa • Asesorar sobre la solución en problemas de ventas • Aplicar estrategias de mercado • Mantener contacto con los clientes para mantener su nivel de satisfacción • Aplicar estrategias de ventas			
3.-NATURALEZA Y ALCANCE			
IMPACTO EN RESULTADOS		COMPLEJIDAD	
▪ Fluidez en la comunicación verbal. ▪ Disponibilidad de recursos de manera oportuna. ▪ Tener poder de liderazgo antes su grupo de empleados. ▪ Generar mayores ventas a la empresa.		▪ Readaptar los informes diarios de venta. ▪ Visitar continuamente su cartera de clientes. ▪ Mantener a su equipo de trabajo motivado.	
▪ 4.- REQUISITOS MINIMOS.			
INSTRUCCIÓN EN FORMACION		EXPERIENCIA LABORAL	
• Tercer nivel • Título profesional		AÑOS	1-2 años
		PROFESIONAL	• Administración comercial.
ESPECIFICIDAD DE LA EXPERIENCIA		AREA DE CONOCIMIENTO	
• Habilidad en ventas		• Gestionar la administración	

• Buen liderazgo • Habilidades verbales • Poder de convencimiento	en venta. • Tener conocimiento del mercado y estudiar y conocer su competencia. • Aplicar estrategias de ventas.
---	---

Fuente: empresa

Autora: Josefa Rivera

5.05.10 Misión del cargo de un jefe de producción.

Planificar, dirigir y coordinar las actividades de producción de la empresa, diseñando planes a corto, medio y largo plazo para gestionar los recursos disponibles, determinando los procedimientos y los niveles de calidad y garantizar un producto competitivo.

5.05.11 Atribuciones y responsabilidades

- Ejecutar acciones de mejoramiento, preventivas y correctivas para evitar no conformidades en el producto, proceso.
- Dirigir y controlar las actividades de los procesos de producción con la disponibilidad y utilización de recursos necesarios para el cumplimiento de los programas de producción y mantenimiento.
- Detectar las fallas técnicas reales o potenciales que se puedan presentar en el desarrollo de la producción diaria.
- Verificar el cumplimiento de las normas de calidad en la empresa.
- Planear, ejecutar verificar y controlar las di
- Diferentes actividades relacionadas con el cargo y los procesos de elaboración.

Tabla 9 análisis de cargo de un jefe producción.

ANALISIS MICRO DEL CARGO			
1.- DATOS DEL GENERALES			
DENOMINACION DEL PUESTO			
AREA	CARGO	DEPARTAMENTO	CODIGO
Operativo	Jefe de producción	Operativo	00005
2.- ACTIVIDADES ESCENCIALES			
- El jefe de producción es el responsable un buen desarrollo de la empresa de los procesos productivo y las innovaciones en productos en el mercado. - Instruir a los operadores para que realicen bien su trabajo diario. - Verificar que los reportes de producción sean entregados a diario y analizados. - Orientar, coordinar, dirigir y controlar todas las actividades de los empleados que se encuentren a su cargo en el horario de trabajo establecido. - Planificar programas de actividades para que se cumplan los objetivos de la empresa conforme a las políticas y normas de la empresa. - Revisar la ejecución de las actividades diarias de su equipo de trabajo. - Planificar fabricación según las especificaciones de materiales y de los procesos. - Supervisar la producción de sus empleados. - Coordinar las compras. - Verificar que la materia prima se encuentre en buen estado para su consumo. - Optimizar tiempo para los procesos de producción. - Realizar un informe para la gerencia.			
3.-NATURALEZA Y ALCANCE.			
IMPACTO EN RESULTADOS		COMPLEJIDAD	
- Planificación y control en los procesos de producción. - Verificar que la producción se realice en tiempos determinados.		- Resistencia al cambio dentro de la empresa. - Falta de conocimiento en el área de producción.	
4.- REQUISITOS MINIMOS.			
INSTRUCCIÓN		EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
- Tercer Nivel - Bachiller		AÑOS	2 a 3 años
		Titulo Requerido	Técnico en producción o carreras afines. ING: en producción
ESPECIFICIDAD DE LA EXPERIENCIA		AREA DE CONOCIMIENTO	
- Dirigidas áreas de producción aplicando disciplina en los empleados. - Ejercer un buen Liderazgo.		- Minimización de tiempos y costos. - Conocimiento en las maquinarias de su área de trabajo. - Verificación del buen estado de la materia prima.	

