



INSTITUTO TECNOLÓGICO
"CORDILLERA"

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS-
PERSONAL**

**ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES PARA DETERMINAR LAS
ACTIVIDADES DEL PERSONAL DE LA EMPRESA MADERA Y VALLE
UBICADO EN SANGOLQUI AV. CALDERÓN Y RÍO FRÍO, 2017**

Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Tecnólogo en
Administración de Recursos Humanos – Personal

Autor: Espinoza Romero Tatiana Elizabeth

Tutora: Diana Mendez

Quito, Octubre 2017



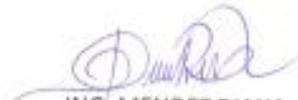
ACTA DE APROBACIÓN DEL PROYECTO DE GRADO

Quito, 25 de Septiembre de 2017

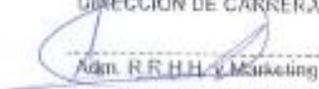
El equipo asesor del trabajo de Titulación del Sr. (Srta.) ESPINOZA ROMERO TATIANA ELIZABETH de la carrera de ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS - PERSONAL cuyo tema de investigación fue:

ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES PARA DETERMINAR LAS ACTIVIDADES DEL PERSONAL DE LA EMPRESA MADERA Y VALLE UBICADO EN SANGOLQUI AV. CALDERÓN Y RÍO FRIO 2017

una vez considerados los objetivos del estudio, coherencia entre los temas y metodologías desarrolladas; adecuación de la redacción, sintaxis, ortografía y puntuación con las normas vigentes sobre la presentación del escrito, resuelve: APROBAR el proyecto de grado, certificando que cumple con todos los requisitos exigidos por la institución.


ING. MENDEZ DIANA
Tutor del Proyecto


ING. PINTO IRENE
Lector del Proyecto


INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR
"CORDILLERA"
DIRECCIÓN DE CARRERA
Adm. R.R.H.H. y Marketing

ING. FRANKLIN CEVALLOS
Director de Escuela


ING. GALO CISNEROS
Coordinador de la Unidad de Titulación

DECLARATORIA

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



ESPINOZA ROMERO TATIANA ELIZABETH

CI: 1722801766

LICENCIA DE USO NO COMERCIAL

Yo, Tatiana Elizabeth Espinoza Romero portador de la cédula de ciudadanía signada con el No. 1722801766 de conformidad con lo establecido en el Artículo 110 del Código de Economía Social de los Conocimientos, la Creatividad y la Innovación (INGENIOS) que dice: “En el caso de las obras creadas en centros educativos, universidades, escuelas politécnicas, institutos superiores técnicos, tecnológicos, pedagógicos, de artes y los conservatorios superiores, e institutos públicos de investigación como resultado de su actividad académica o de investigación tales como trabajos de titulación, proyectos de investigación o innovación, artículos académicos, u otros análogos, sin perjuicio de que pueda existir relación de dependencia, la titularidad de los derechos patrimoniales corresponderá a los autores. Sin embargo, el establecimiento tendrá una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra con fines académicos. Sin perjuicio de los derechos reconocidos en el párrafo precedente, el establecimiento podrá realizar un uso comercial de la obra previa autorización a los titulares y notificación a los autores en caso de que se traten de distintas personas. En cuyo caso corresponderá a los autores un porcentaje no inferior al cuarenta por ciento de los beneficios económicos resultantes de esta explotación. El mismo beneficio se aplicará a los autores que hayan transferido sus derechos a instituciones de educación superior o centros educativos.”, otorgo licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial del proyecto denominado ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES PARA DETERMINAR LAS ACTIVIDADES DEL PERSONAL DE LA EMPRESA MADERA Y VALLE UBICADO EN SANGOLQUI AV. CALDERÓN Y RÍO FRIO, 2017 con fines académicos al Instituto Tecnológico Superior Cordillera.

FIRMA



NOMBRE

Tatiana Elizabeth Espinoza Romero

CEDULA

1722801766

Quito, a los 25 días del mes de Septiembre del 2017

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, por su infinito amor, y sobre todo por la fortaleza que me brinda en cada momento y cuando más lo necesito.

Agradezco a mis padres porque en cada momento estuvieron ahí para apoyarme por su amor, comprensión y apoyo incondicional, gracias por ser mi inspiración y fortaleza para poder cumplir este gran sueño.

Tatiana Espinoza.

DEDICATORIA

Mi inspiración más grande y a quien dedico este gran sueño es a mi amada hija quien me acompaño en esta proceso DANNA VICTORIA PERALTA ESPINOZA eres la razón de mi felicidad. TE AMO.

Tatiana Espinoza.

ÍNDICE GENERAL

DECLARATORIA.....	i
LICENCIA DE USO NO COMERCIAL	ii
AGRADECIMIENTO	iii
DEDICATORIA	iv
ÍNDICE DE TABLAS	vii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	ix
ÍNDICE DE ANEXOS.....	x
RESUMEN EJECUTIVO	xi
ABSTRATC.....	xii
INTROCUCIÓN	xiii
CAPÍTULO I.....	1
1.01.- Contexto.....	1
01.01.01.- Macro	2
01.01.02.- Meso	3
01.01.03.- Micro.....	4
01.02 Justificación.....	5
01.03. Definición del Problema Central (Matriz T).....	6
01.03.01. Análisis de la Matriz T.....	6
01.03.02.Contextualización de la Matriz T.....	8
CAPÍTULO II	10
2.01 Mapeo de involucrados	10
2.02. Matriz de Análisis de Involucrados	12
2.03 Análisis de Matriz de Involucrados	15
CAPÍTULO III.....	18
3.01Árbol de Problemas:.....	18
1 Análisis del Árbol de Problemas:.....	20
3.02.1 Análisis del Árbol de Objetivos:	22
CAPÍTULO IV.....	23
4.01 Matriz de Análisis de Alternativas.....	23
4.01.1 Contextualización de la Matriz de Análisis de Alternativas:.....	25
4.02 Matriz de Análisis de Impactó de los Objetivos.	27

4.02.02	Contextualización del Gráfico de la Matriz de Análisis de Impacto de los Objetivos	29
4.03	Diagrama de Estrategias:	29
4.04.1	Análisis del Diagrama de Estrategias	31
4.04	Matriz de Marco Lógico	32
CAPÍTULO V		36
5.01	Antecedentes de la Propuesta:	36
5.02.01	Descripción de la herramienta metodológica	38
5.02.01	Enfoque de la investigación:	38
5.02.02	Tipo de investigación:	39
5.02.03	Etapas de la investigación:	40
5.02.04	Población y Muestra:	40
5.02.05	Técnica de recolección de datos:	40
5.02.06	Formulación del proceso de aplicación de la propuesta:	41
MANUAL DE FUNCIONES		63
CAPÍTULO VI		90
Aspectos administrativos		90
6.01	Recursos	90
6.03	Cronograma:	92
CAPÍTULO VII		94
Conclusiones y Recomendaciones:		94
7. 01	Conclusiones	94
7. 02	Recomendaciones	95
ANEXOS		99
8.01.	ENCUESTA	99
BIBLIOGRAFÍA		96

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1 ESCALA DE VALORES (MATRIZ T).....	6
TABLA 2 MATRIZ T.....	6
TABLA 3 MATRIZ DE ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS.....	13
TABLA 4 MATRIZ DE ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS.....	24
TABLA 5 MATRIZ DE ANÁLISIS DE IMPACTO DE LOS OBJETIVOS.....	27
TABLA 6 ESCALA DE VALORES (MATRIZ T).....	33
TABLA 7 POBLACIÓN Y MUESTRA	40
TABLA 8 PREGUNTA N.-1.....	45
TABLA 9 PREGUNTA N.-2.....	46
TABLA 10 PREGUNTA N.-3.....	47
TABLA 11 PREGUNTA N.-4.....	48
TABLA 12 PREGUNTA N.-5.....	49
TABLA 13 PREGUNTA N.-6.....	50
TABLA 14 PREGUNTA N.-7.....	51
TABLA 15 PREGUNTA N.-8.....	52
TABLA 16 PREGUNTA N.-9.....	53
TABLA 17 PREGUNTA N.-10.....	54
TABLA 18 CODIFICACIÓN DE LOS DEPARTAMENTOS.....	59
TABLA 19 ÁREAS	59
TABLA 20 CARGOS	60
TABLA 21 ÍNDICE OCUPACIONAL	61
TABLA 22 GERENTE GENERAL	63
TABLA 23 JEFE DE OPERACIONES.....	66
TABLA 24 SUPERVISOR DE PRODUCCIÓN.....	68
TABLA 25 OPERADOR DE MAQUINA	70
TABLA 26 LACADOR	72
TABLA 27 TAPICERO	74
TABLA 28 JEFE DE CALIDAD	76
TABLA 29 BODEGUERO.....	78

TABLA 30 AUXILIAR DE BODEGA	80
TABLA 31 JEFE DE TALENTO HUMANO	82
TABLA 32 ASISTENTE DE TALENTO HUMANO	84
TABLA 33 JEFE DE MANTENIMIENTO	86
TABLA 34 AYUDANTE DE MANTENIMIENTO	88
TABLA 35 RECURSOS.....	90
TABLA 36PRESUPUESTO INVERTIDO PARA LA ELABORACION DEL MANUAL DE FUNCIONES	91

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 MAPEO DE INVOLUCRADOS	11
FIGURA 2 ARBOL DE PROBLEMAS	19
FIGURA 3 ÁRBOL DE OBJETIVOS.....	21
FIGURA 4 DIAGRAMA DE ESTRATEGIAS.....	30
FIGURA 5 PREGUNTA 1	45
FIGURA 6 PREGUNTA 2	46
FIGURA 7 PREGUNTA 3	47
FIGURA 8 PREGUNTA 4	48
FIGURA 9 PREGUNTA 5	49
FIGURA 10 PREGUNTA 6.....	50
FIGURA 11 PREGUNTA 7.....	51
FIGURA 12 PREGUNTA 8.....	52
FIGURA 13 PREGUNTA 9.....	53
FIGURA 14 PREGUNTA 10.....	54
FIGURA 15 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL.....	57
FIGURA 16 ORGANIGRAMA POSICIONAL.....	58

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXOS A ENCUESTA.....	98
------------------------	----

RESUMEN EJECUTIVO

La elaboración de un manual de funciones es un tema bien amplio donde este proyecto que realizamos está enfocado a determinar los puestos que influye para que la empresa sea productiva y no existan tiempos muertos. Todas las empresas por lo general se preocupan por desarrollar un sistema donde cada empleado tenga su función, sin embargo existen empresas que no abordan este tema lo cual produce falta de productividad y desarrollo.

En este sentido la propuesta desarrolla estrategias para el buen funcionamiento laboral de acuerdo a sus aptitudes, el problema central que se encontró en la empresa es la desorganización en la realización de las actividades y tareas diarias de los trabajadores. Al que se le busco una solución, para luego ser expuesto e implementar el manual. La metodología que se utiliza es flexible evaluando costos donde se propone capacitar al personal de planta de citada empresa dependiendo al tipo de área que esté realizando sus actividades.

ABSTRATC

The elaboration of an Occupational Function Manual is a very broad topic where this project that we carry out is focused on determining the positions that influence the company to be productive and there are no dead times. All companies are usually concerned with developing a system where each employee has his / her function; however there are companies that do not address this issue which causes lack of productivity and development. In this sense, the proposal develops strategies for good work performance according to their skills, the central problem that was found in the company is the disorganization in carrying out the activities and daily tasks of workers. To which a solution was sought, then to be exposed and implement the manual. The methodology that is used is flexible evaluating costs where it is proposed to train the personnel of plant of that company depending on the type of area that is carrying out its activities.

INTRODUCCIÓN

El Manual de Funciones como su nombre lo indica es la correcta asignación de funciones a trabajadores, mediante la guía y aplicación de un manual para lograr un óptimo desempeño al momento de ejecutar su trabajo.

En el presente proyecto se estructura en el diseño de un manual de funciones para la empresa MADERA Y VALLE en el cual el constituye el diagnóstico de las funciones y responsabilidades que poseen actualmente para realizar su trabajo y el diseño del manual, es muy importante indicar que para obtener los resultados esperados es fundamental la socialización del mismo ya que ayudara a que el personal de la empresa conozca la importancia de su aplicación y cumplimiento.

Es importante mencionar la importancia que tiene la aplicación de un manual de funciones en todas las empresas ya que la inexistencia del mismo genera retraso en todos los procesos, lo cual disminuye considerablemente la eficiencia de sus colaboradores, y esto a la vez se refleja en el incumplimiento de su planificación, generando conflictos internos y la rotación del personal, esto ocasiona altos costos en la gestión del talento humano.

En este proyecto de grado se presenta el Diseño de un Manual de Funciones para la empresa MADERA Y VALLE Con la siguiente distribución: Capítulo I: antecedentes, Capítulo II: análisis de involucrados, Capítulo III: problemas y objetivos, Capítulo IV: análisis de alternativas, Capítulo V: propuesta, Capítulo VI: aspectos administrativos, y por último se presenta las conclusiones, recomendaciones, y anexos.

CAPÍTULO I

Antecedentes

1.01.- Contexto

MADERA Y VALLE es una empresa con actividad económica en la elaboración y comercialización de muebles de madera, inicia sus actividades en Ecuador el 23 de Marzo de 2000, se encuentra ubicada en la Provincia de Pichincha, Cantón Quito, Parroquia San Antonio, calle Av. Morán OE3-191 y Av. Huasipungo, su representante legal era en ese entonces Fanny Espinosa López.

La empresa inicia elaborando productos como: juegos de sala, comedor, cómodas, armarios, entre otros, en ese entonces el número de trabajadores era bajo, contaban con apenas 10 personas. Actualmente cuenta con treinta empleados los cuales están divididos en diferentes áreas, posee infraestructura propia y produce cerca treinta muebles semanales, en la actualidad la representante legal de esta empresa es Verónica Gabriela Olalla Espinosa.

El aporte que pretende dar la empresa **MADERA Y VALLE** a la matriz productiva del país es dar valor agregado a las exportaciones y lograr que los productos importados sean sustituidos por locales, de esta forma quiere llegar a fortalecer su industria con sus productos fabricados aquí en el Ecuador.

El impacto que pretende generar la empresa **MADERA Y VALLE** en el país con sus productos es generar competencia y exigencia de calidad a las demás empresas que producen productos similares, como es el caso de Comisariato del

Mueble que es una fábrica más grande está a reducido sus precios en artículos similares.

La contribución de **MADERA Y VALLE** hacia el valle de los Chillos pretende generar empleos para aquellas personas que viven en las cercanías. Con lo que respecta al uso de servicios de empresas cercanas, se contrata a Peralta y Arévalo, para la compra y mantenimiento de herramientas, en negocios ubicados cerca de la fábrica.

La Misión de **MADERA Y VALLE** Somos una Organización especializada en la fabricación de muebles para el hogar con la Misión de ser la empresa líder en producción y comercialización de productos para el hogar, entregando a sus clientes, productos que satisfagan sus requerimientos. Partiendo de sólidos principios, mantener altos estándares de calidad y eficiencia, a través del mejoramiento continuo de todos los procesos de nuestra organización.

La visión de **MADERA Y VALLE**. Es una organización líder e innovadora a nivel nacional en la producción y comercialización de muebles para el hogar. Nuestra meta es alcanzar la satisfacción de todos nuestros clientes, con el compromiso de mejorar continuamente nuestros procesos productivos.

01.01.01.- Macro

Tomando como referencia el recorrido histórico de las organizaciones en los últimos tiempos, grandes y pequeñas empresas a través de su crecimiento y construcción han visto la necesidad de crear manuales de funciones en donde son colocadas todas las actividades que realiza su empresa y las necesidades que estos tienen de incorporar a su equipo de trabajo personal capacitado para el desempeño de

cargos esto es llegar al propósito de solventar esta situación, se propone emplear y diseñar Manuales de Funciones que permita a la empresa el eficiente desempeño de sus trabajadores a través de una correcta definición de sus funciones y responsabilidades y esto se verá reflejado en el cumplimiento de los objetivos de las empresas.

