



Ecuador – diciembre 2017 - ISSN: 1696-8352

## **“MANUAL DE FUNCIONES PARA EMPLEADOS DEL ALMACÉN DE PARABRISAS DUROGLASS”.**

**Nombre De La Autora:**

**Celinda Narcisa Cevallos Mero**

Institución A La Que Pertenece.

Universidad Laica Vicente Rocafuerte De Guayaquil

(Carrera, Ingeniería Comercial Facultad, De Administración):

**Nombre Del Tutor**

**Fernando Davila Medina**

Facultad de Administración - Carrera de Ingeniería Comercial

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Celinda Narcisa Cevallos Mero y Fernando Davila Medina (2017): “Manual de funciones para empleados del almacén de parabrisas Duroglass”, Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, Ecuador, (diciembre 2017). En línea:  
<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/manual-empleados-duroglass.html>

El presente proyecto de investigación se estructuró en los siguientes capítulos:

El capítulo 1 que describe los elementos que conforman el diseño de la investigación con información sobre el planteamiento y formulación del problema de investigación, los objetivos de investigación (general y específicos) y la idea a defender.

El capítulo 2 presentó un marco teórico estructurado con teorías, definiciones y explicaciones académicas, de expertos sobre el tema que se investigó, esto sirvió para una mejor comprensión del tema.

El capítulo 3 detalló la metodología de investigación y técnicas empleadas para determinar el estado de la problemática en la empresa DUROGLASS. También la tabulación de los resultados del diagnóstico de la situación que se investigó.

El capítulo 4 presentó el contenido del manual de funciones para el personal que trabaja en DUROGLASS.

Manual, Funciones, Personal

### **INTRODUCCIÓN (INCLUYE PARTE DEL MARCO TEÓRICO O DEL ESTADO DE ARTE)**

La tesis de Esparza y Pinto (2014) titulada: “Análisis del impacto de los procesos de inducción sobre la productividad de los empleados” donde el presente trabajo tiene como fin analizar el proceso de la productividad del trabajador y al nuevo personal que se integre y contrarrestar posibles conflictos que se puedan presentar en la organización en un futuro. Se basó de las definiciones establecidas por los diferentes autores al momento del proceso de socialización

que atraviesa el nuevo personal que se incorpora en la organización. Se consideran también los elementos que influyen para el buen rendimiento de la organización, como es la motivación dentro de la empresa para que los trabajadores tengan una estimulación al momento de realizar sus labores dicha motivación debe ir en conjunto con el departamento de recursos humanos.

### **La organización**

Según García (2011), organizar es una parte del proceso de administración, en la cual se integran y coordinan de manera ordenada, secuencial y con base en las necesidades de la empresa todos los recursos humanos, materiales tecnológicos y económicos para lograr la visión establecida y trascender en el futuro, previa la adaptación a los nuevos escenarios y tendencias.

### **Importancia de la organización**

Delimitan el campo de acción, las funciones, atribuciones y responsabilidades de cada unidad y puesto de trabajo.

Analizan la estructura y puestos de la empresa.

Ayudan a la clasificación y valoración de los puestos de trabajo.

Desarrollo de la actividad con mejor nivel de efectividad.

Optimización del recurso humano, material y económico.

Coordina de manera ordenada las necesidades de la empresa.

### **Definición de organigrama**

Robbins (2013), afirma que los organigramas o gráficos de organización “constituyen representaciones gráficas de los puestos y unidades de una organización y de las relaciones formales de autoridad, responsabilidad y comunicación entre ellas”. (p.74) Tienen algunas limitaciones para ilustrar las relaciones, son útiles para captar lo sustancial de una estructura organizacional mediante la organización del trabajo. El organigrama permite comprender de qué forma se encuentran estructurados las funciones y los niveles de jerarquía de la organización.

### **Estructuras organizacionales**

Robbins (2013), destaca que la Estructura organizacional es “la distribución formal de los empleos dentro de una organización, proceso que involucra decisiones sobre especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización y formalización”. (p.89)

### **El cargo**

El cargo consiste en la elaboración de actividades establecidas en base al puesto de trabajo y nivel jerárquico que ocupa dentro de la estructura organizacional. Al respecto, Fernández (2015), define un cargo como: “la asignación deberes y responsabilidades, que le corresponde

a cada personal que labora en el puesto de trabajo que conforma la estructura organizativa". (p.37)

### **Manual: Definición**

Álvarez (2013), da a conocer que los manuales "son una de las herramientas más eficaces para transmitir conocimientos y experiencias, porque ellos documentan la tecnología acumulada hasta ese momento sobre un tema". (p.98)

### **Descripción de funciones**

Este debe detallar el propósito, tareas y responsabilidades del puesto que se encuentra vacante. Una buena descripción de trabajo es útil para todos los roles.

