TECNOLOGICO SUPERIOR
"CORDILLERA"

CARRERA DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS-PERSONAL

IMPLEMENTAR Y SOCIALIZAR UN MANUAL DE FUNCIONES PARA FACILITAR LA SELECCIÓN DE PERSONAL IDONEO PARA LA EMPRESA "NOVAPIEL" DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO 2015.

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

Autora: Mariana de Lourdes Tapia Caceres

Tutor: Ing. Daisy Romo

Quito, Octubre 2015

DECLARATORIA

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

_____

Mariana de Lourdes Tapia Caceres

CC: 0604297051

CERTIFICADO DE CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Yo, Mariana de Lourdes Tapia Caceres portador de la cédula de ciudadanía signada con el No. 060429705-1 de conformidad con lo establecido en el artículo 46 de la Ley de Propiedad Intelectual, que dice: "La cesión exclusiva de los derechos de autor confiere al cesionario el derecho de explotación exclusiva de la obra, oponible frente a terceros y frente al propio autor. También confiere al cesionario el derecho a otorgar cesiones o licencias a terceros, y a celebrar cualquier otro acto o contrato para la explotación de la obra, sin perjuicio de los derechos morales correspondientes. En la cesión no exclusiva, el cesionario está autorizado a explotar la obra en la forma establecida en el contrato"; en concordancia con lo establecido en los artículos 4, 5 y 6 del cuerpo de leyes ya citado, manifiesto mi voluntad de realizar la cesión exclusiva de los derechos de autor al Instituto Superior Tecnológico Cordillera, en mi calidad de Autor del Trabajo de Titulación que he desarrollado para la obtención de mi título profesional denominado: " Tecnólogo en Administración de Recursos Humanos-Personal" facultando al Instituto para ejercer los derechos cedidos en esta certificación y referidos en el artículo trascrito.

FIRMA _____

NOMBRE Mariana de Lourdes Tapia Caceres

CEDULA 060429705-1

AGRADECIMIENTO

Quiero primeramente agradecer a Dios por concederme la dicha de culminar mis estudios, al INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR CORDILLERA, por plasmar en mí sus enseñanzas como profesional, a la propietaria de NOVAPIEL por permitir realizar el manual para su empresa.

A mi Tutora de Tesis, Ing. Daisy Romo, por su asesoría, por su tiempo, dedicación y a todas las personas que aportaron en la realización de este trabajo

DEDICATORIA

Permítame dedicar este sencillo trabajo, a quien ha vivido mis tristezas y alegrías a la inspiración en mi vida, de seguir superándome cada día.

A Mí amado Hijo
Mateo Sebastián.

Este trabajo dedico también a mi Ángel que siempre estuvo allí para darme ánimo, de seguir con este sueño anhelado de estudiar y culminar mis estudios.

A Mi Querida Amiga
Ruth Mi Ángel

ÍNDICE GENERAL

ABSTRACT 10
CAPITULO I 1
1 Antecedentes 1
1.01 Contexto 1
1.02 Justificación 4
1.03 Definición del Problema Central 6
Análisis 8
CAPITULO II 10
2. Análisis de Involucrados 10
2.1 Conceptualización Del Mapeo De Involucrados 10
Analisis 10
Análisis del mapeo de involucrados 13
CAPITULO III 16
3.01 Árbol de problemas 16
Análisis Del Árbol De Problemas 18
3. 02 Árbol de Objetivos 19
Análisis 21
CAPITULO IV 22
4.01 Matriz de Análisis de Alternativas 22
Análisis 24
Análisis 26
4.03. Diagrama de Estrategias 27
Análisis 29
4.04. Matriz de Marco Lógico 29
CAPÍTULO V 32
5. Propuesta. 32
5.01 Antecedentes. 32
5.03 Metodología de Investigación 34
5.03.01 Enfoque cuantitativo: 34

5.03.02. Enfoque cualitativo: 34
5.03.03. Metodología del aprendizaje 35
5.03.04 Determinación de la población y muestra 35
5.03.04. 01 Población 35
5.03.01.02 Muestra 35
5.04 Técnicas de Recopilación de la información 36
5.04.01 La Entrevista: 36
5.04.02 La Encuesta: 36
1. Introducción 43
1.1 Objetivos Del Manual 43
1.01 Objetivo General 43
1.1 Objetivos Específicos 43
2. Empresa 44
2.1 Filosofía Empresarial. 44
3 Organigrama de la Empresa 47
2 ASPECTOS ADMINISTRATIVOS. 76
6.01 Recursos. 76
6.01.01 Recursos Humanos. 76
6.01.02 Recursos Administrativos. 76
6.01.03 Recursos Materiales. 76
6.02 Presupuesto. 77
6.03 CRONOGRAMA 43
CAPITULO VII 44
7. Conclusiones y Recomendaciones 44
7.01 Conclusiones. 44
7.02 Recomendaciones 45
ANEXOS 46
..... 62

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: MATRIZ T 7
Tabla 2: Matriz de Análisis de Involucrados 12
Tabla 3: Matriz De Análisis De Alternativas 23
Tabla 4: Matriz De Análisis De Impacto De Objetivos 25
Tabla 5: Matriz Del Marco Lógico 30
Tabla 6: CRONOGRAMA 43
Tabla 7 49
Tabla 8 50
Tabla 9 51
Tabla 10 52
Tabla 11 53
Tabla 12 54
Tabla 13 55
Tabla 14 56
Tabla 15 57
Tabla 16 58

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Mapeo de Involucrados 11
Figura 2: Árbol de problemas 17
Figura 3: Árbol De Objetivos 20
Figura 4: Impacto De Los Objetivos 26
Figura 5: Diagrama de estrategias 28
Figura 6 49
Figura 7 50
Figura 8 51
Figura 9 52
Figura 10 53
Figura 11 54
Figura 12 55
Figura 13 56
Figura 14 57
Figura 15 58

RESUMEN EJECUTIVO

El proyecto de investigación que es presentado a continuación fue desarrollado para implementar y socializar un Manual de Funciones para la Empresa NOVAPIEL.

Este manual nos ayudará a asegurar el proceso de selección del personal y tener empleados que realicen sus actividades adecuadamente y eficientemente. Estas acciones nos permitirán enfrentar a la competencia con el objetivo de garantizar la supervivencia, el crecimiento y el éxito de la empresa.

En otras palabras, tener un Manual de Funciones en el sector de la fabricación de calzado es completamente necesario ya que esto asegurará que los empleados realicen sus obligaciones en una forma correcta por que todo va a estar organizado.

Como resultado habrá un excelente servicio al cliente y por supuesto productos de calidad. Finalmente es importante mencionar que el desarrollo correcto de las funciones, permitirá alcanzar los objetivos de la empresa.

ABSTRACT

The research project which is presented below was developed in order to implement and socialize a Manual of Functions in a NOVAPIEL enterprise.

The manual will help us to ensure the staff's process of selection and to have employees who properly and efficiently carry out their activities. These actions allow us to face the competition in order to make sure the survival, the growing and the success of the enterprise.

People who benefice with this manual are executives, employees and also customers. In other words, to have a Manual of Functions in footwear manufacturing area is complete necessary since this assures that employees will do their duties in a correct way because everything will be organized.

As a result, there will be an outstanding customer service and also these customers will feel satisfied with quality goods. Finally, it is important to mention that the proper development of the functions will achieve the projected objectives of the company.

INTRODUCCIÓN

El presente proyecto se concentra en implementar y dar a conocer un manual de funciones para contar con personal idóneo, describiendo y estableciendo las funciones que deben cumplir cada uno de colaboradores de la empresa NOVAPIEL.

La implementación del manual de funciones es el objetivo fundamental de este proyecto con el fin de que la organización cuente con todas las herramientas administrativas para que se realice correctamente todas y cada una de las actividades, funciones y tareas.

La realidad actual de empresa es que no cuenta con un manual de funciones, esto se pudo observar gracias al análisis que se obtuvo de la entrevista y encuestas realizadas, la aplicación del manual de Funciones propuestas a NOVAPIEL brindará niveles altos de eficiencia y eficacia, que se verá reflejados en las funciones y tareas asignadas a cada uno de los colaboradores y la productividad de la empresa.

A todo lo expuesto anteriormente la empresa NOVAPIEL desea contar con un manual de funciones que ayude a realizar correctamente estos procesos, la ausencia de un manual de funciones ha ocasionado un incorrecto funcionamiento de la empresa problema que se detallada en el capítulo I, seguidamente se señala en el

capítulo II a cada uno de los involucrados en el proyecto, dando a conocer en el árbol de problemas en el capítulo III, y detallando los objetivos y analizando la matriz de alternativas en el capítulo IV, posteriormente en el capítulo V se plantea la propuesta del proyecto en el capítulo VI, se describen los aspectos administrativos y estableciendo en el capítulo VII, las conclusiones y recomendaciones, de esta manera la empresa estará preparada para poder competir ante un mercado cada vez más exigente.

CAPITULO I

1 Antecedentes

1.01 Contexto

La empresa NOVAPIEL, tiene como matriz la Ciudad de Quito, ubicada en el Sector del Valle de los Chillos y dispone de un Outlet en Ambato, su principal actividad económica es la fabricación de calzado y accesorios de dama en cuero cien por ciento ecuatoriano, presente en el mercado nacional por más de 30 años, brindando a sus clientes productos de calidad, realizados con tecnología de punta.

Dado el crecimiento importante que tiene la empresa se ha visto en la necesidad de desarrollar un Manual de Funciones para mejorar la gestión administrativa del talento humano.

Por no contar con un Manual de Funciones los colaboradores realizan cierto número de funciones y el resto del día se dedica a realizar otras actividades ajenas a su puesto de trabajo, razón por la que es necesario implementar dicha herramienta que determine los deberes, funciones y responsabilidades, que cada uno debe cumplir en sus respectivos puestos de trabajo.

Según. (LEVY, 1997). *Las competencias*

> *" Se definen y enumeran dentro del contexto laboral en que debe ponerse en práctica, por lo que una competencia no es solamente un conocimiento, una habilidad o una actitud aislada, sino la unión integrada de todos los componentes saber, saber hacer, saber estar, querer hacer, poder hacer, en el desempeño laboral Pag.45*

Una competencia es un conocimiento, habilidad, destreza y valores adquiridos que ayudan al saber, saber hacer, saber ser.

A nivel Latinoamericano en la mayoría de los espacios laborales juegan un papel importante el reclutamiento y selección de personal ya que esto será, el éxito de las empresas en todos los niveles, a raíz del aprendizaje organizacional, preocupados en incrementar la productividad, incursionando así en la formación de trabajadores.

En la actualidad se hace más necesario tener este tipo de herramienta, no solo porque todas las certificaciones de las normas de calidad lo requieran, sino porque su uso interno y diario, minimiza los conflictos de áreas, marca responsabilidades, divide el trabajo y fomenta el orden.

En el Ecuador existe una tendencia a fortalecer la gestión del departamento de recursos humanos que ayuda y ha aporta al crecimiento de habilidades y características propias del personal.

En función de los cargos y actividades que deben realizar los colaboradores, el talento humano se beneficiara de una ventaja competitiva, pues el éxito de una organización se basa en la calidad y en la disposición del equipo humano. Las organizaciones están conscientes que deben mejorar su gestión, con el fin de ayudar al desarrollo de sus trabajadores.

Es por ello que cuestiona e investiga cómo podemos obtener un recurso humano competente, en el que todas y cada una de las personas que trabajan en la misma participen directa e indirectamente del proceso en todas sus etapas para conseguir resultados favorables.

El cambio de la matriz productiva comienza dentro de las empresas desarrollando el talento humano, el conocimiento y la creatividad de los ecuatorianos. En los próximos años el Ecuador se proyecta a desistir de productos de exportación, fortaleciendo al país por medio de ideas y creaciones emprendedoras.

La Empresa desea innovar el proceso de selección para disponer de personal con actitudes y aptitudes; es decir capital humano competente con cualidades y habilidades, siendo una oportunidad para los habitantes del Valle de los Chillos, formar parte de la familia de NOVAPIEL, donde puedan alcanzar crecimiento profesional y la posibilidad de acceder a un empleo digno, dando énfasis a las competencias de las personas para mejorar la productividad y alcanzar los objetivos de la organización, para mantenerse en el mercado.

1.02 Justificación

Las exigencias del mercado hoy en día solicitan personal adecuado que brinden confianza y un ambiente agradable para los clientes, y nos lleve a la fidelización de los mismos.

La empresa necesita personal capacitado para desempeñarse en cada una de las áreas y puestos de trabajo con motivación e incentivos. Ya que toda empresa busca aumentar la productividad y rendimientos, por tal motivo se desarrollará un manual de funciones donde se detallan las funciones de cada una de las áreas, desde el proceso de reclutamiento y selección, que permita elegir los mejores candidatos para una posición, sin descuidar su continuidad a través de este manual.

Todo el personal que trabaja en NOVAPIEL, tendrá acceso al crecimiento profesional, en forma técnica el mismo que le permita innovar la gestión del talento humano. Por último el fin de este proyecto es aportar al desarrollo y dar cumplimiento a los objetivos de la empresa, mediante la correcta distribución, análisis y socialización del manual.

Definitivamente, disponer de personal competente, con una asignación de responsabilidades de acuerdo al perfil, garantiza que el ser humano se sienta, lo cual concuerda con lo estipulado en el objetivo 9 del plan nacional del buen vivir ya que se establece que el trabajo no puede ser concebido como un factor más de producción sino como un elemento mismo del buen vivir y como base para el despliegue de los talentos de las personas.

Trata de que el trabajo en todas sus formas sea digno, meritorio para todas las personas a todos los niveles, sin excluir a nadie, ni por raza, ni condición social, estos a su vez ayude al fortalecimiento de la matriz productiva.

1.03 Definición del Problema Central

Matriz T: "Es una plantilla que contiene el resumen del proyecto o programa. En donde se plasman el problema que nos lleva al estudio y en el lado izquierdo las fuerzas impulsadoras en donde se desarrollan las soluciones de que existen y en el lado derecho las bloqueadoras las cuales podrían indicar que problemas podemos encontrar en la estrategia que consideramos". (unet, 2014).

La matriz T, encontramos los posibles relaciones entre las causas y los efectos de un problema. Siempre identificando el problema central, equilibrando las posibles soluciones.

TABLA 1: MATRIZ T

MATRIZ T					
SITUACION EMPEORADA	**SITUACION ACTUAL**				**SITUACION MEJORADA**
Los procesos de selección no responden a las necesidades del negocio, afectando la imagen de la empresa y su rentabilidad.	Inexistencia de un manual de funciones para la selección idónea de personal				Diseño de un Manual de Funciones que mejore el proceso de selección
FUERZA IMPULSADORA	**I**	**PC**	**I**	**PC**	**FUERZAS BLOQUEADORAS**
Localizar y levantar información de cada uno de los cargos ocupacionales.	1	4	5	2	Escasa colaboración de los ocupantes de los cargos.
Elaboración de descripción de cargos de cada uno de los puestos de trabajo	2	5	4	1	Información proporcionada que carece de validez.
Efectivizar la comunicación entre las diferentes áreas.	1	3	4	1	Inadecuados canales de comunicación entre los colaboradores.
Capacitar al personal sobre las funciones que debe cumplir dentro del cargo.	1	4	5	2	Desinterés en asistir a las capacitaciones impartidas.
Brindar inducción adecuada para cada puesto.	2	4	5	2	Incumplimiento de los procesos que contempla la inducción del personal.
Motivar al personal a superarse y ser competitivos.	1	3	4	1	Resistencia al cambio por parte del personal de la empresa.

