



# UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

## UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS

**CARRERA: INGENIERÍA COMERCIAL**

**TESIS DE GRADO**

**TEMA:**

**“DISEÑO DE UN MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS Y  
FUNCIONES PARA MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA  
EN LA EMPRESA LIBERLAC CIA. LTDA. DE LA CIUDAD DE  
LATACUNGA PROVINCIA DE COTOPAXI EN EL PERIODO 2011-  
2013.”**

Tesis presentada previa a la obtención del Título de: Ingeniera Comercial

**Autora:**

Robles Alvarez Mercy Sofía

**Directora:**

Mgs. Ing. Ibett Mariela Jácome Lara

Latacunga - Ecuador  
Marzo 2013

## AUTORIA

Los criterios emitidos en el presente trabajo de investigación “**DISEÑO DE UN MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS Y FUNCIONES PARA MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA EMPRESA LIBERLAC CIA. LTDA. DE LA CIUDAD DE LATACUNGA PROVINCIA DE COTOPAXI EN EL PERIODO 2011- 2013.**”, son de exclusiva responsabilidad de la autora.

.....  
Robles Alvarez Mercy Sofia  
0502961899

## **AVAL DEL DIRECTOR DE TESIS**

En calidad de Director del Trabajo de Investigación sobre el tema:

**“DISEÑO DE UN MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS Y FUNCIONES PARA MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA EMPRESA LIBERLAC CIA. LTDA. DE LA CIUDAD DE LATACUNGA PROVINCIA DE COTOPAXI EN EL PERIODO 2011-2013”**, de Robles Alvarez Mercy Sofía, postulante de Ingeniería Comercial, considero que dicho Informe Investigativo cumple con los requerimientos metodológicos y aportes científico-técnicos suficientes para ser sometidos a la evaluación del Tribunal de Validación de Tesis que el Honorable Consejo Académico de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas de la Universidad Técnica de Cotopaxi designe, para su correspondiente estudio y calificación.

Latacunga octubre, 2012

El Director

Firma

Mgs. Ing. Ibett Mariela Jácome Lara



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**  
**UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS**  
**Latacunga – Ecuador**

---

**APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO**

En calidad de Miembros del Tribunal de Grado aprueban el presente Informe de Investigación de acuerdo a las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Técnica de Cotopaxi, y por la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas; por cuanto, la postulante: **Robles Alvarez Mercy Sofía**, con el título de tesis: “**DISEÑO DE UN MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS Y FUNCIONES PARA MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA EMPRESA LIBERLAC CIA. LTDA. DE LA CIUDAD DE LATACUNGA PROVINCIA DE COTOPAXI EN EL PERIODO 2011- 2013**” ha considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúne los méritos suficientes para ser sometido al acto de Defensa de Tesis.

Por lo antes expuesto, se autoriza realizar los empastados correspondientes, según la normativa institucional.

Latacunga, 7 de Febrero del 2013

Para constancia firman:

.....  
Ing. Yadira Borja  
PRESIDENTA

.....  
Ing. Rosario Cifuentes  
MIEMBRO

.....  
Ing. Wilson Trávez  
OPOSITOR

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero empezar agradeciendo a Dios por todas sus bendiciones, a mi Padre Ing. Juan Robles a mi Madre Lcda. Reina Alvarez quienes fueron mi inspiración para culminar con mis estudios universitarios, quiénes me brindaron su amor y apoyo incondicional.

Así también a la Universidad Técnica de Cotopaxi y sus Docentes por todos los conocimientos impartidos durante mi Carrera Universitaria

Robles Alvarez Mercy Sofía

## **DEDICATORIA**

Mi tesis está dedicada a mis Padres, quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación siendo mi apoyo en todo momento. Depositando su entera confianza en cada reto que se me presentaba sin dudar ni un solo momento en mi inteligencia y capacidad, su tenacidad y lucha insaciable han hecho de ellos el gran ejemplo a seguir y destacar, no solo para mí, sino para mis hermanas y familia en general.

A mis Hermanas, mi Esposo Esteban y a Mi Hija Doménica, quienes con su amor me motivaron a seguir adelante.

Robles Alvarez Mercy Sofía

## ÍNDICE GENERAL

<b>CONTENIDO</b>	<b>PÁG</b>
Portada.....	i
Autoría.....	ii
Aval del Director de Tesis.....	iii
Aprobación del Tribunal de Grado.....	iv
Agradecimiento.....	v
Dedicatoria.....	vi
Índice General.....	vii
Índice de Cuadros.....	xi
Índice de Tablas.....	xiv
Índice de Gráficos.....	xv
Índice de Figuras.....	xvi
Resumen.....	xvii
Abstract.....	xviii
Aval del Abstract.....	xix
Introducción.....	xx

## CAPITULO I

1.1. ANTECEDENTES.....	1
1.2. Fundamentación Teórica.....	4
1.2.1. Administración.....	4
1.2.1.1. Proceso Administrativo.....	4
1.2.2. Gestión del Talento Humano.....	19
1.2.2.1. Las macro tendencias de la gestión del talento humano.....	19
1.2.3. Comportamiento Organizacional.....	25
1.2.3.1. Capas de la cultura organizacional.....	29
1.2.3.2. Tipos de culturas organizacionales.....	31
1.2.4. Manual de Funciones.....	33
1.2.4.1. Importancia de los manuales.....	33
1.2.4.2. El Manual como Medio de Comunicación.....	34

1.2.4.3. Clasificación de los manuales .....	34
1.2.4.4. Importancia del manual de la organización .....	38
1.2.5. Manual de Puestos y Funciones .....	39
1.2.5.1. Importancia del Manual de puestos y funciones .....	40
1.2.5.2. Utilidad del Manual de puestos y funciones .....	40

## **CAPITULO II**

2. Metodología de la Investigación .....	42
2.1 Identificación de la Empresa .....	42
2.1.1 Razón Social.....	42
2.1.2 Actividad .....	42
2.1.3 Reseña Histórica.....	43
2.1.4 Estructura Orgánica.....	45
2.1.5 Descripción del Producto .....	47
2.1.6 Área de Mercado o Cobertura .....	48
2.1.7 Portafolio de Clientes .....	49
2.1.8 Proveedores .....	49
2.1.9 Tecnología Disponible .....	50
2.2. Análisis FODA.....	52
2.2.1 Análisis del Ambiente Interno .....	52
2.2.1.1. Análisis Interno del Departamento Administrativo y Financiero .....	54
2.2.1.2. Análisis Interno del Departamento de Producción.....	55
2.2.1.3. Análisis Interno del Departamento de Talento Humano.....	56
2.2.1.4. Análisis Interno del Departamento de Comercialización.....	58
2.2.3. Matriz Foda .....	60
2.3 Investigación de Mercado .....	61
2.3.1 Problema .....	62
2.3.1.1 Formulación del Problema .....	62
2.3.1.2 Objetivo General .....	62
2.3.1.3 Específicos .....	63
2.3.2 Fuentes de Información.....	63



2.3.3 Diseño Metodológico .....	64
2.3.4 Tipos de Investigación .....	65
2.3.5 Métodos Teóricos.....	65
2.3.6 Técnicas.....	67
2.3.7 Instrumentos .....	68
2.3.8 Población – Universo .....	68
2.3.9 Muestra.....	69
2.3.10 Recopilación de la Información .....	69
2.3.11 Tabulación de la encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa Liberlac. Cía. Ltda.....	70
2.3.12 Tabulación de la entrevista aplicada al Gerente General de la empresa Liberlac. Cía. Ltda.....	81

### **CAPITULO III**

DISEÑO MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES PARA MEJORAR LA GESTION ADMINISTRATIVA EN LA EMPRESA LIBERLAC. CÍA. LTDA. DE LA CIUDAD DE LATACUNGA PROVINCIA DE COTOPAXI EN EL PERIODO 2011-2013. ....	83
3.1. Antecedentes de la Propuesta.....	83
3.1.1. Objetivo de la Propuesta .....	84
3.1.2. Niveles Organizacionales.....	85
3.1.3. Canales de Información y Comunicación .....	86
3.1.4 Naturaleza del Manual .....	86
3.1.5 Misión del Manual .....	86
3.1.6. Visión del Manual.....	87
3.1.7 Objetivos del Manual .....	87
3.1.8. Alcance y Aplicación del Manual .....	87
3.1.9. Descripción de las direcciones que deben existir en la empresa Liberlac. Cía. Ltda. 87	
3.2. Estructura Orgánica Propuesta.....	89
3.3. Estructura Funcional Propuesta.....	90

3.4. Estructura de Puestos Liberlac. Cía. Ltda. ....	91
3.4.1. Identificación de Puestos.....	91
3.5. Funciones y Responsabilidades.....	97
3.6. Conclusiones .....	182
3.7. Recomendaciones.....	183
Referencias bibliográficas.....	184