Fuente: investigación de campo

Autora: Josefa Rivera

5.05.12 Misión del cargo de una secretaria.

Prestar la asistencia necesaria al Gerente General de la empresa en calidad de secretaria recepcionista, redactar actas e informes, receptar los documentos y la correspondencia, así como organizar dirigir el archivo general de la empresa y ejercer las demás funciones que se sean inherentes al cargo.

5.05.13 Atribuciones y Responsabilidades

- Planificar, organizar, ejecutar y controlar la gestión administrativa y técnica de la empresa.
- Preparar los documentos para presentar los informes al gerente de la empresa.
- Mantener ordenada la agenda del gerente general.

Tabla 10 Análisis del cargo de una secretaria.

ANALISIS MICRO DEL CARGO			
1.- DATOS DEL GENERALES			
DENOMINACION DEL PUESTO			
AREA	CARGO	DEPARTAMENTO	CODIGO
Administrativo	Secretario General	ADMINISTRATIVO	00006
2.- ACTIVIDADES ESCENCIALES			
- Mantener bajo su custodia y responsabilidad, la documentación reservada y confidencial de la Empresa. - Elaborar guías de recepción protocolar y emitir la información y el seguimiento de las audiencias. - Supervisar la labor de personal profesional especializado. - Llevar de manera ordenada la agenda del gerente general. - Comunicar a todo el personal de la empresa de las reuniones que realice el gerente general. - Redactar informes de las reuniones desarrolladas. - Mantener la existencia de los útiles de oficina y llevar el control de su distribución. - Efectuar coordinaciones con las demás áreas de la empresa. - Atender el teléfono efectuar llamadas, concretar citas atender administradores y prepara comunicaciones de acuerdo a las indicaciones que se les han impartido. - Redactar y elaborar la correspondencia que se requiere en su dependencia.			
3.-NATURALEZA Y ALCANCE			
IMPACTO EN RESULTADOS		COMPLEJIDAD	
- Procesos eficientes que promuevan el fortalecimiento - La empresa debe cumplir con todos sus procesos con eficiencia.		- Resistencia al cambio - Falta de conocimiento administrativo	
4.- REQUISITOS MINIMOS			
INSTRUCCIÓN	EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		
- Tercer Nivel - Título profesional	AÑOS	1 años	
	Titulo Requerido	Ciencias Sociales Administración de empresas./ Desarrollo Local	
ESPECIFICIDAD DE LA EXPERIENCIA		AREA DE CONOCIMIENTO	
En actividades similares o de mejor jerarquía relativa Desarrollo Local		Liderazgo / Negociación Planificación y Organización Monitoreo y Control Manejo de programas computarizados.	

Fuente: investigación de campo

Autora: Josefa Rivera

5.05.14 Misión de un cajero

El Maestro Panadero se ocupa de la elaboración de diferente masa para preparar varios tipos de pan de acuerdo al menú diario y satisfacer las necesidades de todos nuestros clientes, brindando un producto de alta calidad con la higiene adecuada y la seguridad establecida en la empresa y en el contrato de trabajo.

5.05.15 Atribuciones y responsabilidades.

- Cumplir con la producción diaria establecida.
- Mantener todos los procesos de cocción del pan.
- Vigilar que la maquinaria este en buen estado.
- Cumplir las metas individuales que le sean asignadas y los compromisos que ellas conlleven, conforme a la naturaleza del cargo.
- Cumplir con todas las normas de calidad y de higiene en el área de trabajo.