Proporciona la base para la especificación del perfil de la persona donde se definen las habilidades y aptitudes consideradas esenciales y deseables para el titular del puesto.

Debe incluir:

El objetivo principal del trabajo.

Principales tareas del puesto de trabajo.

Alcance del trabajo, expansión de las principales tareas y la importancia del trabajo.

### **Importancia del manual de funciones**

Explica las actividades que deben realizarse en cada puesto de trabajo, limita falencias y es de vital interés para cada nuevo trabajador que se contraten en la empresa.

Un manual de funciones contiene las responsabilidades y obligaciones específicas de los diferentes puestos que integran la estructura organizacional, a través de la descripción de las funciones rutinarias de trabajo para cada uno de ellos.

Facilita la ubicación y orientación del personal dentro de la empresa, y permite establecer con claridad las delimitaciones de las funciones y responsabilidades de cada cargo.

### **Importancia del manual de organización**

Quintanilla (2014), destaca la importancia de que una empresa considere un manual de organización y funciones ya que "es un documento formal que especifica las funciones y el perfil de cada puesto, además de la estructura organizacional de la empresa".(p.101). El uso de un manual de organización y funciones dentro de la empresa minimiza los conflictos dentro del departamento de trabajo, permite determinar responsabilidades, divide el trabajo en equipo y fomenta el orden en cada departamento con el propósito de disminuir los inconvenientes de trabajo en las diferentes áreas y tener un óptimo control dentro de la organización.

### **Análisis de puesto**

El análisis de puesto es un procedimiento que forma parte de las tareas administrativas de una empresa, que consiste en la determinación de las responsabilidades y obligaciones de las posiciones laborales.

Carrasco (2014) alega que el análisis de puesto es:

El diseño prospectivo y el diagnóstico por medio de un modelo y una herramienta metodológica de cada puesto que integra una organización con el propósito de determinar sus

actividades y responsabilidades, a fin de concertarlos a lo que la empresa requiere de acuerdo con las metas establecidas (p.99). El texto nos enseña la importancia de tener una herramienta dentro de la empresa.

### **MARCO REFERENCIAL**

La siguiente investigación referencial de Andrade y García (2012) titulada “Análisis de puestos y desarrollo del manual de funciones en Petroschyris.”, donde manifiesta la importancia por la obtención de un Manual de Funciones. En la compañía Petroschyris, las actividades se dividen ya que cuenta con pocos trabajadores para poder cumplir con las labores delegadas, evitando que las funciones encomendadas se dupliquen en cada uno de los cargos establecidos. La metodología realizada en este proyecto, fue el análisis de los puestos obteniendo resultados mediante entrevistas realizadas al personal, y la observación del desempeño en cada una de las actividades. En este manual se pudo definir los perfiles y las responsabilidades que tiene cada trabajador al momento de cumplir con sus labores.

El trabajo académico de Chacha, Chacha G. y Méndez (2015) llamado “Elaboración de un Organigrama, diseño del departamento de Gestión de Talento Humano, así como el levantamiento de procesos, procedimientos y manual de funciones para el conjunto hotelero Chacha Parra en el periodo noviembre 2014 – Marzo 2015”. Establece diseñar un organigrama para poder agrupar las actividades y estén sean coordinadas específicamente, así también la importancia que tiene el manual de funciones en las empresas, son necesario para alcanzar los objetivos propuestos en la organización. Se debe contar con un buen equipo de trabajo para poder lograr las metas del departamento de recursos humanos.

### **TÉCNICAS E INSTRUMENTOS, SE ESCRIBEN EN TIEMPO PASADO)**

Para efectuar trabajo de investigación se consideró las técnicas de investigación que se ajustan al plan de trabajo indicado que son:

De acuerdo a lo señalado las técnicas que se utilizaron fueron: la encuesta y entrevistas.

La encuesta estuvo estructurada por un cuestionario de preguntas cerradas las que permitieron una mejor tabulación de los datos, para así lograr una información más explícita.