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>CONTENIDO</b>	<b>PÁG.</b>
Cuadro N° 1: Tipos Generales de Cultura Organizacional.....	32
Cuadro N° 2: Cartera de Productos de la Empresa Liberlac Cía. Ltda.....	47
Cuadro N° 3: Portafolio de Clientes de la Empresa Liberlac Cía. Ltda.....	49
Cuadro N° 4: Proveedores de la Empresa Liberlac Cía. Ltda.....	49
Cuadro N° 5: Tecnología para la Producción.....	50
Cuadro N° 6: Maquinaria Quesos.....	51
Cuadro N° 7: Maquinaria Yogurth.....	51
Cuadro N° 8: Maquinaria Refrigeración.....	51
Cuadro N° 9: Descripción de Nomenclatura .....	53
Cuadro N° 10: Descripción de Categorización .....	53
Cuadro N° 11: Análisis Interno Empresa Liberlac. Cía. Ltda. Departamento Administrativo y Financiero.....	54
Cuadro N° 12: Análisis Interno Empresa Liberlac. Cía. Ltda. Departamento de Producción.....	55
Cuadro N° 13: Análisis Interno Empresa Liberlac. Cía. Ltda. Departamento de Talento Humano.....	57
Cuadro N° 14: Análisis Interno Empresa Liberlac. Cía. Ltda. Aspectos de Producción.....	58
Cuadro N° 15: Matriz del Perfil Interno de la Empresa Liberlac. Cía. Ltda	59
Cuadro N° 16: Matriz Foda.....	61
Cuadro N° 17: Cronograma de Actividades.....	69
Cuadro N° 18: Identificación de Puestos Gerencia General.....	91
Cuadro N° 19: Identificación de Puestos Recolección Materia Prima.....	91
Cuadro N° 20: Identificación de Puestos Almacenamiento en frío.....	92
Cuadro N° 21: Identificación de Puestos Clarificación.....	92
Cuadro N° 22: Identificación de Puestos Homogenización.....	92
Cuadro N° 23: Identificación de Puestos Pateurización.....	93
Cuadro N° 24: Identificación de Puestos Envasado.....	93
Cuadro N° 25: Identificación de Puestos Coagulación.....	93

Cuadro N° 26:	Identificación de Puestos Moldeado y Prensado.....	94
Cuadro N° 27:	Identificación de Puestos Mezcla.....	94
Cuadro N° 28:	Identificación de Puestos Maduración.....	94
Cuadro N° 29:	Identificación de Puestos Envasado .....	95
Cuadro N° 30:	Identificación de puestos Talento Humano.....	95
Cuadro N° 31:	Identificación de Puestos Financiero.....	95
Cuadro N° 32:	Identificación de Puestos Comercialización.....	96
Cuadro N° 33:	Funciones y Responsabilidades Gerente General.....	97
Cuadro N° 34:	Funciones y Responsabilidades Secretaria General.....	101
Cuadro N° 35:	Funciones y Responsabilidades Asistente de Gerencia.....	104
Cuadro N° 36:	Funciones y Responsabilidades Gerente de Producción.....	107
Cuadro N° 37:	Funciones y Responsabilidades Recibidor .....	112
Cuadro N° 38:	Funciones y Responsabilidades Controlador.....	115
Cuadro N° 39:	Funciones y Responsabilidades Operador Almacenamiento en frío.....	118
Cuadro N° 30:	Funciones y Responsabilidades Supervisor Almacenamiento en frío.....	121
Cuadro N° 41:	Funciones y Responsabilidades Operador Clarificación.....	124
Cuadro N° 42:	Funciones y Responsabilidades Supervisor Clarificación.....	126
Cuadro N° 43:	Funciones y Responsabilidades Operador de Homogenización.....	129
Cuadro N° 44:	Funciones y Responsabilidades Supervisor de Homogenización.....	131
Cuadro N° 45:	Funciones y Responsabilidades Operador Pasteurización.....	134
Cuadro N° 46:	Funciones y Responsabilidades Supervisor Pasteurización...	137
Cuadro N° 47:	Funciones y Responsabilidades Operador Envasado.....	140
Cuadro N° 48:	Funciones y Responsabilidades Supervisor Envasado.....	141
Cuadro N° 49:	Funciones y Responsabilidades Jefe Recursos Humanos.....	145
Cuadro N° 50:	Funciones y Responsabilidades Administración del Personal.....	149
Cuadro N° 51:	Funciones y Responsabilidades Analista de Recursos Humanos.....	152

Cuadro N° 52: Funciones y Responsabilidades Jefe Recursos Financieros..	156
Cuadro N° 53: Funciones y Responsabilidades Contador Público Autorizado.....	160
Cuadro N° 54: Funciones y Responsabilidades Auxiliar Contabilidad.....	163
Cuadro N° 55: Funciones y Responsabilidades Jefe de Cobranzas.....	167
Cuadro N° 56: Funciones y Responsabilidades Jefe de Ventas.....	170
Cuadro N° 57: Funciones y Responsabilidades Vendedor.....	173
Cuadro N° 58: Funciones y Responsabilidades Bodeguero.....	176
Cuadro N° 59: Funciones y responsabiLidades Mensajero.....	179

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>CONTENIDO</b>	<b>PÁG.</b>
Tabla N° 1: Tabulación Pregunta N°1.....	70
Tabla N° 2: Tabulación Pregunta N°2.....	71
Tabla N° 3: Tabulación Pregunta N°3.....	72
Tabla N° 4: Tabulación Pregunta N°4.....	73
Tabla N° 5: Tabulación Pregunta N°5.....	74
Tabla N° 6: Tabulación Pregunta N°6.....	75
Tabla N° 7: Tabulación Pregunta N°7.....	76
Tabla N° 8: Tabulación Pregunta N°8.....	77
Tabla N° 9: Tabulación Pregunta N°9.....	78
Tabla N° 10: Tabulación Pregunta N°10.....	79
Tabla N° 11: Tabulación Pregunta N°9 11.....	80

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>CONTENIDO</b>	<b>PÁG.</b>
Gráfico N° 1 Tabulación Pregunta N°1.....	70
Gráfico N° 2 Tabulación Pregunta N°2.....	71
Gráfico N° 3 Tabulación Pregunta N°3.....	72
Gráfico N° 4 Tabulación Pregunta N°4.....	73
Gráfico N° 5 Tabulación Pregunta N°5.....	74
Gráfico N° 6 Tabulación Pregunta N°6.....	75
Gráfico N° 7 Tabulación Pregunta N°7.....	76
Gráfico N° 8 Tabulación Pregunta N°8.....	77
Gráfico N° 9 Tabulación Pregunta N°9.....	78
Gráfico N° 10 Tabulación Pregunta N°10.....	79
Gráfico N° 11 Tabulación Pregunta N° 11.....	80

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>CONTENIDO</b>	<b>PÁG.</b>
Figura N° 1 Organigrama Organizacional.....	45
Figura N° 2 Organigrama Funcional.....	46





# UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS

Latacunga – Ecuador

---

**TEMA:” DISEÑO DE UN MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS Y FUNCIONES PARA MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA EMPRESA LIBERLACC CIA. LTDA. DE LA CIUDAD DE LATACUNGA PROVINCIA DE COTOPAXI EN EL PERIODO 2011-2013”**

**Autora:** Robles Alvarez Mercy Sofía

## RESUMEN

En el tema planteado se conoció que en el Ecuador, al pasar de los años las empresas Lácteas tienen un mayor rubro económico al comercializar sus productos, por tal motivo es necesario diseñar un Manual de Puestos y Funciones para cada uno de los trabajadores, con la finalidad de servir de apoyo y orientación en sus gestiones productivas administrativas y legales.

Conociendo que el buen funcionamiento y desempeño de cada una de las actividades depende de la estructura y organización de la empresa, es fundamental conocer la situación actual en que se encuentra, para poder identificar las relaciones jerárquicas y especificaciones para ocupar los puestos de trabajo.

Por lo expuesto se plantea el diseño de un manual de puestos y funciones para la Empresa Liberlac Cía. Ltda., el mismo que permita orientar al personal en lo referente a sus obligaciones, líneas de autoridad y responsabilidad; así como, sobre los canales de comunicación que debe observar en el cumplimiento de sus funciones. Servir como instrumento básico para la simplificación de procedimientos y procesos administrativos.



# UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS

Latacunga – Ecuador

---

**THEME:” DESIGNING A DESCRIPTION MANUAL ABOUT MARKETING AND FUNCTIONS FOR DEVELOPING THE ADMINSTRATIVE GESTION IN THE LIBERLACC CIA. LTDA. FACTORY AT LATACUNGA CITY, COTOPAXI PROVINCE DURING 2011 – 2013”.**

**Autora:** Robles Alvarez Mercy Sofía

## ABSTRACT

The theme posed was learned that in Ecuador, by years about enterprises have had greater economic item to market their products, for this reason it is necessary to design a Manual about marketing and functions for each workers, with the order to provide support and guidance in their productive administrative and legal steps.

Knowing that the good functioning and performance of each activities depends on the company’s structure and organization, it is essential to know the current situation that is, to identify hierarchical relationships and specifications to fill the jobs.