Una organización tiene que estar constituida por un conjunto de cargos funcionales cuyas normas de comportamiento deben sujetarse a todos sus miembros como menciona Chiavenato “El principio básico de esta forma de concebir una organización plantea que, dentro de límites tolerables, sus miembros se comportarán de modo racional, es decir, de acuerdo con las normas lógicas de comportamiento prescritas para cada uno de ellos. En otras palabras, la formulación de un conjunto lógico de cargos funcionales y jerárquicos está basada en el principio de que los hombres funcionarán efectivamente de acuerdo con tal sistema racional”. Por lo que la necesidad de implementar este tipo de instrumentos cristaliza los objetivos de la empresa. (Chiavenato, 2002, pág. 163)

01.01.02.- Meso

En el Ecuador, algunas empresas no cuentan con Manuales de Funciones, puesto que el personal no conoce cuáles son sus actividades, deberes, responsabilidades en las empresas en la que trabajan. Al no contar con mencionada herramienta no solo ha perturbado a las empresas, ha ocasionado la duplicidad de funciones, y es la razón por lo que las empresas no han alcanzado los objetivos deseados.

EL Manual Funciones es una herramienta muy importante de ayuda para las Empresas Ecuatorianas, porque podrán definir las funciones de sus colaboradores, con el fin de mejorar los procesos en cada una de los departamentos de la empresa. Este manual por ser un documento normativo y de gestión, que permite a los diferentes niveles jerárquicos un conocimiento integral de la organización y las funciones generales de cada puesto de trabajo, contribuyendo de esta manera a

mejorar los canales de comunicación y coordinación; así como determinar las funciones específicas, responsabilidades y el perfil requerido de cada uno de los cargos asignados a las diferentes divisiones y departamentos dentro de la estructura orgánica de las empresas.

01.01.03.- Micro

MADERA Y VALLE está ubicado en Sangolquí Av. Calderón y Río Frío, nace como una empresa privada de tipo familiar que comienza a dedicarse a la elaboración de muebles de madera con el fin de dar a conocer sus productos al mercado, actualmente cuenta con treinta trabajadores, el problema actual de la Institución es la desorganización en la realización de las actividades y tareas diarias de los trabajadores que conlleva a la inexistencia de un Manual de Funciones por el desconocimiento del Jefe, y demás herramienta para el manejo del Talento Humano, por otra parte los administrativos no han buscado ayuda profesional para la creación del mismo debido al desconocimiento de los requisitos de una organización. Así la Institución tiene problemas que está causando más de un inconveniente en los distintos procesos afectando a la calidad de la producción. Por no contar con un Manual Funciones los colaboradores realizan cierto número de actividades y el resto del día se dedican a realizar otras actividades ajenas a su puesto de trabajo, razón por la que es necesario implementar un Manual de Funciones que determine los actividades, funciones y responsabilidades, que cada persona debe cumplir en sus respectivos puestos de trabajo.

Un procedimiento por escrito significa establecer debidamente un método estándar para ejecutar algún trabajo”. En el ECUADOR para MADERA Y VALLE es de gran importancia realizar este Estudio Organizacional debido a que le

proporcionará una Estructura Organizacional, un Manual de Funciones idóneo, así como también un Manual de procedimientos de los procesos productivos de esta; por tal motivo se garantizará el cumplimiento de las actividades que se desarrollan en ella.

01.02 Justificación

Este manual de funciones aporta a un proceso metodológico el cual busca mejorar el desempeño de las actividades que cada empleado debe realizar, sirviendo como herramienta dentro del área de recursos humanos de la Empresa MADERA Y VALLE; y a su vez lograr actividades esperados por cada departamento, permitiendo que exista una mejor información a los resultados esperados donde se evidenciará en los logros de los objetivos de la organización, y a su vez en la misión y visión de la misma.

El aporte práctico que desarrolla esta investigación será bajo los resultados de este proyecto manual de funciones, siendo útil para MADERA Y VALLE ya que permitirá definir funciones, tareas, actividades y perfil de cada cargo, de tal forma que los funcionarios puedan cumplir a cabalidad con las tareas específicas, ya que contribuye al logro de la misión y objetivos de la empresa, a su vez convirtiéndose en apoyo para la gestión institucional junto con los miembros de la institución, que se manifiestan interesados en este proyecto.

Este proyecto se encuentra enfocado en el objetivo # 3 del Plan Nacional del Buen Vivir que es “Mejorar la Calidad de Vida de la Población” y el objetivo #9 de “Garantizar la Estabilidad, Protección, Promoción y Dignificación de las y los Trabajadores, sin Excepciones”, para consolidar sus derechos sociales y económicos

como fundamento de nuestra sociedad y garantizará un mejor crecimiento en todas sus formas.

01.03. Definición del Problema Central (Matriz T)

Según Mancheno la Matriz T está estructurada de la siguiente manera:

Problemática agravada (extremo a evitar), Problemática central (problema del presente), Problemática resuelta (ideal a buscar).

Fuerzas impulsadoras: i= intensidad cual es el nivel de impacto de la fuerza sobre la problemática?

Escala

Tabla 1 Escala de Valores (Matriz T)

1	Bajo
2	Medio Bajo
3	Medio
4	Medio Alto
5	Alto

Fuente: Mancheno, 2013

PC = Potencial de Cambio:

¿Cuánto se puede modificar o aprovechar la fuerza para llegar a la situación deseada?

Identificar su posición, de cooperación o conflicto, frente al proyecto y entre ellos y diseñar estrategias con relación a dichos conflictos. (Mancheno, 2013)

01.03.01. Análisis de la Matriz T

Tabla 2 MATRIZ T

ANÁLISIS DE LA MATRIZ "T"						
Situación	Situación Actual				Situación Mejorada	
Empeorada						
Perdidas económicas por la baja productividad de los trabajadores	Desorganización en la realización de las actividades y tareas diarias de los trabajadores.				Aumento de la productividad a partir de la elaboración de un manual de funciones	
Fuerzas Impulsadoras	I	PC	I	PC	Fuerzas Bloqueadoras	
Diseño y	2	5	4	2	Restricción en el levantamiento de	

definición de los cargos de acuerdo a su nivel de responsabilidad y funciones					información por parte de las jefaturas de cada área
Desarrollo de un plan de capacitación e inducción para el personal	3	5	5	2	Carencia recursos económicos por parte de la gerencia
Mejorar la comunicación e interrelación entre las diferentes áreas	2	4	4	2	Incorrectos canales de comunicación entre los colaboradores
Motivar a los empleados mediante la asignación precisa de sus responsabilidades, evitando sobrecarga de trabajo	2	5	4	1	Insatisfacción del personal por el tipo de incentivo económico

Fuente: MADERA Y VALLE

Elaborado por: Tatiana Espinoza

01.03.02.Contextualización de la Matriz T

El presente proyecto, refleja un problema central, que es la Desorganización en la realización de las actividades y tareas diarias de los trabajadores.; sin embargo se rescata una situación mejorada que se es el Aumento de la productividad a partir de la elaboración de un manual de funciones. Cabe indicar una posible situación empeorada que menciona la pérdida económica por la baja productividad de los trabajadores.

Existen dos tipos de fuerzas que debemos analizar que son las impulsadoras y bloqueadoras. La primera fuerza impulsadora es el Diseño y definición de los cargos de acuerdo a su nivel de responsabilidad y funciones que tiene una intensidad actual de 2 con un potencial de cambio de 5 equivalente a alta, lo que ayudará a la empresa agilizar los procesos en general y hacerlos más eficientes, el lado negativo puede presentarse restricción en el levantamiento de información por parte de las jefaturas de cada área.

Como segunda fuerza impulsadora tenemos el desarrollo de un plan de capacitación e inducción para el personal, que garantizara que el trabajo se realice de forma eficiente y a su vez genera optimización de recursos, actualmente su intensidad es de 3 y un potencial de cambio de 5 equivalente a alta, como fuerza bloqueadora tenemos carencia recursos económicos por parte de la gerencia.

La tercera fuerza impulsadora es mejorar la comunicación e interrelación entre las diferentes áreas que tiene una intensidad de 2 y un potencial de cambio de 4 equivalente a medio alto este punto es de vital importancia ya que una buena comunicación es fundamental en toda organización, sin embargo será difícil lograr esto por los incorrectos canales de comunicación entre los colaboradores.

La siguiente y última fuerza impulsadora motivar a los empleados mediante la asignación precisa de sus responsabilidades, evitando sobrecarga de trabajo, que tiene una intensidad de 2 y un potencial de cambio de 5 equivalente a alta que aportará en gran parte al cumplimiento de sus obligaciones; no obstante puede existir insatisfacción del personal por el tipo de incentivo económico.

CAPÍTULO II

2.01 Mapeo de involucrados

La idea principal que plantea el autor es que El mapeo de involucrados es el que diseña y aplica estrategias participativas que habrán espacio sociopolítico al proyecto y propicien la intervención efectiva y el compromiso de los involucrados con la ejecución del proyecto. (Sanín, s.f.)

Según Zigla menciona que es una técnica complementaria de otras y es muy valiosa en sí misma tanto para aplicarse antes, durante y después de un proyecto. El análisis de los involucrados es un instrumento fundamental en la gerencia social que permite: Identificar a aquellas personas u organizaciones interesadas en un determinado proyecto y analizar quiénes, cómo tienen capacidad de incidir sobre los problemas que hay que enfrentar. (Zingla, 2010)



Figura 1 Mapeo de involucrados
Fuente: MADERA Y VALLE
Elaborado por: Tatiana Espinoza

2.02. Matriz de Análisis de Involucrados

En el análisis de los involucrados Oyarce menciona que es un instrumento que permite: identificar a aquellas personas y organizaciones interesadas en el éxito de un proyecto, aquellas que contribuyen o son afectadas por los objetivos del mismo, y a quienes tienen un poder de influencia sobre los problemas que hay que enfrentar, es importante hacer un análisis de involucrados:

1. Para identificar su importancia,
2. Sus intereses
3. Su influencia en una operación;
4. Proveer las bases de una estrategia de participación.

El análisis de los involucrados constituye un instrumento indispensable para comprender el contexto social e institucional de un proyecto, programa o política social. (Oyarce, 2012)

Tabla 3 Matriz de Análisis de Involucrados

Grupo o Institución	Interés sobre el problema central	Problemas percibidos	Recursos Mandatos y Capacidades	Interés sobre el proyecto	Conflictos potenciales
Gerente general	Que la empresa sea competitiva y obtenga mejor rentabilidad	Desorganización y mal aprovechamiento de los recursos	Reglamento Interno de Trabajo. Reglamento de Seguridad y Salud Ocupacional.	Que la empresa se consolide y se posicione en el mercado	Incremento en los indicadores de recursos desperdiciados y proliferación de reclamos por mal servicio
Empleados	Delimitación de responsabilidades de acuerdo al cargo	Inexistencia de un descriptivo de funciones. Sobrecarga de trabajo Duplicidad de Funciones o tareas	Reglamento interno. Recurso humano	Disponer de un descriptivo de funciones. Asignación correcta de responsabilidad es	Evasión de responsabilidad es por ineficiente asignación de funciones
Recursos Humanos	Cumplimiento por parte de los trabajadores con sus actividades designadas en el contrato de trabajo	Ningún trabajador tiene delimitado sus funciones.	Manual de Funciones Contratos de trabajo	Que todos los trabajadores cumplan con las labores designadas	Resistencia al cambio.

Ministerio de Trabajo	Que los trabajadores tengan estabilidad laboral, dentro de un marco legal	Desvinculación de los trabajadores de la empresa.	Código Orgánico Laboral. Constitución Ecuatoriana.	Permanencia de las personas en el cargo.	Reclamo de los trabajadores por no asignación de funciones o responsabilidades
Cliente Externo	Adquirir un producto acorde a sus necesidades según parámetros de calidad y en tiempos óptimos	Incumplimiento en las entregas del producto	Ley del consumidor Especificaciones técnicas del producto	Brindar un servicio de calidad	Que el cliente opte por la competencia
ITSCO	Permitir la realización del Manual de Funciones	Falta de conocimiento sobre el problema actual	Autoridades Competentes Estudiantes	Aplicación del proyecto para mejorar la problemática	Información inadecuada

Fuente: MADERA Y VALLE

Elaborado por: Tatiana Espinoza

2.03 Análisis de Matriz de Involucrados

La presente matriz de análisis de involucrados consta de actores involucrados, los más representativos son:

Como primer involucrado tenemos al Gerente general de la empresa quienes manifiestan interés en la empresa y que esta sea competitiva y obtenga mejor rentabilidad, sin embargo se perciben ciertos problemas como desorganización y mal aprovechamiento de los recursos en tanto a los reglamento interno de trabajo, reglamento de seguridad y salud ocupacional, manifiesta interés en la empresa que se consolide y se posicione en el mercado teniendo que afrontar conflictos potenciales incremento en los indicadores de recursos desperdiciados y proliferación de reclamos por mal servicio. Uno de los principales objetivos del gerente será lograr que la empresa sea competitiva y obtenga mejor rentabilidad, para lo cual es indispensable terminar con la desorganización y mal aprovechamiento de los recursos apoyándose en el Reglamento Interno de Trabajo así como en el de Seguridad y Salud Ocupacional, para lograr que la empresa se consolide y se poseione en el mercado y a la vez minimizar y evitar reclamos por mal servicio.

Segundo involucrado son Los empleados de la empresa quienes manifiestan interés en la delimitación de responsabilidades según el cargo, sin embargo se perciben ciertos problemas como la inexistencia de un descriptivo de funciones y sobrecarga de trabajo, pese a la exigencia de recursos y mandatos contemplados en el reglamento interno. Manifiestan interés en disponer de un descriptivo de funciones y asignación correcta de responsabilidades teniendo que afrontar conflictos potenciales como la evasión de responsabilidades por no asignación.

Tercer involucrado es el área Recursos Humanos tiene como interés que los trabajadores cumplan con sus actividades designadas en el contrato de trabajo, pero reconoce que percibe problemas como que ningún trabajador tiene delimitado sus funciones lo que en sus Recursos Mandatos y Capacidades es necesario un Manual de funciones que pone un interés sobre el proyecto que todos los trabajadores cumplan con las labores designadas generando conflictos potenciales como resistencia al cambio.

Cuarto involucrado tenemos al Ministerio de Trabajo procurará que los trabajadores gocen de estabilidad laboral dentro de un marco legal, y de esta manera evitar la desvinculación de los trabajadores de la empresa lo cual está garantizado por el Código Orgánico Laboral y por la Constitución Ecuatoriana. El objetivo principal a través de estos mecanismos, Será lograr la permanencia del personal en su cargo, lo que en un futuro evitará reclamos de los trabajadores por no asignación de funciones o responsabilidades, procurará que los trabajadores gocen de estabilidad laboral dentro de un marco legal, y de esta manera evitar la desvinculación de los trabajadores de la empresa lo cual está garantizado por el Código Orgánico Laboral y por la Constitución Ecuatoriana. El objetivo principal a través de estos mecanismos será lograr la permanencia del personal en su cargo, lo que en un futuro evitará reclamos de los trabajadores por no asignación de funciones o responsabilidades.

El siguiente es el Cliente Externo que tiene un interés sobre el problema central en Adquirir un producto acorde a sus necesidades según parámetros de calidad y en tiempos óptimos con un problema central Incumplimiento en las entregas del producto y tiene como recursos y mandatos Ley del consumidor,

especificaciones técnicas del producto que tiene un interés sobre el proyecto Tener una atención preferencial en la entrega del producto y con conflictos potenciales como El cliente demanda mayores exigencias sin percibir las mejoras en los procesos.

Como último involucrado es el ITSCO quienes manifiestan interés en permitir la realización del Manual de Funciones sin embargo se perciben ciertos problemas como la falta de conocimiento sobre el problema actual con un interés sobre el proyecto para la aplicación del proyecto para mejorar la problemática que se puede denotar en conflictos potenciales como Información inadecuada.

CAPÍTULO III

3.01Árbol de Problemas:

Según los autores el árbol de problemas Es una técnica participativa que ayuda a desarrollar ideas creativas para identificar el problema y organizar la información recolectada, generando un modelo de relaciones causales que lo explican. Esta técnica facilita la identificación y organización de las causas y consecuencias de un problema. Por tanto es complementaria, y no sustituye, a la información de base. (Martinez & Fernández, s.f.)