### **TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN**

Las técnicas de investigación que se aplicaron fueron:

#### **La encuesta**

Se realizó al personal administrativo y de servicio de la empresa DUROGLASS. Consistió en un cuestionario, para obtener datos con relación al problema de investigación y a partir de la información recogida contar con elementos para la formulación de la propuesta. Esta técnica se ajusta fácilmente, debido a que es exacta y muy válida para determinar un criterio acertado de la opinión de la muestra. Por medio de esta se obtendrá toda la información necesaria relacionada al desempeño de los empleados del almacén DUROGLASS.

#### **La entrevista**

Se procedió a entrevistar a expertos los cuales tienen que manejar personal y conocer su criterio referente a ventajas del manual de funciones. En la utilización de esta técnica se espera obtener criterios, ideas, sugerencias y opiniones de los entrevistados. A través de las entrevistas se podrá conocer la importancia de contar con un manual de funciones.

### **Tipo de investigación**

El presente proyecto de investigación se efectuó bajo un enfoque de investigación de tipo descriptivo. Se escogió este tipo de investigación fundamentado en los resultados de la encuesta realizada a los miembros de la empresa y entrevistas a expertos en el tema, mediante la tabulación y análisis de los resultados a través de un diagnóstico objeto de estudio se pudo conocer la situación del problema de investigación establecido, se describió los rasgos más sobresalientes en el manejo administrativo y de talento humano de la empresa.

Rodríguez (2014) define a la investigación descriptiva “como aquella que escoge una serie de cuestiones y se mide o recolecta información sobre cada una de ellas, para así describir lo que se investiga”. (p.57)

### **Enfoque de investigación**

El presente proyecto de investigación está basado en enfoque cualitativo y cuantitativo.

Es enfoque cualitativo porque se obtuvo información mediante entrevistas realizadas a expertos, que tienen relación con el tema de investigación, y también es enfoque cuantitativo porque se procedió a realizar encuestas en las cuales se obtuvieron datos numéricos específicos que serán tabulados de la información recaudada, para establecer la eficacia del Manual de Funciones para el personal operativo del almacén DUROGLASS.

### **Población**

La población está conformada por todos los miembros de la empresa. Estará constituida por el número total de empleados que es de 7 personas que laboran en el almacén DUROGLASS, que actualmente no tienen definido los procedimientos para sus funciones, lo que evidencia la falta de organización y definición de puestos y cargo, que le permita a la organización un correcto manejo de funciones para mejorar el ambiente laboral.

## **RESULTADOS (ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN, INCLUYE LA PRESENTACIÓN DE DATOS, TABLAS, FIGURAS ENTRE OTROS)**

**1.- ¿El desconocimiento específico en su área de trabajo ha sido motivo para que existan duplicaciones de tarea?**

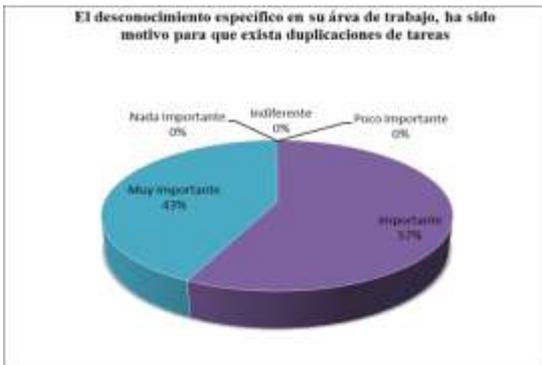


Gráfico 1

2. ¿Cómo calificaría usted, los niveles de autoridad y responsabilidad de cada uno de los puestos de trabajo?

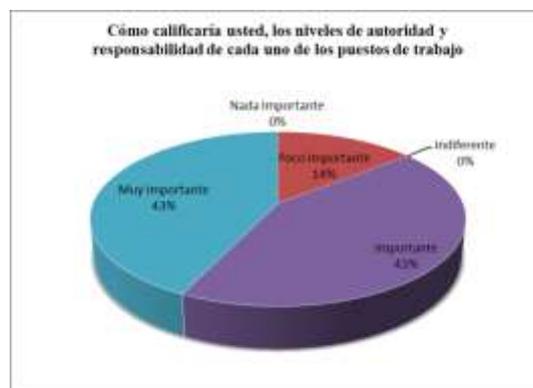


Gráfico 2

3. ¿Considera usted, que el cargo que desempeña está acorde a sus habilidades?