For the foregoing is considered the design of a manual about marketing and functions for Co. Liberlac. Ltd. Enterprise, the same will be used to direct the staff with regard to their obligations, lines of authority and responsibility, as well as on the communication channels to be observed in the performance of their duties. Serve as a basic tool for simplifying administrative procedures and processes.



# UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS

Latacunga – Ecuador

---

## AVAL DE TRADUCCIÓN

En calidad de Docente del centro Cultural de Idiomas de la Universidad Técnica de Cotopaxi, Yo, Lic. Lidia Rebeca Yugla Lema con C.I. 0502655234-0, Certifico que he realizado la respectiva revisión del Abstract con el tema: **“DISEÑO DE UN MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS Y FUNCIONES PARA MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA EMPRESA LIBERLACC CIA. LTDA. DE LA CIUDAD DE LATACUNGA PROVINCIA DE COTOPAXI EN EL PERIODO 2011- 2013”**, cuyo Autor es Robles Alvarez Mercy Sofía y Director de Tesis Ing. Ibett Jácome Lara.

Latacunga enero 15, 2013

Docente:

---

Lic. Lidia Rebeca Yugla Lema

## INTRODUCCIÓN

Hoy en día es necesario que las empresas cuenten con un departamento que ayude a la administración al cumplimiento de los objetivos y metas propuestas, supervisando y dando seguimiento a las normas técnicas y legales.

El logro de las metas de la empresa depende del cumplimiento de los objetivos de cada departamento, para cumplir con estos es necesario contar con manuales que describan de forma detallada los pasos a seguir en el desarrollo de las actividades.

Esto lleva a presentar la propuesta en la Empresa Liberlac Cía. Ltda. Que incluye el diseño del manual de descripción de puestos y funciones, buscando fortalecer las operaciones de producción administrativas y financieras.

Capítulo I, comprende el marco teórico conceptual, en donde se dan a conocer los conceptos de administración, gestión de talento humano, relaciones laborales, su importancia, objetivos, normas generales.

Contiene definiciones de términos básicos utilizados en el estudio y que pueden presentar algún tipo de duda a los lectores que consulten este documento de investigación.

Capítulo II, Abarca el conocimiento de los Aspectos Generales de la empresa que incluye la base legal, los objetivos, el aspecto histórico, estructura orgánica funcional, portafolio de clientes, portafolio de proveedores, análisis situacional.

Capítulo III, consta del Manual de descripción de puestos y funciones, el cual permitirá tomar decisiones relacionadas al requerimiento del personal idóneo para ocupar un puesto, estableciendo como mínimo las habilidades, destrezas y experiencia necesaria laboral en la empresa para el desarrollo de sus operaciones. Este manual servirá de apoyo, ya que describe las actividades correspondientes y

el debido reconocimiento de los puestos que conforman la estructura correspondiente.

Finalmente se establecen las conclusiones y recomendaciones del presente manual de puestos y funciones.

# **CAPITULO I**

## **1.1. ANTECEDENTES**

El manual de funciones es un documento que recopila la información de un cargo, que se obtiene de su análisis y descripción. La organización de los datos debe estar en forma secuencial, por importancia de las funciones que se tienen que desempeñar en él, presta el servicio de permitir globalizar el cargo y ayuda a la persona que lo va a ejecutar para que tenga pleno conocimiento de su trabajo. Es una herramienta que debe ser flexible, para que se ajuste fácilmente a los cambios de la organización. Específicamente, el manual de puestos y funciones de las organizaciones, es la versión detallada de la descripción de los objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos de trabajo que componen la estructura de las organizaciones; el propósito fundamental de este manual es el de instruir a los miembros que la componen sobre los distintos aspectos antes mencionados, procurando minimizar el desconocimiento de las obligaciones de cada uno, la duplicación o superposición de funciones, lentitud y complicación innecesarias en las tramitaciones, mala o deficiente atención al público, desconocimiento de los procedimientos administrativos, entre otros; todo ello debe hacerse poniendo especial énfasis en respetar el objetivo de la administración de las organizaciones.

Es indudable que el cumplimiento voluntario total de las obligaciones es una meta ideal y como tal no será realizada en la práctica, lo que no la debilita en absoluto como meta u objetivo a alcanzar, simplemente ello se traduce en la exigencia de estructurar un sistema de administración que conduzca a tal objetivo, para lograrlo la administración de cada organización a nivel nacional, debe ser

eficiente y eficaz, condicionando la conducta del funcionario al cumplimiento espontáneo, cabal y oportuno de su obligación.

Cada una de sus funciones y actividades deben estar proyectadas y a los mismos tiempos integrados y relacionados de tal manera que todo el sistema lleve, sino a alcanzar, al menos a avanzar progresivamente hacia el resultado buscado, si se pretende que todo el proceso administrativo funcione correctamente, con la extensa y compleja gama de factores y circunstancias que lo integran, necesita imperiosamente que se lo someta a una revisión general; implica ello que también el manual de puestos y funciones deba ser objeto de revisiones secuenciales por cuanto debe ser flexible a los cambios que se produzcan en las organizaciones a nivel nacional, compilando los que se presenten en relación con el factor humano o descentralización material que surja.

De acuerdo con nuestro tema podemos mencionar que ya se ha realizado en diferentes empresas e Instituciones la propuesta del diseño de un manual de Puestos y Funciones teniendo así que:

YANEZ VILLAGOMEZ, Carmen Alexandra, estudiante de la UTPL Universidad Técnica Particular de Loja previo a la obtención del título en Secretariado Bilingüe en el año 2010 planteó el siguiente Tema: “PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN INSTRUCTIVO DE FUNCIONES PARA LA SECRETARIA EJECUTIVA DEL MUNICIPIO DEL CANTÓN LATACUNGA” mediante el cual manifiesta que:

- Con el diseño de un Manual de Funciones facilitará la implementación de otros subsistemas de Recursos Humanos como selección, evaluación del desempeño capacitación y valoración de cargos y asegurara que cualquier propuesta futura en materia de gestión sea factible de lleva a cabo.
- La implementación del Manual de Funciones generará confianza y credibilidad hacia la gestión del Gobierno Municipal del Cantón Latacunga debido a que los argumentos fueron elaborados en conjunto.

- Al realizar el análisis de los resultados de las encuestas aplicadas se puede determinar que una gran parte de las participantes desconocen las exigencias del puesto e incluso actividades que deben cumplir.
- Los perfiles de los ocupantes de los cargos están en su gran mayoría por debajo del o que el puesto demanda.

Después de analizar las conclusiones de Carmen Alexandra Yáñez Villagómez estudiante de la UTPL podemos darnos cuenta que la implementación de un manual de puestos y funciones es vital para el correcto funcionamiento de cualquier empresa.

MOLINA QUIMBITA, Sandra del Rocío, estudiante de la ESPOCH Escuela Superior Politécnica de Chimborazo previo a la obtención del título en Ingeniería de Empresas en el año 2010 planteó el siguiente Tema: “ACTUALIZACIÓN DEL MANUAL ORGÁNICO FUNCIONAL PARA LA EMPRESA ELÉCTRICA PROVINCIAL DE COTOPAXI S.A.” con el cual manifestó lo siguiente:

- La actualización del Manual Orgánico Funcional permitirá definir de una manera clara y sencilla las funciones y tareas que se van a realizar en un determinado puesto y los factores que son necesarios para llevarlas a cabo con éxito.
- El análisis de puestos permite conocer y analizar la idoneidad del reparto de responsabilidades y su adaptación permanente.
- Los trabajadores de la ELEPCO deben ser capacitados constantemente para el mejoramiento de ellos mismos y de la empresa, también deben establecer metas para el futuro y no solo para el presente.



## 1.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

### 1.2.1. Administración

J. D. Mooney, Teoría Clásica de la Administración: “Es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana”. Y contrapone esta definición con la que da sobre la organización como: "la técnica de relacionar los deberes o funciones específicas en un todo coordinado".

FAYOL, Henry, Principios Generales de la Administración: “administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar”.

PONCE, Reyes, Administración de Personal: “Es un conjunto de sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social”.

La administración es un proceso sistemático de reglas y procedimientos que nos ayuda a planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de la empresa y alcanzar los objetivos establecidos en un período determinado, utilizando recursos económicos, humano, materiales y técnicos de una manera eficiente .

#### *1.2.1.1. Proceso Administrativo*

- *Antecedentes*

La administración es la principal actividad que marca una diferencia en el grado que las organizaciones les sirven a las personas que afectan. El éxito que puede tener una organización al alcanzar sus objetivos, y también al satisfacer sus obligaciones sociales depende, en gran medida, de sus gerentes. Si los gerentes realizan debidamente su trabajo es probable que la organización alcance sus

metas, ya que sobre ellos cae la responsabilidad de administrar todos los recursos con los cuales cuenta la empresa.