Fuente: Empresa NOVAPIEL

Elaborado por: Mariana Tapia

Análisis

El presente proyecto determina que la situación actual de la empresa NOVAPIEL es la inexistencia de un manual de funciones para la selección idónea de personal, planteando como situación mejorada la posibilidad de diseñarlo y socializarlo a toda la empresa con el objetivo de mejorar el proceso de selección. La situación empeorada se puede evidenciar en el manejo empírico de los procesos de selección que no responden a las necesidades del negocio, afectando la imagen de la empresa y su rentabilidad.

Dentro de las fuerzas impulsadoras tenemos la localización y levantamiento de información ocupacional de cada uno de los cargos, ya que es importante recopilar información para determinar las actividades que se debe realizar en cada cargo. La fuerza bloqueadora que puede interferir es la escasa colaboración del personal de la empresa, que con el proyecto se pretende dar un cambio.

Elaborar la descripción de cargos es otra de las fuerzas impulsadoras, por ende para la Empresa NOVAPIEL le es muy útil poder definir correctamente el alcance de cada cargo dentro de la estructura de la empresa; sin embargo podemos tener la influencia de una fuerza bloqueadora que es disponer de información con escaza veracidad al momento de procesar la misma.

Otra de las fuerzas impulsadoras es efectivizar la comunicación entre las diferentes áreas, ya que es necesario contar con comunicación asertiva, por ende se busca alcanzar un cambio, sin embargo la misma se puede ver afectada, por los incorrectos canales de comunicación entre los colaboradores.

Capacitar al personal sobre las funciones que deben cumplir dentro del cargo, es por eso que se requiere llegar a instruir al personal para que ejecute correctamente sus funciones; esta fuerza se puede ver truncada por el desinterés en asistir a las capacitaciones impartidas.

Brindar inducción adecuada para cada puesto de trabajo es primordial porque es necesario formar al personal nuevo para que conozca lo que va realizar, sin embargo se puede ver afectado por el incumplimiento de dichos procesos.

Motivar al personal a superarse y ser competitivos es necesario para el crecimiento personal y profesional de cada una de ellos, pero se puede ver afectado por la resistencia a los cambios de sus colaboradores.

CAPITULO II

2. Análisis de Involucrados

2.1 Conceptualización Del Mapeo De Involucrados

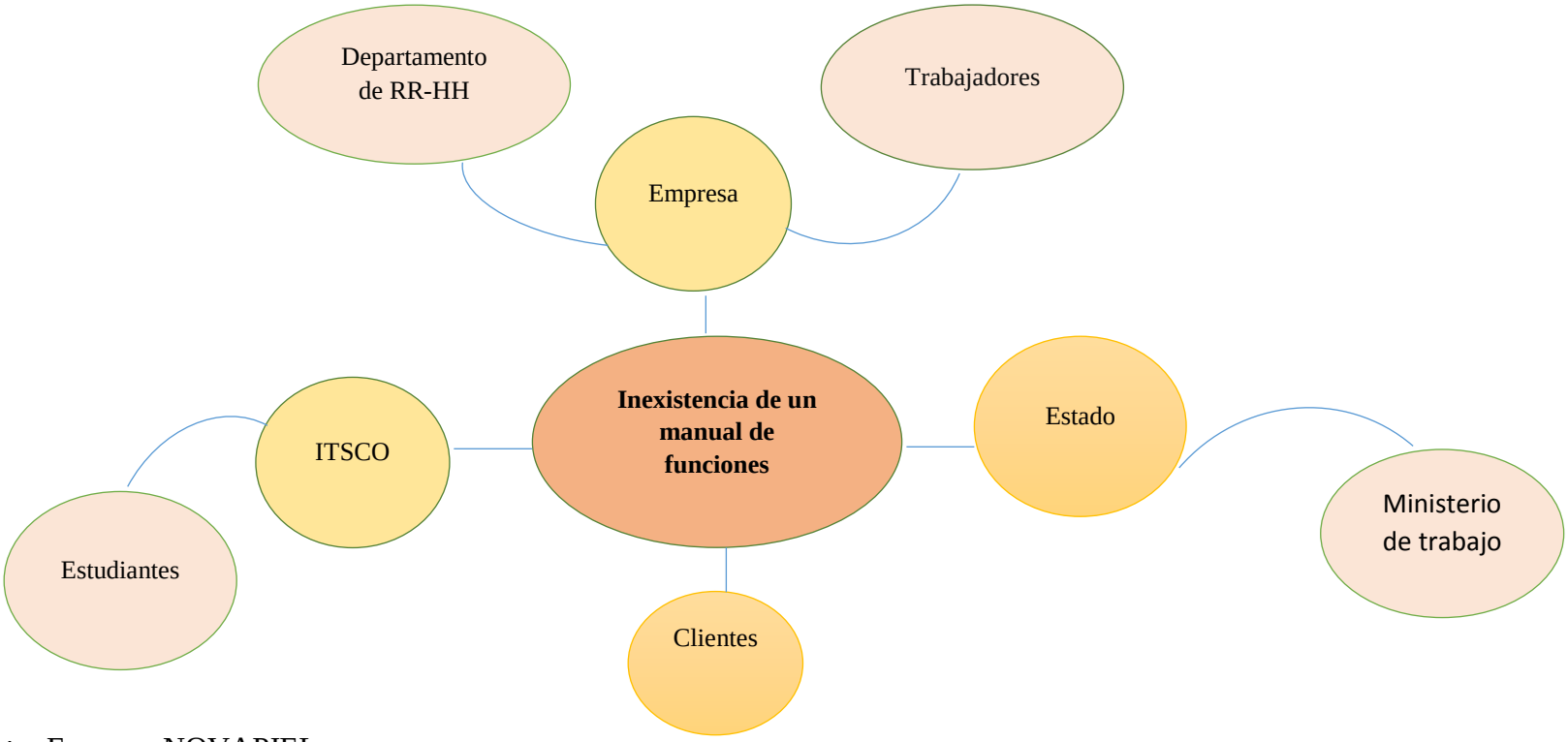
Según (OYARCE, 2012)

> *"El análisis de los involucrados 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"Pag.246*

Analisis

El mapeo permite representar o describir a cada uno de los actores involucrados en un proyecto, sean beneficiados o perjudicados ya que tienen cierta fuerza en los problemas que tienen que ser resueltos.

FIGURA 1: Mapeo De Involucrados



Fuente: Empresa NOVAPIEL

Elaborado por: Mariana Tapia

TABLA 2: Matriz de Análisis de Involucrados

ACTORES INVOLUCRADOS	INTERES SOBRE EL PROBLEMA CENTRAL	PROBLEMAS PERCIBIDOS	RECURSOS MANDATOS Y CAPACIDADES	INTERES SOBRE EL PROYECTO	CONFLICTO POTENCIAL
Empresa NOVAPIEL	Contar con información ocupacional de las responsabilidades de cada cargo.	Procesos de selección inadecuados. Las personas seleccionadas incumplen con el perfil del cargo	Recurso Financiero Recursos Humanos Recursos Tecnológicos	Procesos de selección técnicos Personas seleccionadas que cumplen con el perfil del cargo	Escaso interés de la Gerencia en facilitar el proceso de levantamiento de información
Departamento de Recursos Humanos	Obtener un recurso humano competente de cuyo desarrollo se logre una ventaja competitiva para la Empresa	Se identifican duplicación de funciones en los diferentes cargos	Reglamento interno la empresa.	Asignación de funciones para los cargos de acuerdo al perfil	Desinterés en desarrollar las funciones y tareas de cada cargo
Trabajadores	Que se cuente con un manual de f unciones correctamente establecido en la organización	Existencia de sobrecarga laboral en los colaboradores	Plan nacional del buen vivir objetivo 9 reconoce que la supremacía del trabajo humano sobre el capital es incuestionable,	Asignación técnica de funciones para cada colaborador	Evasión de responsabilidad-es por ineficiente asignación de funciones
Clientes	Personal que brinde servicio de excelencia	Trabajadores que no están capacitados en sus funciones	Ley del consumidor. Reglamento interno de la empresa	Trabajadores capacitados para brindar un buen servicio	Desinterés por parte de la gerencia a las quejas de sus clientes
Estado	Implementar empleo con normativa vigente	Rotación de personal	Leyes y Registro Oficial, Plan del buen vivir objetivo	Sea fuente de trabajo para el sector	Incumplimiento de normativa
Ministerio de Trabajo	Estabilidad laboral de los trabajadores dentro de un marco legal	Existe rotación de personal	Código de trabajo Art. 79.-Igualdad de remuneración.-A trabajo igual corresponde igual remuneración.	Personal estable en la organización	Limitado seguimiento de las causas de rotación de personal
Estudiantes	Contar con material de consulta manuales de funciones	Desconocimiento de la metodología mara realizar un manual.	Recurso humano, Recurso económico políticas del instituto para el desarrollo de proyectos I+ D+I	Aplicación de la metodología de un manual de funciones	Escaso apoyo en el desarrollo del proyecto

Fuente: Empresa NOVAPIEL

Elaborado por: Mariana Tapia

Análisis del mapeo de involucrados

En primer lugar como actor involucrado en este proyecto es la empresa NOVAPIEL, tiene interés sobre el problema central del mismo modo desea contar con información ocupacional de las responsabilidades de cada cargo en el que se percibe un problema, es por ello que los procesos de selección son inadecuados, y las personas seleccionadas incumplen con el perfil del cargo de acuerdo con los recursos y mandatos. La Constitución establece de manera explícita que el régimen de desarrollo debe basarse en la generación de trabajo digno y estable, el mismo que debe desarrollarse en función del ejercicio de los derechos de los trabajadores, en el Reglamento interno de la empresa según el Art. 2.- El trabajo es un derecho y un deber social. Por lo antes expuesto la empresa tiene interés sobre el proyecto por medio de procesos de selección técnicos y personas seleccionadas que cumplen con el perfil del cargo sin embargo se puede presentar un conflicto potencial, que es el escaso interés de la gerencia en facilitar el proceso de levantamiento de información.

En segundo lugar tenemos el departamento de Recursos Humanos el mismo que tiene interés en el problema central, por tal razón desea obtener un recurso humano competente de cuyo desarrollo se logre una ventaja competitiva para la empresa de esta forma se ha identificado duplicación de funciones en los diferentes cargos, en relación a los mandatos y capacidades , en el Reglamento Interno en el Art.12.-Debido a la naturaleza y actividad de NOVAPIEL para efectos de experiencia y capacitación los trabajadores, podrán desempeñar diferentes puestos y funciones sin que ello implique mengua en su remuneración, de esta forma la empresa tiene un interés en el proyecto asignando funciones para los cargos de acuerdo al perfil ya que se puede presentar un conflicto potencial dado al desinterés en desarrollar las funciones y tareas de cada cargo.

En tercer lugar tenemos como actor involucrado a los trabajadores que expresan interés sobre el problema central ya que desean que se cuente con un manual de funciones correctamente establecido en la organización debido a que se percibe un problema, de sobrecarga laboral en los colaboradores, de esta forma en los mandatos y capacidades en el plan nacional del buen vivir objetivo 9 reconoce que la supremacía del trabajo humano sobre el capital es incuestionable, de esta manera se establece que el trabajo no puede ser concebido como un factor más de producción sino como un elemento mismo del buen vivir y como base para el despliegue de los talentos de las personas, de modo pues que se tiene un interés en el proyecto asignando funciones técnica para cada colaborador en lo que respecta se puede presentar un problema dado a la evasión de responsabilidades por ineficiente asignación de funciones.

En cuarto lugar tenemos a los clientes cabe destacar que hay interés en el problema central deseando que se cuente con personal que brinde servicio de excelencia a ellos se percibe un problema de que los trabajadores no están capacitados en sus funciones, de acuerdo con los mandatos en la Ley Del Consumidor. Art 4 literal 4. Derecho a la información adecuada, veraz, clara, oportuna y completa sobre los bienes y servicios ofrecidos en el mercado, así como sus precios, características, calidad, condiciones de contratación y demás aspectos relevantes de los mismos, así también en el Reglamento Interno de la Empresa Art 34, literal q.- atender debidamente a la clientela, guardar compostura y educación ante el público y presentarse utilizando el respectivo uniforme, según su función cabe destacar que existe interés en el proyecto para que los trabajadores se capaciten y brinden un buen servicio de modo que se puede ver afectado por el desinterés por parte de la gerencia a las quejas de sus clientes.

En quinto lugar tenemos al Ministerio de trabajo de esta forma tiene interés en el problema central ya que la Estabilidad laboral de los trabajadores deben estar dentro de un marco legal, es evidente que existe rotación del personal, es oportuno mencionar que en el Código de Trabajo Art. 79, A trabajo igual corresponde igual remuneración, más la especialización y práctica en la ejecución del trabajo se tendrán en cuenta para los efectos de la remuneración de manera que los trabajadores capacitados brindan un buen servicio en el que se puede presentar un problema potencial con el desinterés por parte de la gerencia a las quejas de sus clientes.

El ultimo actor involucro en el proyecto son los estudiantes de modo que tiene un interés en el problema central desean contar con material de consulta sobre manuales de funciones ante lo expuesto se percibe un problema, desconocimiento de la metodología para realizar un manual de funciones de esta forma existen mandatos y capacidades contamos con Recurso humano, Recurso económico políticas del instituto para el desarrollo de proyectos I+ D+ I por lo tanto la aplicación de la metodología del manual de funciones se puede ver bloqueado por el conflicto potencial, que es el escaso apoyo en el desarrollo del proyecto.

CAPITULO III

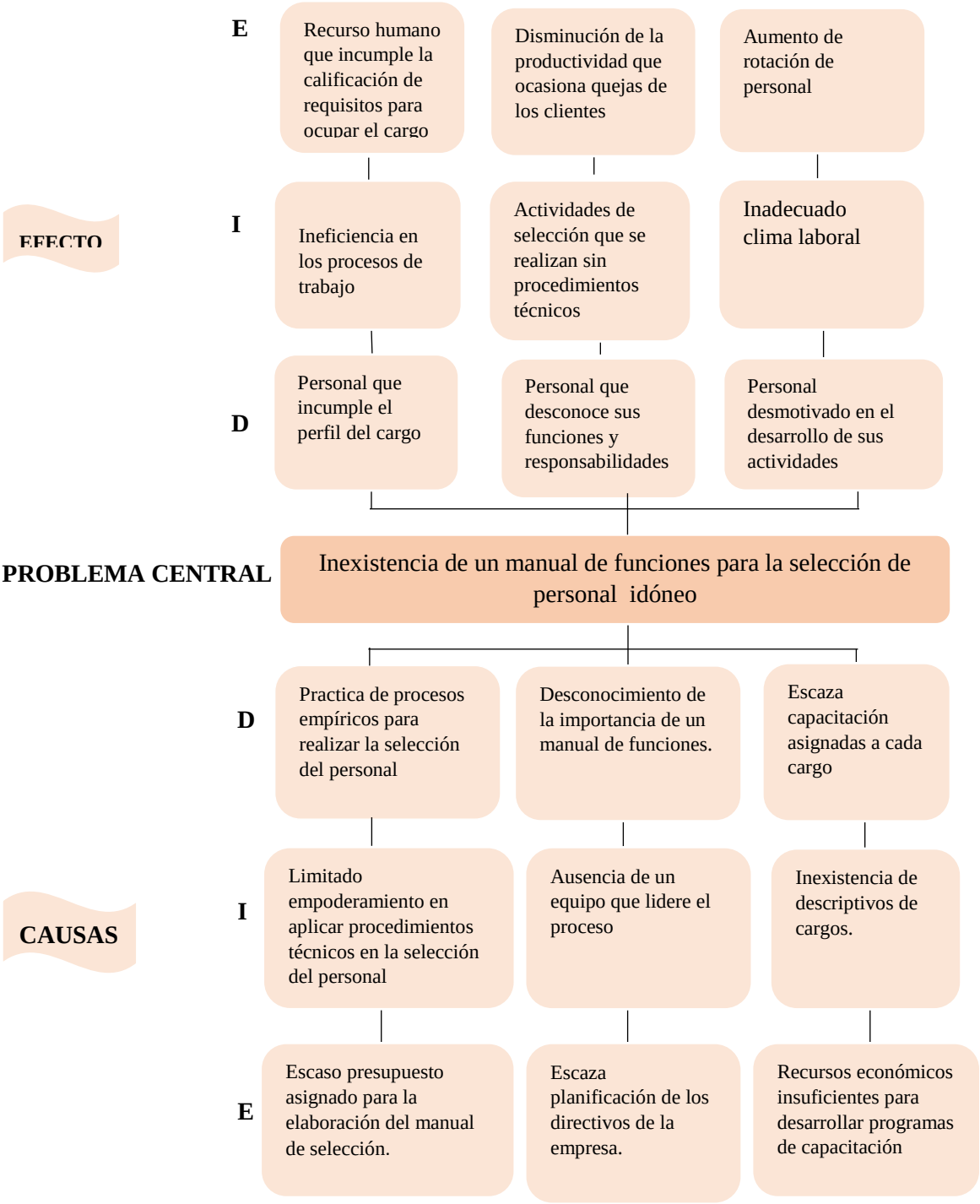
3.01 Árbol de problemas

Concepto: "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". (FERNANDEZ, 2012)

Análisis

Árbol de problemas es una ayuda importante para entender la problemática a resolver. En él se expresan, en encadenamiento tipo causa/efecto, las condiciones negativas percibidas por los involucrados en relación con el problema en cuestión.