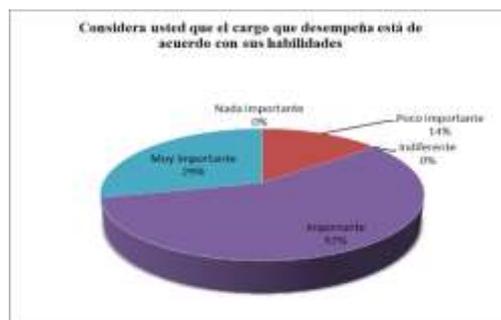


Gráfico 3

4. ¿Cómo calificaría usted, la implementación de un manual de funciones en el almacén DUROGLASS?

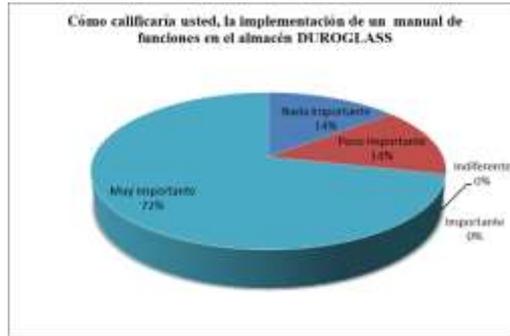


Gráfico 4

5. ¿Considera usted que el manual logrará eficacia en las funciones que se establezcan?



Gráfico 5

### Análisis de los resultados

Con la ejecución de la encuesta se concluyó lo siguiente:

La presencia de problemas en el desempeño de las funciones de los empleados, que repercutió en el rendimiento y productividad laboral que se tradujo en demoras, postergación de entrega de pedidos, etc. Por cuánto, los empleados no sabían exactamente a quién le correspondía realizar dicho trabajo.

Los empleados y directivos están conscientes de que la autoridad y responsabilidad es factor fundamental para el crecimiento del negocio.

También, se detectó que las habilidades, experiencia y conocimiento laboral es importante, para desempeñar un cargo laboral. La empresa debe hacer énfasis en estos atributos, previa la contratación de talento humano.

Los empleados coincidieron con los expertos en los beneficios de un manual de funciones proporcionará mejoría al desempeño del trabajo de los empleados.

### Conclusión de los resultados de la encuesta

A través del análisis se logró a concluir la importancia que tiene el saber conocer a cada uno de los puestos específicos para evitar confusiones y posible ambiente negativo dentro de la

organización mejorando así el rendimiento laboral, además de la importancia que tiene ocupar un puesto que este a nivel de sus habilidades y conocimientos.

Por lo que se estableció que es muy importante que la empresa implemente un manual de funciones donde este detallado cada función que los empleados de DUROGLASS tenga bien establecidas sus tareas, el cual ayudará a mejorar su rendimiento con eficacia aportando para el crecimiento de la empresa.

### **Conclusiones**

A partir de los resultados obtenidos de la presente investigación se concluyó lo siguiente:

Se aceptó como válida la idea a defender, dado que en los resultados de la encuesta, la mayoría de los trabajadores consideraron necesario que el negocio cuente con manual de funciones como una forma de incrementar la productividad laboral y obtener mejores resultados.

Se observó que el desarrollo de las actividades eran desempeñadas de manera no específicas. Con la implementación del manual de funciones se establecieron con claridad cada una de las tareas que deben ser realizadas con responsabilidad.

Se efectuó un análisis de cada uno de los cargos con la finalidad de establecer con exactitud las actividades de los trabajadores, según su nivel de responsabilidad y compromiso.

### **Recomendaciones**

A partir de los resultados obtenidos de la presente investigación se recomendó lo siguiente:

Analizar la propuesta planteada en este trabajo de investigación con el fin de considerar la importancia de esta herramienta, que se ha diseñado en base al análisis de la situación actual del almacén.

Implementar el manual de funciones que sirve como una guía para que los empleados puedan realizar eficientemente sus labores asignadas.

Se sugiere proporcionar las capacitaciones al personal para que adquieran conocimientos sobre técnicas de ventas, trabajar en equipo y mejorar la atención a los clientes.

Desarrollar una cultura administrativa adaptada a las condiciones laborales del negocio.

Finalmente se busca guiar a cada empleado al correcto desempeño de sus labores y crear una estructura administrativa organizada que contribuya al crecimiento de la empresa.

### **Bibliografía**

Álvarez, J. (2013). *Gestión Humana en las Organizaciones*. Santiago de Chile.