El proceso de administración se refiere a planear y organizar la estructura de órganos y cargos que componen la empresa y dirigir y controlar sus actividades. Se ha comprobado que la eficiencia de la empresa es mucho mayor que la suma de las eficiencias de los trabajadores, y que ella debe alcanzarse mediante la racionalidad, es decir la adecuación de los medios (órganos y cargos) a los fines que se desean alcanzar, muchos autores consideran que el administrador debe tener una función individual de coordinar, sin embargo parece más exacto concebirla como la esencia de la habilidad general para armonizar los esfuerzos individuales que se encaminan al cumplimiento de las metas del grupo.

GOMEZ, Henry y PEREZ, Cesar. Estudios de Administración de América Latica. IESA, Caracas, 1986: “Unos de los propósitos originales de las instituciones latinoamericanas con programas de administración fue realizar investigaciones con el fin de adaptar la tecnología gerencial a las organizaciones del medio y a las características culturales de cada región, sin embargo las escuelas de administración y los centros de adiestramiento de ejecutivos han adoptado casi ciegamente todo el instrumental teórico-práctico de las experiencias extranjeras” (pág. 74).

- ***Etapas de la administración***

La administración es la principal actividad que marca una diferencia en el grado que las organizaciones les sirven a las personas que afectan. El éxito que puede tener una organización al alcanzar sus objetivos, y también al satisfacer sus obligaciones sociales depende, en gran medida, de sus gerentes. Si los gerentes realizan debidamente su trabajo es probable que la organización alcance sus metas, ya que sobre ellos cae la responsabilidad de administrar todos los recursos con los cuales cuenta la empresa.

El proceso de administración se refiere a planear y organizar la estructura de órganos y cargos que componen la empresa y dirigir y controlar sus actividades. Se ha comprobado que la eficiencia de la empresa es mucho mayor que la suma de las eficiencias de los trabajadores, y que ella debe alcanzarse mediante la racionalidad, es decir la adecuación de los medios (órganos y cargos) a los fines que se desean alcanzar, muchos autores consideran que el administrador debe tener una función individual de coordinar, sin embargo parece más exacto concebirla como la esencia de la habilidad general para armonizar los esfuerzos individuales que se encaminan al cumplimiento de las metas del grupo.

ROBBINS, Stephen P. y COULTER, Mary, Administración. México 2005: “El proceso administrativa se aplica a empresas de toda índole (grandes y pequeñas, locales nacionales, internacional y globales de todos los sectores). Sin embargo, existe una diferencia básica en el desarrollo del proceso administrativo de las empresas locales y nacionales respecto de los negocios internacionales y globales, la cual obedece a la complejidad creciente de estos últimos por su dimensión y sus implicaciones multiculturales, multiétnicas, multinacionales, etc.” (pág. 8).

- ***Planificación.***

Es esencial para que las organizaciones logren óptimos niveles de rendimiento, estando directamente relacionada con ella, la capacidad de una empresa para adaptarse al cambio. La planificación incluye elegir y fijar las misiones y objetivos de la organización. Después, determinar las políticas, proyectos, programas, procedimientos, métodos, presupuestos, normas y estrategias necesarias para alcanzarlos, incluyendo además la toma de decisiones al tener que escoger entre diversos cursos de acción futuros.

- ***Importancia de la planificación.***

En las organización, la planificación es el proceso de establece metas y elegir los medio para alcanzar dichas metas. Sin planes los gerentes no pueden saber cómo organizar su personal ni sus recursos debidamente.

DAFT, Richard L. Administración. Thomson, México, 2004: “De la planeación depende las funciones relacionadas con los procesos de organizar, dirigir y controlar, es decir, se organiza, se dirige y se controla lo planeado.”(pag.212)

Quizás incluso ni siquiera tengan una idea clara de que deben organizar, sin un plan no pueden dirigir con confianza ni esperar que los demás le sigan. Sin un plan, los gerentes y sus seguidores no tienen muchas posibilidades de alcanzar sus metas ni de saber cuándo ni dónde se desvían del camino. El control se convierte en un ejercicio fútil. Con mucha frecuencia los planes eficientes afectan el futuro de toda la organización. La planificación es fundamental, ya que esta:

1. Permite que la empresa esté orientada al futuro
2. Facilita la coordinación de decisiones
3. Resalta los objetivos organizacionales
4. Se determina anticipadamente qué recursos se van a necesitar para que la empresa opere eficientemente.
5. Permite diseñar métodos y procedimientos de operación.
6. Evita operaciones inútiles y se logran mejores sistemas de trabajo.
7. La planeación es la etapa básica del proceso administrativo: precede a la organización, dirección y control, y es su fundamento.
8. Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las corazonadas o empirismo.
9. Facilita el control la permitir medir la eficiencia de la empresa.

- ***Propósito de la planificación***

La planeación reduce el impacto del cambio, minimiza el desperdicio y la redundancia y fija los estándares para facilitar el control.

La planeación establece un esfuerzo coordinado. Da dirección tanto a los administradores como a lo que no lo son. Cuando todos los interesados saben a dónde va la organización y con que deben contribuir para lograr el objetivo,

pueden empezar a coordinar sus actividades, a cooperar unos con otros, y a trabajar en equipo. La falta de planeación puede dar lugar a un zigzagueo y así evitar que una organización se mueva con eficiencia hacia sus objetivos.

En resumen los propósitos son:

1. Disminuir el riesgo del fracaso
2. Evitar los errores y asegurar el éxito de la empresa.
3. Administrar con eficiencia los recursos de la empresa.

- ***Principios de la planificación***

***Precisión***

"Los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas y genéricas, sino con la mayor precisión posible, porque van a regir acciones concretas"

***Flexibilidad***

Todo plan debe dejar margen para los cambios que surjan en este, y a razón en la parte imprevisible, y de las circunstancias que hayan variado después de la revisión.

***Unidad de Dirección***

Los planes deben ser de tal naturaleza que pueda decirse que existe uno sólo para cada función, y todos los que se aplican en la empresa deben de estar de tal modo coordinados e integrados que en realidad pueda decirse que existe un solo plan general.

***Consistencia***

Todo plan deberá estar perfectamente integrado al resto de los planes, para que todos interactúen en conjunto, logrando así una coordinación entre los recursos, funciones y actividades, a fin de poder alcanzar con eficiencia los objetivos.

### ***Rentabilidad***

Todo plan deberá lograr una relación favorable de los beneficios que espera con respecto a los costos que exige, definiendo previamente estos últimos y el valor de los resultados que se obtendrán en la forma más cuantitativa posible. El plan debe expresar que los resultados deben ser superiores a los insumos o gastos.

### ***Participación***

Todo plan deberá tratar de conseguir la participación de las personas que habrán de estructurarlo, o que se vean relacionadas de alguna manera con su funcionamiento.

- ***Pasos para la planificación***

ROBINS, Stephen P. y COULTER, Mary. Op.cit: “La planificación para cada empresa son particulares; sin embargo las más usuales tienen relación con: liderazgo, diferenciación, enfoque, integración, desarrollo de productos, desarrollos de mercado, etc.” (pag.206)

Los administradores siguen esencialmente todos los pasos en cualquier tipo de planificación.

- Detección de las oportunidades aunque precede la planeación real y, por lo tanto, no es estrictamente parte del proceso de planeación, la detección de las oportunidades tanto en el ambiente externo como dentro de organización, es el verdadero punto de partida de la planeación. Pre limita las posibles oportunidades futuras y verla con claridad y de manera compleja, saber dónde se encuentra los puntos débiles y fuertes, comprender que problema se desean resolver y porque, así como saber lo que se esperar ganar. La plantación requiere de un diagnostico realista de la determinación de oportunidades.

- Establecimiento de objetivos. El segundo paso de la planeación consiste en establecer objetivos para toda la empresa y después para cada unidad de trabajo subordinadas, lo cual debe realizarse tanto para a corto plazo, como largo.
- Desarrollo de premisas. El tercer paso lógico de la planeación es establecer, difundir obtener consenso para utilizar premisas críticas de la planeación tales como pronósticos, las políticas básicas y los planes ya existentes en la compañía.
- Determinación de curso alternativo de acción. Consiste en buscar cursos alternativos de acción, en particular aquellos que no resultan inmediatamente evidentes. Pocas veces hay un plan para el que no existan alternativas razonables y con bastante frecuencia, una que no es obvia resulta ser la mejor.
- Evaluación de cursos alternativos de acción. Después de buscar los cursos alternativos y examinar sus puntos fuertes y débiles el paso siguiente es evaluarlos, ponderando a la luz de las premisas y metas previamente fijadas.
- Selección de un curso de acción. Este es el punto en el cual se adopta un plan, el punto real de la toma de decisiones. Ocasionalmente un análisis y evaluación de cursos alternativos revelara que dos o más de ellos son aconsejable y quizás el administrador decida seguir varios cursos en lugar del mejor.
- Formulación de planes derivados. Pocas veces cuando se toma una decisión, la planeación está completa por lo cual se aconseja un séptimo paso, casi invariablemente se necesitan planes derivados para respaldar el plan básico.
- Expresión numérica de los planes a través del presupuesto. Se debe presentar una expresión numérica convertida en presupuesto, si se preparan bien los presupuestos se convierten en un medio para sumar los diversos planes y fijar estándares importantes contra los que se puedan medir el avance de la planeación.