FIGURA 2: Árbol De Problemas



Fuente: Empresa: NOVAPIEL

Elaborado por: Mariana Tapia

Análisis Del Árbol De Problemas

Con la ayuda del árbol de problemas se han, identificado las causas directas, indirectas y estructurales.

Una de las causas que afectan directamente al problema central es la práctica de procesos empíricos para realizar la selección del personal esto ocasiona como efecto el disponer de personal que incumple el perfil del cargo. La causa indirecta es el limitado empoderamiento en aplicar procedimientos técnicos en la selección del personal , que trae como consecuencia la ineficiencia en los procesos de trabajo, que responde a una causa estructural basada en el escaso presupuesto asignado para la elaboración de un manual de funciones .

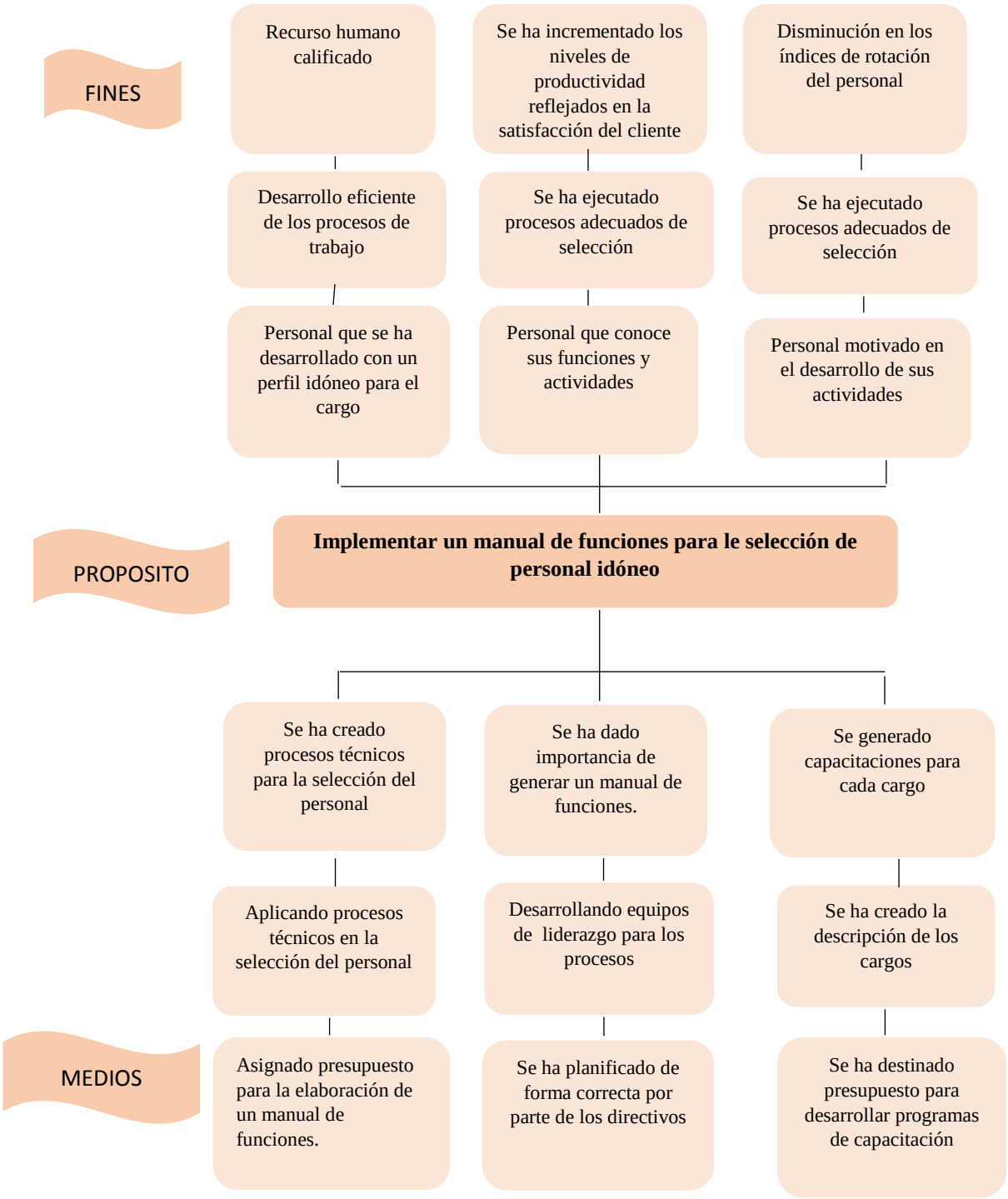
Otra de las causas es el desconocimiento de la importancia de un manual de funciones, cuyo efecto principal es el incumplimiento de responsabilidades por parte del personal. La causa indirecta es la ausencia de un equipo que lidere los procesos, lo cual se manifiesta en la ejecución de actividades de selección con limitada técnica, La causa estructural refleja la escaza planificación de los directivos cuya consecuencia es la disminución de la productividad y el aumento de las quejas por parte de los clientes.

La última causa directa que se analiza en el árbol de problemas es la escasa capacitación asignada a cada cargo, esto nos conlleva a un efecto que es contar con personal desmotivado al realizar sus actividades. La causa indirecta es la inexistencia de descriptivos de cargo, que afecta el clima laboral. Esta insatisfacción está vinculada a una causa estructural que es el insuficiente recurso económico que se asigna para las capacitaciones, cuyo indicador relevante es el alto índice de rotación del personal.

3. 02 Árbol de Objetivos

El Árbol de Objetivos es la versión positiva del Árbol de Problemas. Permite determinar las áreas de intervención que plantea el proyecto, refleja una situación opuesta al de Problemas, lo que permite orientar las áreas de intervención que debe plantear el proyecto, que deben constituir las soluciones reales y factibles de los problemas que le dieron origen

FIGURA 3: Árbol De Objetivos



Fuente: Empresa NOVAPIEL

Elaborado por: Mariana Tapia

Análisis

En el árbol de objetivos se determina que se han creado procesos técnicos para la selección del personal dado que se desarrollan un perfil idóneo para cada cargo esto ayuda a que sea eficiente el proceso de trabajo ya que se aplica correctamente los proceso, asignando un presupuesto para la elaboración del manual de funcione dando como resultado un recurso humano competente.

Dando importancia a generar un manual de funciones de este modo el personal conoce sus funciones y actividades de su cargo, generando así equipos de liderazgo debido a que se ha ejecutado correctamente la selección del personal, ya que la productividad se ha incrementado viéndose reflejado en la satisfacción del cliente.

Se ha generado capacitaciones para cada cargo esto ha sido de gran ayuda para que el personal este motivado y desarrolle sus actividades y exista un buen clima laboral, dando como resultado que se destine presupuesto para desarrollar programa de capacitación llegando a disminuir los índices de rotación del personal de empresa.

CAPITULO IV

4. Análisis de Alternativas

4.01 Matriz de Análisis de Alternativas

Según (EUMED.net)

> *"Una vez concluido el análisis de objetivos, ya podemos tener una idea aproximada de los retos que enfrentará el proyecto, es decir de lo que busca lograr como fines, asimismo ya se tiene claro que aspectos deben trabajarse para lograr un proyecto con impacto triunfante. 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". PAG115*

Cabe destacar que la matriz de alternativas es de importancia ya que con esto podemos saber qué hacer para que el proyecto se defina con éxito y así buscar los medios que se necesitan para llegar al objetivo.

TABLA 3: Matriz De Análisis De Alternativas

OBJETIVOS	Impacto sobre el propósito	Factibilidad técnica	Factibilidad Financiera	Factibilidad Social	Factibilidad Política
Aplicando procesos técnicos en la selección del personal	5	3	1	3	3
Personal que conoce sus funciones y actividades	5	3	5	3	5
Se ha incrementado los niveles de productividad reflejados en la satisfacción del cliente	5	5	1	5	5
Se ha desarrollado un adecuado clima laboral	5	5	1	5	3
Disminución en los índices de rotación del personal	5	5	5	3	3
TOTAL	**25**	**21**	**13**	**19**	**19**

Fuente: Empresa NOVAPIEL

Elaborado por: Mariana Tapia

Análisis

Cada uno de los objetivos planteados es importante para analizar el impacto que tiene en el proyecto llegando a ver la factibilidad técnica, financiera, política y social que tienen cada uno de los objetivos.

De manera pues que aplicando procesos técnicos en la selección de personal se espera que cada uno de los colaboradores conozca y sepa realizar adecuadamente sus actividades, reflejando un índice alto de productividad que satisface al cliente y por ende propiciando así un adecuado clima laboral entre los colaboradores, disminuyendo de manera notoria la rotación de personal en la empresa .

Matriz de Análisis de Impacto De Los Objetivos

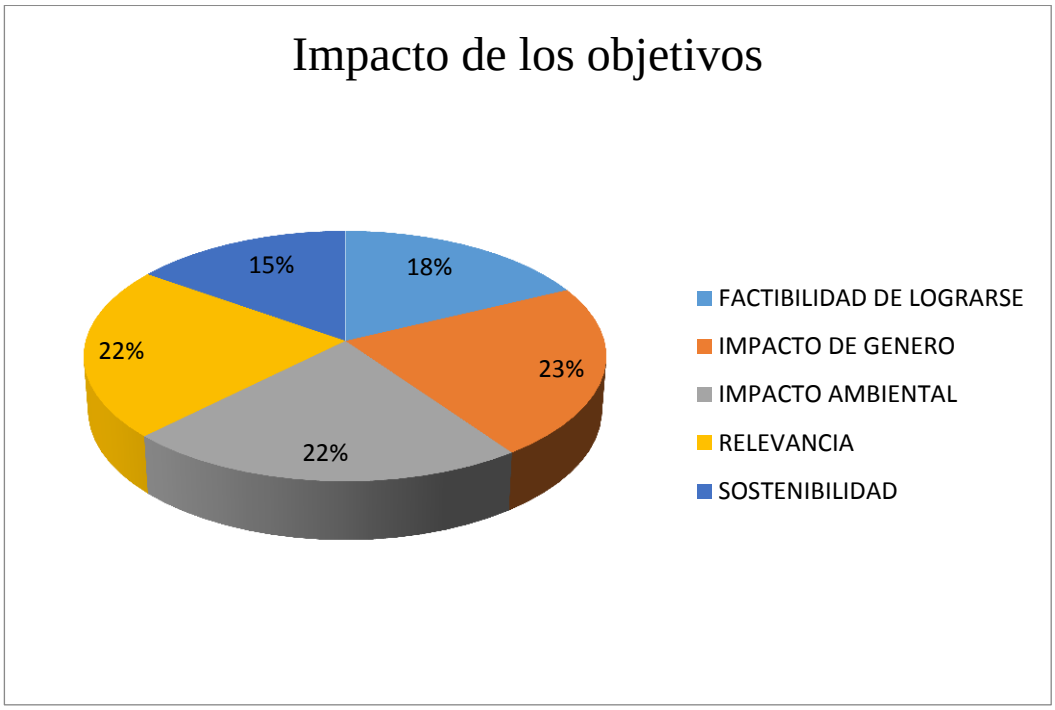
TABLA 4: Matriz De Análisis De Impacto De Objetivos

OBJETIVOS	FACTIBILIDAD DE LOGRARSE (ALTA - MEDIA - BAJA) (5 - 3 -1)	IMPACTO EN GENERO (ALTA - MEDIA - BAJA) (5 - 3 -1)	IMPACTO AMBIENTAL (ALTA - MEDIA - BAJA) (5 - 3 -1)	RELEVANCIA (ALTA - MEDIA - BAJA) (5 - 3 -1)	SOSTENIBILIDAD (ALTA - MEDIA -BAJA) (5 - 3 -1)	TOTAL
DISEÑAR UN MANUAL DE FUNCIONES PARA FACILITAR LA SELECCIÓN DE PERSONAL IDÓNEO.	Los beneficios serán altos en relación a la inversión (5)	Cooperación del personal es ilimitada tanto en hombres y mujeres (5)	Apoya al adecuado uso de los suministros a utilízalos correctamente (5)	Favorece a la relación cliente-trabajador – empresa (5)	Fortalece participación de los trabajadores (4)	**TOTAL 92**
	El financiamiento es accesible (5)	Mejorar el trato en el grupo de trabajo(5)	Reduce el desperdicio de papel (5)	Beneficio proveedores (5)	Aporta al buen uso de selección de personal. (3)	**25-52 BAJO**
	Existe los medios para facilitar el proceso(5)	Fortalecer el trato igualdad de género hombre - mujer(5)	Aporta al buen uso de tecnologías y residuos (5)	Ayuda al mejoramiento de proceso a la empresa (5)	Fortalece interrelación de trabajador y empresa (4)	
	Cuenta con la tecnología(5)	Defender y cumplir con las leyes vigentes sin exclusiones de genero(5)	Utilizar los recursos sin desperdicio (5)	Beneficia el trato al cliente(5)	Favorece los procesos (3)	**53- 80 MEDIO**
	Dispone a favor de las políticas internas (5)	Inserción de mujeres y hombres sin excepción de ningún tipo (5)	Ayuda al entorno (5)	Beneficia a los involucrados (5)	Satisfacción en los puestos de trabajo(3)	
	20 PUNTOS	**25 PUNTOS**	**25 PUNTOS**	**25 PUNTOS**	**17 PUNTOS**	**81 - 108 ALTO**

Fuente: Empresa NOVAPIEL

Elaborado por: Mariana Tapia

FIGURA 4: Impacto De Los Objetivos



Fuente: Empresa NOVAPIEL

Elaborado por: Mariana Tapia

Análisis

La elaboración de un manual de funciones será alto debido a los beneficios que tendrá la organización en relación a inversión ya que el financiamiento es accesible ya esto ayudaría a facilitar procesos además que la empresa cuenta con la tecnología necesaria ya a que se orienta a favor de las políticas internas de la empresa.

En lo que respecta el impacto de género es importante dado que la colaboración del personal es incondicional mejorando el trato de cada uno de sus integrantes de la empresa fortaleciendo así la igualdad de género cumpliendo con las leyes sin acepción de que sea mujer u hombre.