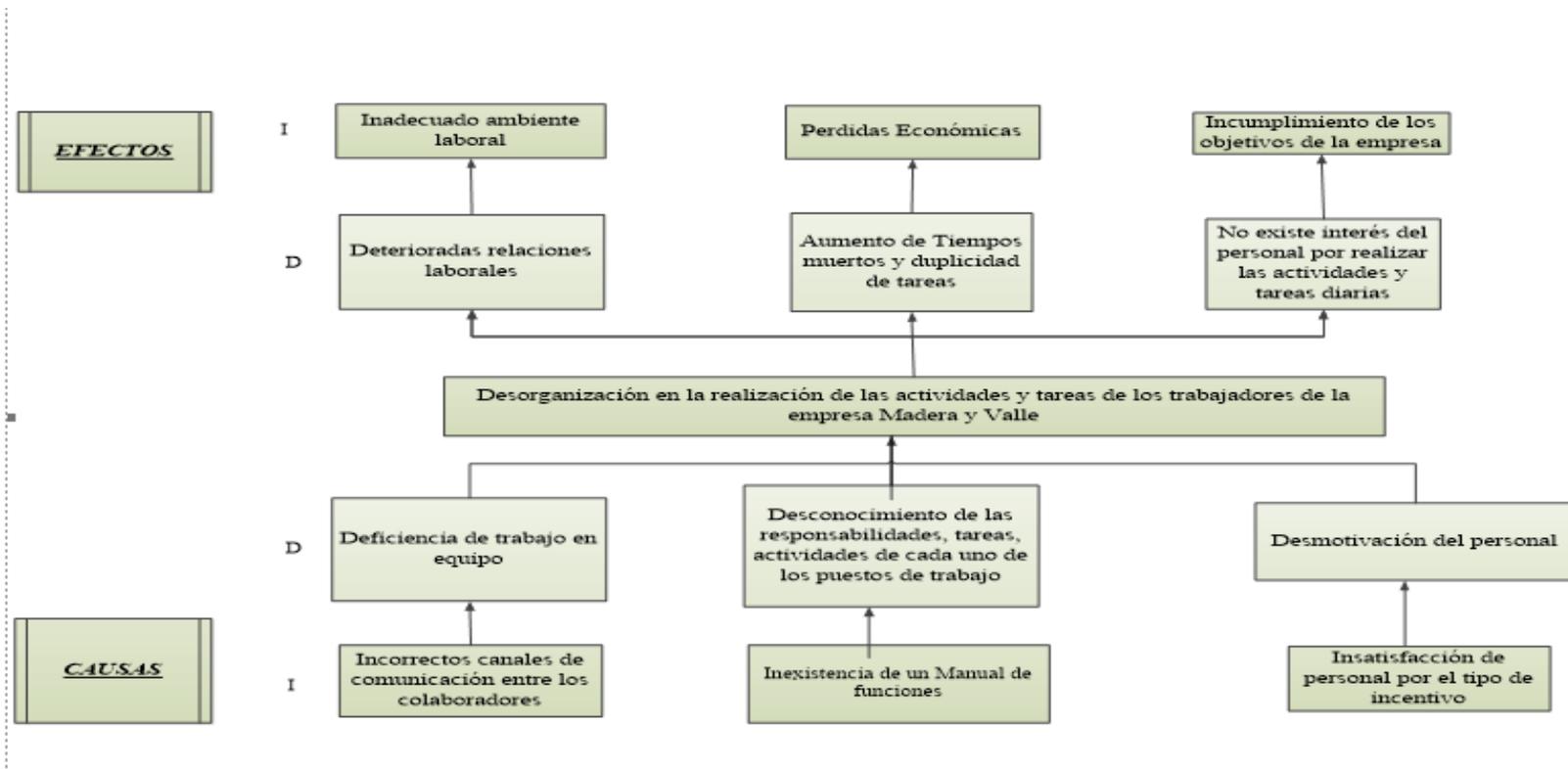


Figura 2 Árbol de problemas
 Fuente: MADERA Y VALLE
 Elaborado por: Tatiana Espinoza

1 Análisis del Árbol de Problemas:

Con el árbol de problemas se han identificado las causas directas, indirectas, dentro de las causas que afectan directamente el problema central tenemos la deficiencia de trabajo en equipo, el desconocimiento de las responsabilidades, tareas, actividades de cada uno de los puestos de trabajo, y la desmotivación del personal.

Si analizamos las causas indirectas podemos observar los incorrectos canales de comunicación, la inexistencia de un manual de funciones, y la insatisfacción del personal por el tipo de incentivo esto se da por la falta de estrategias y de fomentar correctos canales de comunicación entre los trabajadores, lo que hace que la definición de las funciones de cada uno de los cargos se realice con limitados procedimientos técnicos.

Cabe indicar que toda causa genera un efecto, lo cual influye en la problemática central que es la desorganización en la realización de las actividades y tareas de los trabajadores de la empresa Madera y Valle, lo que ocasiona deterioradas relaciones laborales, aumento de tiempos muertos y duplicidad de tareas, y que no exista interés del personal de la empresa para realizar las actividades y tareas diarias.

Estos efectos directos, conllevan a otros indirectos que hacen alusión a la mal ambiente laboral, pérdidas económicas, incumplimiento de los objetivos de la empresa

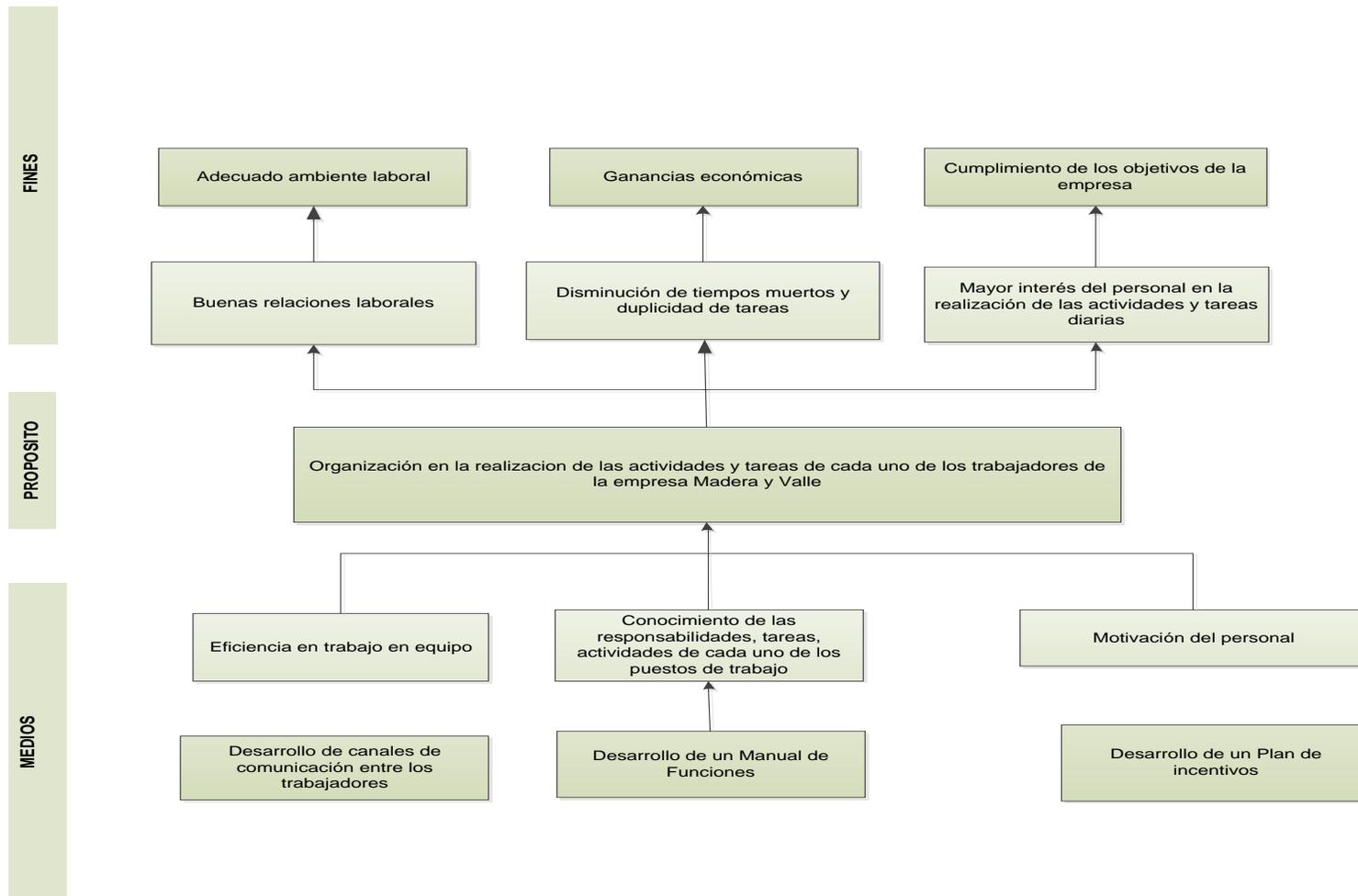


Figura 3 Árbol de objetivos
 Fuente: MADERA Y VALLE
 Elaborado por: Tatiana Espinoza

3.02.1 Análisis del Árbol de Objetivos:

Con el Árbol de Objetivos se ha identificado el propósito del proyecto que es la organización en la realización de las actividades y tareas de cada uno de los trabajadores de la empresa MADERA Y VALLE.

Los medios directos son: el desarrollo de canales de comunicación entre los trabajadores, la importancia necesaria que se ha dado a la elaboración de un Manual de Funciones, y el desarrollo de un plan de incentivos.

Los medios indirectos son: la eficiencia en trabajo en equipo, definiendo los conocimientos de las responsabilidades, tareas, actividades de cada uno de los puestos de trabajo, para así motivar al personal.

Con respecto a los fines directos: es lograr que el personal tenga buenas relaciones laborales, disminución de tiempos muertos y duplicidad de tareas, y mayor interés del personal en la realización de las actividades y tareas diarias.

En los fines indirectos se pretende alcanzar un buen ambiente laboral, aumentando así las ganancias económicas, y de esa manera llegar al cumplimiento de los objetivos de la empresa.

CAPÍTULO IV

4.01 Matriz de Análisis de Alternativas

Una vez terminado el análisis de objetivos, se puede observar y tener una aproximación de los retos que enfrentará nuestro proyecto, es decir lo que queremos lograr y lo que busca lograr como fines, de esta forma ya se tiene claro que aspectos de lo que deben trabajar para lograr un proyecto con impacto exitoso.

Según León manifiesta “Para poder delinear el proyecto de manera concreta, se trabaja en el análisis de alternativas, las alternativas son el conjunto de medios que pueden trabajarse, ya sea uno sólo o varios medios agrupados”. (Leon, 2007)

Tabla 4 Matriz de Análisis de Alternativas

OBJETIVOS	Impacto sobre el propósito	Factibilidad Técnica	Factibilidad Financiera	Factibilidad Social	Factibilidad Política	Total	Categorías
Desarrollo de un Manual de Funciones	5	5	5	5	5	25	Alto
Desarrollar correctos canales de comunicación	5	5	4	4	5	23	Alto
Diseñar un plan de Incentivos	4	4	3	4	5	20	Medio Alto
Disminuir los tiempos muertos y duplicidad de tareas	5	4	4	4	5	22	Alto
Socializar el Manual de Funciones	5	5	4	4	5	22	Alto
Total	24	23	20	21	25	102	

Fuente: MADERA Y VALLE

Elaborado por: Tatiana Espinoza

4.01.1 Contextualización de la Matriz de Análisis de Alternativas:

La matriz de análisis de alternativas consiste en identificar los objetivos para lograr la intención del proyecto. Por ello se ha identificado cinco objetivos importantes los mismos que se obtuvieron del árbol de problemas y de la Matriz T.

El primer objetivo hace relación de definir un manual de funciones, cuyo impacto sobre el propósito es alto, si analizamos la factibilidad técnica contamos con las herramientas necesarias para llevarlo a cabo, por ello dentro de la escala de calificación se ha otorgado un puntaje de 5 equivalente a alto.

La factibilidad financiera, política, social, técnica tiene una calificación dentro de la escala que corresponde a alto que demuestra que es viable la elaboración de un manual de funciones.

El siguiente objetivo es diseñar correctos canales de comunicación, reflejándose el impacto sobre el propósito, la factibilidad técnica y política con un puntaje de 5 correspondiente a alto. La factibilidad de recursos financieros y sociales para poner en marcha es aceptable con un puntaje de 4.

El tercer objetivo está enmarcado en diseñar un plan de incentivos, donde se observa que el impacto sobre el propósito, la factibilidad técnica y social tienen un puntaje alto. Con respecto a la factibilidad financiera el nivel de incidencia es menor por lo que se ha otorgado un puntaje de 3 equivalentes a media y la factibilidad política tiene un puntaje de 5 que corresponde a alto.

El cuarto objetivo es disminuir los tiempos muertos y duplicidad de tareas, constatando que el impacto sobre el propósito, y la factibilidad política tienen un puntaje de 5 que dentro de la escala se homologa a alto. La factibilidad técnica, financiera y social un puntaje de 4 respectivamente lo que nos indica impacto alto.

El último objetivo socializar el manual de funciones el mismo que tiene una calificación de 5 en el impacto sobre el propósito y factibilidad técnica y política.

Con respecto a la factibilidad financiera y social su puntaje es de 4 correspondiente a media alta, dado que se han realizado ajustes al presupuesto para asignar recursos necesarios para la socialización del manual.

4.02 Matriz de Análisis de Impactó de los Objetivos.

Tabla 5 Matriz de Análisis de Impacto de los Objetivos

OBJETIVOS	Factibilidad de Lograrse	Impacto en Genero	Impacto Ambiental	Relevancia	Sostenibilidad	Total
	(5 -3 -1) ALTO – MEDIO – BAJO	(5 -3 -1) ALTO – MEDIO – BAJO	(5 -3 -1) ALTO – MEDIO – BAJO	(5 -3 -1) ALTO – MEDIO – BAJO	(5 -3 -1) ALTO – MEDIO – BAJO	
Desarrollo de un Manual de Funciones	Conocimientos de las tareas, organización, funciones de cada puesto de trabajo (5)	Igualdad de genero (5)	Se genera un trabajo eficaz y eficiente (4)	Personal más productivo (5)	Evaluaciones periódicas de las funciones (4)	21-25 ALTO
Desarrollar correctos canales de comunicación	Aumento de habilidad de trabajo en equipo (5)	Interrelación entre todos los trabajadores(5)	Promueves la participación de cuidar al medio ambiente (4)	Buen ambiente laboral (5)	Talleres de desarrollo de comunicación asertiva y trabajo en equipo (5)	21-25 ALTO
Diseñar un plan de Incentivos	Motivar al personal (5)	Fortalecimiento de la relación de Género. (3)	Generar un compromiso de los trabadores hacia el cuidado del medio ambiente(3)	Aumento de Producción (5)	Cumplimiento de indicadores a seguir. (5)	21-25 ALTO

Disminuir los tiempos muertos y duplicidad de tareas	Actividades a realizar a tiempo (5)	Equidad en la asignación de responsabilidades considerando al personal con capacidades especiales (5)	Mejora el entorno físico y social de la empresa. (5)	Contribuye a optimizar el tiempo en el desarrollo de los procesos de producción (5)	Tiempo de cumplimiento, control, seguridad. (5)	21-25 ALTO
Socializar el Manual de Funciones	El personal participará activamente en el proceso de capacitación para conocer el manual de funciones (5)	Cumplen con la ley de contratar equidad de género. (5)	Eliminación de procesos repetitivos que demanden desperdicio de recursos. (5)	Aporta al desempeño del trabajador evitando sobrecarga de trabajo (5)	Se transforma en una herramienta para la implementación de nuevos procesos de la gestión del talento humano (3)	21-25 ALTO
Total	25 Puntos	23 Puntos	21 Puntos	25 Puntos	22Puntos	

Fuente: MADERA Y VALLE.