- ***Elementos de la Planificación***

- Los propósitos. Las aspiraciones fundamentales o finalidades de tipo cualitativo que persigue en forma permanente o semi-permanente un grupo social.
- La investigación. Aplicada a la planeación la investigación consiste en la determinación de todos los factores que influyen en el logro de los propósitos, así como de los medios óptimos para conseguirlos.
- Los objetivos. Representan los resultados que la empresa desea obtener, son fines para alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico.
- Las estrategias. Cursos de acción general o alternativas que muestran la dirección y el empleo de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas.
- Políticas. Son guías para orientar la acción; son criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten dentro de una organización.
- Programas. Son esquemas en donde se establece, la secuencia de actividades que habrán de realizarse para lograr objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución.
- Presupuestos. Son los planes de todas o algunas de las fases de actividad del grupo social expresado en términos económicos, junto con la comprobación subsecuente de la realización de dicho plan.
- Procedimientos. Establecen el orden cronológico y la secuencia de actividades que deben seguirse en la realización de un trabajo repetitivo.

- ***Organizar***

ROBINS, Stephen P. y COULTER, Mary. Op.cit: “En este proceso de organización, el desafío para los directivos ha sido diseñar una estructura



organizacional que permita a las personas realizar su trabajo en forma eficiente y eficaz, pero, a la vez, que lleve a la compañía a ser competitiva.” (pag.234).

Se trata de determinar que recursos y que actividades se requieren para alcanzar los objetivos de la organización. Luego se debe de diseñar la forma de combinarla en grupo operativo, es decir, crear la estructura departamental de la empresa. De la estructura establecida necesaria la asignación de responsabilidades y la autoridad formal asignada a cada puesto. Podemos decir que el resultado a que se llegue con esta función es el establecimiento de una estructura organizativa.

- ***Propósitos de la organización***

- Permitir la consecución de los objetivos primordiales de la empresa lo más eficientemente y con un mínimo esfuerzo.
- Eliminar duplicidad de trabajo.
- Establecer canales de comunicación.
- Representar la estructura oficial de la empresa

- ***Tipos de organización***

DAFT, Richard, Op.cit; “Las empresas se estructuran según la departamentalización funcional cuando agrupan los cargos o puestos por el criterio de funciones, competencias y recursos similares.” (Pag.321)

***Organización formal***

Es la estructura intencional de papeles en una empresa organizada formalmente. Cuando se dice que una organización es formal, no hay en ello nada inherentemente inflexible o demasiado limitante. Para que el gerente organice bien, la estructura debe proporcionar un ambiente en el cual el desempeño individual, tanto presente como futuro, contribuya con más eficiencia a las metas del grupo. La organización formal debe ser flexible.

### ***Organización informal***

La organización informal es cualquier actividad personal conjunta sin un propósito consciente conjunto, aun cuando contribuya a resultados conjuntos. El ejemplo de una organización informal son las personas que juegan ajedrez.

- ***Principios de organización***

#### ***Unidad de mando***

Un subordinado sólo deberá recibir órdenes de un solo jefe, cuando no se respeta este principio se generan fugas de responsabilidad, se da la confusión y se produce una serie de conflictos entre las personas.

#### ***Especialización***

Consiste en agrupar las actividades de acuerdo a su naturaleza, de tal forma que se pueda crear la especialización en la ejecución de las mismas.

#### ***Paridad de autoridad y responsabilidad***

La autoridad se delega y la responsabilidad se comparte y por ello se debe mantener un equilibrio entre la autoridad y la responsabilidad.

#### ***Equilibrio de dirección–control***

Consiste en diseñar una estructura de tal forma que nos permita coordinar las acciones y al mismo tiempo evaluar los resultados de la misma.

#### ***Definición de puestos***

Se debe definir con claridad el contenido de los puestos en relación a los objetivos de los mismos.

- ***Pasos para organizar***

DAFT, Richard, Op.cit; “La estructura de redes es uno de los diseños más recientes en cuanto a la forma de organizar el trabajo en las empresas, e incluye los conceptos de coordinación horizontal y de actividad más allá de las fronteras de la empresa.” (Pág. 332)

- Dividir la carga de trabajo entera en tareas que puedan ser ejecutadas, en forma lógica y cómoda, por personas o grupos. Esto se conoce como la división del trabajo.
- Combinar las tareas en forma lógica y eficiente, la agrupación de empleados y tareas se suele conocer como la departamentalización.
- Especificar quien depende de quién en la organización, esta vinculación de los departamentos produce una jerarquía de la organización.
- Establecer mecanismos para integrar las actividades de los departamentos en un todo congruente y para vigilar la eficacia de dicha integración. Este proceso se conoce con el nombre de coordinación.

- ***Dirección***

DANIELS, Aubrey C. Citado por BOYETT, Joseph y BOYETT, Jimmie. Hablan los gurús: las mejores ideas de los máximos pensadores de la administración. Norma, Bogotá, 2000: “Toda gestión directiva se reduce a la gestión del comportamiento humano, puesto que es a través del comportamiento humano que las organizaciones ejecutan sus actividades, de hecho, dirigir el comportamiento es tan importante para el éxito de cualquier organización que es sobre lo que más deben saber los ejecutivos, directivos y supervisores.” (Pág. 308).

Es la capacidad de influir en las personas para que contribuyan a las metas de la organización y del grupo. Implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. Las relaciones y el tiempo son fundamentales para la tarea de dirección, de hecho la dirección llega al fondo de las relaciones de los

gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos. Los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás de que se les unan para lograr el futuro que surge de los pasos de la planificación y la organización, los gerentes al establecer el ambiente adecuado, ayudan a sus empleados a hacer su mejor esfuerzo. La dirección incluye motivación, enfoque de liderazgo, equipos y trabajo en equipo y comunicación.

- ***Principios de dirección***

***Coordinación de intereses.***

El logro del fin común se hará más fácil cuanto mejor se logre coordinar los intereses del grupo y aún los individuales de quienes participan en la búsqueda de aquel.

***Impersonalidad del mando.***

La autoridad en una empresa debe ejercerse más como producto de una necesidad de todo el organismo social que como resultado exclusivo de la voluntad del que manda.

***Resolución de conflictos***

Debe procurarse que los conflictos que aparezcan se resuelvan lo más pronto que sea posible y de modo que, sin lesionar la disciplina produzcan el menor disgusto a las partes.

***Aprovechamiento de conflictos.***

Debe procurarse aún aprovechar el conflicto para forzar el encuentro de soluciones. Mary Parker Follet afirma que todo conflicto, como todo razonamiento en el mundo físico, es de suyo un obstáculo a la coordinación, pero que así como la fricción puede ser aprovechada.

### ***Vía jerárquica.***

Al transmitirse una orden deben seguirse los conductos previamente establecidos, y jamás omitirlos sin razón ni en forma constante.

- ***Importancia de dirección***

ROBINS, Stephen P. y COULTER, Mary. Op.cit: “Otro de los aspectos fundamentales relacionados con la función de la dirección en las organizaciones es la motivación, la cual se refiere a todo aquello que influye en el comportamiento de las personas para la consecución de un determinado resultado.” (Pág. 392)

La dirección es un ingrediente necesario para la administración de éxito y está estrechamente relacionada con el liderazgo. Estos dos elementos son el aspecto interpersonal de la administración. El pequeño empresario es un líder en su empresa. Debe ser una persona motivadora, curiosa, enérgica y debe reunir todas las energías y recursos para superar cualquier barrera que le impida alcanzar sus objetivos. Al mismo tiempo, debe tener la habilidad para que sus subordinados cumplan adecuadamente sus funciones, realizando las órdenes que se emitan.

El líder de la empresa debe emplear la dirección para identificar las aptitudes y motivaciones del personal y así brindar incentivos adecuados.

- Pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización.
- A través de ella se logran las formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional.
- La dirección eficiente es determinante en la moral de los empleados y, consecuentemente, en la productividad.
- Su calidad se refleja en el logro de los objetivos, la implementación de métodos de organización, y en la eficacia de los sistemas de control.

- A través de ella se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione.

- ***Control***

KOONTZ, Harold y WEIRICH, Heinz. Administración: una perspectiva global. McGraw-Hill, México, 1998: “El control consiste en el proceso sistemático de regular las actividades desarrolladas por las organizaciones para que coincidan con las expectativas establecidas en sus planes, en este sentido, la planeación y el control están interrelacionados.” (Pág. 637)

Es la función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se ajusten a los planes y objetivos de las empresas. Implica medir el desempeño contra las metas y los planes, muestra donde existen desviaciones con los estándares y ayuda a corregirlas. El control facilita el logro de los planes, aunque la planeación debe preceder del control. Los planes no se logran por si solos, éstos orientan a los gerentes en el uso de los recursos para cumplir con metas específicas, después se verifican las actividades para determinar si se ajustan a los planes.

- ***Propósito y función del control***

El propósito y la naturaleza del control es fundamentalmente garantizar que los planes tengan éxito al detectar desviaciones de los mismos al ofrecer una base para adoptar acciones, a fin de corregir desviaciones indeseadas reales o potenciales.