Asimismo se pretende poyar para que utilicen correctamente los suministros, reduciendo el desperdicio de papel dándole el uso necesario que tienen cada uno de los materiales sin desperdiciar ayudando al entorno.

Fortaleciendo relación cliente trabajador empresa beneficiando a los cliente proveedores ayudando a procesos de la empresa.

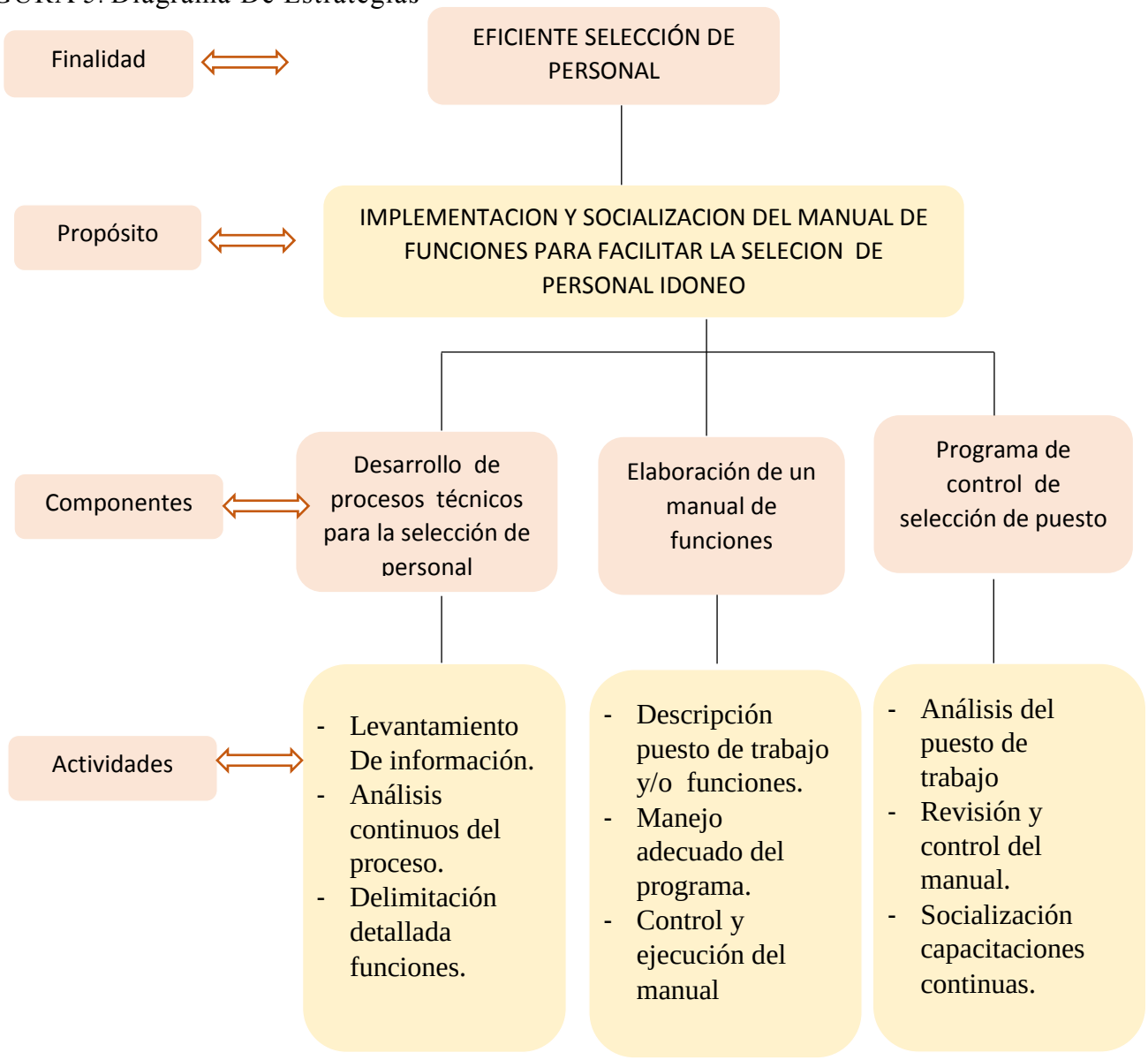
4.03. Diagrama de Estrategias.

Según (Márquez, 2008) manifiesta que

> "*Es establecer niveles jerárquicos como el fin, objetivo central del proyecto (propósito), los componentes (productos) y las actividades. Es un esquema de alternativa de solución más viable expresada en forma general donde se incluyen cuatro niveles jerárquicos de tal forma que en la parte inferior se colocan las actividades, se sube un nivel para los componentes, otro para los propósitos y en la parte superior se coloca los fines del proyecto"PAG259*

Es un proceso de pensamiento, la información clave, de las partes interesadas. Representa las decisiones tomadas en la elaboración de consecuencias sobre los impactos esperados. El diagrama de Estrategias s constituye un complemento útil a los diagramas de objetivos y de efectos.

FIGURA 5: Diagrama De Estrategias



Fuente: NOVAPIEL

Elaborado por: Mariana Tapia

Análisis

El diagrama de estrategias están detalladas las actividades que realizaremos para cumplir con los objetivos planteados y así llegar al propósito que es implementar y socializar el manual de funciones para la empresa NOVAPIEL deseando tener un eficiente recurso humano.

4.04. Matriz de Marco Lógico

Según (PACELLO, 2009) El Marco Lógico es una herramienta dinámica

> *"que sirve para facilitar el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos. El diseño del Marco Lógico debe ser un proceso participativo (todos los miembros del Equipo del Proyecto, stakeholders, beneficiarios y otros). Su fortaleza como herramienta, depende del grado de participación en el proceso de diseño, de los posibles involucrados y beneficiarios".*

Se puede observar precisamente el propósito y la justificación de un proyecto, bebido que aquí juega un papel muy importante las personas que van a ser parte y a su vez los involucrados y afectados para llegar a realizar dicho proyecto

TABLA 5: Matriz Del Marco Lógico

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
FINALIDAD DEL PROYECTO. Localizar y levantar información de cada uno de los cargos ocupacionales.	• Evitar rotación incremento de inversión. • Disminución de productividad.	Entrevista a jefe departamentos Encuesta a Empleados Encuesta a Clientes	Desconocimiento del personal responsable en el área.
PROPOSITO DEL PROYECTO Manual de funciones de puesto de trabajo.	• Evaluar la seguridad y conformidad en el personal. • Estimación de tiempos muertos. • Evaluación de satisfacción clientes	Entrevista a jefe departamentos Encuesta a Empleados Encuesta a Clientes	Disposiciones infringidas Políticas y normas no Atendidas
COMPONENTES DEL PROYECTO Desarrollar talleres con incentivo para los empleados Efectuar canales de comunicación Crear políticas a favor del personal Atención personalizada de clientes	• Medición y cumplimiento de capacitaciones. • Control de desempeño • Atención en satisfacción del personal • Observación de satisfacción cliente.	Entrevista a jefe departamentos Encuesta a Empleados Encuesta a Clientes	Inexactitud en comprensión de capacitaciones

ACTIVIDADES DEL PROYECTO • Levantamiento De información. • Análisis continuos del proceso. • Delimitación detallada funciones • Descripción puesto de trabajo y/o funciones. • Manejo adecuado del programa. • Control y ejecución del manual • Análisis del puesto de trabajo • Revisión y control manual del manual. • Socialización capacitaciones continuas.	$500 Personal para levantamiento de información $354 Salario $150 capacitación Atención al cliente. $50 Capacitación actualización de mercadería. $50 impresión de folleto de políticas y normas. $25 capacitación de políticas y normas empresa. $50 capacitación de técnicas de venta. Socialización del presente proyecto	Evaluación de desempeño. Exámenes de conocimiento. Encuestas a clientes para medir el tiempo de repuesta Medición e impacto de las capacitaciones	Políticas y normas no respetadas Desacierto en ejecutar reglas y normativas en la empresa.

Fuente: Empresa NOVAPIEL

Elaborado por: Mariana Tapa

CAPÍTULO V

5. Propuesta.

5.01 Antecedentes.

NOVAPIEL es una empresa que su principal actividad económica es la fabricación de calzado y accesorios de dama en cuero cien por ciento ecuatoriano; presente en el mercado nacional por más de 30 años, brindando a sus clientes productos de calidad, realizados con tecnología de punta.

A lo largo de la actividad económica desarrollada por la empresa NOVAPIEL no se han registrado investigaciones previas sobre el tema, esto debido a que la empresa en cuestión está en desarrollo.

Es la razón por lo cual se ha llegado a tomar la decisión de analizar sobre la creación de un manual de funciones ya que el mismo ayudará a que se cumplan con agrado las funciones encomendadas a cada uno de los empleados que laboran en la empresa y de esta manera terminar con el desorden existente que causa desconciertos en las tareas a realizar por parte de los empleados, logrando resultados favorables para la organización que ayude a cumplir con los objetivos trazados por la empresa.

5.02 Justificación

El manual de funciones orientará a la práctica de esta herramienta necesaria para mejorar el trabajo administrativo, mediante la estructura de las funciones de sus colaboradores e innovación de los procesos en que incumplen para el desarrollo de las actividades.

La necesidad de una gestión eficiente y eficaz crea la necesidad de implementar un manual de funciones, en la Empresa NOVAPIEL ya que se venía desarrollando empíricamente la administración de la empresa esto ha sido causa negativo para que se desarrolle con éxito.

Es por eso que la propuesta de implantar un Manual de Funciones que reúne la atención en la innovación de la creatividad, en donde la responsabilidad de los directivos es establecer un ambiente objetivo para el proceso de una fuerza emprendedora.

5.02.01 Objetivo General

- ✓ Implementar un manual de funciones para le selección de personal idóneo en la empresa NOVAPIEL.

5.03 Metodología de Investigación

Según (SAMPIER, 2014) *La metodología de la investigación es*

> *"una disciplina de conocimiento encargada de elaborar, definir y sistematizar el conjunto de técnicas, métodos y procedimientos que se deben seguir durante el desarrollo de un proceso de investigación para la producción de conocimiento. Orienta la manera en que vamos a enfocar una investigación y la forma en que vamos a recolectar, analizar y clasificar los datos, con el objetivo de que nuestros resultados tengan validez y pertinencia, y cumplan con los estándares de exigencia científica"*. Pág. 134

5.03.01 Enfoque cuantitativo:

La metodología cuantitativa es aquella empleada por las ciencias naturales o fácticas, que se vale de datos cuantificables a los cuales accede por observación y medición. Para su análisis, procede mediante la utilización de las estadísticas, la identificación de variables y patrones constantes. Su método de razonamiento es deductivo, para lo cual trabaja con base en una muestra representativa del universo estudiado.

5.03.02. Enfoque cualitativo:

La metodología cualitativa es aquella empleada para abordar una investigación dentro del campo de las ciencias sociales y humanísticas. Como tal, se enfoca en todos aquellos aspectos que no pueden ser cuantificados, es decir, sus resultados no son trasladables a las matemáticas, de modo que se trata de un procedimiento más bien interpretativo, subjetivo, en contraposición con la metodología cuantitativa. Su método de razonamiento es inductivo: va de lo particular a lo universal. En su caso, se accede a los datos para su análisis e interpretación a través de la observación directa, las entrevistas o los documentos.

5.03.03. Metodología del aprendizaje

La metodología del aprendizaje es una disciplina que comprende una serie de técnicas, métodos y estrategias que, implementadas sistemáticamente, contribuyen a optimizar la adquisición de nuevos conocimientos y habilidades. En resumidas cuentas, es el arte de aprender a aprender.

5.03.04 Determinación de la población y muestra

La población involucrada esta con formada de la siguiente manera:

Población	Numero
Administrativo	6
Operativo	11
Total	17

5.03.04. 01 Población

"Una población es un conjunto de todos los elementos que estamos estudiando acerca de los cuales intentamos sacar conclusiones" (RUBIN, 1996)

5.03.01.02 Muestra

"Se llama muestra a una parte de la población a estudiar qué sirve para representarla" (SPIEGEL, 1991)

5.04 Técnicas de Recopilación de la información

5.04.01 La Entrevista:

Conversación que un periodista mantiene con una persona y que está basada en una serie de preguntas o afirmaciones que plantea el entrevistador y sobre las que la persona entrevistada da su respuesta o su opinión.

5.04.02 La Encuesta:

Una encuesta es un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa de la población o instituciones, con el fin de conocer estados de opinión o hechos específicos. El investigador debe seleccionar las preguntas más convenientes, de acuerdo con la naturaleza de la investigación y, sobre todo, considerando el nivel de educación de las personas que se van a responder el cuestionario

5.05 Marco teórico

Organización

"Consiste en ensamblar y coordinar los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, que son necesarios para lograr metas. Actividades que incluyan atraer gente a la organización, especificar las responsabilidades del puesto, agrupara

tareas en unidades de trabajo, para alcanzar el máximo éxito". Bateman t y Snell, (2001, pág. 7)

Reglamento

Los fines de la organización. Traducción funcional de una ley para efectos prácticos". Benjamín, F (2009, pág. 488).

Responsabilidad

"Asignación de una tarea a una persona o unidad administrativa que, forzosamente, debe realizar". Benjamín, F (2009, pág. 488).

Autoridad

"Facultad conferida a un órgano y/o persona para actuar y resolver acerca de una materia o campo especifico". Benjamín, F (2009, pág. 488).

Coordinación

"Logro de la unidad y orden de las acciones para desarrollar una actividad o alcanzar un objetivo". Herbert y Arthur (1963 pág. 79)

Descripción de Funciones

"Debido a la división de trabajo y a la consecuente especialización funcional, la necesidad de recursos humanos de la organización ya sean, cualitativos y cuantitativos se determinan mediante un esquema de descripción y especificación de puestos. La descripción de puestos muestra una relación de las tareas, obligaciones y responsabilidades del puesto". Chiavenato I (2009, pág.226)

Manual de Funciones

"Es un libro que confiere todas las actividades relacionadas con el funcionamiento y operación del área correspondiente. Este manual documenta los conocimientos, experiencias y tecnología del área, para hacer frente a sus retos y funciones, con el propósito de cumplir adecuadamente con su función". Herbert y Arthur (1963 pág. 79)

Puesto

"Un puesto se puede definir como una unidad de la organización que consiste en un grupo de obligaciones y responsabilidades que lo separan y distinguen de los demás puestos. Estas obligaciones y responsabilidades pertenecen al empleado que desempeña el puesto y proporcionan los medios con los cuales los empleado contribuyen al logro de los objetivos de la organización". Herbert y Arthur (1963 pág. 79)

Naturaleza del trabajo

Se define por medio de un enunciado corto, el tipo de actividad que se desarrolla en la clase. Sirve además, para establecer las diferencias básicas entre las clases de la misma serie.

Denominación del puesto

Es la representación semántica de lo que se debe hacer en el puesto.

Código

Es la utilización del sistema decimal Dewey para presentarlos los elementos de la clasificación.

Funciones

Están relacionadas directamente con las funciones básicas que realiza la empresa a fin de lograr sus objetivos. Producción, mercadotecnia, recursos humanos y finanzas.

NOVAPIEL®
www.nova-piel.com

Manual
De
Funciones

NOVAPIEL

1. Introducción

El Manual de Funciones de la empresa NOVAPIEL tiene como finalidad que el personal nuevo que ingresan a laborar en la empresa sepa cuáles son sus funciones y establecer intereses para el desarrollo de su trabajo.

Determina las funciones, competencias para los cargos de cada uno de los colaboradores que conforman la empresa.