Tabla 11 Análisis del puesto del panadero.

ANALISIS MICRO DEL CARGO			
1.- DATOS DEL GENERALES			
DENOMINACION DEL PUESTO			
AREA	CARGO	DEPARTAMENTO	CODIGO
Producción	Panadero	Producción	00007
2.- ACTIVIDADES ESCENCIALES			
- Mantener el orden y la limpieza de la cocina. - Cumplir con las normas de higiene y calidad - Verificar que la materia prima se encuentre en buen estado - Pesar la masa de acuerdo al tipo de pan a elaborar - Cortar la masa - Dejar reposar el pan en la cámara de leudo - Debe instalaciones de la empresa como son: equipos, mobiliario, vajilla, entre otros - Está en la obligación del uso de uniforme limpio, uñas cortas y limpias pelo corto o recogido. - Vigilar la cocción del pan este a tiempo determinado - Reportar la producción diaria - Cumplir con toda la producción en tiempos determinados			
3.-NATURALEZA Y ALCANCE			
IMPACTO EN RESULTADOS		COMPLEJIDAD	
Realizar todos los productos manteniendo un alto nivel en la calidad de los productos.		- Resistencia al cambio - Trabajo bajo contrato - Falta de conocimiento producción - Sueldo de acuerdo a la producción.	
4.- REQUISITOS MINIMOS			
INSTRUCCIÓN	EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		
bachiller	AÑOS	5 años	
	Titulo Requerido	Estudiante técnico en producción	
ESPECIFICIDAD DE LA EXPERIENCIA		AREA DE CONOCIMIENTO	
Trabajo en equipo. Trabajo a presión		Tener conocimiento en diferentes tipos de masas para desarrollar el pan y todo lo que es pastelería.	

Fuente: investigación de campo

Autora: Josefa Rivera

CAPÍTULO VI

Para la elaboración de la propuesta se utilizaron los siguientes recursos:

6.01.01 Recursos administrativos

Estudio

Investigación

Levantamiento de la información

Recopilación de la información para desarrollar el proyecto

Diagnóstico para la aplicación del manual de funciones

Identificación de las áreas con mayores problemas

6.01.02 Recursos humanos

Gerente general (1)

Responsable del área contable (1)

Jefe de ventas (1)

Jefe de producción(1)

Responsable de cajas (2)

6.01.03 Instituto Cordillera

Tutor

Lector

Profesores (colaboradores)

6.01.04 Recursos tecnológicos

Computadora

Internet

Microsoft office point y paint

Microsoft Visio

6.01.05 Recursos materiales

Bolígrafos

Lápiz

Calculadora

Hoja de papel

Libros de biblioteca

Borrador

Libretas

Copias

Anillados viáticos

Carpetas

6.01.06 Recursos financieros

Pago de tutorías

Pago internet

Pago de impresiones

Materiales de oficina

Prepuestado general del proyecto

Tabla 6 Prepuestado general del proyecto

Descripción	Cantidad	Presentación	Precio unitario	Precio total
Útiles de oficina		Unidad		30,00
Pago tutorías y seminario per profesional	1		734,00	734,000
Impresión manual de funciones	2	Unidad	9,00	18,00
Impresión de tesis en borrador	2	Unidades	8,00	16,00
Impresión tesis lector	1	Unidad	8,00	8,00
Impresión tesis final	4	Unidades	8,00	24,00
Empastado	3	Unidades	20,00	80,00
Total				910,00

Presupuestado de la implantación del manual de funciones

Tabla 7 Presupuesto de la implantación del manual de funciones

Descripción	Cantidad	Precio unitario	Total
compra de un biométrico	1	2,500	250,00
Capacitación		400,00	400,00
Implementación del manual		910,00	910,00
			1.560,00