La función de control le proporciona al gerente medios adecuados para checar que los planes trazados se implanten en forma correcta.

La función de control consta de cuatro pasos básicos:

- Señalar niveles medios de cumplimiento; establecer niveles aceptables de producción de los empleados, tales como cuotas mensuales de ventas para los vendedores.
- Chequear el desempeño a intervalos regulares (cada hora, día, semana, mes, año.)
- Determinar si existe alguna variación de los niveles medios.
- Si existiera alguna variación, tomar medidas o una mayor instrucción, tales como una nueva capacitación o una mayor instrucción. Si no existe ninguna variación, continuar con la actividad.
- ***Control como un sistema de retroalimentación***

El control administrativo es esencialmente el mismo proceso básico que se encuentra en los sistemas físicos, biológicos y sociales. Muchos sistemas se controlan a sí mismos mediante la retroalimentación de información, que muestra las desviaciones con respecto a los estándares y da origen a los cambios, en otras palabras, los sistemas utilizan parte de su energía para retroalimentar información se compara el desempeño con un estándar e inicia la acción correctiva.

Por lo general el control administrativo se considera como un sistema de retroalimentación similar al que opera en el termostato común en un hogar. Este aspecto se puede ver con claridad al observar el proceso de retroalimentación en el control administrativo. Este sistema presenta el control en una forma más compleja y realista que si se considera solamente como un asunto de fijación de estándares, medición del desempeño y corrección de desviaciones. Los administradores miden el desempeño real, comparan esta medición con los estándares e identifican las desviaciones; pero después, para realizar las correcciones necesarias deben desarrollar un programa de acción correctiva y ponerlo en práctica fin de al desempeño deseado.

## **1.2.2. Gestión del Talento Humano**

CHIAVENATO, Idalberto, Gestión del talento humano: “La gestión del talento humano es una área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes”

Juan Alejandro Barreto Tejada en su libro Gerencia del talento humano manifiesta que: “El talento humano se entiende como una combinación o mixtura de varios aspectos, características o cualidades de una persona, implica saber (conocimientos), querer (compromiso) y poder (autoridad)”.

La administración de recursos humanos (personal) o Talento Humano es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.

### ***1.2.2.1. Las macro tendencias de la gestión del talento humano***

CHIAVENATO, Idalberto, Gestión del Talento Humano, Tercera Edición: “En el área del conocimiento surgen los equipos de gestión del talento humano, que sustituye a los departamentos de los recursos humanos, los equipos de gestión de talento humano se libran de las actividades operativas y se preocupan de proporcionar asesoría interna para que el área asuma las estrategias de orientación global” (Pág. 42)

Las principales macro tendencias de la gestión del talento humano son:

Una nueva filosofía de acción; La denominación ARH debe desaparecer y dar lugar a un nuevo y reciente enfoque: la gestión del talento humano. Más exacta-



mente, gerenciar personas es cada vez más una responsabilidad de la gerencia de línea. En este enfoque, las personas se consideran seres humanos y no simples recursos empresariales. Se tienen en cuenta y se respetan sus características y diferencias individuales, puesto que están dotados de personalidades singulares, de inteligencia y de aptitudes diferentes, de conocimientos y habilidades específicos. Aún más, en las organizaciones exitosas ya no se habla de administrar o gerenciar personas, pues esto podría significar que las personas son meros agentes pasivos que dependen de las decisiones tomadas en la cúpula; en cambio, se habla de administrar con las personas, como si fueran socios del negocio y no elementos extraños y separados de la organización. Esta tendencia tiene un nuevo significado. En todos los niveles de la organización, las personas se consideran socias que conducen los negocios de la empresa, utilizan la información disponible, aplican sus conocimientos y habilidades y toman las decisiones adecuadas para garantizar los resultados esperados. Esto se convierte en la gran diferencia, la ventaja competitiva obtenida a través de las personas.

Da ahí el surgimiento del endomarketing, el marketing interno, cuyo objetivo es mantener informados a los empleados de las filosofías, políticas y objetivos de la empresa, integrarlos a través de programas amplios, ayudarlos en sus necesidades y aspiraciones y desarrollar esfuerzos para que las personas se sientan orgullosas de pertenecer y colaborar con la organización a través de relaciones dinámicas de intercambio. De allí también la administración holística, que ve al hombre dentro de un contexto organizacional humano y ya no como una pieza o componente cualquiera del sistema productivo. Administrar con las personas es iniciar una nueva mentalidad empresarial.

Nítida y rápida tendencia al downsizing. Es decir, el desmantelamiento gradual y sistemático del área de RH, su redefinición y su descentralización hacia otras áreas de la organización. El área de RH se está reestructurando, reduciendo y comprimiendo hasta el nivel esencial o básico. Con esta reducción, los ejecutivos de RH están cambiando radicalmente sus atribuciones. La reducción de la estructura organizacional de la empresa, la reducción de los niveles jerárquicos, la

descentralización de las decisiones, la desburocratización, la desregulación, el desmembramiento en unidades estratégicas de negocios, los programas de mejoramiento continuo y de calidad total y otras tendencias de la administración moderna de las empresas son seguidos de cerca por cambios paralelos y equivalentes en la gestión del talento humano. No podría ser de otra manera. La búsqueda de una empresa ágil y flexible, creativa e innovadora, que privilegie la calidad total y la participación y el compromiso de todos sus miembros, ha sido la meta perseguida por la ARH.

Las principales son la selección, el entrenamiento y la remuneración. Administrar personas es un componente estratégico, una tarea muy importante para ser centralizada y confiada a un solo departamento de la empresa. Los gerentes de Línea se vuelven gestores de personas y logran plena autonomía en las decisiones y acciones relacionadas con los subordinados. Los gerentes se vuelven multiplicadores del proceso de preparación y desarrollo de las personas. El entrenamiento gerencial pasa a ser intensivo y continuo, lo cual se traduce en un compromiso de la alta dirección para confiar en las gerencias y delegar en éstas parte de las decisiones y responsabilidades. No se puede olvidar que es necesario el desarrollo gerencial para cubrir las nuevas habilidades no técnicas y conceptuales e interpersonales exigidas en la nueva conducta gerencial cotidiana. Con esto, la ARH se ocupa de la productividad del capital intelectual de la empresa, del desempeño gerencial y de las contribuciones de las personas a los objetivos organizacionales.

Esto es lo esencial: la búsqueda de la eficacia y de la excelencia a partir de las personas.

Intensa conexión con el negocio de la empresa. El ARH se está desplazando hacia la planeación estratégica de la empresa, y está desarrollando medios que permitan a las personas caminar hacia los objetivos organizacionales de manera proactiva, lo cual significa la focalización en las áreas de resultado de la empresa, e impone el compromiso personal de cada empleado con las metas de la organización. La

educación, la comunicación y el compromiso pasan a ser los factores fundamentales de este proceso. La filosofía de RH es conocida ampliamente y practicada por todos. La planeación de RH se vincula con la planeación estratégica de los negocios para que los planes de RH apoyen y estimulen los negocios de la empresa. Los objetivos de RH se centran en los objetivos organizacionales como rentabilidad, crecimiento, productividad, calidad, competitividad, cambio, innovación y flexibilidad.

El efecto del proceso de gerencia de RH en las personas se evalúa para garantizar los ajustes frecuentes necesarios, en un mundo en constante cambio.

Énfasis en la cultura participativa y democrática en las organizaciones. La participación de las personas en los procesos de toma de decisiones, la consulta continua, las oportunidades de diálogo, las comunicaciones directas, los programas de sugerencias, la utilización de convenciones y conmemoraciones, la libertad en la elección de tareas y métodos para ejecutarlas, los trabajos en grupo y en equipo, las opciones de horarios de trabajo, los planes de sugerencias y la disponibilidad de información en línea están consolidando la administración consultiva y participativa que permite a las personas trabajar en una cultura democrática e impulsora. Existe una preocupación por el clima organizacional y la satisfacción de las personas. La calidad de vida pasó a ser una obsesión: significa buenos salarios, buenos beneficios, cargos bien diseñados, clima organizacional sano, estilo de liderazgo eficaz, motivación intensiva, retroalimentación continua, recompensas por el buen desempeño -como refuerzo psicológico-, intensa comunicación e interacción, educación continua, y otros. Un empleado no puede tener calidad de vida en la empresa si no dispone de todas estas cosas. La calidad de vida permite retribuir trabajo de calidad a la empresa. El retorno justifica la inversión: un empleado feliz trabaja mejor y produce mucho más que un empleado insatisfecho y rebelde. Para amparar esa nueva cultura está surgiendo una nueva estructura simple con pocos niveles jerárquicos, de manera que la base organizacional se aproxime a la cima. Además se está presentando la liberalización del área de ARH en lo pertinente a las acciones disciplinarias y

punitivas. El área está perdiendo su antiguo aire severo y sombrío, para ganar una nueva postura abierta, amigable y de apoyo y soporte a las personas.