Elaborado por: Tatiana Espinoza

4.02.02 Contextualización del Gráfico de la Matriz de Análisis de Impacto de los Objetivos

En la representación de esta tabla podemos decir que los porcentajes más altos correspondientes a una puntuación 25 que hacen referencia a la factibilidad de logro y relevancia del proyecto, lo cual es importante ya que nos garantiza el apoyo y el compromiso de la Gerencia para la elaboración y socialización del Manual de Funciones.

En el impacto de género podemos apreciar que tiene una puntuación de 23 lo que hace referencia a una puntuación de alto que indica que tendrá un impacto en los objetivos propuestos. Y con relación a la sostenibilidad tiene una puntuación de 22 con relación al proyecto nos revela dos datos significativos que son la participación de toda la organización y la posibilidad de la permanencia en el tiempo.

Finalmente el impacto ambiental que corresponde a una puntuación de 21, siendo este el porcentaje más bajo pero que revela que la sostenibilidad es alta.

4.03 Diagrama de Estrategias:

Según Mancheno dice “Determinar los objetivos específicos para la definición de los indicadores de los Componentes en el marco Lógico y la identificación de las actividades para la realización de los mismos con relación a los componentes a que pertenecen”. (Mancheno & Rovayo, 2013)

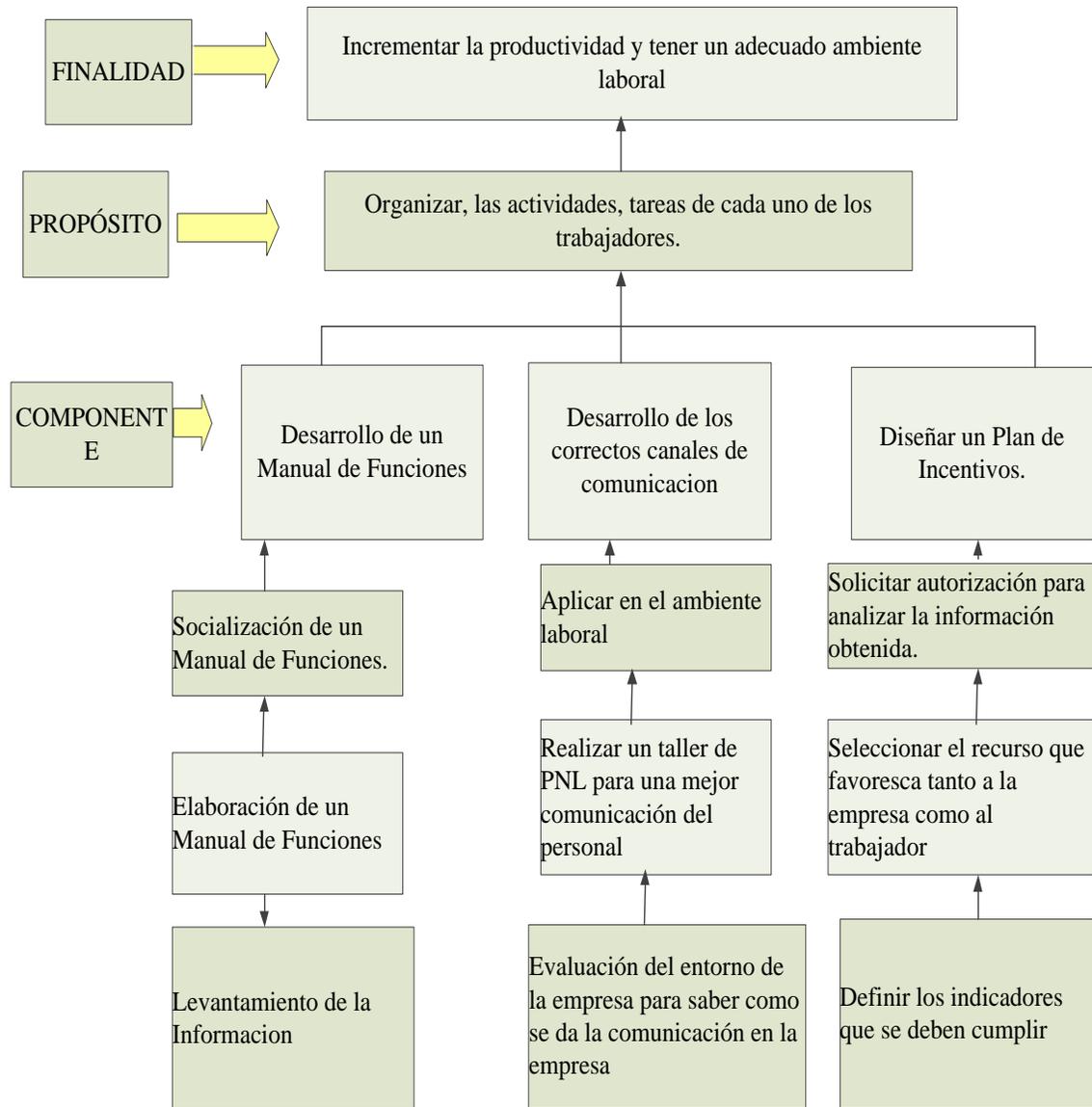


Figura 4 Diagrama de estrategias
Fuente: MADERA Y VALLE.
Elaborado por: Tatiana Espinoza

4.04.1 Análisis del Diagrama de Estrategias.

El Diagrama de Estrategias nos permite identificar la finalidad del proyecto que es incrementar la productividad y tener un adecuado ambiente laboral que se dará a través del propósito que es: Organizar, las actividades, tareas de cada uno de los trabajadores, por lo que este propósito nos apoyara para llegar a la finalidad del proyecto.

Se han identificado tres componentes y sus actividades que son Desarrollo de un Manual de Funciones, con sus respectivas actividades que son: Levantamiento de la información, Elaboración y Socialización de un Manual de Funciones.

Como segundo componente está el Desarrollo de los correctos canales de comunicación que tienen sus respectivas actividades. La primera actividad es la Evaluación del entorno de la empresa para saber cómo se da la comunicación en la empresa, como segunda actividad tenemos la realización de un taller de PNL para mejorar la comunicación del personal y como última actividad aplicar en el ambiente laboral todo lo aprendido anteriormente.

Como último componente se tiene al Diseño de un Plan de incentivos que nos ayudará a motivar a los trabajadores en las actividades de la empresa, entre estas para lograr este componente debemos definir los indicadores que se deben cumplir, seleccionar el recurso que favorezca tanto a la empresa como al trabajador y solicitar la autorización para analizar la información obtenida.

4.04 Matriz de Marco Lógico

Según Eumed el Marco Lógico se presenta como una matriz de cuatro por cuatro. Las columnas suministran la siguiente información:

1. Un resumen narrativo de los objetivos y las actividades.
2. Indicadores (Resultados específicos a alcanzar).
3. Medios de Verificación.
4. Supuestos (factores externos que implican riesgos).

Las filas de la matriz presentan información acerca de los objetivos, indicadores, medios de verificación y supuestos en cuatro momentos diferentes en la vida del proyecto. (Eudmed, 2008)

Tabla 6 Escala de Valores (Matriz T)

FINALIDAD Fin del proyecto	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
Incrementar la productividad y tener un adecuado ambiente laboral.	Mejorar la productividad de la empresa Satisfacción del cliente interno Fluidez de comunicación interdepartamental.	Reporte estadístico de producción mensual Reporte de rotación de personal emitido por Recursos Humanos. Fotografías	Información incorrecta en los reportes de producción diaria Reclamos recibidos y no atendidos
Propósito Organizar, las actividades, tareas de cada uno de los trabajadores.	Conocimiento de funciones y responsabilidad de cada trabajador Se ha aplicará los procedimientos de trabajo de acuerdo al cargo, mediante el análisis de la información ocupacional y los descriptivos de cargos	Evaluaciones al personal de la tarea asignada Cumplimiento de objetivos.	Limitada aceptación del manual de funciones por parte del Directorio.

	correspondiente.		
	Seguimiento a los procedimientos.		
Componentes			
➤ Desarrollo de un Manual de Funciones	Desarrollar un manual para que cada trabajador tenga designada su actividad, tarea.	Formato de análisis de cargo	Recopilación incompleta de la información ocupacional
➤ Desarrollo de los correctos canales de comunicación	Fluidez del trabajo en equipo entre departamentos.	Los descriptivos de funciones	
➤ Diseño de un Plan de Incentivos.	Motivación en la empresa	Procesos entregados a tiempo	Incumplimiento de los indicadores que exige el proceso
		Cumplimiento de los indicadores	Información incompleta de los cargos que refleje parcialmente su aporte a la organización

Actividades	Presupuesto		
Levantamiento de Información	Capital humano y tecnológico	Recibo caja chica	
Elaboración Manual de Funciones	Capital humano y tecnológico Impresión y fotocopias \$ 47,00	Nómina	El personal de la empresa mantiene una actitud positiva de colaboración ante la realización del proyecto, ya que aportara a la consolidación de la empresa.
Socialización del Manual de Funciones	Capital humano y tecnológico Recurso humano \$200		
Evaluación de la Empresa para saber cómo está la comunicación	Recurso humano y tecnológico Refrigerio (\$116,00), alquiler de proyector (\$10,00)		
Taller Motivacional PNL			
Diseño del Plan de Incentivos	\$25,00 (empastado e impresión)		
TOTAL PRESUPUESTO	\$ 398,00		

Fuente: MADERA Y VALLE.

Elaborado por: Tatiana Espinoza

CAPÍTULO V

Propuesta

5.01 Antecedentes de la Propuesta:

El Manual de Funciones se implementará a base de que la empresa y los trabajadores de esta no tienen asignadas correctamente sus actividades, tareas realizando varias veces duplicidad de tareas, lo que se propone con este manual es que exista una correcta organización y que los trabajadores realicen las actividades específicas para cada cargo asignado, la herramienta que se implementará es un Manual de funciones para un adecuado trabajo. En la actualidad las empresas se preocupan por el bienestar de sus trabajadores ya que estos realizan varias actividades designadas y la producción de esta no cumple con el objetivo corporativo y para evitar la rotación del personal por ello la empresa MADERA Y VALLE desea implementar o crear un manual de funciones. En la actualidad la empresa MADERA Y VALLE presenta dificultades debido a que sus trabajadores no tienen actividades designadas y existe conflictos por ello provoca un mal ambiente en el trabajo lo cual dificulta al momento de realizar las funciones, por lo que esta empresa depende de sus trabajadores para crecer y ser una de las mejores en la fabricación de muebles para el hogar por ello se proporcionará y determinaran las actividades de cada uno de los empleados para el crecimiento de la empresa tanto profesional y personal de cada uno de los trabajadores.

05.02. Justificación:

El Manual de Funciones es una herramienta que aportará con grandes beneficios para la empresa en los procesos, va a ser beneficioso al realizar las actividades y delegar funciones específicas, los trabajadores obtendrán mayor conocimiento en su área.

Dentro del Manual de Funciones se detallaran las funciones que cada departamento y cada persona del mismo deberán desempeñar en sus labores diarias evitando así la rotación de personal y la polifuncionalidad en los puestos de trabajo manteniendo un buen ambiente laboral y el trabajo en equipo para que los trabajadores no se sientan perjudicados a la hora de realizar sus actividades, ya que estas serán específicas y no tendrán que estar rotando como antes.

De esta manera los empleados de la empresa MADERA Y VALLE se desenvolverán y desarrollaran de mejor forma sus actividades, tareas, funciones, distribuyendo mejor su tiempo, para así evitar los tiempo muertos y de esta manera evitar pérdidas en la empresa.

Por medio de este Manual se detallaran las funciones y actividades y de esta forma se puede visualizar a los trabajadores que estén realizando correctamente las actividades y de esta forma existirá un crecimiento tanto empresarial como de los trabajadores en vida profesional y personal demostrando que cada cargo es de vital importancia para la empresa.

5.02.01 Descripción de la herramienta metodológica.

El enfoque de la investigación que vamos aplicar es cualitativo y cuantitativo basándonos en la recolección de datos a través de encuestas, para así lograr ver la importancia de un Manual de Funciones para la empresa MADERA Y VALLE.

Esta metodología sirve para llevar a cabo el logro de los objetivos propuestos, donde realizaremos varios pasos que se realizarán para la recolectar la información necesaria tanto de campo y documental para el diseño de un manual de funciones en la empresa MADERA Y VALLE.

5.02.01 Enfoque de la investigación:

El enfoque de la investigación es descriptivo, aplicada, campo o investigación directa, e investigación documental.

La investigación descriptiva

Según Tamayo y Tamayo M. (Pág. 35), en su libro Proceso de Investigación Científica, la investigación descriptiva “comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o proceso de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre grupo de personas, grupo o cosas, se conduce o funciona en presente”. (Tamayo, 2004)

Con relación al proyecto es necesario describir, registrar, analizar, e interpretar las funciones que realizan actualmente, técnicas por cargo.

La investigación aplicada

José Lozada en la **Revista de Divulgación Científica de la Universidad Tecnológica Indoamérica** La investigación aplicada busca la generación de conocimiento con aplicación directa a los problemas de la sociedad o el sector

productivo. Esta se basa fundamentalmente en los hallazgos tecnológicos de la investigación básica, ocupándose del proceso de enlace entre la teoría y el producto. (Lozada, 2016)

Con la aplicación del Manual de Funciones se apoyará y se mejorará los procesos de trabajo.

5.02.02 Tipo de investigación:

La investigación de campo o directa.

La investigación de campo o directa.

Según el autor Fidias G. Arias el define: La investigación de campo es aquella que consiste en la recolección de todos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variables alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes. De allí su carates de investigación no experimental. (Areas, 2006)

Con los resultados de las encuestas se identificará la situación actual y las necesidades de implementación de un descriptivo de funciones.

La investigación documental.

Según el autor Santa Palella y Feliberto Martins, define: “La investigación documental se concreta exclusivamente en la recopilación de información en diversas fuentes. Indaga sobre un tema en documentos-escritos u orales- uno de, los ejemplos más típicos de esta investigación son las obras de historia”. (Stracuzzi & Pestana, 2012)

La elaboración de un Manual de Funciones, definirá los cargos y responsabilidades para aportar a la gestión del talento humano.

5.02.03 Etapas de la investigación:

Se definirá las funciones y responsabilidades de cada cargo de la empresa. El diseño de un Manual de funciones, ayudara a identificar habilidades, destrezas, y conocimientos que debe poseer cada cargo.

5.02.04 Población y Muestra:

La población comprende al conjunto de personas a considerar dentro de la investigación, los cuales son aplicados a todos los integrantes de la empresa, por ser una población pequeña se ha obtenido el contar con (30) trabajadores.

- Hombres (22)
- Mujeres (8)

EMPRESA MADERA Y VALLE DEL ECUADOR

Tabla 7 Población y Muestra

Hombres	22
Mujeres	8
Total	30

*Fuente: MADERA Y VALLE
Elaborado por: Tatiana Espinoza*

5.02.05 Técnica de recolección de datos:

Recolección de información:

Observación:

Según los autores la Observación “es un proceso riguroso de investigación, que permite describir situaciones y/o contrastar hipótesis, siendo por tanto un método científico”. (Benguria, Alarcon, Valdés, Pastellides, & Gómez, 2010, pág. 4)

Mediante observación e investigación de campo, se realizaron encuestas a los trabajadores y a los supervisores para visualizar la situación actual de la empresa y cuáles pueden ser la situación de mejora de esta.

Encuesta:

Según Grasso La encuesta es un procedimiento que permite explorar cuestiones que hacen a la subjetividad y al mismo tiempo obtener esa información de un número considerable de personas, así por ejemplo: Permite explorar la opinión pública y los valores vigentes de una sociedad, temas de significación científica y de importancia en las sociedades democráticas (Grasso, 2006)

En el proyecto se aplicará (30) encuestas a los trabajadores de la empresa siendo los involucrados, para llegar a la necesidad e intereses para de esta forma diseñar un Manual de Funciones. Se comprobaran y tabularan los datos recolectados. Esta encuesta está formada por 10 preguntas para los cuales se incluyó una valorización cualitativa con dos opciones de respuestas, siendo Si verdadero y No, falso.

5.02.06 Formulación del proceso de aplicación de la propuesta:

Se ha propuesto el diseño de un manual de funciones, que tiene como propósito organizar, las actividades, tareas de cada uno de los trabajadores y así lograr implementar a corto plazo, para optimizar los procesos de trabajo.