- Determinar las funciones y orden organizacional de la empresa, para desempeñar eficientemente cada actividad.
- Definir las capacidades, grado de autoridad y responsabilidad de los puestos de trabajo.
- Reclutar y seleccionar personal idóneo para los diferentes departamentos.
- Promover la formación y capacitación de acuerdo al perfil del puesto.
- Contar con una herramienta técnica de uso y aplicación obligatoria para los empleados de la empresa.

1.1 Objetivos Del Manual

1.01Objetivo General

- ✓ Implementar un manual de funciones para le selección de personal idóneo en la empresa NOVAPIEL.

1.1 Objetivos Específicos

- Facilitar el proceso de reclutamiento y selección de personal.

- Precisar las funciones encomendadas a cada cargo, para deslindar responsabilidades, evitando duplicación de tareas.
- Sirve de medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, ya que facilita su incorporación a las diferentes áreas de trabajo.

2. Empresa

- **Razón Social: NOVAPIEL**.
- **Dirección**: La niña y 6 de diciembre
- **Actividad económica principal:** Fabricación de calzado

2.1 Filosofía Empresarial.

La filosofía de la empresa está basada en el servicio al cliente y el constante crecimiento de su personal con una visión de una empresa a nivel internacional.

Estamos interesados en desarrollar relaciones comerciales con nuestros clientes mediante la calidad de nuestros productos, el servicio a nuestro personal y la continua comunicación con nuestros clientes lo que nos posibilita aprender de las necedades de nuestros compradores finales.

2.3 POLITICA EMPRESARIAL

Mantener una buena relación con nuestros colaboradores lo que significa que tenemos mutuo respeto.

Creemos que la comunicación es la única forma efectiva para que podamos expresar nuestros puntos de vista, de esta manera la política de escuchar todas las sugerencias constructivas ya que vivimos en un mundo flexible y de cambios permanentes.

Está comprometido como empresa a fabricar productos de excelencia, tanto en calidad, durabilidad y garantía, los mismos que son transmitidos a cada uno de sus operarios desde la alta dirección, brindando un producto competitivo en el mercado, siguiendo la tradición desde sus inicios

MISIÓN

NOVAPIEL está establecida 30 años en el país es fabricante de calzado y artículos de cuero especialmente femenino, es una empresa moderna usando lo último en tecnología y materiales de la industria, la ventaja competitiva radica en presentar a nuestros clientes cada temporada, colecciones innovadoras en nuestro medio, por su forma, material y color.

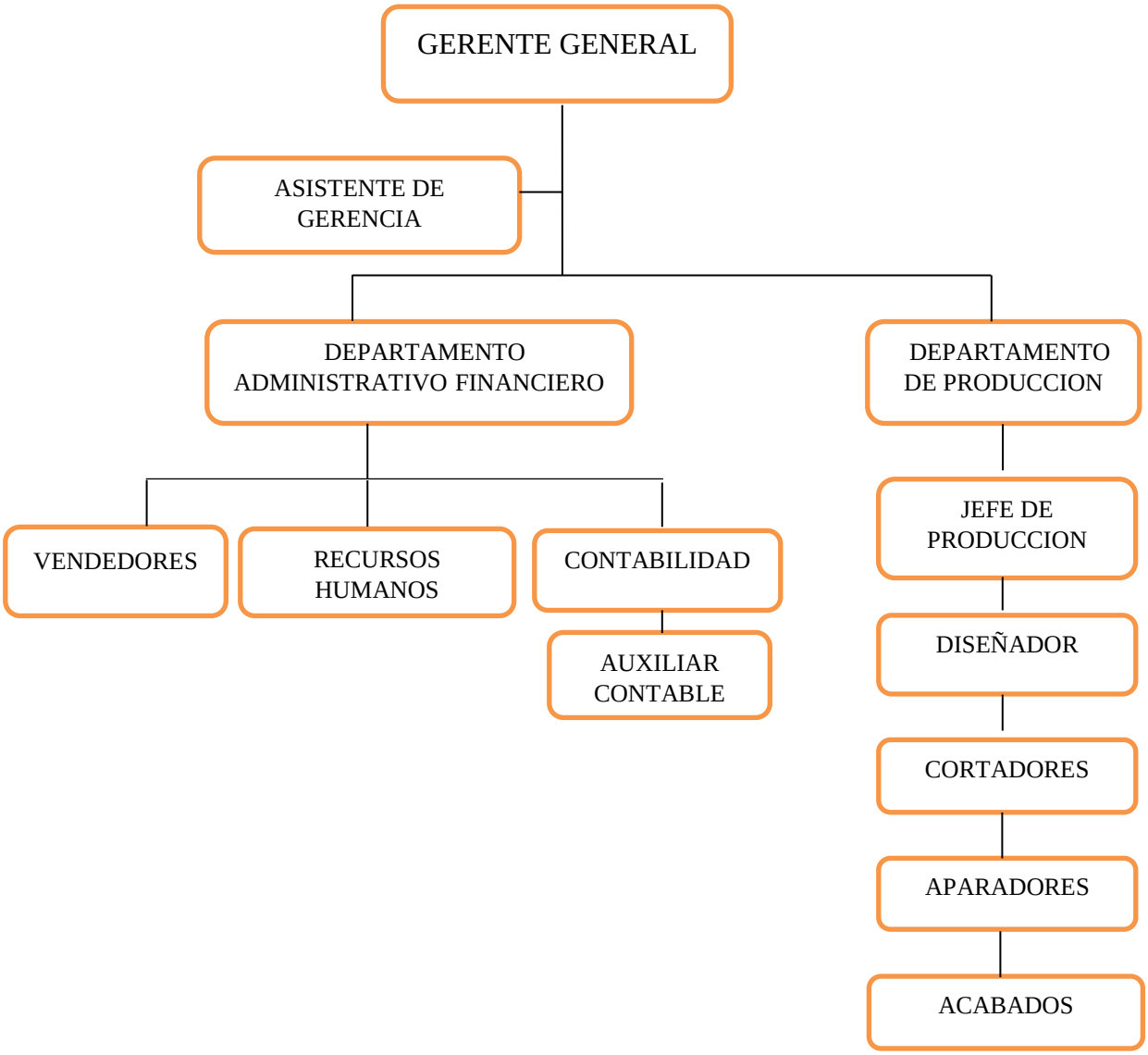
VISIÓN

NOVAPIEL es una empresa nacional reconocida por sus colaboradores, clientes, competidores y público en general por su eficacia y eficiencia, seremos el parámetro para que otras empresas midan su actuación, nuestros objetivos serán la innovación, la iniciativa, el trabajo en equipo, de nuestro personal ,así como nuestra capacidad para anticipar y responder debidamente a los cambios y para crear oportunidades, la empresa tiene un sólido compromiso para mejorar permanentemente la calidad de nuestros productos y servicios, con una visión internacional .

VALORES

- ✓ Compromiso con nuestros clientes
- ✓ Crecimiento y desarrollo de nuestro recurso humano
- ✓ Honestidad
- ✓ Profesionalismo
- ✓ Responsabilidad social
- ✓ Respetó mutuo
- ✓ Confianza

3 Organigrama de la Empresa



Fuente: NOVAPIEL

Elaborado por: Mariana Tapia

3.1 Estructura De La Empresa

- ✓ Gerente 1
- ✓ Asistente de gerencia 1
- ✓ Jefe de Recursos humanos 1
- ✓ Contadora 1
- ✓ Jefe Administrativo 1
- ✓ Asistente de contabilidad 1
- ✓ Jefe de ventas 1
- ✓ Vendedoras 8
- ✓ Jefe de producción 1
- ✓ Diseñador 1
- ✓ Cortadores 2
- ✓ Aparadores 2
- ✓ Acabados 1

3.2 Índice Ocupacional

El índice se ha creado y estructurado de la siguiente manera.
Las dos primeras letras son las iniciales del puesto y los números indican que es el cargo más alto.

CÓDIGO	CARGO
GE01-01-01	Gerente
AG01-01-02	Asistente de gerencia
JRH02-02-01	Jefe de recursos humanos
CT 03-03-01	Contadora
ACT03-03-02	Asistente de contabilidad
JF0404-01	Jefe Financiero
JV05-05-01	Jefe de ventas

VD05-05-02	Vendedora
JP06-06-01	Jefe de producción
DÑ06-06-02	Diseñador
CT06-06-03	Cortador
AP06-006-04	Aparador
AC06-06-05	Acabados

NOVAPIEL www.nova-piel.com	MANUAL DE FUNCIONES
FECHA DE ELABORACION	CODIGO GE01-01-01

FUNCIONES

GERENCIA GENERAL

I DEPENDENCIA

Depende de: Propietario

Tiene bajo su dependencia: Asistente de gerencia, departamento de producción, ventas, financiero y administrativo.

II FUNCIÓN PRINCIPAL

Planificar, Organizar, Dirigir, Ejecutar y Supervisar las labores técnico - administrativas y financieras de la compañía, con el propósito de cumplir las metas y objetivos institucionales.

III DEBERES Y RESPONSABILIDADES

- ✓ Representar judicial y extrajudicialmente a la Empresa.
- ✓ Administrar los recursos de la empresa, afirmando su óptimo rendimiento.
- ✓ En coordinación con las metas organizacionales orientadas por la propietaria, crear planes, programas y objetivos para la organización, a cumplir en un corto, mediano y largo plazo.
- ✓ Velar por el cumplimiento de los objetivos organizacionales establecidas y

alineados a la subsistencia y desarrollo de la inversión de los propietarios, que incluyen aspectos de rentabilidad de corto, mediano y largo plazo.

- ✓ Establecer, dirigir y controlar la administración general de la empresa y responder por ella, y cumplir con las metas establecidas**.**

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

IDENTIFICACIÓN Y RELACIONES

A) Identificación

- ✓ Nombre del puesto **Gerente General**
- ✓ Número de plazas 1
- ✓ Código GE01-01-01
- ✓ Ubicación Nivel Superior
- ✓ Tipo de contratación permanente
- ✓ Ámbito de operación Toda la Organización

B) Relaciones de autoridad

- ✓ Jefe inmediato Propietaria
- ✓ Subordinados asistente de gerencia
- ✓ Jefe de producción
- ✓ Jefe de recursos humanos
- ✓ Jefe de ventas

Propósito del puesto

Vigilar y supervisar todas las actividades que se ejecuten en la organización.

Funciones generales

Planear, organizar, coordinar, dirigir las actividades en la organización.

Funciones específicas

Establecer los objetivos de la organización.

Facilitar las herramientas necesarias para la realización de los trabajos.

Seleccionar personal competente y desarrollar programas de capacitación para potenciar sus habilidades.

Responsabilidad

Representar a la empresa NOVAPIEL ante las instituciones en todos los asuntos relacionados con la comercialización del producto (calzado).

Sancionar las faltas de los trabajadores de acuerdo a la política disciplinaria de la organización.

Aprobar los diferentes presupuestos que beneficie a la organización

Especificaciones del puesto

- ✓ Conocimientos Administración de Empresas
- ✓ Experiencia 4 años
- ✓ Iniciativa Emprendedor, líder
- ✓ Personalidad Espíritu de líder y estabilidad emocional

NOVAPIEL www.nova-piel.com	MANUAL DE FUNCIONES
FECHA DE ELABORACION	CODIGO AG01-01-02

ASISTENRENTE DE GERENCIA

I DEPENDENCIA

Depende de: Gerente General

Tiene bajo su dependencia: departamento financiero ,departamento de operaciones ,departamento de ventas

II FUNCIONES PRINCIPALES

Controla al equipo de trabajo, Coordina, Evalúa, interesarse en el caso de que sea necesario en cuestiones que comprometan su ámbito laboral.

III DEBERES Y RESPONSABILIDADES

- ✓ Acordar reuniones.
- ✓ Llevar adelante la agenda un algún alto cargo de la empresa.
- ✓ Colaborar con el departamento administrativo a través de informes y evaluaciones que se puedan requerir.
- ✓ Buena dicción y capacidad de observación.

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

- ✓ **Identificación**
- ✓ Nombre del puesto **Asistente de gerencia**
- ✓ Número de plazas 1
- ✓ Código
- ✓ Ubicación Nivel Superior
- ✓ Tipo de contratación permanente

- ✓ Ámbito de operación Toda la Organización

B) Relaciones de autoridad

- ✓ Jefe inmediato Gerente general
- ✓ Subordinados directos jefe financiero jefe de operaciones

Propósito del puesto

Colaborar eficientemente con gerencia en las tareas administrativas asignadas.

Funciones Generales

Obedecer las órdenes del Gerente General

Funciones Especificas

Redactar escritos tales como: oficios, memorandos.

Mantener los archivos de la empresa.

Supervisar que se cumplan con los objetivos organizacionales.

Responsabilidad

Transcribir actas y resoluciones tomadas por el gerente o por la propietaria.

Asistir junto con el gerente a las audiencias que pudiera tener la empresa.

Especificaciones del puesto

- ✓ Conocimientos Asistente de Gerencia, Secretariado Ejecutivo.
- ✓ Experiencia 3 años
- ✓ Iniciativa trabajo bajo presión
- ✓ Personalidad Sociable

NOVAPIEL www.nova-piel.com	MANUAL DE FUNCIONES
FECHA DE ELABORACION	CODIGO JRH02-02-01

JEFE DE RECURSOS HUMANOS

I DEPENDENCIA

Depende del Gerente General

Tiene bajo su dependencia: Jefe Financiero, Jefe de ventas, Vendedores Jefe de Producción

II FUNCION PRINCIPALES

Asegurarse que los empleados del departamento están bien atendidos en sus áreas de especialización.

III DEBERES Y RESPONSABILIDADES

- ✓ Definir Compensación para los trabajadores
- ✓ Seguridad Industrial a los empleados de la empresa
- ✓ Realizar Nómina
- ✓ Contratación
- ✓ Capacitación.
- ✓ Selección de Personal

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

IDENTIFICACIÓN Y RELACIONES

A) Identificación

- ✓ Nombre del puesto **Jefe de Recursos Humanos**
- ✓ Número de plazas 1
- ✓ Código JRH02-02-01
- ✓ Ubicación Nivel Superior
- ✓ Tipo de contratación permanente
- ✓ Ámbito de operación Toda la Organización

B) Relaciones de autoridad

- ✓ Jefe inmediato Gerente General
- ✓ Subordinados directos Jefe de ventas, jefe de producción, Contadora

Propósito del puesto

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 y los trámites de índole laboral con las entidades involucradas; a fin de disponer del personal idóneo y eficiente para el desarrollo del trabajo dentro de un entorno y clima organizacional adecuado.

Funciones generales

Planear, organizar, coordinar, dirigir las actividades en la organización. Tener conocimiento de leyes laborales

Funciones específicas

- ✓ Pagar planillas del IESS
- ✓ Realizar ingresos y egresos del personal

- ✓ Realizar informes mensuales
- ✓ Capacitar al personal

Responsabilidad

Gestionar el capital humano de la empresa

Solicitar presupuestos para las capacitaciones de los colaboradores

Responsable que cada uno de los empleados esté motivado en la organización.

Especificaciones del puesto

- ✓ Conocimientos Recursos Humanos
- ✓ Experiencia 4 años
- ✓ Iniciativa Emprendedor, liderazgo trabajo bajo presión trabajo en equipo
- ✓ Personalidad Espíritu de líder carismático sociable y Estabilidad emocional

NOVAPIEL www.nova-piel.com	MANUAL DE FUNCIONES
FECHA DE ELABORACION	CODIGO JP06-06-01

JEFE DE PRODUCCIÓN

I DEPENDENCIA

Depende de: Gerente General.

Tiene bajo su dependencia: diseñador, cortador, plantador, aparador y acabado.