Utilización de mecanismos de motivación y de realización personal. Se están destacando y valorando los objetivos y las necesidades individuales de las personas, y las empresas están buscando medios para ofrecer oportunidades de realización personal plena de los empleados. Las personas son realizadas como personas y no como recursos productivos. En consecuencia, empleados y gerentes realizan el censo de necesidades de entrenamiento con base en las carencias y necesidades de los negocios y los empleados, que toman conciencia de la importancia de su autodesarrollo. Como refuerzo, se utilizan prácticas de gerencia participativa por objetivos, en las cuales el gerente y el subordinado trazan en conjunto las metas y objetivos por alcanzar, mientras se utiliza remuneración variable que incluye bonos y participación en los resultados alcanzados. La remuneración variable constituye la recompensa material directa por el esfuerzo extra, que se logra sin costas adicionales, aprovechando el apalancamiento obtenido y beneficiando a la empresa y al empleado con las ganancias obtenidas por el sistema. La administración participativa por objetivos utiliza también la evaluación de desempeño. Los sistemas de reconocimiento son abundantes y variados, y muy utilizados y acogidos en las empresas.

Gran preocupación por la creación de valor en la empresa. Creación de valor para el cliente o, incluso, aumento de valor para el contribuyente. Existe una preocupación por la consecución continua de ganancias incrementales a través de la generación constante de riqueza: agregar valor. Esto se puede calificar como el emergente sistémico o efecto sinérgico o incluso la maximización de ganancias, pero lo interesante es que a partir de este concepto, el presidente se preocupa porque la empresa sea cada vez más valiosa; cada gerente se preocupa por capacitar cada vez más a las personas, y cada persona se preocupa por aumentar el valor de los productos y servicios para el cliente.

Lo que se pretende es aumentar la riqueza de los accionistas, aumentar la

satisfacción de los clientes, elevar el valor del patrimonio humano. Es esta cadena de valores lo que proporciona un aumento de la riqueza patrimonial e intelectual de la organización y el constante mejoramiento del negocio. La ARH tiene mucho que ver con la educación de las personas y con la toma de conciencia orientada a generar valor en la organización continuamente.

Preocupación por preparar la empresa y a las personas para el futuro. El ARH está abandonando su comportamiento pasivo y reactivo para adoptar una posición proactiva y orientada al futuro para anticiparse a las exigencias y necesidades de la organización. Está dejando de mantener el pasado para empezar a crear el futuro. El ARH está dedicado a preparar continuamente la empresa para la organización del futuro, y preparar a las personas para el futuro que ciertamente vendrá, si es que no ha llegado. En las organizaciones más avanzadas, el ARH adopta una posición de inconformidad con el presente y un sentido de transitoriedad de la situación actual, pues considera que todo se puede y debe mejorar y desarrollar aún más, a pesar del nivel de excelencia ya conquistado, que la calidad de vida puede mejorar aún más y que la empresa puede alcanzar resultados aún mejores. Hay que evitar dormir con placidez en los laureles de la victoria, para aumentarla cada vez más. Este es el nuevo impulso que la ARH ha traído a las empresas: el soplido de la renovación y la vitalidad.

Utilización intensiva del benchmarking como estrategia de mejoramiento continuo de los procesos y servicios. El benchmarking refleja una visión orientada hacia el ambiente externo y hacia lo que existe de excelencia allí. En el área de RH, el benchmarking llegó para quedarse, sea interno, externo o internacional. La necesidad de comparar las operaciones y los procesos de una empresa con otras empresas exitosas a través de marcos de referencia pasó a ser una actividad normal dentro de RH. El benchmarking ha demostrado ser un poderoso instrumento de aprendizaje gerencial y de ajuste, a medida que establece los marcos de referencia de las empresas excelentes en el área y muestra los caminos para alcanzarlos. Tras esto subyace una fuerte competencia entre las empresas excelentes para ofrecer las mejores prácticas de gestión de RH, no solo para

conquistar y retener los mejores talentos, sino también para obtener el máximo de las personas, en términos de eficiencia y de eficacia, para alcanzar el éxito en los negocios.

Estas macro tendencias no son fortuitas ni ocurren al azar, sino que reflejan la necesidad de lograr competitividad en las organizaciones, en un mundo turbulento y lleno de desafíos, así como la necesidad de contar con el apoyo irrestricto y el soporte de los socios internos en la realización de los negocios y el logro de resultados. Dichas macro tendencias reflejan la visión de negocio de las inversiones que producirán retornos garantizados a la organización.

Esta visión considera la inmensa capacidad de desarrollo y de creación de valor que las personas pueden aportar a la organización, y la necesidad de contar con todo este aporte para el éxito de la organización.

### **1.2.3. Comportamiento Organizacional**

IVANCEVICH Jhon M.; MATTESON Micharl T.; IVANCEVICH Robert Jhon M; Comportamiento Organizacional: “Hay diferentes fuerzas que dan nueva forma a la naturaleza de la administración en las organizaciones. Una cantidad cada vez mayor de organizaciones reconoce esto y buscan canalizar sus talentos directivos para lograr metas, utilizando sus conocimientos sobre cada una de las cuatro fuerzas principales: poder de los recursos humanos; globalización; diversidad cultural; rapidez del cambio.”

GORDON, Judith, Comportamiento Organizacional. 5ta Edición: “El comportamiento Organizacional ayuda a identificar problemas, a determinar la manera de corregirlos y a saber si los cambios servirían con el fin de mejorar los resultados y aumentar la eficacia organizacional.” (Pág. 3)

El desempeño individual es el fundamento del desempeño de la organización. Por tanto, entender el comportamiento individual es básico para una administración eficaz, como se ilustra en esta cita:

“Ted Johnson ha sido representante de campo de un laboratorio farmacéutico importante desde que se tituló en la universidad, “conozco el perfil de personalidad de los vendedores exitosos. Son personas especiales. Sé lo que se necesita para que se desempeñen. Recuerda que yo soy uno de ellos. Conozco sus valores, y lo que se requiere para motivarlos. Sé que puedo motivar a la fuerza de ventas”

- ***Características Individuales***

GORDON, Judith, Comportamiento Organizacional, 5ta Edición: “La demografía, la competencia por conseguir talentos, las demandas de los mercados y el entorno cambiante se cuentan entre los factores que requieren una población diversa de trabajadores, que incluya a hombres y mujeres, a empleados con diferentes antecedentes étnicos, a trabajadores jóvenes y mayores, a empleados discapacitados y a otros trabajadores que difieran del grupo dominante, la diversidad proporciona mayor cantidad de talentos al centro de trabajo.” (Pág.72)

Debido a que el desempeño organizacional depende del desempeño individual, los gerentes como Ted Johnson deben tener más que algunos conocimientos de lo que determina el desempeño individual. La psicología social y la psicología general aportan muchos conocimientos importantes sobre las relaciones entre actitudes, percepciones, emociones, personalidad, valores y desempeño individual. Los gerentes no pueden ignorar la necesidad de obtener y aplicar los conocimientos de las características individuales de sus subordinados y de ellos mismos.

- ***Motivación Individual***

La motivación y la capacidad para trabajar interactúan y determinan el desempeño. La teoría de la motivación explica y pronostica cómo se estimula,

inicia, sostiene y detiene el comportamiento de los individuos. A diferencia de Ted Johnson, no todos los gerentes y científicos conductuales coinciden en lo que es la “mejor” teoría de la motivación. De hecho, la motivación es tan compleja que sería imposible obtener una teoría que abarcara todas las formas en que ocurre. Sin embargo, los gerentes aún deben tratar de entenderla. Deben conocer la motivación porque les interesa el desempeño.

- ***Recompensas***

Una de las influencias más fuertes en el desempeño individual es el sistema de recompensas de una organización. La administración puede emplear recompensas (o castigos) para aumentar el desempeño de los empleados actuales. Con recompensas, la administración también puede atraer a empleados especializados para que se unan a la organización. Los cheques de nómina, aumentos y opciones de compra de acciones son aspectos importantes del sistema de recompensas, pero no son los únicos aspectos. Ted Johnson plantean esto con toda claridad en la cita: “Sé lo que necesita para que se desempeñen”. El desempeño del trabajo o el trabajo mismo puede ofrecer a los empleados recompensas, sobre todo si el desempeño laboral genera una sensación de responsabilidad personal, autonomía e importancia.

- ***Estrés***

El estrés es un resultado importante de la interacción entre el trabajo y el individuo. El estrés en este contexto es un estado de desequilibrio en un individuo que suele manifestarse como insomnio, transpiración excesiva, nerviosismo e irritabilidad. Que el estrés sea positivo o negativo depende del nivel de tolerancia del individuo. La gente reacciona en forma diferente a las situaciones que en apariencia parecerá inducir las mismas exigencias fisiológicas y psicológicas. Algunos individuos responden en forma positiva mediante una mayor motivación y compromiso para finalizar el trabajo. Otros individuos responden de manera menos deseable, y recurren al alcoholismo y la drogadicción. Ojalá Ted Johnson



responda positivamente a las tensiones de su nuevo trabajo como gerente de ventas.