CRONOGRAMA

Tabla 8 CRONOGRAMA

ACTIVIDAD	OCT.				NOV.				DIC.				ENE.				FEB.				MAZ				ABR.			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Investigación del Tema																												
Capítulo 1 antecedentes																												
Capítulo 2 Matriz T																												
Capítulo 3 análisis de los árboles																												
Capítulo 4 análisis de alternativas																												
Capítulo 5 la propuesta																												
Capítulo 6 presupuesto																												
Capítulo 7 conclusión																												
Corrección																												
Entrega del proyecto																												
Pre defensa																												
Defensa																												

CAPÍTULO VII

Conclusiones y recomendaciones

7.01 Conclusiones

Con el siguiente manual de funciones que se implantara en la empresa “Micro Quito y Panadería nos permite realizar las especificaciones y, las funciones que deben realizar cada uno de los empleados dentro de su puesto de trabajo que desarrollan en la empresa , y las responsabilidades por las cuales tiene que responder ante su superiores así mismo queda plasmado dentro de los manuales de funciones , todas las actividades que se deben realizar dentro de la empresa en cada uno de los horarios establecidos.

Manejar la información dentro de una empresa se ha vuelto hoy en día cada vez más importante y se ha convertido en un recurso indispensable y necesario para la toma de decisiones que deben hacer los gerentes para mantener una buena guía empresarial, es por esto que se plasma cada una de las actividades de los funcionarios administrativos, como de los procesos que existe en la empresa, de manera que se incremente la productividad y eficiencia en cada uno de los empleados de la empresa al conocer el desarrollo, manejo y aplicación de cada uno de los proceso ya sean administrativos u operativos.

Con la elaboración y canalización de cada uno de los procesos en las diferentes actividades a desarrollar como son la mejora en la selección de personal con los perfiles desarrollados para cada uno de los puestos de la empresa los niveles jerárquicos y establecidos de manera ordenada la empresa tiene en el manual de

funciones una herramienta para mejorar cada una de las áreas de trabajo y aumentar la productividad de los empleados por medio de capacitaciones y las motivaciones que permita un mejor desarrollo organizacional.

7.02 Recomendaciones

Es importante brindar especial atención a los aspectos administrativos de la empresa; ya que por medio del personal administrativo tendremos una empresa sólida y con todas las capacidades necesarias para ser cada día más competitiva en el mercado y enfrentarnos con éxito a los retos que la sociedad nos exige para cumplir con las necesidades de los clientes brindando productos de alta calidad para llegar a alcanzar los objetivos que tiene la empresa Micro Quito y Panaderías.

Es recomendable también que la empresa pueda aplicar una alta innovación en cada uno de los productos que ofrece a todos sus clientes y que se encuentran en el mercado esto como una estrategia para alcanzar un mejor posicionamiento utilizando todos los recursos que la empresa tiene en tecnológicos, económicos y humanos.

Es importancia realizar un seguimiento continuo a todos los procesos que se han implementado en la empresa para un mejor desarrollo y comprensión de todos los empleados, y manejo de las funciones de la empresa, de manera que con la aplicación del manual de funciones se brinde una herramienta diferenciadora que incremente la productividad de la empresa y sea una fortaleza que se pueda utilizar para aplicar nuevas estrategias que le permitan ser más fuerte y tener una mayor comercialización en el mercado.

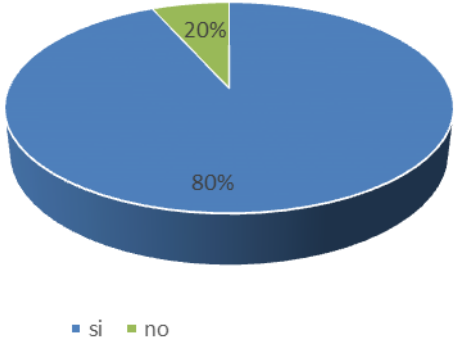
La empresa debe mantener a todos sus empleados motivados para obtener un mejor rendimiento y que exista un buen ambiente laboral, tomando en cuenta que cada día hay diferentes cambios y que es necesarios que todos los colaboradores de la empresa puedan acceder a todos esos nuevos cambios por medios de capacitaciones o brindar apertura a los empleados a que puedan continuar con su canal de crecimiento profesional y obteniendo nuevos conocimientos los cuales pueda aplicar dentro de la empresa en los diferente procesos o en las áreas a las cuales pertenecen.