Tenemos que tomar en cuentas las áreas más críticas de la empresa a fin de tomar decisiones necesarias para la mejora de la misma, todos los esfuerzos están

orientados para procurar el bienestar de nuestros trabajadores mediante la, implementando un manual de funciones.

El Diseño de un manual de funciones de la empresa MADERA Y VALLE contribuirá a que el desempeño de sus trabajadores sea óptimo, basándose en la correcta aplicación del manual de funciones.

El fin de este proyecto es garantizar a nuestros colaboradores el bienestar y satisfacción, y el conocimiento de sus funciones y responsabilidades.

Esto se logrará con la planificación y compromiso de todos sus trabajadores con el fin de minimizar tiempos muertos y evitar las actividades innecesarias y la duplicidad de actividades.

La aplicación del manual de funciones debe ser correcta ya que ayudará a que sus trabajadores sean más eficientes y de este modo indicará la importancia y apoyo que brinda la implementación de un manual de funciones para la correcta ejecución de su trabajo.

ENCUESTA

MADERA Y VALLE

La presente encuesta tiene como finalidad determinar las necesidades que tiene la empresa en crear un manual de funciones de acuerdo a los puestos de trabajo para facilitar la gestión del talento humano.

Departamento: Administrativo Operativo

Cargo: _____

Marque con una X la alternativa que usted crea conveniente.

1. ¿Conoce a detalles cuáles son sus funciones?

Si

No

2. ¿Alguna vez ha realizado actividades que no corresponden a su cargo?

Si

No

3. ¿En el momento que ingresó a la empresa se le dieron instrucciones específicas acerca de las funciones que desempeña en su cargo?

Si

No

4. ¿Considera usted que la inducción le permitió adaptarse con rapidez y facilidad al ambiente laboral que le asignaron de acuerdo a su cargo?

Si

No

5. ¿Los trabajadores temporales reciben la suficiente formación e información que les permita trabajar de forma clara y concisa?
- Si
- No
6. ¿Conoce la definición exacta del término manual de funciones?
- Si
- No
7. ¿Ha recibido llamados de atención por no realizar actividades que le correspondían hacer y usted desconocía?
- Si
- No
8. ¿Considera usted necesario, la definición de funciones y responsabilidades para realizar su trabajo?
- Si
- No
9. ¿Le han correspondido tareas de otros trabajadores (sobrecarga de trabajo) llevándolo al incumplimiento de sus funciones?
- Si
- No
10. ¿Cree necesario el diseño de un manual de funciones?
- Si
- No

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

APENDICE 2

TABULACIÓN Y GRÁFICOS DE DATOS DE LA ENCUESTA.

Ojo colocar el modelo de

1. ¿Conoce a detalles cuáles son sus funciones?

Tabla 8 Pregunta n.-1

SI	NO
19	11

Fuente: MADERA Y VALLE
Elaborado por: Tatiana Espinoza

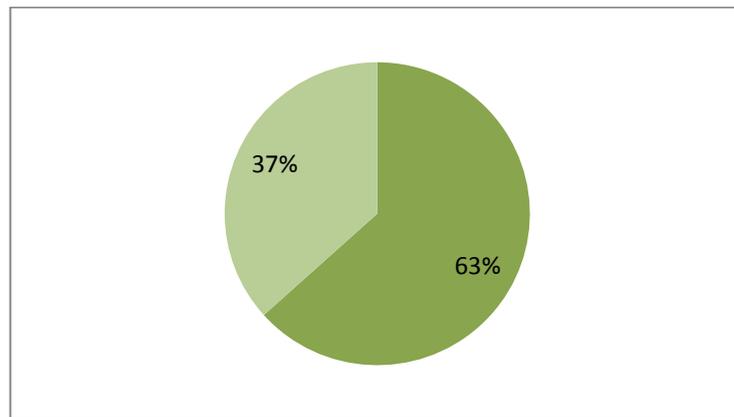


Figura 5 Pregunta 1
Fuente: MADERA Y VALLE
Elaborado por: Tatiana Espinoza

Análisis: Con relación a esta pregunta podemos decir que 19 de los encuestados dicen conocer a detalle cuáles son sus actividades, mientras que 11 de los encuestados dice no conocerlas a detalle.

2. ¿Alguna vez ha realizado actividades que no corresponden a su cargo?

Tabla 9 PreguntaN.-2

SI	NO
17	13

Fuente: MADERA Y VALLE
Elaborado por: Tatiana Espinoza

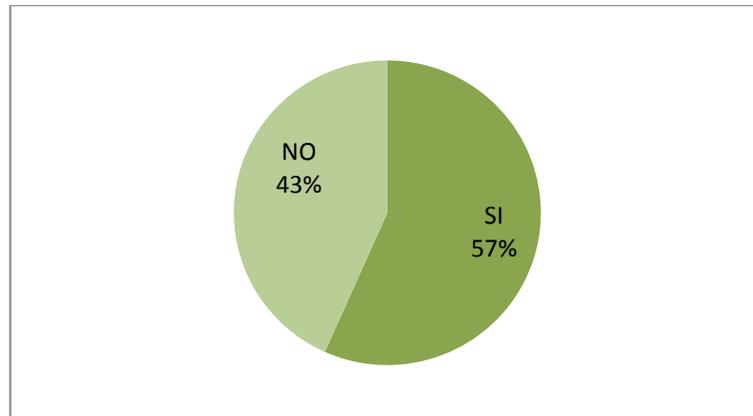


Figura 6 Pregunta 2

Fuente: MADERA Y VALLE

Elaborado por: Tatiana Espinoza

Análisis: en relación a esta pregunta podemos decir que 17 de los encuestados cree que si a realizado actividades que no correspondían a su cargo, mientras que el 13 de los encuestados cree que no las ha realizado.

3. ¿En el momento que ingresó a la empresa se le dieron instrucciones específicas acerca de las funciones que desempeña en su cargo?

Tabla 10 PreguntaN.-3

SI	NO
10	20

Fuente: MADERA Y VALLE
Elaborado por: Tatiana Espinoza

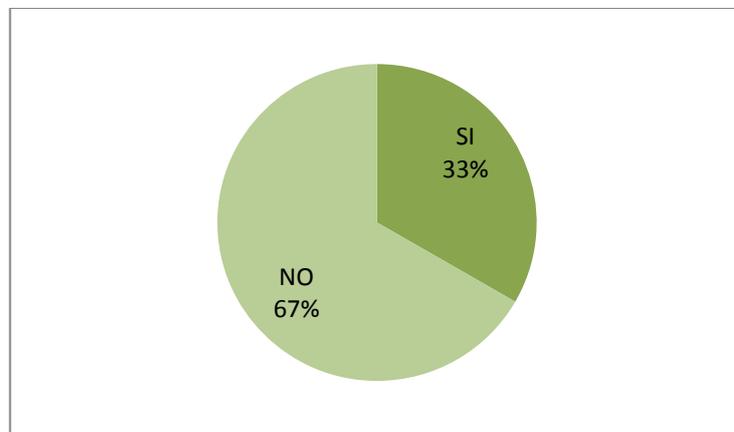


Figura 7 Pregunta 3
Fuente: MADERA Y VALLE
Elaborado por: Tatiana Espinoza

Análisis: en la pregunta podemos decir que el 10 de los encuestados considera que si se les dieron instrucciones específicas acerca de las funciones que desempeña en su cargo, mientras que un 20 encuestados consideran que no las recibieron.

4. ¿Considera usted que la inducción le permitió adaptarse con rapidez y facilidad al ambiente laboral que le asignaron de acuerdo a su cargo?

Tabla 11 PreguntaN.-4

SI	NO
7	23

Fuente: MADERA Y VALLE
Elaborado por: Tatiana Espinoza

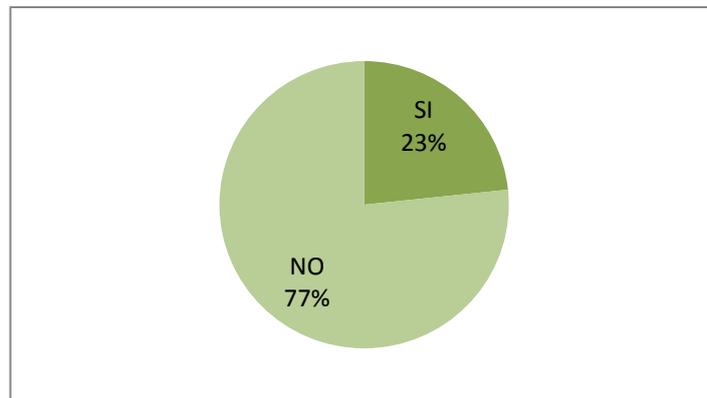


Figura 8 Pregunta 4
Fuente: MADERA Y VALLE
Elaborado por: Tatiana Espinoza

Análisis: en relación a la pregunta 4 podemos indicar que el 7 de los encuestados considera que la inducción si les permitió adaptarse con rapidez y facilidad al ambiente laboral, mientras que 23 de encuestados que considera que no.

5. ¿Los trabajadores temporales reciben la suficiente formación e información que les permita trabajar de forma clara y concisa?

Tabla 12 Pregunta N.-5

SI	NO
11	19

Fuente: MADERA Y VALLE
Elaborado por: Tatiana Espinoza

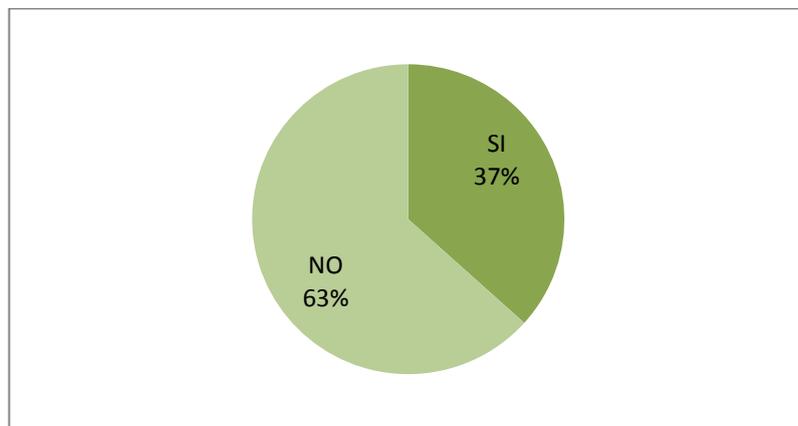


Figura 9 Pregunta 5
Fuente: MADERA Y VALLE
Elaborado por: TATIANA ESPINOZA

Análisis: en esta pregunta podemos decir que 11 de los encuestados cree que los trabajadores temporales si reciben la suficiente formación e información para realizar de forma clara y concisa su trabajo, mientras que un 19 de los encuestados creen que no la reciben.

6. ¿Conoce la definición exacta del término manual de funciones?}

Tabla 13 PreguntaN.-6

SI	NO
3	27

Fuente: MADERA Y VALLE
Elaborado por: Tatiana Espinoza

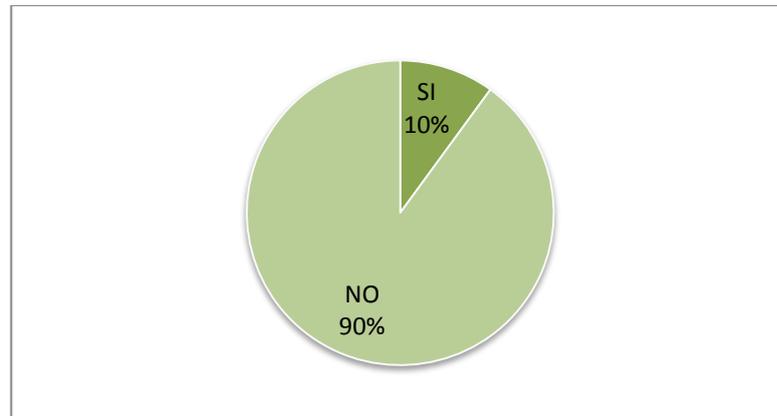


Figura 10 Pregunta 6

Fuente: MADERA Y VALLE

Elaborado por: TATIANA ESPINOZA

Análisis: en esta pregunta se puede indicar que el 3 de los encuestados dicen que si conocen la definición exacta de un manual de funciones, frente a un 27 de los encuestados que dice no conocerla.

7. ¿Ha recibido llamados de atención por no realizar actividades que le correspondían hacer y usted desconocía?.

Tabla 14 Pregunta N.-7

SI	NO
18	12

Fuente: MADERA Y VALLE
Elaborado por: Tatiana Espinoza

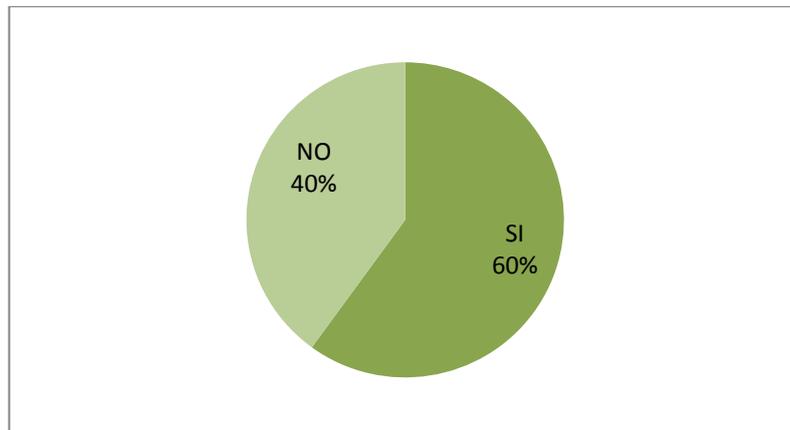


Figura 11 Pregunta 7
Fuente: MADERA Y VALLE
Elaborado por: Tatiana Espinoza

Análisis: Podemos decir en relación a esta pregunta que 18 de los encuestados si ha recibido llamadas de atención por realizar actividades que no le correspondían y desconocían, frente a un 12 que dicen no haberlas recibido.

8. ¿Considera usted necesario, la definición de funciones y responsabilidades para realizar su trabajo?.

¿Por qué? para desempeñar de forma eficiente las labores que nos son asignadas.

Tabla 15 Pregunta N.-8

SI	NO
28	3

Fuente: MADERA Y VALLE
Elaborado por: Tatiana Espinoza

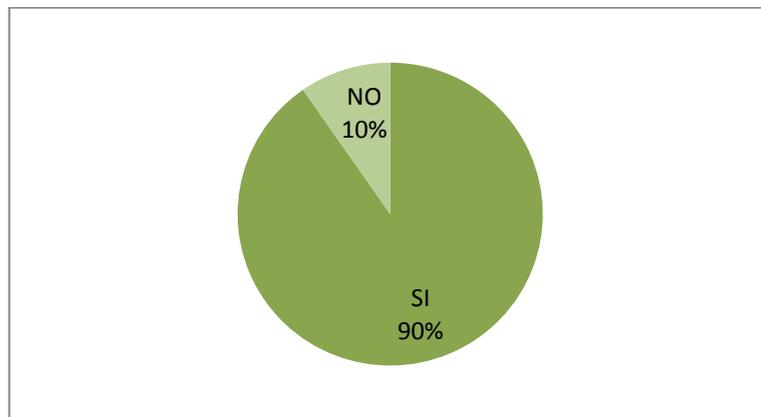


Figura 12 Pregunta 8
Fuente: MADERA Y VALLE
Elaborado por: Tatiana Espinoza

Análisis: en esta pregunta podemos indicar que 28 de los encuestados cree que es necesario la definición de funciones y responsabilidades mientras que el 3 de los encuestados cree que no.

9. ¿Le han correspondido tareas de otros trabajadores (sobrecarga de trabajo) llevándolo al incumplimiento de sus funciones?.