II FUNCIÓN PRINCIPAL

Planificar , organizar , dirigir coordinar, controlar y evaluar las operaciones de su departamento

III DEBERES Y RESPONSABILIDADES

- ✓ Supervisar el proceso de producción, en todas las fases.
- ✓ Vigilar que el proceso en la elaboración del calzado cumpla con la planificación prevista.
- ✓ Establecer el control de calidad de cada lote de producción
- ✓ Verificar que el embalaje se realice en las mejores condiciones.
- ✓ Y las demás funciones que sean causa y /o efecto de las misma.

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

IDENTIFICACIÓN Y RELACIONES

A) Identificación

- ✓ Nombre del puesto **Jefe Dpto. Producción**

- ✓ Número de plazas 1
- ✓ Código JP06-06-01
- ✓ Ubicación Departamento
- ✓ Tipo de contratación Permanente
- ✓ Ámbito de operación Toda la Organización

B) Relaciones de autoridad

- ✓ Jefe inmediato Gerente General
- ✓ Subordinados directos Diseñador, Cortador, Plantador, Aparador y Acabado.

Propósito del puesto

Definir, diseñar e implementar un sistema de seguridad e higiene en el trabajo en el sistema de producción de calzado.

Funciones generales

Diseñar, programar y controlar los procesos de producción

Funciones específica

Controlar y evaluar métodos de trabajo

Verificar el buen estado de las maquinarias y equipos.

Responsabilidad

Programar los lotes de producción de acuerdo a la capacidad de producción.

Especificaciones del puesto

- ✓ Conocimientos Proceso de Producción.
- ✓ Experiencia 2 años
- ✓ Iniciativa
- ✓ Personalidad Ser competitivo

NOVAPIEL www.nova-piel.com	MANUAL DE FUNCIONES
FECHA DE ELABORACION	CODIGO DÑ06-06-02

DISEÑADOR

I DEPENDENCIA

Depende de: Jefe de producción

Tiene bajo su dependencia: cortador, plantador, aparador y acabado.

II FUNCION PRINCIPAL

Diseñar los modelos de colecciones, de acuerdo a las exigencias de los clientes.

III DEBERES Y RESPONSABILIDADES

- ✓ Proponer las diferentes ideas de innovación para la imagen del calzado.
- ✓ Disponer de la información adecuada para la elaboración de cualquier modelo de calzado.
- ✓ Evaluar sus procesos para la estructuración de los diferentes modelos.
- ✓ Generar de forma oportuna y correcta la información de soporte para las propuestas.
- ✓ Realizar informe semanal de las actividades realizadas
- ✓ Y las demás funciones que sean causa y /o efecto de las misma

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

IDENTIFICACIÓN Y RELACIONES

A) Identificación

- ✓ Nombre del puesto **Diseñador**

- ✓ Número de plazas 1
- ✓ Código DÑ06-06-02
- ✓ Ubicación Departamento
- ✓ Tipo de contratación Permanente
- ✓ Ámbito de operación Toda la Organización

B) Relaciones de autoridad

- ✓ Jefe inmediato Jefe de Producción
- ✓ Subordinados directos Cortador, Plantador, Aparador y Acabado

Propósito del puesto

Investigar nuevos modelos de calzado para su posterior elaboración.

Funciones generales

Establecer el diseño correspondiente para la temporada.
Proponer las diferentes ideas de innovación para la imagen del calzado.

Funciones específica

Disponer de la información adecuada para la elaboración de cualquier modelo de calzado
Evaluar sus procesos para la estructuración de los diferentes procesos establecidos para las actividades a realizar.

Responsabilidad

Crear nuevos diseños de calzado.

Especificaciones del puesto

- ✓ Conocimientos Diseño de calzado
- ✓ Experiencia 2 años
- ✓ Iniciativa
- ✓ Personalidad Ser creativo

NOVAPIEL www.nova-piel.com	MANUAL DE FUNCIONES
FECHA DE ELABORACION	CODIGO CT06-06-03

CORTADORES

I DEPENDENCIA

Depende de: diseñador

Tiene bajo su dependencia: plantador, aparador y acabado.

II FUNCIÓN PRINCIPAL

Preparar los materiales para la confección del calzado y distribución de los mismos a los obreros.

III DEBERES Y RESPONSABILIDADES

- ✓ Preparar los cortes de acuerdo a los modelos previstos.
- ✓ Colocar las piezas internamente en el calzado tales como: punteras, taloneras, foros, plantillas y látex.
- ✓ Y las demás funciones que sean causa y /o efecto de las misma

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

IDENTIFICACIÓN Y RELACIONES

A) Identificación

- ✓ Nombre del puesto **Cortador**
- ✓ Número de plazas 1
- ✓ Código CT06-06-03
- ✓ Ubicación Departamento.
- ✓ Tipo de contratación Permanente
- ✓ Ámbito de operación Toda la Organización

B) Relaciones de autoridad

- ✓ Jefe inmediato Jefe de Producción
- ✓ Subordinados directos Plantador, Aparador y Acabado

Propósito del puesto

Cortar el cuero de acuerdo con los diseños, siguiendo las órdenes de producción.

Funciones generales

Ajustar el corte con exactitud a la forma y tamaño de la horma sin causarle ningún deterioro.

Funciones específica

Cortar el cuero evitando desperdicios.

Dividir el cuero de acuerdo a la numeración del calzado.

Responsabilidad

Verificar que el corte sea adecuado para el siguiente proceso.

Especificaciones del puesto

- ✓ Conocimientos Curso sobre elaboración de calzado
- ✓ Experiencia 2 años
- ✓ Iniciativa
- ✓ Personalidad Destrezas y Habilidades

NOVAPIEL www.nova-piel.com	MANUAL DE FUNCIONES
FECHA DE ELABORACION	CODIGO AP06-006-04

APARADORES

I DEPENDENCIA

Depende de: aparadores.

Tiene bajo su dependencia: Acabado

II FUNCIÓN PRINCIPAL

Controlar las tareas del aparado, verificando que la calidad de los procesos y de los resultados se ajuste a los requerimientos del producto.

III DEBERES Y RESPONSABILIDADES

- ✓ Controlar los componentes cortados para el aparado, cotejándolos con lo establecido en la orden de trabajo.
- ✓ Ensamblar las piezas cortadas, respetando la secuencia y aplicando las técnicas de acuerdo al modelo, para su posterior costura.
- ✓ Controlar los componentes cortados para el aparado según lo establecido en la orden de trabajo.
- ✓ Y las demás funciones que sean causa y /o efecto de las misma

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

IDENTIFICACIÓN Y RELACIONES

A) **Identificación**

- ✓ Nombre del puesto **Aparador**
- ✓ Número de plazas 2
- ✓ Código AP06-006-04
- ✓ Ubicación Departamento
- ✓ Tipo de contratación Permanente
- ✓ Ámbito de operación Toda la Organización

B) Relaciones de autoridad

- ✓ Jefe inmediato Jefe de Producción
- ✓ Subordinados directos Acabado

Propósito del puesto

Realizar la preparación de los medios necesarios para efectuar el aparado de acuerdo a las instrucciones u órdenes de trabajo.

Funciones generales

Preparar las máquinas y herramientas a fin de dejarlas listas para el proceso de aparado

Funciones específica

Preparar las máquinas y herramientas necesarias para el armado y acabado, comprobando que se encuentren en estado operativo.
Realiza el ajuste de las máquinas o herramientas de acuerdo a las operaciones de prueba.

Responsabilidad

Efectuar las operaciones de acabado y clasificación de los calzados a fin de otorgarles las

características y presentación final.

Especificaciones del puesto

- ✓ Conocimientos Cursos de Aparado
- ✓ Experiencia 2 años
- ✓ Iniciativa
- ✓ Personalidad Ser competitivo

NOVAPIEL www.nova-piel.com	MANUAL DE FUNCIONES
FECHA DE ELABORACION	CODIGO AC06-06-05

ACABADO

I DEPENDENCIA

Depende de: Plantadores.

II FUNCIÓN PRINCIPAL

Verificar que el calzado este elaborado correctamente.

III DEBERES Y RESPONSABILIDADES

- ✓ Revisar y corregir los defectos existentes en el calzado.
- ✓ Marcar con etiquetas el calzado terminado.
- ✓ Clasificar el calzado de acuerdo a la numeración.
- ✓ Efectuar en empaquetado del calzado.
- ✓ Y las demás funciones que sean causa y /o efecto de las misma

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

IDENTIFICACIÓN Y RELACIONES

A) Identificación

- ✓ Nombre del puesto **Acabado**
- ✓ Número de plazas 2
- ✓ Código AC06-06-05

- ✓ Ubicación Departamento.
- ✓ Tipo de contratación Permanente
- ✓ Ámbito de operación Toda la Organización

B) Relaciones de autoridad

- ✓ Jefe inmediato Jefe de producción
- ✓ Subordinados directos

Propósito del puesto

Realizar la preparación de los medios necesarios para efectuar el aparado de acuerdo a las instrucciones u órdenes de trabajo.

Funciones generales

Preparar las máquinas y herramientas a fin de dejarlas listas para el proceso de aparado

Funciones específica

Realiza el ajuste de las máquinas o herramientas de acuerdo a las operaciones de prueba.

Responsabilidad

Efectuar las operaciones de acabado y clasificación de los calzados a fin de otorgarles las características y presentación final.

Especificaciones del puesto

- ✓ Conocimientos Acabado de calzado.
- ✓ Experiencia 1 años
- ✓ Iniciativa
- ✓ Personalidad Ser competitivo

NOVAPIEL www.nova-piel.com	MANUAL DE FUNCIONES
FECHA DE ELABORACION	CODIGO JV05-05-01

JEFE DE VENTAS

I DEPENDENCIA

Depende de: Gerente General

Tiene bajo su dependencia: vendedores

II FUNCIÓN PRINCIPAL

Establecer el contacto con el cliente, con el fin de realizar la venta.

III DEBERES Y RESPONSABILIDADES

- ✓ Formular el Programa Mensual de Ventas del Departamento, de acuerdo a las Políticas de comercialización establecidas
- ✓ Organizar, coordinar y supervisar las actividades de los vendedores programando sus rutas e instrucciones de trabajo.
- ✓ Y las demás funciones que sean causa y /o efecto de las misma
- ✓

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

IDENTIFICACIÓN Y RELACIONES

A) Identificación

- ✓ Nombre del puesto **Jefe de Ventas**
- ✓ Número de plazas 1
- ✓ Código JV05-05-01
- ✓ Ubicación Departamento
- ✓ Tipo de contratación Permanente
- ✓ Ámbito de operación Toda la Organización

B) Relaciones de autoridad

- ✓ Jefe inmediato Gerente General
- ✓ Subordinados directos Vendedores

Propósito del puesto

Planear, supervisar, coordinar, controlar y optimizar el desarrollo de todos los proyectos, programas y actividades relacionados con el producto, el precio, la exhibición, la promoción y la atención a clientes.

Funciones generales

Garantizar el cumplimiento de los presupuestos de ventas, los indicadores de servicio al cliente y la rentabilidad del negocio en los departamentos a su cargo

Funciones específica

Diseñar estrategias de ventas.
Evaluar sus procesos para la estructuración de los diferentes procesos establecidos para las actividades a realizar.

Responsabilidad
Cumplir los objetivos propuestos por la empresa.

Especificaciones del puesto

- ✓ Conocimientos Marketing y Ventas
- ✓ Experiencia 2 años
- ✓ Iniciativa
- ✓ Personalidad Capacidad de Comunicación

NOVAPIEL www.nova-piel.com	MANUAL DE FUNCIONES
FECHA DE ELABORACION	CODIGO VD05-05-02

VENDEDORES

I DEPENDENCIA

Depende de: Jefe de ventas

II FUNCIÓN PRINCIPAL

Realizar el primer contacto con los clientes, mediante las ventas, generando ingresos para la empresa.

III DEBERES Y RESPONSABILIDADES.

- ✓ Brindar atención personalizada a los clientes.
- ✓ Formarse constantemente en técnicas de ventas.
- ✓ Negociar condiciones de crédito.
- ✓ Administrar eficientemente la cartera de clientes.
- ✓ Realizar la facturación respectiva de las ventas realizadas, y enviarlos a contabilidad
- ✓ Y las demás funciones que sean causa y /o efecto de las misma

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

IDENTIFICACIÓN Y RELACIONES

A) Identificación

- ✓ Nombre del puesto **Vendedores**
- ✓ Número de plazas 6
- ✓ Código VD05-05-02
- ✓ Ubicación Departamento
- ✓ Tipo de contratación Permanente

- ✓ Ámbito de operación Toda la Organización

B) Relaciones de autoridad

- ✓ Jefe inmediato Jefe de Ventas
- ✓ Subordinados directos

Propósito del puesto

Planificar un vínculo con el cliente, porque tiene a su cargo vender los productos, siendo la parte más importante del negocio

Funciones generales

Ofrecer todos los productos de la empresa de tal manera que se logre la completa satisfacción de los clientes

Funciones específica

Planificar una atención personalizada a los clientes, dando toda la información completa de los productos de la empresa

Responsabilidad

Reportar los posibles conflictos que ocurren con los clientes
Cumplir con las decisiones emitidas por el jefe de ventas

Especificaciones del puesto

- ✓ Conocimientos Bachiller
- ✓ Experiencia 2 años
- ✓ Iniciativa
- ✓ Personalidad Poder de Convencimiento

NOVAPIEL www.nova-piel.com	MANUAL DE FUNCIONES
FECHA DE ELABORACION	CODIGO JF0404-01

JEFE FINANCIERO

I DEPENDENCIA

Depende de: gerente General.

Tiene bajo su dependencia: Contabilidad y auxiliar contable.

II FUNCIÓN PRINCIPAL

Planear y analizar los estados financieros con el fin de manejar los activos, pasivos y capital social de la empresa**.**

III DEBERES Y RESPONSABILIDADES

- ✓ Analizar los datos financieros.
- ✓ Determinar la estructura de activos de la empresa.
- ✓ Fijar la estructura de capital.
- ✓ Y las demás funciones que sean causa y /o efecto de las misma

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

IDENTIFICACIÓN Y RELACIONES

A) Identificación

- ✓ Nombre del puesto **jefe financiero**
- ✓ Número de plazas 1
- ✓ Código JF0404-01
- ✓ Ubicación Departamento
- ✓ Tipo de contratación Permanente
- ✓ Ámbito de operación Toda la Organización

B) Relaciones de autoridad

- ✓ Jefe inmediato Gerente General
- ✓ Subordinados directos Contador y Auxiliar de Contabilidad.

Propósito del puesto

Programar de forma eficiente el presupuesto y fijar el destino de los recursos económicos de la empresa logrando su máximo provecho.

Funciones generales

Planificar la compra de la maquinaria, materia prima e insumos, conjuntamente con el gerente.

Distribuir en forma adecuada el recurso económico

Funciones específica

Preparar el presupuesto anual de la empresa

Analizar los indicadores financieros para evaluar el desempeño de la empresa.

Emitir los informes financieros mensuales requeridos para las decisiones gerenciales.

Responsabilidad

Responder el valor que le ha sido otorgado en recursos para su administración

Distribuir correctamente el dinero de la empresa.

Tomar las decisiones financieras más apropiadas.

Informar la situación de la empresa al gerente.

Especificaciones del puesto

- ✓ Conocimientos Contabilidad y Auditoría
- ✓ Experiencia 2 años
- ✓ Iniciativa
- ✓ Personalidad Ser Responsable

NOVAPIEL www.nova-piel.com	MANUAL DE FUNCIONES
FECHA DE ELABORACION	CODIGO CT 03-03-01

CONTABILIDAD

I DEPENDENCIA

Depende de: Jefe financiero.

Tiene bajo su dependencia: Auxiliar de contabilidad.

II FUNCION PRINCIPAL

Revisar todos los movimientos contables así como la presentación al jefe financiero los estados financieros mensuales.