Anexos

Tabulación de resultados

Pregunta #1

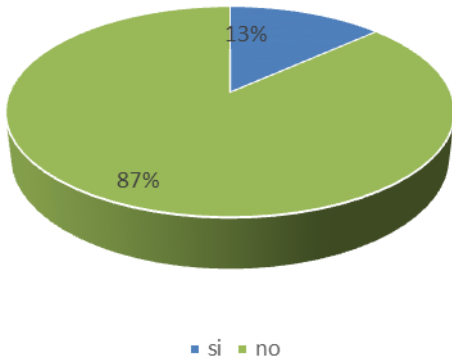
1.- ¿sabe usted cuál es su cargo en la empresa?

Respuesta	Si	No
Cantidad		
	3	12
Porcentaje	20%	80%

Interpretación: Se observa que el 80% del personal no conoce cuál es el cargo específico que tiene en la empresa y un 20% si puede identificar cuál es su cargo que lleva en la empresa, La mayoría de encuestados expresan el total desconocimiento del tipo de cargo que tienen dentro de la empresa.

Pregunta #2

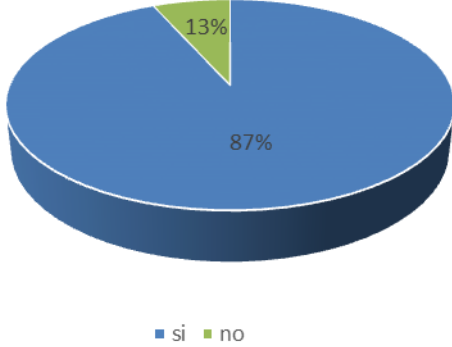
2.- ¿Sabe usted quien es su jefe inmediato?

Respuesta	Si	No
Cantidad		
	2	13
Porcentaje	13%	87%

Interpretación: podemos observar que un 87% de los empleados no tiene conocimiento de quién es su jefe inmediato y un 13% tiene muy claro a quién dirigirse cuando ocurra algún problema.

Pregunta #3

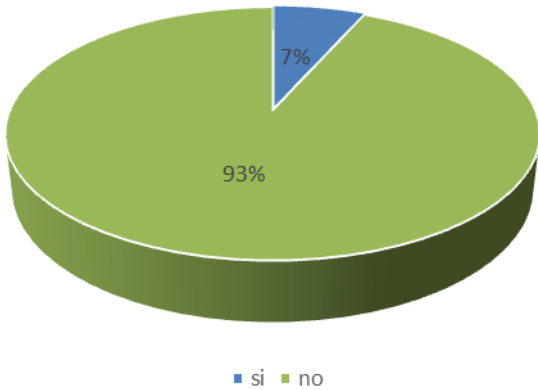
3.- ¿Se siente motivado en su puesto de trabajo?

Respuesta	Si	No
Cantidad		
	2	13
Porcentaje	13%	87%

Interpretación: el 87% de los empleados de la empresa no se siente motivado al momento de desarrollar su trabajo y 13% dice sentirse motivado en su área de trabajo.

Pregunta #4

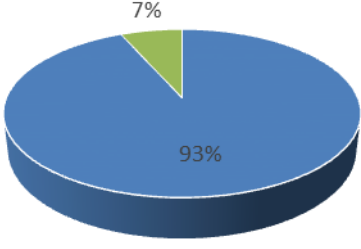
4.- ¿Ha recibido Cursos Auspiciados por la empresa en los últimos años?

Respuesta	Si	No
Cantidad		
	1	14
Porcentaje	7%	93%

Interpretación: entre todos los empleados encuetados el 93% da constancia de no haber recibidos curso auspiciados por la empresa en los últimos años y un 7% dice haber realizados cursos por medio de la empresa.