Tabla 16 Pregunta N.-9

SI	NO
17	13

*Fuente: MADERA Y VALLE
Elaborado por: Tatiana Espinoza*

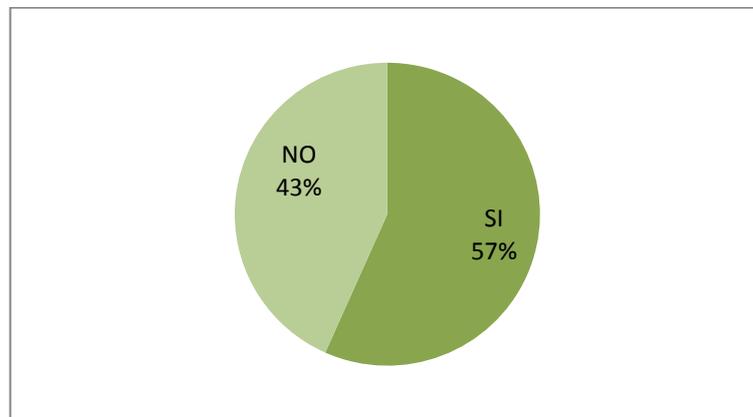


Figura 13 Pregunta 9
*Fuente: MADERA Y VALLE
Elaborado por: Tatiana Espinoza*

Análisis: en relación a esta pregunta 17 encuestados creen que si se les asigna tareas que no les correspondían, mientras que 13 de los encuestados creen que no se les asigna tareas.

10.-¿Cree necesario el diseño de un manual de funciones?.

¿Por qué? Nos ayudaría a definir exactamente nuestras responsabilidades y realizar mejor nuestro trabajo.

Tabla 17 Pregunta N.-10

SI	NO
25	5

Fuente: MADERA Y VALLE
Elaborado por: Tatiana Espinoza

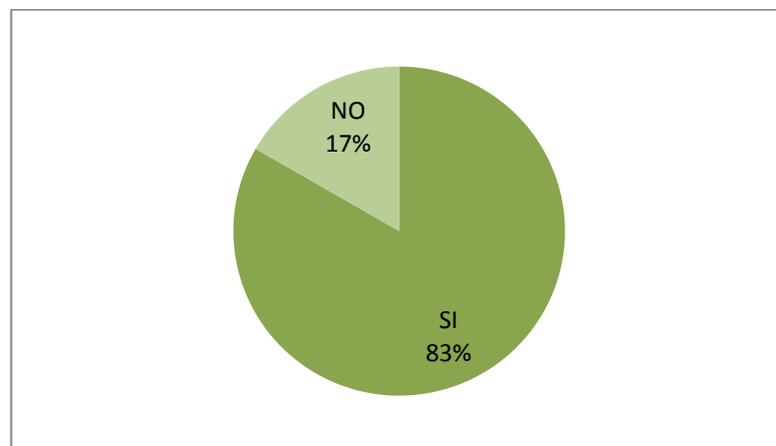


Figura 14 Pregunta 10
Fuente: MADERA Y VALLE
Elaborado por: Tatiana Espinoza

Análisis: en relación a esta pregunta 25 de los encuestados considera necesario que se diseñe e implemente un manual de funciones, frente a un 5 de los encuestados que no lo considera necesario.

MANUAL DE FUNCIONES



EMPRESA: MADERA Y VALLE

2017-2017

VISIÓN

La visión de MADERA Y VALLE. Es una organización líder e innovadora a nivel nacional en la producción y comercialización de muebles para el hogar. Nuestra meta es alcanzar la satisfacción de todos nuestros clientes, con el compromiso de mejorar continuamente nuestros procesos productivos.

MISIÓN

Somos una Organización especializada en la fabricación de muebles para el hogar con la Misión de ser la empresa líder en producción y comercialización de productos para el hogar, entregando a sus clientes, productos que satisfagan sus requerimientos. Partiendo de sólidos principios, mantener altos estándares de calidad y eficiencia, a través del mejoramiento continuo de todos los procesos de nuestra organización.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

MADERA Y VALLE

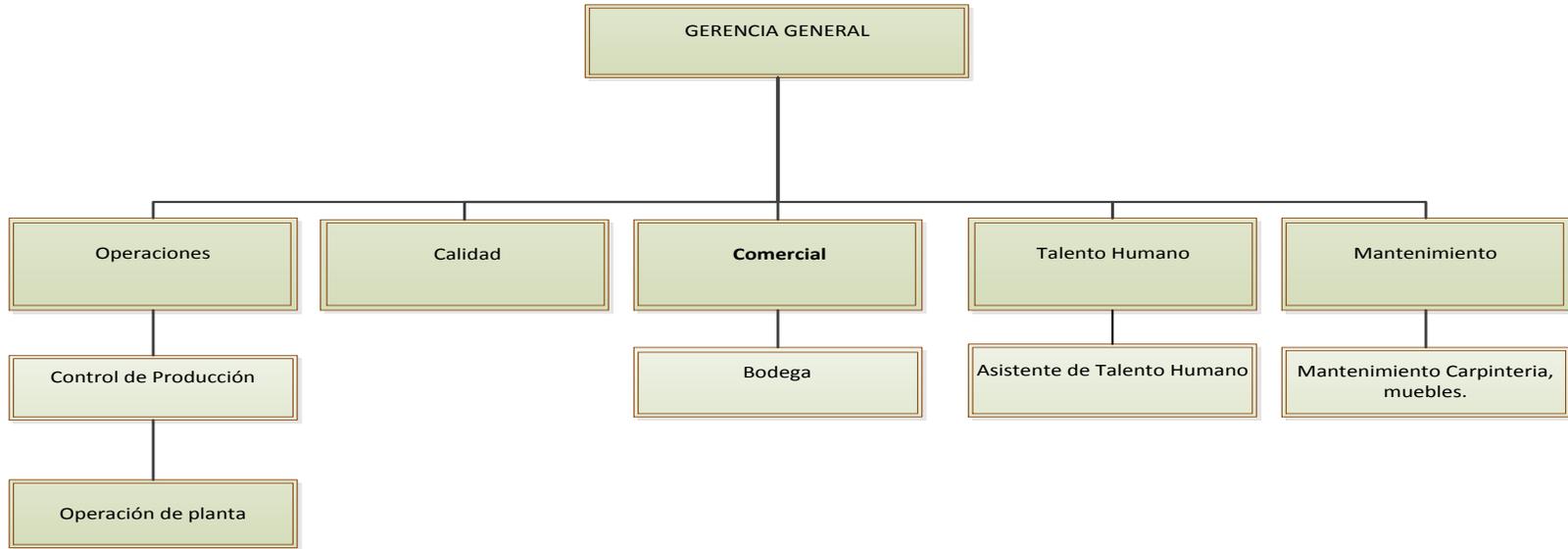


Figura 15 Organigrama estructural

Fuente: MADERA Y VALLE

Elaborado por: Tatiana Espinoza

ORGANIGRAMA POSICIONAL

MADERA Y VALLE

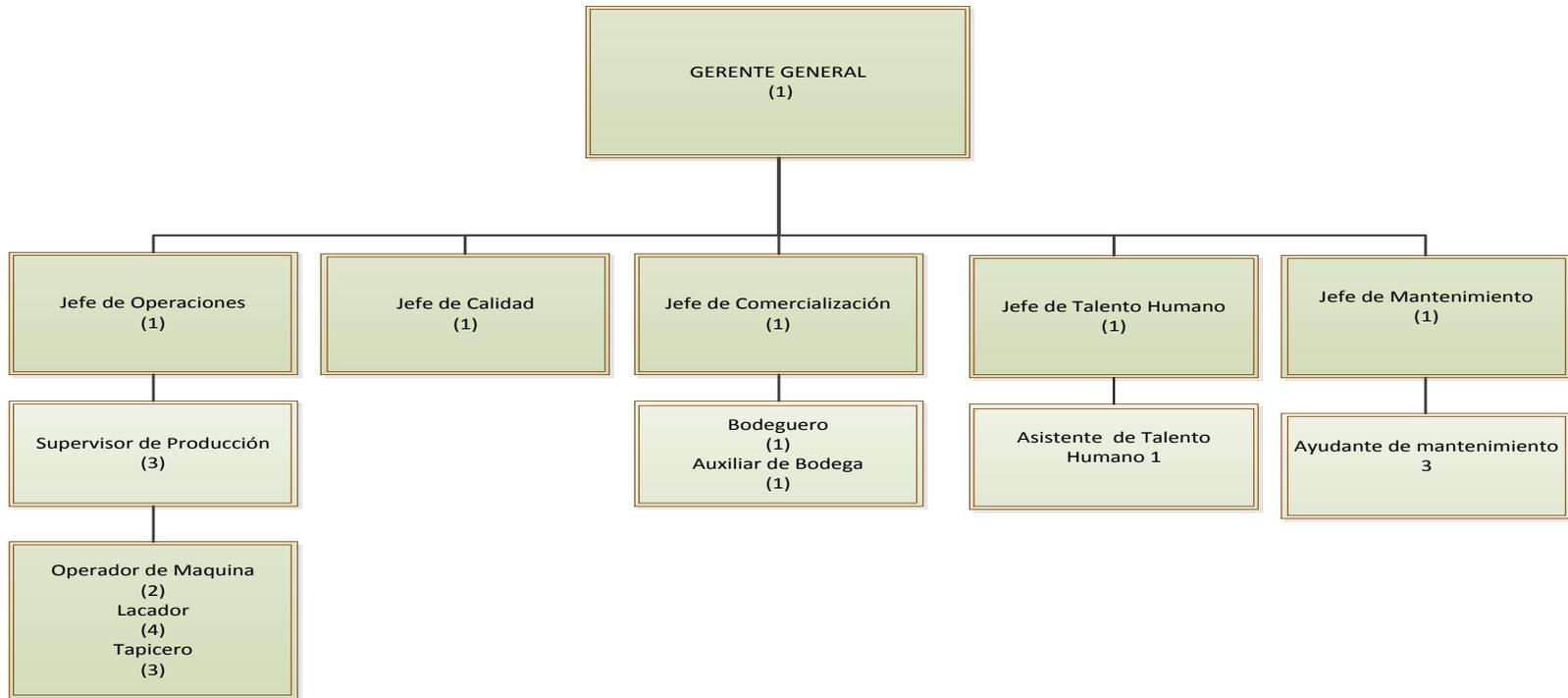


Figura 16 Organigrama posicional

Fuente: MADERA Y VALLE

Elaborado por: Tatiana Espinoza

Tabla 18 CODIFICACIÓN DE LOS DEPARTAMENTOS

CODIFICACIÓN DE LOS DEPARTAMENTOS	
Gerencia General.....	01
Operaciones.....	02
Calidad.....	03
Comercialización.....	04
Talento Humano.....	05
Mantenimiento.....	06

Fuente: MADERA Y VALLE

Elaborado por: Tatiana Espinoza

Tabla 19 ÁREAS

ÁREAS	
Directiva.....	01
Técnica.....	02
Administrativa.....	03
Operativa.....	04

Fuente: MADERA Y VALLE

Elaborado por: Tatiana Espinoza

Tabla 20 CARGOS

CARGOS	
Gerencia General.....	01
Jefe de Operaciones.....	02
➤ Supervisor de Mantenimiento.....	03
➤ Operador de Maquina	04
➤ Lacador.....	05
➤ Tapicero.....	06
Jefe de Calidad.....	07
Jefe de Comercialización.....	08
➤ Bodeguero.....	09
➤ Auxiliar de Bodega.....	10
Jefe de Talento Humana.....	11
➤ Auxiliar de Talento Humano	12
Jefe de Mantenimiento.....	13
➤ Ayudante de Mantenimiento.....	14

Fuente: MADERA Y VALLE

Elaborado por: Tatiana Espinoza

Índice Ocupacional

El siguiente Índice Ocupacional lo vamos a denominar colocando los dos primeros dígitos que corresponden a las primeras letras del cargo, los siguientes corresponde a los números del mismo.

Tabla 21 ÍNDICE OCUPACIONAL

ÍNDICE OCUPACIONAL	
Cargo	Código
Gerencia General	GG.01
Jefe de Operaciones	JO.02
Supervisor de Mantenimiento	SM.03
Operador de Maquina	OM.04
Lacador	LA.05
Tapicero	TA.06
Jefe de Calidad	JC.07
Jefe de Comercialización	JCO.08
Bodeguero	BO.09
Auxiliar de Bodega	AB.10
Jefe de Talento Humana	JT.11
Asistente de Talento Humano	AT.12
Jefe de Mantenimiento	JM.13
Ayudante de Mantenimiento	AM.14

Fuente: MADERA Y VALLE

Elaborado por: Tatiana Espinoza

Aspectos Generales

Finalidad:

El siguiente Manual de Funciones de la empresa MADERA Y VALLE tiene como finalidad ser un documento normativo para dar a conocer las diferentes áreas, funciones generales y específicas, niveles de responsabilidad, informar sobre las funciones, actividades. El presente Manual deberá desarrollarse de acuerdo a una lógica de la empresa.

Alcance:

El Manual de Funciones será para la aplicación de todo el personal que labora en la empresa MADERA Y VALLE en todos los niveles, áreas de esta.

Tabla 22 GERENTE GENERAL

	<p align="center">MANUAL DE FUNCIONES</p>	<p align="center">CÓDIGO: GG.01</p>
		<p align="center">No. de cargos: 1</p>
<p>DENOMINACIÓN DEL CARGO:</p>	<p>Gerencia General</p>	
<p>ÁREA:</p>	<p>directiva, administrativa, operativa</p>	
<p>REPORTA A:</p>	<p>Presidente Ejecutivo</p>	
<p>SUPERVISA A:</p>	<p>Jefe de Talento Humano , Jefe de Operaciones , Jefe de Calidad, Jefe de Mantenimiento , Jefe de Comercialización</p>	
<p>NIVEL DE EDUCACIÓN: Título de tercer nivel en Ingeniería Industrial, Maestría en Gerencia Empresarial</p>	<p>IDIOMA: Ingles</p>	
<p>EXPERIENCIA:</p>	<p>5 años de experiencia en administración de empresas o Gestión Empresarial</p>	
<p>HABILIDADES:</p>	<p>Liderazgo, Motivación, Orientación al logro, Comunicación Asertiva, Relaciones Interpersonales, Manejo de Conflictos, Trabajo en Equipo.</p>	
<p>DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL CARGO: (diarias, periódicas, eventuales)</p> <p>ACTIVIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Evalúa el plan de producción. ➤ Evalúa el cumplimiento del Jefe de Mantenimiento. ➤ Revisa y da seguimiento el reporte estadístico de producción. 		

- Revisa y verifica el funcionamiento de las máquinas y equipos con el jefe de mantenimiento.
- Toma acciones correctivas en caso de ser necesario.
- Evalúa con el Jefe de Operaciones las órdenes de compra que se generan.
- Verifica si la planta tiene los recursos necesarios para cumplir con la producción.
- Supervisa las responsabilidades de las jefaturas.
- Registra el cumplimiento de metas.
- Envía resultados del cumplimiento de actividades a Talento Humano para el pago correspondiente
- Supervisa los despachos nacionales.
- Analiza el avance de la producción.
- Analiza costos de producción
- Supervisa los indicadores de calidad a fin de que se tome acciones correctivas según el caso.
- Informa los resultados de la producción
- Realiza el presupuesto de la empresa.
- Revisa Inventarios.
- Analiza Inversiones para de esta forma garantizar la rentabilidad de la empresa.
- Revisa Inventarios.
- Analiza Proyectos.
- Participa en reuniones en equipo técnico
- Evalúa precios y cantidades de diferentes proyectos.
- Analiza precios para el abastecimiento de materia prima e insumos de la planta.

PROPÓSITO DEL CARGO:

- Evaluar y supervisar el proceso de producción de la planta; considerando las órdenes

de compra

- Autoriza la adquisición de insumos y materiales,
- Estudia los costos de producción y basado en las normas, para de esta forma especificar técnicas y requerimientos de clientes, con el fin de llevar procesos operativos y gestionar por medio de indicadores para que así se logren los objetivos empresariales.