III DEBERES Y RESPONSABILIDADES

- ✓ Registrar todos los ingresos y egresos que ha tenido la empresa.
- ✓ Realizar el rol de pagos de los empleados.
- ✓ Y las demás funciones que sean causa y /o efecto de las misma

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

IDENTIFICACIÓN Y RELACIONES

A) Identificación

- ✓ Nombre del puesto Contabilidad
- ✓ Número de plazas 1

- ✓ Código CT 03-03-01
- ✓ Ubicación Departamento
- ✓ Tipo de contratación Permanente
- ✓ Ámbito de operación Toda la Organización

B) Relaciones de autoridad

- ✓ Jefe inmediato Jefe financiero.
- ✓ Subordinados directos Auxiliar de Contabilidad

Propósito del puesto

Realizar un correcto control con el funcionamiento operativo y financiero de la empresa.

Funciones generales

Llevar a cabo todo los procesos contables de la empresa

Funciones específica

Elaborar y verificar los registros contables como: los libros diarios, libro mayor, hojas de trabajo y los balances de caja chica.
Efectuar mensualmente el rol de pagos de todos los empleados de la empresa.
Presentar informes cuando así lo requiera el gerente.

Responsabilidad

Ayudar al asesor jurídico a realizar y presentar las declaraciones al SRI
Verificar que el proceso de facturación se lleve a cabo de manera eficiente.

Especificaciones del puesto

- ✓ Conocimientos Contabilidad y Auditoría
- ✓ Experiencia 2 años
- ✓ Iniciativa
- ✓ Personalidad Honradez

NOVAPIEL www.nova-piel.com	MANUAL DE FUNCIONES
FECHA DE ELABORACION	CODIGO ACT03-03-02

AUXILIAR CONTABLE

I DEPENDENCIA

Depende de: contabilidad.

II FUNCIÓN PRINCIPAL

Ayudar a la contadora a realizar los estados financieros.

III DEBERES Y RESPONSABILIDADES

- ✓ Administrar el control de inventarios.
- ✓ Presentar informes de contabilidad.
- ✓ Archivar las facturas tanto de ventas como de compras.
- ✓ Y las demás funciones que sean causa y /o efecto de las misma

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

IDENTIFICACIÓN Y RELACIONES

A) Identificación

- ✓ Nombre del puesto Auxiliar de Contabilidad
- ✓ Número de plazas 1
- ✓ Código ACT03-03-02
- ✓ Ubicación Departamento
- ✓ Tipo de contratación Permanente

- ✓ Ámbito de operación Toda la Organización

B) Relaciones de autoridad

- ✓ Jefe inmediato Contabilidad.
- ✓ Subordinados directos

Propósito del puesto

Ayudar a la contadora en el registro diario de los ingresos y egresos de la empresa.

Funciones generales

Realizar cobro a clientes

Efectuar declaraciones al SRI

Funciones específica

Mantener un Control de Inventario

Pago de servicios básicos de la empresa

Responsabilidad

Actualizar la información contable diariamente

Especificaciones del puesto

- ✓ Conocimientos Egresado de Contabilidad y
- ✓ Auditoria
- ✓ Experiencia 1 años
- ✓ Iniciativa
- ✓ Personalidad Ser Responsable

CAPITULO VI

2 ASPECTOS ADMINISTRATIVOS.

6.01 Recursos.

6.01.01 Recursos Humanos.

- ✓ Estudiante responsable o proyectista ITSCO
- ✓ Gerente
- ✓ Jefe de Departamentos recursos Humanos
- ✓ Colaboradores

6.01.02 Recursos Administrativos.

- ✓ Autorización.
- ✓ Levantamiento de información.
- ✓ Entrevista
- ✓ Encuesta
- ✓ Recopilación de información
- ✓ Socialización de propuesta
- ✓ Aprobación

6.01.03 Recursos Materiales.

- ✓ Bolígrafos
- ✓ Carpetas
- ✓ Computadoras
- ✓ Fotocopias

- ✓ Impresiones
- ✓ Internet
- ✓ Papel bond.

6.02 Presupuesto.

DESCRIPCION	COSTO	TOTAL
Útiles de escritorio		18,70
2 Cuaderno Académicos 100 hojas	4,20	
5 esferográficos	3,00	
2 lápices	1,00	
3 resmas de papel bond	10,50	
Servicio y materiales		75,00
Fotocopias	15,00	
Internet, impresiones, videos, fotos	20,00	
2 Anillados	10,00	
ejemplares empastados	30,00	
Implementación del manual		500,00
Capacitación conocimiento de reglamento y funciones	200,00	
Capacitación laboral motivación	150,00	
Capacitación laboral	150,00	
Gastos Personales		350,00
Movilización	200,00	
Alimentación	150,00	
SUBTOTAL		943,70
Imprevistos 10%	94,37	94,37
TOTAL		1.038,07

Elaborado por: Mariana Tapia

6.03 CRONOGRAMA

TABLA 6: CRONOGRAMA

Meses	JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE			
Semanas	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Recopilación de Información																				
Contexto																				
Justificación																				
Definición del problema central																				
Mapeo de Involucrados																				
Matriz De Análisis De Involucrados																				
Árbol De Problemas																				
Árbol De Objetivos																				
Matriz De Análisis De Alternativas																				
Matriz De Análisis De Impacto De Los Objetivos																				
Diagrama De Estrategias																				
Matriz de Marco Lógico																				
Antecedentes (de la herramienta o metodología que propone como solución)																				
Descripción (de la herramienta o metodología que propone como solución)																				
Formulación del proceso de aplicación de la propuesta																				
Presupuesto y Cronograma																				
Guía de fortalecimiento empresarial																				
Conclusiones y Recomendaciones																				
Presentación de Primer borrador																				
Presentación y Defensa de Tesis																				

Elaborado por: Mariana Tapia

CAPITULO VII

7. Conclusiones y Recomendaciones

7.01 Conclusiones.

- ✓ La empresa ha sido operado empíricamente sin contar con un Manual de funciones lo que ha causado la duplicidad de funciones tiempos muerto retraso en las tareas a realizarse.

- ✓ Es una empresa de calzado reconocida en el mercado, pero no cuenta con la suficiente experiencia del personal para realizar sus tareas y actividades.

- ✓ La empresa no cuenta con los perfiles requeridos para cada uno de los puestos de trabajo de la organización.

- ✓ NOVAPIEL es una empresa que abre sus puertas a todas las personas que deseen superarse ya que la experiencia es muy enriquecedora y aporta a la matriz productiva

7.02 Recomendaciones

- ✓ Se recomienda socializar y poner en práctica el Manual de Funciones donde se limitan las funciones de cada puesto de trabajo.

- ✓ Se confía que por parte de la empresa se realicen capacitaciones continuas en todos los ámbitos para incentivar a los colaboradores.

- ✓ Con el fin de contar con personal capacitado, eficiente es necesario aplicar técnicamente la descripción y delimitación de puestos, para garantizar un personal idóneo que labore en la organización.

- ✓ Se sugiere brindar apertura a sus colaboradores para prepararse profesionalmente, con esto aportaran a la organización de una forma eficiente.

ANEXOS

ENCUESTA

El objetivo de esta encuesta es describir las funciones y la importancia de determinar el manejo de un manual de funciones de la empresa para la selección de personal.

DEPARTAMENTO.:

Género: Femenino…… Masculino: ……

Administrativo……. Comercial…… Operativo……

Cargo:…….

Señale con una x la alternativa que crea usted conveniente.

1. ¿Conoce si su empresa tiene un Manual de Funciones?
   - Si ( )
   - No ( )
2. ¿Tiene conocimiento de sus funciones y actividades en su puesto de trabajo?
   - Mucho ( )
   - Poco ( )
   - Nada ( )
3. ¿Al ingresar a la empresa tuvo capacitación a cerca del cargo a desempeñar?
   - Si ( )
   - No ( )
4. ¿Le gustaría tener capacitaciones continuas?
   - Si ( )
   - No ( )
5. ¿Su función en su puesto de trabajo tiene relación con otro cargo?
   - Siempre ( )
   - A veces ( )
   - Nunca ( )

6. ¿Implementar procesos técnicos para seleccionar personal mejorará el clima laboral?
    - Si ( )
    - No ( )

7. ¿Los perfiles del personal están de acuerdo a los requerimientos de cada puesto de trabajo?
    - Si ( )
    - No ( )
8. ¿En su empresa el clima laboral es?
    - Excelente ( )
    - Bueno ( )
    - Malo ( )

9. ¿Está conforme con las funciones que cumple en su puesto de trabajo
    - Si ( )
    - No ( )

10. ¿Cree usted que la implementación de un Manual de Funciones es?
    - Importante ( )
    - Poco Importante ( )
    - Nada Importante ( )

GRACIAS POR SU COLABORACION

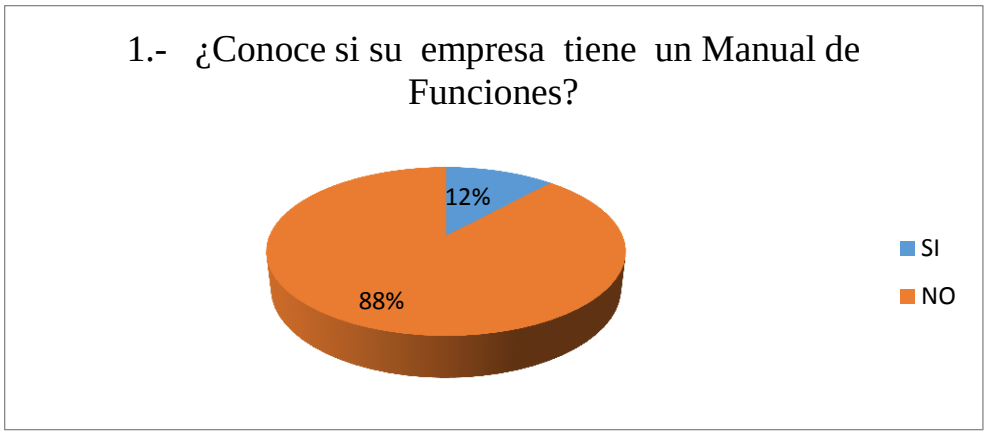
TABULACIÓN E INTERPRETACION DE RESULTADOS

Pregunta No. 1 ¿Conoce si su empresa tiene un Manual de Funciones?

TABLA 7

OPCIONES	FECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE
Si	2	12%
No	15	88%
Total	**17**	**100%**

FIGURA 6



Fuente: NOVAPIEL

Elaborado por: Mariana Tapia

Análisis

Según la encuestas realizadas a 17 personas que corresponde al 100% obtuvimos los siguientes resultados que el 12% que corresponde a un total de 2 personas afirma que

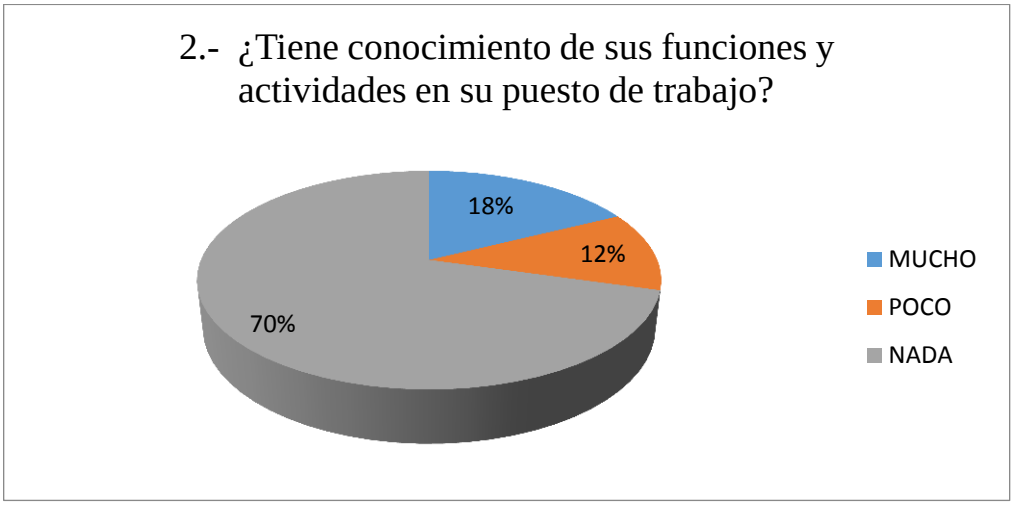
la empresa si cuenta con un manual de funciones mientras que el 88% que corresponde a un total de 15 personas, afirma que la empresa no cuenta con un manual de funciones.

Pregunta No. 2 ¿Tiene conocimiento de sus funciones y actividades en su puesto de trabajo?

TABLA 8

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE
MUCHO	3	18%
POCO	2	12%
NADA	12	70%
Total	17	100%

FIGURA 7



Fuente: NOVAPIEL

Elaborado por: Mariana Tapia

Análisis

Según las encuestas realizadas a 17 personas que corresponde al 100% se obtuvo los siguientes resultados el 18% que corresponde a un total de 3 personas afirman que conocen mucho de sus de las funciones y actividades, mientras que 12% que

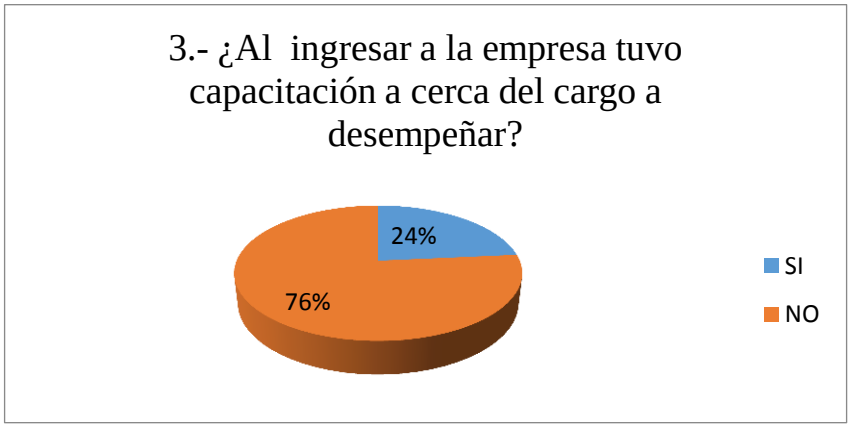
corresponde a un total de 2 personas afirman que conocen poco de las funciones y actividades, mientras que el 70% que corresponde a un total de 12 personas afirman que no conocen nada de las funciones y actividades que deben realizar en su puesto de trabajo.

Pregunta No.3 ¿Al ingresar a la empresa tuvo capacitación a cerca del cargo a desempeñar?

TABLA 9

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE
SI	4	24%
NO	13	76%
Total	17	100%

FIGURA 8



Fuente: NOVAPIEL

Elaborado por: Mariana Tapia

Análisis

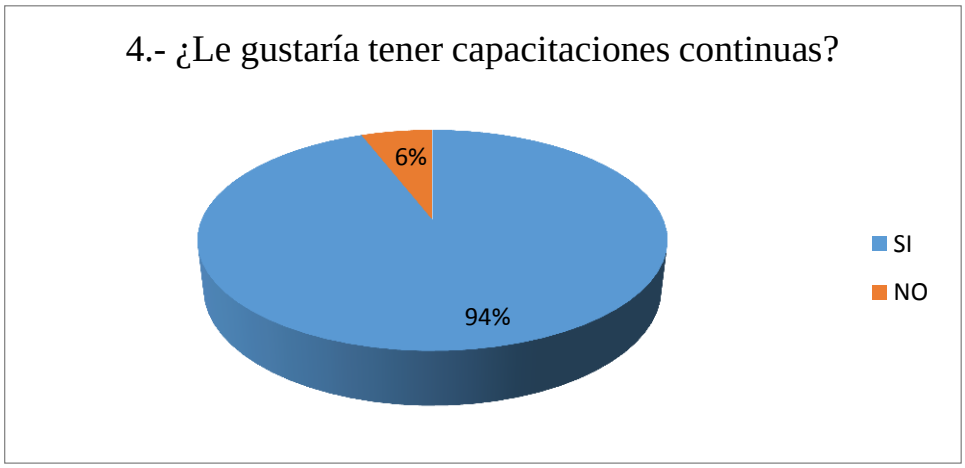
Según las encuestas realizas a 17 personas que corresponde a100% se obtuvo los siguientes resultados, el 24% que corresponde a un total de 4 persona afirma que al ingresar si obtuvo capacitación acerca del cargo a desempeñar mientras que el 76%que corresponde a un total de 13 personas, afirma que al ingresar no recibió capacitación acerca del cargo a desempeñar.