Pregunta #5

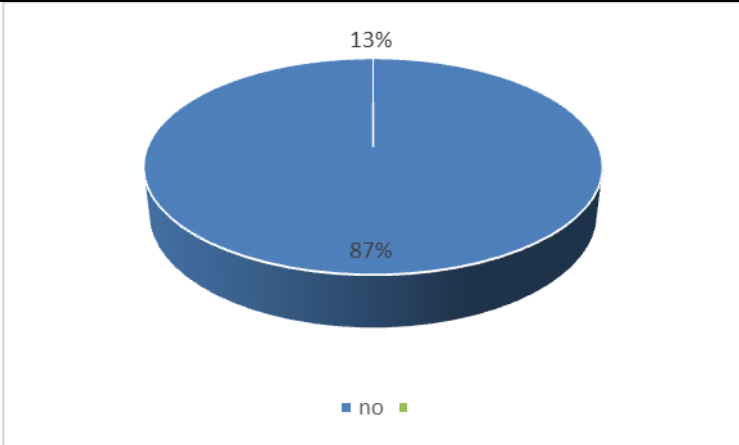
5 ¿Está usted de acuerdo en que se realicen capacitaciones?

Respuesta	Si	No
Cantidad		
Título del gráfico  ■ si ■ no	14	1
Porcentaje	7%	93%

Interpretación: el 93 % de los empleados está de acuerdo en asistir a las capacitaciones para mejorar sus conocimientos y un 14% tiene resistencia al cambio.

Pregunta #6

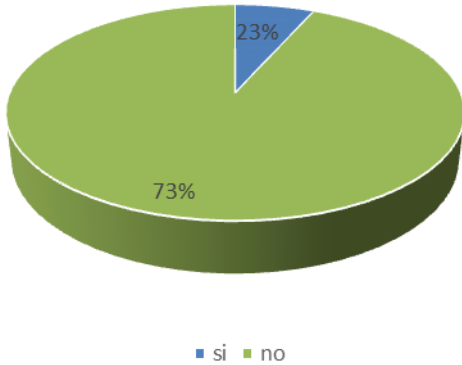
6.- ¿Las cargas de trabajo están distribuidas?

Respuesta	Si	No
Cantidad		
	2	13
Porcentaje	13%	87%

Interpretación: en las encuestas realizadas 87% de los manifestaron una sobre carga de trabajo en las tareas a realizar y un 13 % está de acuerdo con todas las actividades que desarrollan a diario.

Pregunta #7

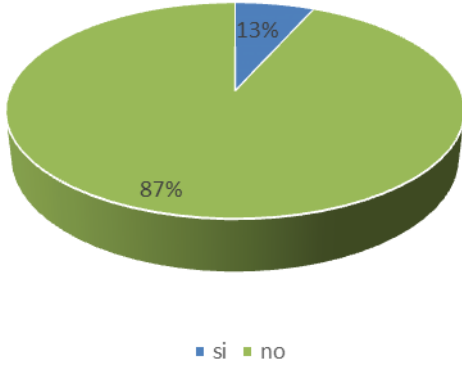
7.- ¿Conoce usted su nivel jerárquico dentro de la empresa?

Respuesta	Si	No
Cantidad		
	4	11
Porcentaje	27%	73%

Interpretación: según la encuesta realizada a todos los empleados de la empresa el 73% de ellos tienen un total desconocimiento de cuál es su nivel jerárquico dentro de la empresa y apenas un 27% reconoce su nivel establecido en la empresa.