Fuente: MADERA Y VALLE

Elaborado por: Tatiana Espinoza

Tabla 23 Jefe de operaciones

	<p align="center">MANUAL DE FUNCIONES</p>	<p align="center">CÓDIGO: JO.02</p>
		<p align="center">No. de cargos: 1</p>
DENOMINACIÓN DEL CARGO		Jefe de Operaciones
ÁREA:		directiva, administrativa, operativa
REPORTA A:		Gerente General
SUPERVISA A:		Supervisor de producción
NIVEL DE EDUCACIÓN: Tercer nivel en Ingeniería		IDIOMA: No necesario
EXPERIENCIA		5 años en planificación de la producción y control de producción
HABILIDADES		Análisis de operaciones, destreza matemática, juicio y toma de decisiones, orientación a los resultados, conocimiento del entorno organizacional
DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL CARGO: (Diarias, periódicas, eventuales)		
<p>ACTIVIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Plan de producción diario ➤ Proporciona de las cantidades de producción fabricarse ➤ Da seguimiento al plan establecido y evalúa las diferentes etapas de la producción. ➤ Crea las ordenes de producción, y las cantidades a producirse para que esta sea ejecutada ➤ Supervisa la producción ➤ Archiva las ordenes de producción ➤ Ingresas al sistema las ordenes de producción ➤ Receta mensualmente los pedidos de los clientes. 		

- Evalúa si la fábrica puede cumplir con la producción
- Da seguimiento a las cantidades establecida de las ordenes de producción
- Elabora un plan de producción
- Realiza pedido de materiales
- Revisa inventarios en las bodegas
- Realiza pedidos de la materia prima que haga falta.
- Presenta reportes estadísticos de la producción
- Genera cierre de mes
- Participa en reuniones en equipo técnico.

PROPÓSITO DEL CARGO:

- Planifica y evalúa el proceso de producción de la planta y realiza el pedido de los materiales e insumos de acuerdo a los requerimientos y demandas del cliente.

Fuente: MADERA Y VALLE

Elaborado por: Tatiana Espinoza

Tabla 24 Supervisor de producción

	MANUAL DE FUNCIONES	CÓDIGO: SP.03
		No. de cargos: 3
DENOMINACIÓN DEL CARGO	Supervisor de Producción	
ÁREA:	directiva, administrativa, operativa, técnica	
REPORTA A:	Gerente General	
SUPERVISA A:	Operados de máquina, Locador, Tapicero	
NIVEL DE EDUCACIÓN: Título de tercer nivel en Ingeniería	IDIOMA: No aplica	
EXPERIENCIA	5 años de experiencia en mantenimiento de plantas de plásticos	
HABILIDADES	Soluciones rápidas y efectivas a los problemas, manejo de personal, orientación de personal hacia los objetivos, trabajo en equipo	
DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL CARGO: (diarias, periódicas, eventuales)		
ACTIVIDADES:		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Revisa las novedades de las máquinas. ➤ Solicita al supervisor de producción las bitácoras de entrega de turnos. ➤ Conocer si una de las máquinas o equipos presentó algún problema. ➤ Realiza un registro de fallas de los equipos. ➤ Analiza y evalúa información generada por el departamento de producción. ➤ Elabora solicitudes de repuestos. ➤ Verifica el cumplimiento de los programas de mantenimiento diario, semanal y mensual. 		

- Da seguimiento al funcionamiento correcto de las máquinas.
- Elabora el plan de mantenimiento.
- Supervisa la revisión de las instalaciones de la planta.
- Delega actividades de mantenimiento al ayudante tapicería y lacador.
- Dirige la reparación de máquinas y equipos.
- Supervisa que el taller se encuentre organizado.
- Realiza inspección visual y constata el registro de elementos dañados, para reemplazar los repuestos.

PROPÓSITO DEL CARGO:

- Planifica y supervisa la ejecución del plan de mantenimiento preventivo y correctivo de la planta de producción.

Fuente: MADERA Y VALLE

Elaborado por: Tatiana Espinoza

Tabla 25 Operador de maquina

 <p>Madera & Valle <i>Estilo y comodidad para tu hogar.</i></p>	MANUAL DE FUNCIONES	CÓDIGO: OM.04
		No. de cargos: 2
DENOMINACIÓN DEL CARGO		Operador de Maquina
ÁREA:		directiva, administrativa, operativa
REPORTA A:		Supervisor de Producción
SUPERVISA A:		No tiene responsabilidad de supervisión
NIVEL DE EDUCACIÓN: Bachiller técnico		IDIOMA: No aplica
EXPERIENCIA		1 año de experiencia en operación de máquinas.
HABILIDADES		Precisión y habilidad manual, agudeza visual.
DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL CARGO: (diarias, periódicas, eventuales)		
ACTIVIDADES:		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Verifica el funcionamiento de la máquina y abastece de materia prima ➤ Sigue órdenes de acuerdo a la producción. ➤ Garantiza que los muebles cumplan con los requerimientos de los clientes. ➤ Visualiza que no se queden o se pierda materia prima 		

- Evita que se generen daños en la producción.
- Retira los excesos de material prima.
- Empaca los muebles elaborados de acuerdo a los estándares y tamaños.
- Llena el reporte diario de producción indicando la cantidad producida
- Observa y remite las observaciones dadas.

PROPÓSITO DEL CARGO:

- Opera las máquinas para elaboración de muebles del hogar, verificando el funcionamiento y abasteciendo de materia prima necesaria.

Fuente: MADERA Y VALLE

Elaborado por: Tatiana Espinoza

Tabla 26 Lacador

 <p>Madera & Valle <i>Estilo y comodidad para tu hogar.</i></p>	MANUAL DE FUNCIONES	CÓDIGO: LA.05
		No. de cargos: 4
DENOMINACIÓN DEL CARGO	Lacador	
ÁREA:	directiva, administrativa, operativa	
REPORTA A:	Supervisor de Producción	
SUPERVISA A:	No tiene responsabilidad de supervisión	
NIVEL DE EDUCACIÓN: Bachiller	IDIOMA: No aplica	
Experiencia	1 año de experiencia en lacados de muebles de madera.	
Habilidades	Precisión para lacar, habilidad manual, agudeza visual.	
DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL CARGO: (diarias, periódicas, eventuales)		
ACTIVIDADES:		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Lija los muebles. ➤ Prepara la pistola y compresor para el lacado de los muebles. ➤ conecta el enchufe a la fuente de energía y verifica que todo este correcto para el lacado de los muebles. ➤ Solicita al supervisor de producción la cantidad de material que va a utilizar para el lacado. ➤ solicitar se le entregue las materias primas. 		

- Limpia las pistolas con varios guapes húmedos de tñer, elimina los residuos de colores anteriores, para evitar que se contamine el siguiente color a lacar.
- Prepara los colores, coloca en la pistola las cantidades a utilizar de acuerdo a los ya establecidos.

PROPÓSITO DEL CARGO:

- Realiza el proceso de lacado (materia prima virgen), utilizando el compresor, pistola y suministros necesarios a fin de cumplir con los requerimientos solicitados por el supervisor de producción.

Fuente: MADERA Y VALLE

Elaborado por: Tatiana Espinoza

Tabla 27 Tapicero

 <p>Madera & Valle <i>Estilo y comodidad para tu hogar.</i></p>	MANUAL DE FUNCIONES	CÓDIGO: TA.06
		No. de cargos: 3
DENOMINACIÓN DEL CARGO	Tapicero	
ÁREA:	directiva, administrativa, operativa	
REPORTA A:	Supervisor de Producción	
SUPERVISA A:	No tiene responsabilidad de supervisión	
NIVEL DE EDUCACIÓN: Bachillerato	IDIOMA: No aplica	
EXPERIENCIA	1 año de experiencia en tapizar todo tipo de muebles para el hogar.	
HABILIDADES	Habilidad manual, agudeza visual,	
DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL CARGO: (diarias, periódicas, eventuales)		
ACTIVIDADES:		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Solicita al supervisor el requerimiento diario del material para proceder a preparar el material para tapizar. ➤ conecta el enchufe a la fuente de energía y verifica que no se escuchen sonidos de las cuchillas, para empezar a cortar. ➤ Cose las telas para empezar a tapizar ➤ Tapiza los muebles de acuerdo al requerimiento del cliente y al mueble. 		

- Supervisa que el mueble no tenga fallas
- Verifica que la producción este realizada totalmente.
- Entrega el material sobrante.
- Reutiliza material que este sobrando.

PROPÓSITO DEL CARGO:

- Prepara el materia para la elaboración de los muebles mediante coser y tapizar el mueble a fin de cumplir con el requerimiento de producción.

Fuente: MADERA Y VALLE

Elaborado por: Tatiana Espinoza

Tabla 28 Jefe de calidad

 <p>Madera & Valle Estilo y comodidad para tu hogar.</p>	<p>MANUAL DE FUNCIONES</p>	<p>CÓDIGO: JC.07</p>
		<p>No. de cargos: 1</p>
<p>DENOMINACIÓN DEL CARGO</p>	<p>Jefe de Calidad</p>	
<p>ÁREA:</p>	<p>directiva, administrativa, operativa, técnica</p>	
<p>REPORTA A:</p>	<p>Gerente General</p>	
<p>SUPERVISA A:</p>	<p>Asistente de calidad (3)</p>	
<p>NIVEL DE EDUCACIÓN: Título de tercer nivel</p>	<p>IDIOMA: No aplica</p>	
<p>EXPERIENCIA:</p>	<p>3 años de experiencia en Sistemas de Gestión de Calidad de productos</p>	
<p>HABILIDADES</p>	<p>Liderazgo, Aprendizaje continuo, relaciones interpersonales, pensamiento estratégico</p>	
<p>DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL CARGO: (diarias, periódicas, eventuales)</p>		
<p>ACTIVIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Planifica el cronograma de inspección de los productos. ➤ Establece la frecuencia con que los inspectores validarán el producto fabricado de acuerdo al plan de producción diario. ➤ Aceptar o rechazar el lote producido. ➤ Analizar los equipos y accesorios, a fin de validar si el producto fabricado en dicho lote se aprueba o no. ➤ Eventualmente atiende reclamos del cliente. 		

- Recibe las novedades de rechazo del producto y analiza las causas.
- Realiza los indicadores del Departamento de Calidad.
- Analiza los defectos que causaron rechazos de lotes de producción.
- Mensualmente solicita capacitaciones, donde se busca mejorar las deficiencias del personal.
- Semanalmente elabora registros y procedimientos.
- Evalúa los indicadores de calidad.
- Recopila información para llevar un correcto control de la información.
- Supervisa la recolección y almacenamiento de muestras de productos.
- Comunica de forma escrita y verbal a los asistentes los productos que deben ser llevados al departamento de calidad, para evaluar.

PROPÓSITO DEL CARGO:

Ambiente de trabajo aceptable. En las actividades de control de calidad en la planta, garantizado el correcto cumplimiento de la producción generando indicadores de calidad alto de la empresa.

Fuente: MADERA Y VALLE

Elaborado por: Tatiana Espinoza

Tabla 29 Bodeguero

	<p style="text-align: center;">MANUAL DE FUNCIONES</p>	<p style="text-align: center;">CÓDIGO: BO.09</p>
		<p style="text-align: center;">No. de cargos:1</p>
DENOMINACIÓN DEL CARGO		Bodeguero
ÁREA:		directiva, administrativa, operativa
REPORTA A:		Jefe de Comercialización
SUPERVISA A:		Auxiliar de Bodega
NIVEL DE EDUCACIÓN: Tecnólogo en Administración Financiera		IDIOMA: No aplica
EXPERIENCIA		3 años de experiencia en manejo de bodegas
HABILIDADES		Operación de equipo pesado, capacidad de organización, relaciones interpersonales, trabajo en equipo
DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL CARGO: (diarias, periódicas, eventuales)		
ACTIVIDADES:		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Realiza y verifica el ingreso de la producción ➤ Valida en físico por el auxiliar de bodega, para dar seguimiento a las cantidades disponibles a despachar. ➤ Ingresa las facturas de proveedores de materias primas e insumos ➤ Recibe la orden de despacho del producto, ➤ Revisa el correo de la bodega e imprime el documento con su respectiva guía de remisión ➤ Genera la contratación de servicios de ensamble, ➤ Genera la lista de materiales y componentes del producto a ensamblar, para disponer del producto listo para el despacho. 		

- Supervisa que la bodega se encuentre ordenada
- Realiza inspección visual, para conservar el buen estado de los productos
- Ordena el despacho de materia prima e insumos para el departamento de producción,
- Supervisa el inventario de productos, insumos y materia prima,

PROPÓSITO DEL CARGO:

Ejecuta y verifica procesos de ingreso y despacho de materia prima, insumos y productos terminados a fin de garantizar la disponibilidad en bodega y la atención a los requerimientos de los clientes.

Fuente: MADERA Y VALLE

Elaborado por: Tatiana Espinoza

Tabla 30 Auxiliar de bodega

	MANUAL DE FUNCIONES	CÓDIGO: AB.10
		No. de cargos:1
DENOMINACIÓN DEL CARGO		Auxiliar de Bodega
ÁREA:		directiva, administrativa, operativa
REPORTA A:		Bodeguero
SUPERVISA A:		No tiene responsabilidad de supervisión
NIVEL DE EDUCACIÓN: Bachillerato		IDIOMA: No aplica
EXPERIENCIA		2 años de experiencia en manejo de bodegas
HABILIDADES		Operación de equipo pesado, capacidad de organización, relaciones interpersonales, trabajo en equipo.
DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL CARGO: (diarias, periódicas, eventuales)		
ACTIVIDADES: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Recibe la producción ➤ Verifica cantidades de los muebles ➤ Almacena los productos en las secciones respectivas de la bodega, ➤ Despacha el producto de acuerdo a la orden de compra ➤ Realiza la limpieza de la bodega 		

- Despacha materia prima e insumos para el departamento de producción.
- Revisa la cantidad de botellones, para el despacho correspondiente.
- Verifica la orden de compra
- Realiza el inventario de productos, insumos y materia prima,
- Verifica las cajas y empaques

PROPÓSITO DEL CARGO:

- Realiza el ingreso, almacenamiento y despacho de materia prima, insumos y producto terminado precautelando el orden y manejo adecuado de la bodega a su cargo.

Fuente: MADERA Y VALLE

Elaborado por: Tatiana Espinoza

Tabla 31 Jefe de talento humano

	MANUAL DE FUNCIONES	CÓDIGO: JT.11
		No. de cargos:1
DENOMINACIÓN DEL CARGO	Jefe de Talento Humano	
ÁREA:	directiva, administrativa, operativa	
REPORTA A:	Gerente General	
SUPERVISA A:	Auxiliar de Talento Humano	
NIVEL DE EDUCACIÓN: Tercer nivel en Psicología Industrial, Administración de Recursos Humanos.	IDIOMA: No aplica	
EXPERIENCIA	2 años de experiencia en manejo de personal, cálculo de nómina, administración de beneficios	
HABILIDADES	Comunicación asertiva, relaciones interpersonales, liderazgo, manejo de conflictos.	
DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL CARGO: (diarias, periódicas, eventuales)		
ACTIVIDADES: <ul style="list-style-type: none"> ➤ reportar las novedades de ingreso y salida del personal ➤ Realiza el cálculo de horas extras del personal de la planta, para el pago en la nómina ➤ Coordina los servicios de alimentación (almuerzos y refrigerios), ➤ Quincenalmente realiza el cálculo de la nómina. ➤ Mensualmente selecciona y contrata personal de acuerdo al perfil requerido y la autorización del Jefe inmediato. 		

- Ejecuta programas de inducción para el personal nuevo
- garantizar la adaptación del personal al cargo.
- Realiza avisos de entrada, salida y liquidaciones, a través de la página del MRL
- Reporta accidentes de trabajo a la oficina de riesgos
- Mensualmente coordina cursos de capacitación para el personal, definiendo temas e instructores de acuerdo al presupuesto y necesidad de la empresa
- Realiza mensualmente programas de evaluación al desempeño.

PROPÓSITO DEL CARGO:

- Gestiona el talento humano a través de los procesos de selección, contratación e inducción de personal, capacitación, evaluación al desempeño y el respectivo manejo de la nómina para el desarrollo del trabajo dentro de un entorno y clima organizacional adecuado.