Pregunta No.4 ¿Le gustaría tener capacitaciones continuas?

TABLA 10

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE
SI	16	6%
NO	1	94%
Total	17	100%

FIGURA 9



Fuente: NOVAPIEL

Elaborado por: Mariana Tapia

Análisis

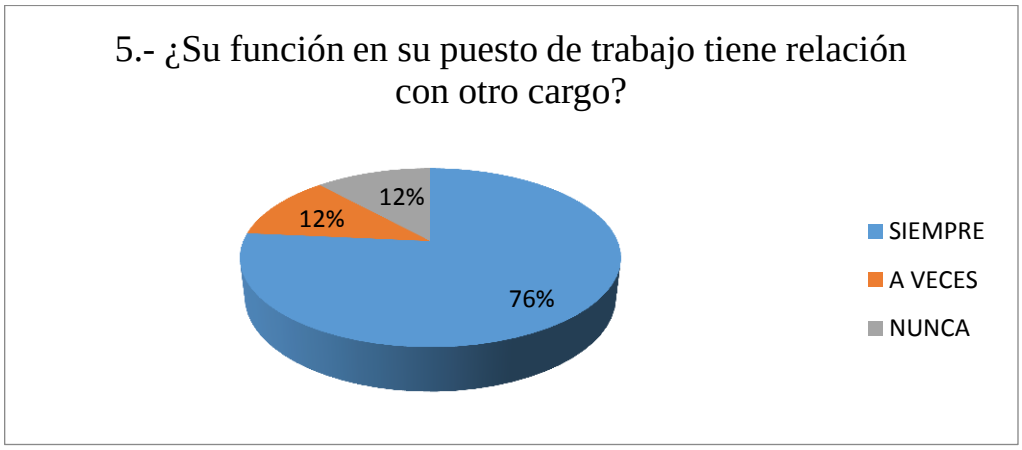
Según las cuestas realizadas a 17 personas que corresponde al 100 % se obtuvo los siguientes resultados, el 94% que corresponde a un total de 16 persona afirma que si le gustaría tener capacitaciones continuas, mientras que el 6% que corresponde a un total de 1 persona afirma que no le gustaría tener capacitaciones continuas.

Pregunta No.5 ¿Su función en su puesto de trabajo tiene relación con otro cargo?

TABLA 11

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE
SIEMPRE	13	76%
A VECES	2	12%
NUNCA	2	12%
Total	17	100%

FIGURA 10



Fuente: NOVAPIEL

Elaborado por: Mariana Tapia

Análisis

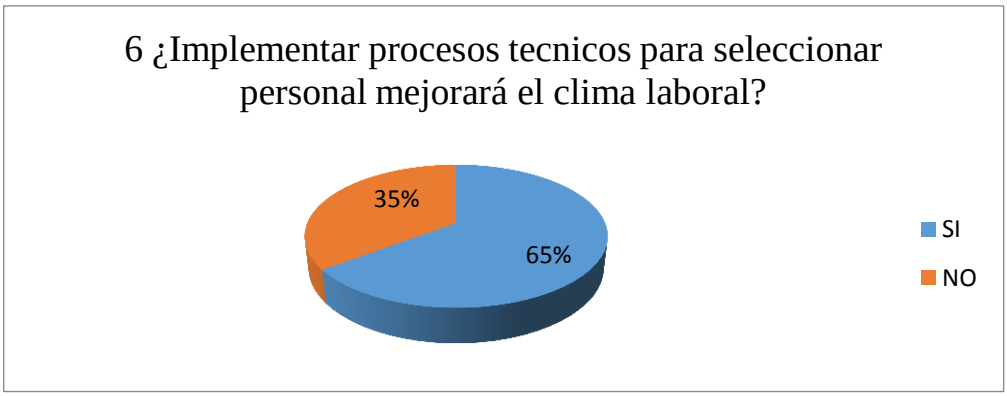
Según las encuestas realzadas a 17 personas que corresponde al 100% se obtuvo los siguientes resultados, el 76% que corresponde a un total de 13 personas afirma que siempre las funciones de su puesto de trabajo tienen relación con otro cargo, mientras que el 12% que corresponde a un total de 2 personas afirma que a veces las funciones de su puesto de trabajo tienen relación con otro cargo, mientras que el otro 12% que corresponde a un total de 2 personas afirma que nunca las funciones de su puesto de trabajo tienen relación con otro puesto de trabajo.

Pregunta No.6 ¿Implementar controles internos para seleccionar personal mejorará el clima laboral?

TABLA 12

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE
SI	11	65%
NO	6	35%
Total	17	100%

FIGURA 11



Fuente: NOVAPIEL

Elaborado por: Mariana Tapia

Análisis

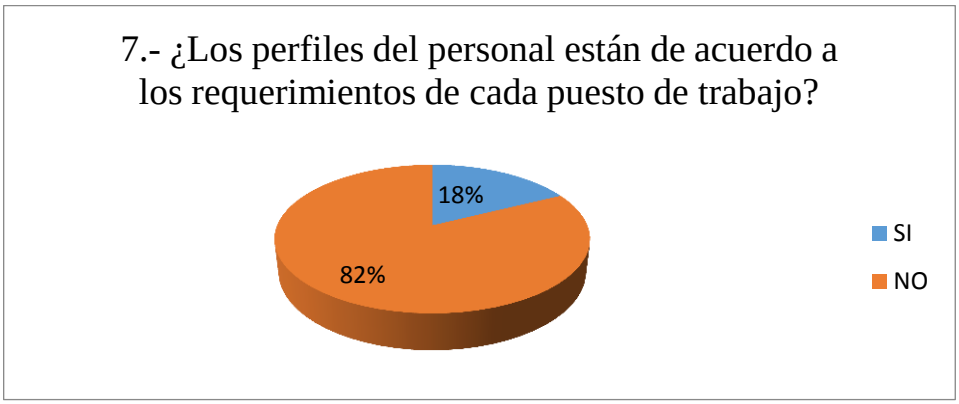
Según las encuestas realizadas a 17 personas que corresponde al 100% se obtuvo los siguientes resultados, el 65% que corresponde a un total de 11 personas afirman que sí, mejorara el clima laboral implementando procesos técnicos para seleccionar personal mientras que el 35% que corresponde a un total de 4 personas afirman que no ayudaría a mejorar el clima laboral implementando procesos técnicos para seleccionar personal.

Pregunta No.7 ¿Los perfiles del personal están de acuerdo a los requerimientos de cada puesto de trabajo?

TABLA 13

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE
SI	3	18%
NO	14	82%
Total	17	100%

FIGURA 12



Fuente: NOVAPIEL

Elaborado por: Mariana Tapia

Análisis

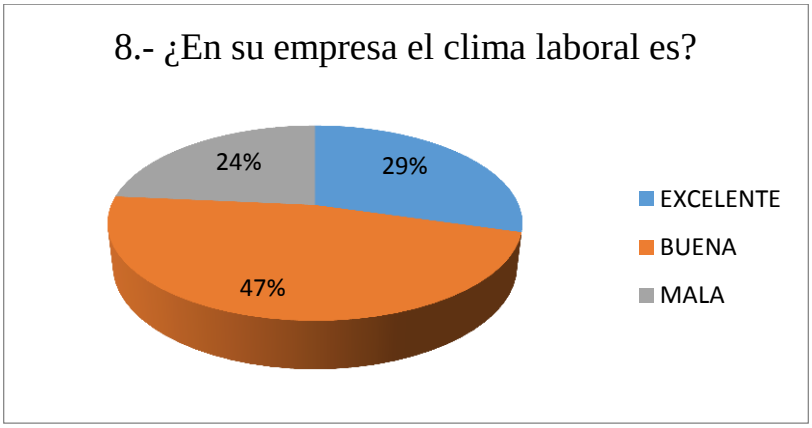
Según las encuestas realizadas a 17 personas que corresponde al 100% se obtuvo los siguientes resultados, el 18% que corresponde a un total de 3 personas afirma que los perfiles del personal si están de acuerdo a los requerimientos de cada puesto de trabajo, mientras que el 82% que corresponde a un total de 14 personas afirman que los perfiles del personal no están de acuerdo a los requerimientos de cada puesto de trabajo.

Pregunta No.8 ¿En su empresa el clima laboral es?

TABLA 14

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE
EXCELENTE	5	29%
BUENA	8	47%
MALA	4	24%
Total	17	100%

FIGURA 13



Fuente: NOVAPIEL

Elaborado por: Mariana Tapia

Análisis

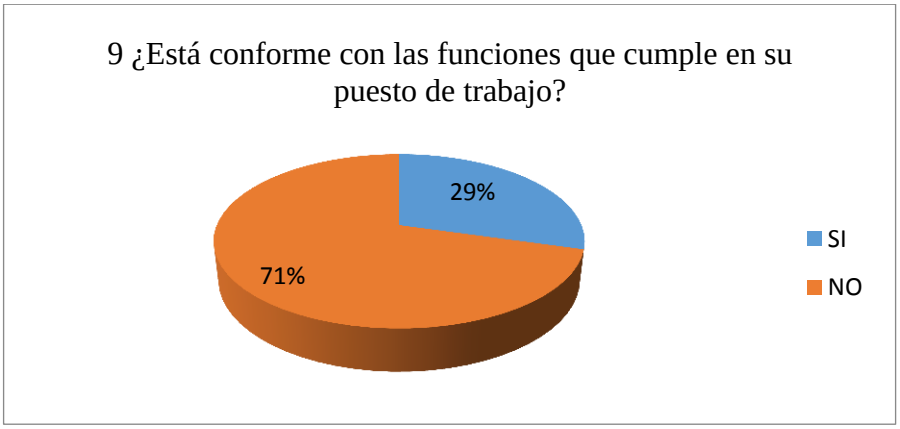
Según las encuestas realizadas a 17 personas que corresponde al 100% se obtuvo los siguientes resultados, el 29%que corresponde a un total de 5 personas afirman que el clima laboral en la empresa es excelente, mientras que el 47% que corresponde a un total de 8 personas afirma que el clima laboral en la empresa es buena, mientras que el 24% que corresponde a un total de 4 personal afirman que el clima laboral en la empresa es mala.

Pregunta No 9 ¿Está conforme con las funciones que cumple en su puesto de trabajo?

TABLA 15

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE
SI	5	29%
NO	12	71%
Total	17	100%

FIGURA 14



Fuente: NOVAPIEL

Elaborado por: Mariana Tapia

Análisis

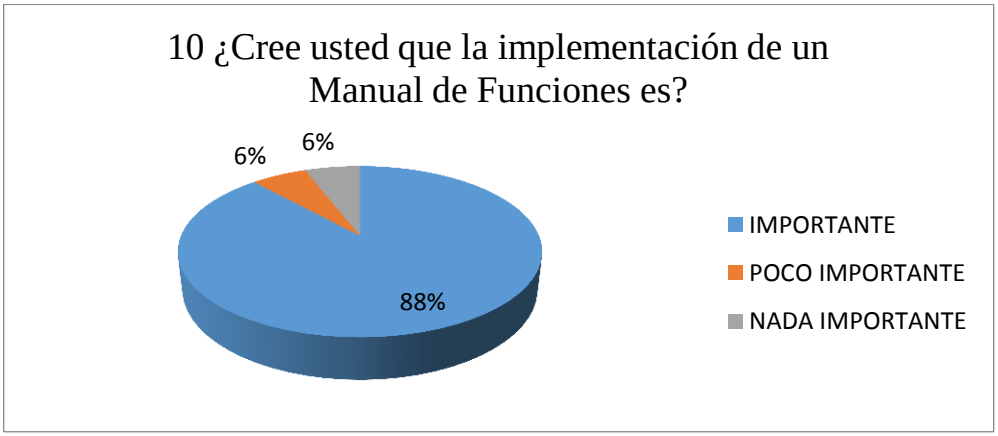
Según las encuestas realizadas a 17 personas que corresponde al 100% se obtuvo los siguientes resultados, el 29% que corresponde a un total de 5 personas afirman que si están conformes con las funciones que cumplen en su puesto de trabajo, mientras que el 71% que corresponde a un total 12 personas afirman que no están conformes con las funciones en su puesto de trabajo.

Pregunta No.10 ¿Cree usted que la implementación de un Manual de Funciones es?

TABLA 16

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE
IMPORTANTE	15	88%
POCO IMPORTANTE	1	6%
NADA IMPORTANTE	1	6%
Total	17	100%

FIGURA 15



Fuente: NOVAPIEL

Elaborado por: Mariana Tapia

Análisis

Según las encuestas realizadas a 17 personas que corresponden al 100% se obtuvo los siguientes resultados, el 88% que corresponde a un total de 15 personas afirman que es importante implementar un manual de funciones mientas que el 6% que corresponde a un total de 1 persona afirma que es poco importante implementar un manual de funciones, mientras que el otro 6% restante que corresponde a un total de 1 persona afirma que no es nada importante implementar un manual de funciones en la empresa NOVAPIEL.

FABRICA

LOCALES

NOVAPIEL

NOVAPIEL

NOVAPIEL

BIBLIOGRAFIA

CHIAVENAT, A. (1992). *Administracion de recursos humanos* . Mexico: McGraw-Hill.

CHIAVENATO, Adalberto. (2002). *Gestion del Talento Humano.* Bogota: Prentice Hall.

CRESPO, M. (2010). *WWW,EUMET.NET/2010E/814*. Recuperado el 14 de 06 de 2015, de http:/www.eumed.net

EUMET. (16 de 04 de 2010). *WWW.BIBLIOTECA VIRTUAL.COM*. Recuperado el 12 de 05 de 2015, de htt://www.matriz.com

FERNANDEZ, A. (2012). GESTION INTEGRADA DE LOS RECURSOS HUMANOS . En 2012, *GESTION INTEGRADA DE LOS RECURSOS HUMANOS.* BILBAO: AEDIPE.

FERNANDEZ, G. (2004). *Adaptacion del Puesto de trabajo.* Madrid: revista Capital Humano N,pp15.

LEVY, L. (1997). gestion de las competencias. En L. Levy, *Levy, Leboye* (pág. 48). Madrid.

Arthur, H. y. (1963). *Manual de funciones* .

FRANKLIN, B. (1998). *Organización de Empresas, Análisis, Diseño y estructura.* Mexico: Editorial Mc Graw Hill.

Idalberto, C. (2009 pag 266). *manual de funciones* .

GÓMEZ, L. BALKIN, D. CARDY, R. (2001) *Dirección y gestión de Recursos Humanos* 3ra edición. Editorial Prentice Hall. Madrid.

Internet

http://www.google.com.ec Manuales administrativos

http://www.observatorioiberoamericano.org Contabilidad Administrativa

http://www.templeton.es/spain/jsp_cm/guide Contabilidad Administrativa

http://www.elprisma.com Manuales administrativos

http://www.southlink.com.ar/vap/mano_de_obra.htm Mano de Obra