Pregunta #8

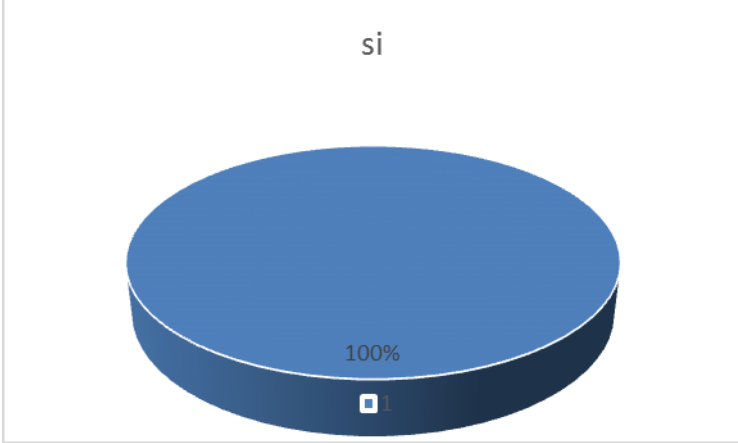
8.- ¿La empresa le proporciona oportunidades para su desarrollo profesional?

Respuesta	Si	No
Cantidad		
	2	13
Porcentaje	13%	87%

Interpretación: el 87 % de los empleados asume que existe poco interés por el desarrollo profesional de los empleados, y 13% si ha alcanzado un progreso profesional dentro de la empresa.

Pregunta #9

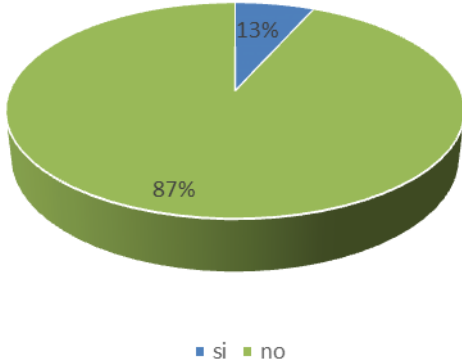
9.- ¿Estaría usted de acuerdo que se implemente un manual de funcione en la empresa?

Respuesta	Si	No
Cantidad		
 si 100% 15	15	
Porcentaje	100%	

Interpretación: todos los empleados de la empresa se encuentran de acuerdo en la implantación de un manual de funciones que les determine sus responsabilidades y actividades a desarrollar.

Pregunta #10

10.- ¿Estaría dispuesto a cumplir con los nuevos cambios que se implementaran?

Respuesta	Si	No
Cantidad		
	13	2
Porcentaje	87% %	13 %

Interpretación: en la empresa el 87% de los empleados están dispuesto a cumplir con las nuevas disposiciones de la implantación de manual de funciones y un 13% tiene resistencia a los nuevos cambios que vendrán.

Bibliografía

www.iess.com

Constitución de la república

Ley del consumidor

Código laboral del Ecuador

Ley tributaria

Libro de Adalberto Chiavenato

<http://www.difementes.com/formatos/mfunciones.pdf>

<http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/6500/1/UPS-CT003136.pdf>

<http://www.utm.edu.ec/archivos/repositorio/reglamentos/0094--08.11.2012-->

Estat.Org.UTM.pdf

http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/mirm/validacion_confiabilidad.html

http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/11059/2172/2/658306S211_anexo.pdf

<http://files.servir.gob.pe/WWW/files/CGR-Perfil-GerenteRecursosHumanos.pdf>

<http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/4317/1/T-ESPEL-0289.pdf>

<http://www.eumed.net/tesis->

[doctorales/2012/mirm/cualitativo_cuantitativo_mixto.html](http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/mirm/cualitativo_cuantitativo_mixto.html)

http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/eal/tipos_investigacion.html

<http://www.universidadabierta.edu.mx/SerEst/AdEmpresas/Administracion%20IV/>

[HernandezJaurezJorge.htm](http://www.universidadabierta.edu.mx/SerEst/AdEmpresas/Administracion%20IV/HernandezJaurezJorge.htm)

<http://dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/1945/1/UDLA-EC-TPO-2013-04.pdf>

<http://repository.unad.edu.co/bitstream/10596/2550/1/23137463.pdf>

<http://repository.unad.edu.co/bitstream/10596/2550/1/23137463.pdf>