Fuente: MADERA Y VALLE

Elaborado por: Tatiana Espinoza

Tabla 32 Asistente de talento humano

 <p>Madera & Valle <i>Estilo y comodidad para tu hogar.</i></p>	<p>MANUAL DE FUNCIONES</p>	<p>CÓDIGO: AT.12</p>
		<p>No. de cargos:1</p>
<p>DENOMINACIÓN DEL CARGO</p>	<p>Asistente de Talento Humano</p>	
<p>ÁREA:</p>	<p>directiva, administrativa, operativa</p>	
<p>REPORTA A:</p>	<p>Jefe de Recursos Humanos</p>	
<p>SUPERVISA A:</p>	<p>No tiene responsabilidad de supervisión</p>	
<p>NIVEL DE EDUCACIÓN: Tecnólogo en Administración de Recursos Humanos</p>	<p>IDIOMA: No aplica</p>	
<p>EXPERIENCIA</p>	<p>2 años de experiencia</p>	
<p>HABILIDADES</p>	<p>Comunicación asertiva, relaciones interpersonales, liderazgo, manejo de conflictos</p>	
<p>DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL CARGO: (diarias, periódicas, eventuales)</p>		
<p>ACTIVIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Aplica instrumentos de registro de información de cargo. ➤ Verifica las referencias de los aspirantes a los cargos. ➤ Mantiene actualizados los archivos del personal que ha recibido. ➤ Recibe solicitudes de pagos de beneficios ➤ Da cumplimiento de los requisitos exigidos para el otorgamiento de los beneficios tales como. ➤ Actualiza y registra en los expedientes del personal, reposos, permisos, inasistencias y demás información relacionada con el personal de la institución. ➤ Registra la asistencia del personal de la dependencia. ➤ Chequea diariamente el control de asistencia y detecta faltas 		

- Diseña y elabora cartelera de información general
- Rinde cuenta al Jefe de Talento Humano de las actividades realizadas cuando así lo requiera.
- Transcribe la información al computador.
- Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo
- Reporta cualquier anomalía.
- Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.

PROPÓSITO DEL CARGO:

- Es gestionar reunir y administrar toda la información del personal de la empresa.

Fuente: MADERA Y VALLE

Elaborado por: Tatiana Espinoza

Tabla 33 Jefe de mantenimiento

 <p>Madera & Valle <i>Estilo y comodidad para tu hogar.</i></p>	<p>MANUAL DE FUNCIONES</p>	<p>CÓDIGO: JM.13</p>
		<p>No. de cargos:1</p>
<p>DENOMINACIÓN DEL CARGO</p>	<p>Jefe de Mantenimiento</p>	
<p>ÁREA:</p>	<p>directiva, administrativa, operativa, técnica</p>	
<p>REPORTA A:</p>	<p>Gerente General</p>	
<p>SUPERVISA A:</p>	<p>Ayudante de Mantenimiento</p>	
<p>NIVEL DE EDUCACIÓN: Título de tercer nivel en Ingeniería Industrial</p>	<p>IDIOMA: No aplica</p>	
<p>EXPERIENCIA</p>	<p>2 años de experiencia en mantenimiento de plantas de la empresa</p>	
<p>HABILIDADES</p>	<p>Soluciones rápidas y efectivas a los problemas, manejo de personal, trabajo en equipo.</p>	
<p>DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL CARGO: (diarias, periódicas, eventuales)</p> <p>ACTIVIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Revisa las novedades de las máquinas ➤ Solicita al supervisor de producción las bitácoras de entrega de turnos, ➤ Conocer si una de las máquinas o equipos presentó algún problema ➤ Realiza un registro de fallas de los equipos, ➤ Analiza y evalúa información generada por el departamento de producción ➤ Elabora solicitudes de repuestos, ➤ Verifica el cumplimiento de los programas de mantenimiento diario, ➤ Dar seguimiento al funcionamiento correcto de las máquinas ➤ Elabora el plan de mantenimiento, 		

- Mensualmente analiza con el departamento de producción
- Supervisa la revisión de las instalaciones de la planta,
- Revisa los compresores de aire, pistolas.
- Ejecuta el plan, delega actividades de mantenimiento al ayudante mantenimiento.
- Dirige la reparación de máquinas y equipos,
- Supervisa que el taller se encuentre organizado, r
- Analiza inspección visual y constata el registro de elementos dañados.
- Mensualmente supervisa el inventario de repuestos y accesorios.

PROPÓSITO DEL CARGO:

- Planifica y supervisa la ejecución del plan de mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos, motores, tableros, máquinas y otros elementos de la producción a fin de precautelar la vida útil y el correcto funcionamiento de la empresa.

Fuente: MADERA Y VALLE

Elaborado por: Tatiana Espinoza

Tabla 34 Ayudante de mantenimiento

	<p style="text-align: center;">MANUAL DE FUNCIONES</p>	<p style="text-align: center;">CÓDIGO:AM.14</p>
		<p style="text-align: center;">No. de cargos:3</p>
<p>DENOMINACIÓN DEL CARGO</p>	<p>Ayudante de Mantenimiento</p>	
<p>ÁREA:</p>	<p>directiva, administrativa, operativa, técnica</p>	
<p>REPORTA A:</p>	<p>Jefe de Mantenimiento</p>	
<p>SUPERVISA A:</p>	<p>No tiene responsabilidad de supervisión</p>	
<p>NIVEL DE EDUCACIÓN: Bachiller técnico en Mecánica Industrial</p>	<p>IDIOMA: No aplica</p>	
<p>EXPERIENCIA</p>	<p>2 años de experiencia en mantenimiento mecánico de máquinas y equipos</p>	
<p>HABILIDADES</p>	<p>Trabajo en equipo, relaciones interpersonales, mantenimiento mecánico de máquinas y equipos</p>	
<p>DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL CARGO: (diarias, periódicas, eventuales)</p>		
<p>ACTIVIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Realiza un registro de fallas de los equipos, ➤ analiza y evalúa información generada por el departamento de producción, ➤ revisa a todas las máquinas ➤ Ejecuta los programas de mantenimiento diario, semanal y mensual, ➤ sigue las instrucciones del jefe de mantenimiento en la máquina o equipo establecido, para cumplir lo planificado ➤ Repara máquinas y equipos ➤ Semanalmente ordena el taller, clasifica elementos dañados, para reemplazarlos ➤ Mensualmente realiza el inventario de repuestos y accesorios , 		

PROPÓSITO DEL CARGO:

- Realiza tareas de mantenimiento mecánico de máquinas a fin de garantizar su operatividad y funcionamiento.

Fuente: MADERA Y VALLE

Elaborado por: Tatiana Espinoza

CAPÍTULO VI

6 Aspectos administrativos

6.01 Recursos

Para desarrollar esta propuesta necesitamos algunos recursos los que detallaremos a continuación.

Tabla 35 Recursos

Recursos Administrativos	Recursos Humanos	Recursos Materiales y Tecnológicos
<p>Para este recurso se requiere de:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Levantamiento de información ➤ Recopilación de información ➤ Encuestas ➤ Generación de propuestas ➤ Aprobaciones 	<p>Para este recurso se necesitó de la ayuda de:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Gerencia General ➤ Responsable de Recursos Humanos ➤ Jefes de Departamentos ➤ Trabajadores de la empresa. ➤ Tutora 	<p>Materiales:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Hoja de encuestas, repartidas a todo el personal de la Empresa MADERA Y VALLE ➤ Computador, asignado elaboración del diseño del Manual de Funciones. ➤ Dispositivos de almacenamiento como Pen Drive para el desarrollo del proyecto. ➤ Impresiones ➤ Fotocopias ➤ Libros ➤ Bolígrafo ➤ Carpetas ➤ Internet ➤ Empastado ➤ Anillado ➤ Transporte

Elaborado por: TATIANA ESPINOZA

6.02 Presupuesto:

Tabla 36 Presupuesto invertido para la elaboración del manual de funciones

PRESUPUESTO			
Nº	ACTIVIDAD.	CANTIDAD	COSTO
1	Copias B/N	700	25,00
2	Internet		30,00
3	Tiempo empleado	-	-
4	Impresiones a color	540	135,00
5	Carpetas	10	7,50
6	Bolígrafo	4	1,60
7	Empastado	2	34,00
8	Anillado	2	8,00
9	Transporte		80,00
		TOTAL	321,10

Elaborado por: TATIANA ESPINOZA

Cronograma					
7	CAPÍTULO VII Conclusiones y Recomendaciones	14 AGO STO	18 AGOST O	1 SEMANA	
8	PRESENTACION DEL BORRADOR 100%	21 AGO STO	22 AGOST O	1 SEMANA	
9	CORRECCIONES	23 AGO STO	25 AGOST O	1 SEMANA	
10	REVISION URKUND	30 AGO STO	1 SEPTIE MBRE	1 SEMANA	
11	LECTORIAS	4 SEPT IEMB RE	8 SEPTIE MBRE	1 SEMANA	
12	ENTREGA DEL ACTA DE APROBACION FIRMADA POR EL TUTOR AL LECTOR	11 SEPT IEMB RE	15 SEPTIE MBRE	1 SEMANA	
13	ENTREGA DE LAS ACTAS FIRMADAS DEL LECTOR AL CONSEJO DE ESCUELA	18 SEPT IEMB RE	22 SEPTIE MBRE	1 SEMANA	
14	ENTREGA DE TRES ANILLADOS Y DOS EMPASTADOS	18 SEPT IEMB RE	22 SEPTIE MBRE	1 SEMANA	

Elaborado por: Tatiana Espinoza

CAPÍTULO VII

Conclusiones y Recomendaciones:

7. 01 Conclusiones

- Para realizar este proyecto fue necesario realizar la investigación de la empresa y se llegó a la conclusión de que es importante la implementación de un Manual de Funciones debido que por medio de este lograremos la mejora del talento humano, que va de la mano con los recursos financieros debido y de esta forma se facilitará la información y conocimientos, favoreciendo a la empresa y empleados.
- Se puede concluir que sin una estructura organizacional adecuada es muy difícil que el personal contribuya eficazmente al logro de los objetivos de la empresa.
- La estructura de una empresa debe estar diseñada para cubrir sus necesidades de la empresa, ya que mientras más clara sea la descripción de cada puesto y sus responsabilidades más eficientes serán los resultados de sus trabajadores.

7. 02 Recomendaciones

- La Empresa MADERA Y VALLE tiene un gran potencial de crecimiento debido al requerimiento de sus productos por ello se recomienda que continúen con sus actividades.
- Es importante implementar el manual de funciones ya que su aplicación contribuirá a incrementar el desempeño del talento humano, mejorando su desarrollo en cada uno de los procesos productivos.
- Es recomendable que la empresa MADERA Y VALLE socialice a todo el personal de la empresa cada actividad que debe realizar con el fin de que cada trabajador este claro en el desempeño y función que ejerce en la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

- Areas, F. (2006). *El Proyecto de Investigación*. Caracas: EPISTEME.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Bogota: CAMPUS LTDA.
- Eudmed. (2008). *www.eumed.net*. Recuperado el 20 de 08 de 2017, de <http://www.eumed.net/diccionario/definicion.php?dic=1&def=116>
- Grasso, L. (2006). *Encuestas*. Argentina: ENCUENTRO.
- Idalberto, C. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Bogota: CAMPUS LTDA.
- Leon. (2007). *eumed.net*. Recuperado el 08 de 18 de 2017, de http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/232/analisis_alternativas.html
- Lozada, J. (2016). Divulgación Científica de la Universidad Tecnológica Indoamericana. *Revista CienciAmerica*, 34-39.
- Mancheno, & Rovayo, J. (2013). *Marco Logico para el Diseño y Conceptualización de Proyectos*. Ecuador. Ecuador.
- Mancheno, J. (2013). *Marco Logico para el Diseño y Conceptualización de Proyectos*. Ecuador.
- Martinez, R., & Fernández, A. (s.f.). *Metodologías e Instrumentos para la Formulación evaluación y monitoreo de programas sociales*. Recuperado el 30 de 07 de 2017, de *Árbol de Problemas y Áreas de Intervención*: http://recursos.salonesvirtuales.com/assets/bloques/martinez_rodrigo.pdf
- Monografias.com. (2012). *www.monografias.com*. Recuperado el 02 de 08 de 2017, de <http://www.monografias.com/trabajos89/marco-logico-gestion-proyectos/marco-logico-gestion-proyectos.shtml>
- Oyarce, H. (2012). *Gestión Pública para Resultados y Evaluación de Programas Públicos*. Recuperado el 28 de 07 de 2017, de *Análisis de Involucrados*: <https://es.scribd.com/document/211784933/ANALISIS-DE-INVOLUCRADOS-pdf>
- Sanín, H. (s.f. de s.f. de s.f.). *Las 12 reglas de oro del Gerente de Proyectos*. Recuperado el 18 de 07 de 2017, de *Gestión de Proyectos Curso Internacional*: <http://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/7/28747/RO%2002%20Involucrados.pdf>

Stracuzzi, P., & Pestana, F. (2012). *Metodología de la Investigación Cuantitativa*. Recuperado el 28 de 08 de 2017, de

<https://metodologiaecs.wordpress.com/2015/09/06/metodologia-de-la-investigacion-cuantitativa-3ra-ed-2012-santa-palella-stracuzzi-y-feliberto-martins-pestana-2/>

Tamayo, T. (2004). *Proceso de Investigación Científica*. México: Llmusa.

ZIGLA. (29 de 04 de 2010). *Análisis de Involucrados*. Recuperado el 18 de 07 de 2017, de <http://www.ziglablog.com.ar/analisis-de-involucrados/>

ANEXOS

ANEXOS A ENCUESTA

MADERA Y VALLE

La presente encuesta tiene como finalidad determinar las necesidades que tiene la empresa en crear un manual de funciones de acuerdo a los puestos de trabajo para facilitar la gestión del talento humano.

Departamento: Administrativo Operativo

Cargo: _____

Marque con una X la alternativa que usted crea conveniente.

11. ¿Conoce a detalles cuáles son sus funciones?

Si

No

12. ¿Alguna vez ha realizado actividades que no corresponden a su cargo?

Si

No

13. ¿En el momento que ingresó a la empresa se le dieron instrucciones específicas acerca de las funciones que desempeña en su cargo?

Si

No

14. ¿Considera usted que la inducción le permitió adaptarse con rapidez y facilidad al ambiente laboral que le asignaron de acuerdo a su cargo?

Si

No

15. ¿Los trabajadores temporales reciben la suficiente formación e información que les permita trabajar de forma clara y concisa?

Si

No

16. ¿Conoce la definición exacta del término manual de funciones?

Si

No

17. ¿Ha recibido llamados de atención por no realizar actividades que le correspondían hacer y usted desconocía?

Si

No

18. ¿Considera usted necesario, la definición de funciones y responsabilidades para realizar su trabajo?

Si

No

19. ¿Le han correspondido tareas de otros trabajadores (sobrecarga de trabajo) llevándolo al incumplimiento de sus funciones?

Si

No

20. ¿Cree necesario el diseño de un manual de funciones?

Si

No

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN



Quito, 27 de Septiembre del 2017

Señores:

INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR CORDILLERA

Presente.

De mis Consideraciones,

Me permito emitir el siguiente certificado correspondiente a la entrega e implementación de un Manual de Funciones desarrollado en la empresa MADERA Y VALLE, ya que ha cumplido con los requisitos solicitados por parte de nuestra institución, control de documentación mediante un Manual de Funciones para nuestra empresa MADERA Y VALLE.

El Trabajo de Elaboración de un Manual de Funciones para la empresa MADERA Y VALLE se encuentra terminado e implantado satisfactoriamente en la empresa.

Es todo lo que puedo decir en honor a la verdad.

Ateentamente:

VERÓNICA GABRIELA OLALLA ESPINOSA

ADMINISTRADORA.



R.U.C. 1713466496001



Urkund Analysis Result

Analysed Document: TATIANA ESPINOZA.pdf (D30298685)
Submitted: 2017-08-30 21:46:00
Submitted By: tta_suka20@hotmail.com
Significance: 8 %

Sources included in the report:

PROYECTO FINAL.docx (D15712936)
TESIS RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN.docx (D23359247)
karina toaquiza para urkund 2.docx (D15723932)
tesis.docx (D15719173)
urkund_carrillo_mercy_bancaria_15.pdf (D15724097)
Karina Toaquiza RR-HH manual de funciones urkund 2.docx (D15663907)
urkund_munoz_yecenia_rhh_15.docx (D15719210)
<https://dokumen.tips/documents/apa-final-pilar-dib.html>
http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/232/analisis_alternativas.html
http://recursos.salonesvirtuales.com/assets/bloques/martinez_rodrigo.pdf
<http://www.ziglablog.com.ar/analisis-de-involucrados/>

Instances where selected sources appear:

20