Andrade, G., & García, V. (2012). *Análisis de puestos y desarrollo del manual de funciones en Petroschyris*.(Tesis, Universidad Católica del Ecuador). Recuperado de [HYPERLINK "http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/3674"](http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/3674)

<http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/3674> T-PUCE-3699.pdf

- Bayon, F. (2012). *Organizaciones y recursos humanos*. París: Luz.
- Bohlander, S. (2013). *Administración de Recursos Humanos*. México: Alfa.
- Carrasco, J. (2014). *Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo*. <http://www.cemci.org/revista/revista2/documentos/doc2.pd>.
- Chacha, G. C. (2015). *Elaboración de un Organigrama, diseño del departamento de Gestión de Talento Humano, así como el levantamiento de procesos, procedimientos y manual de funciones para el conjunto hotelero Chacha Parra en el periodo noviembre 2014 – Marzo 2015*. Cuenca: Salesiana. Recuperado <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/8952/1/ups-ct005221.pdf>
- Chiavenato, I. (2014). *Administración de Recursos Humanos*. Madrid: Prentice Hall.
- Delgado, S. V. (2012). *Recursos Humanos*. 2013: Thompson.
- Dessler, G., & Varela, R. (2013). *Administración de Recursos Humanos*. Enfoque latinoamericano sexta edición
- Duhalt, M. (2013). *Los manuales de procedimientos en las oficinas públicas*. Madrid: El Trigo.
- Escudero, M. E. (2015). *Servicio de atención comercial*. Madrid: Editorial Editex.
- Esparza, E., & Pinto, V. (2014). *Análisis del impacto de los procesos de inducción sobre la productividad de los empleados*. (tesis, Universidad San Francisco de Quito.). Recuperado de <http://repositorio.usfq.edu.ec/handle/23000/3418>
- Fernández, R. (2015). *Organización y Dirección*. Madrid: Costa.
- García, E. (2013). *Sociología de las organizaciones*. Madrid: Fragua.
- Gómez, L. (2013). *Gestión de los Recursos Humanos*. México: Prentice.
- Hernández Sampiere, R., Fernández, Collado (2014). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- León, X., & Vaca, M. (2014). *Elaboración de un Manual de Funciones de la Unidad Técnico Salesiano de la ciudad de Cuenca en el período 2014*. 2014: (Tesis, Universidad Politécnica Salesiana, Cuenca, Ecuador). Recuperado de [HYPERLINK "http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/7602"](http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/7602)  
[HYPERLINK "http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/7602"](http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/7602)  
[HYPERLINK "http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/7602/1/UPS-CT004506.pdf"](http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/7602/1/UPS-CT004506.pdf)
- Linch, H. (2013). *Manuales de Recursos Humanos*. Madrid: La Gaceta.
- Livy, B. (2013). *Diseño de los puestos de trabajo*. Madrid: América.
- Merino, S., & Pintado, T. (2014). *Introducción a la investigación de mercados*. Madrid: ESIC.
- Monday R Wayne (2013): *Administración de recursos humanos*. Decimotercera edición.

- Niola, D. (2016). *Clima laboral para el mejoramiento de la administración empresarial y comercial* (Vol. IV). México D.F., México: Guerrero.
- Peña, M. (2013). *Dirección de personal. Organización y técnicas*. Barcelona: Evade.
- Pereda, S., & Berrocal, F. (2013). *Técnicas de análisis y descripción de puestos de trabajo*. [http://sorad.ual.es/mitra/documentos/tec\\_pereda03/ALMER%C3%8DA%20PUESTOS.pdf](http://sorad.ual.es/mitra/documentos/tec_pereda03/ALMER%C3%8DA%20PUESTOS.pdf)
- Pilay, M., & Delgado, B. (2017). *Manual descriptivo de cargos y funciones para la compañía ECUA-ANDINO, en la ciudad de Guayaquil* (Tesis, Universidad de Guayaquil). Recuperado de <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/16459>
- Quintanilla, J. (2014). *Dirección de recursos humanos*. México: Pearson.
- Ríos Ramos Franklin. (2012): *La importancia de un manual de organización y función*. Primera edición.
- Robbins, Stephen. (2013). *Administración*. Barcelona: Euro.
- Rodríguez, J. (2014). *El modelo de gestión de recursos humanos*. Madrid : UOC.
- Rodríguez, M. (2014). *Investigación de descriptiva*. México: Sol.
- Sánchez, F. (2014). *Técnicas de administración de recursos humanos*. México: Limusa.
- Sesento, L. (2014). *Modelo sistémico basado en las competencias*. La Habana: EUMED.
- Tamayo, M. (2003). *El proceso de la investigación científica*. México D.F: Limusa Noriega Editores