- ***Comportamiento Grupal e Influencia Interpersonal***

La influencia interpersonal y el comportamiento grupal son también fuerzas poderosas que influyen en el desempeño organizacional.

GORDON, Judith, Comportamiento Organizacional. 5ta Edición: “Los grupos de trabajo cambian con el tiempo, concediendo importancia a diferentes metas, normas, roles y configuraciones estructurales conforme se van desarrollando, el desarrollo del grupo a considerado primordialmente solo aquellos comportamientos que se presentan en el grupo.” (Pág.177)

- ***Comportamiento Grupal***

Los grupos se forman por la acción de la administración y también por esfuerzos individuales. Los administradores crean grupos de trabajo para realizar las labores y tareas asignadas. Estos grupos, generados por las decisiones de la administración, se denominan *grupos formales*.

Los grupos también se forman por acciones de los empleados. Estos grupos, denominados *grupos informales*, se desarrollan entorno a intereses y amistades comunes.

Los equipos de trabajo están de moda en todos los sectores. Sin embargo, algunos administradores en realidad desconocen cómo, cuándo o dónde utilizarlos en forma apropiada.

- ***Comportamiento y Conflicto Intergrupalo***

GORDON, Judith, Comportamiento Organizacional. 5ta Edición: “Algunos conflictos pueden mejorar la comunicación y desembocar en la resolución efectiva

de problemas, aun cuando los administradores tal vez quieran fomentar semejantes conflictos como medio para consolidar el equipo, también tendrán que reducir simultáneamente la cantidad de conflictos que producen resultados indeseables.” (Pág.189)

Cuando los grupos funcionan con otros grupos, desarrollan su propio conjunto de características únicas, como su estructura, cohesión, funciones, normas y procesos. En consecuencia, los grupos cooperan o compiten con otros grupos, y la competencia intergrupala puede generar conflicto.

- ***Poder y Política***

El poder es la capacidad para que alguien haga algo que usted desea o que las cosas sucedan en la forma en que usted quiere que ocurran. Muchas personas en nuestra sociedad se sienten muy incómodas con el concepto de poder, y a algunas las ofende. Esto se debe a que la esencia del poder es el control sobre los demás. Para muchos estadounidenses, el control sobre los demás es un pensamiento ofensivo. Sin embargo, el poder es una realidad en las organizaciones. Los administradores derivan poder de fuentes organizacionales e individuales.

### ***1.2.3.1. Capas de la cultura organizacional***

Se muestran tres capas fundamentales de la cultura organizacional. Cada nivel varía en cuanto a su visibilidad externa y resistencia al cambio, además de influir en los otros dos.

- ***Artefactos Observables***

En el nivel más visible, la cultura representa artefactos observables. Estos son la manifestación física de la cultura organizacional. Sus ejemplos incluyen acrónimos, códigos de vestimenta, premios, mitos e historias que se encuentran acerca de la organización, lista públicas de valores, rituales y ceremonias

observables, cajones de estacionamiento especiales, decoración, y así sucesivamente. Este nivel también abarca comportamientos visibles de personas y grupos. Los artefactos son más fáciles de cambiar que los aspectos menos visibles de la cultura organizacional.

- ***Valores Expresados***

Los valores incluyen cinco componentes clave. “Los valores: 1) son conceptos o creencias; 2) corresponden a estados finales o comportamientos deseables; 3) trascienden las situaciones; 4) guían la selección o evaluación de comportamientos y acontecimientos, y 5) están ordenados por importancia relativa”. Es importante distinguir entre valores expresados y valores manifestados.

### **Valores expresados**

Son normas y valores declarados explícitamente y que se prefieren en una organización. En general, los establece el fundador en una compañía nueva o pequeña y el equipo de altos directivos en organizaciones más grandes.

### **Valores manifestados**

Son los valores y normas que realmente muestra el empleado o se convierte en su comportamiento

Es importante reducir la distancia entre los valores expresados y manifestados, ya que pueden influir significativamente en la actitud de los empleados y el rendimiento organizacional.

- ***Supuestos Básicos***

Los supuestos básicos que subyacen a la cultura organizacional no son observables y constituyen el centro de dicha cultura. Son valores organizacionales que se toman por un hecho con el paso del tiempo, al ser los supuestos que guían el comportamiento organizacional. Así pues, son muy resistentes al cambio.

Cuando los adoptan en forma generalizada los empleados, resulta increíble un comportamiento basado en valores incompatibles con esos supuestos.

### ***1.2.3.2. Tipos de culturas organizacionales***

Los investigadores han tratado de identificar y medir diversos tipos de culturas organizacionales para estudiar la relación entre esos tipos y la efectividad organizacional. Ello se vio motivado por la posibilidad de que ciertas culturas fueran más efectivas que otras. Desgraciadamente. Las investigaciones no han revelado un tipo universal de estilo cultural de aceptación general.

**CUADRO No. 1**  
**TIPOS GENERALES DE CULTURA**

<b>TIPOS GENERALES DE CULTURA</b>	<b>CREENCIAS NORMATIVAS</b>	<b>CARACTERISTICAS ORGANIZACIONALES</b>
CONSTRUCTIVA	LOGROS	Son organizaciones que hacen bien las cosas y valoran a los miembros que establecen y logran sus propios objetivos
CONSTRUCTIVA	REALIZACION PERSONAL	Son organizaciones que valoran la creatividad, la calidad sobre la cantidad, y el logro de tareas y crecimiento individual.
CONSTRUCTIVA	HUMANISMO	Son organizaciones administrativas de manera participativa y centrada en las personas.
CONSTRUTIVA	AFILIACION	Son organizaciones que conceden alta prioridad a las relaciones interpersonales constructivas.
PASIVA-DEFENSIVA	APROBACION	Son organizaciones que se evitan los conflictos y las relaciones interpersonales son placenteras al menos superficialmente.
PASIVA-DEFENSIVA	CONVENCIONALISMO	Son organizaciones conservadoras, tradicionales y controladas por una burocracia
PASIVA-DEFENSIVA	DEPENDENCIA	Son organizaciones controladas por una jerarquía y no participativa
PASIVA-DEFENSIVA	EVITACION	Son organizaciones que tienden a no recompensar el éxito, mientras que castigan los errores.
AGRESIVA-DEFENSIVA	OPOSICION	Son organizaciones en que se recompensan la confrontación y negativismo.
AGRESIVA-DEFENSIVA	PODER	Son organizaciones no participativas y estructuradas sobre la base de la autoridad inherente a los puestos de sus miembros.
AGRESIVA-DEFENSIVA	COMPENTENCIA	Se valora el éxito y se retribuye a los miembros por superar a otros.
AGRESIVA-DEFENSIVA	PERFECCIONISMO	Son organizaciones en que se valoran el perfeccionismo, persistencia y trabajo intensivo.

**Fuente:** Culturas Organizacionales  
**Elaborado Por:** Mercy Robles Alvarez

### **1.2.4. Manual de Funciones**

KRAUS, Duhalt (1997,20) un manual es: “Un documento que contiene en forma ordenada y sistemática información y/o instrucciones sobre historia, políticas, procedimientos organización de un organismo social, que se consideren necesarios para la mejor ejecución del trabajo”.

G.R, Terry, (1978,) define al manual como: “Un registro inscrito de información e instrucciones que conciernen al empleado y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de un empleado en una empresa”. “Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática información de una organización (Antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, etc.), así como las instrucciones y lineamientos que se consideren necesarios para el mejor desempeño de sus tareas”.

Un manual es un documento que permite recopilar información de la empresa y sirve de guía para ejecutar las actividades de la misma de manera eficaz y eficiente con el fin de alcanzar los objetivos propuestos.

#### ***1.2.4.1. Importancia de los manuales***

Los manuales Administrativos son documentos escritos que concentran en forma sistemática una serie de elementos administrativos con el fin de informar y orientar la conducta de los integrantes de la empresa, unificando los criterios de desempeño y cursos de acción que deberán seguirse para cumplir con los objetivos trazados.

Incluyen las normas legales, reglamentarias y administrativas que se han ido estableciendo en el transcurso del tiempo y su relación con las funciones procedimientos y la forma en la que la empresa se encuentra organizada.

Los Manuales Administrativos representan una guía práctica que se utiliza como herramienta de soporte para la organización y comunicación, que contiene información ordenada y sistemática, en la cual se establecen claramente los objetivos, normas, políticas y procedimientos de la empresa, lo que hace que sean de mucha utilidad para lograr una eficiente administración.

#### ***1.2.4.2. El Manual como Medio de Comunicación***

La tarea de elaborar manuales administrativos se considera como una función de mantener informado al personal clave de los deseos y cambios en las actitudes de la dirección superior, al delinear la estructura organizacional y poner las políticas y procedimientos en forma escrita y permanente. Un manual correctamente redactado puede ser un valioso instrumento administrativo.

En esencia, los manuales administrativos representan un medio de comunicación de las decisiones administrativas, y por ello, que tiene como propósito señalar en forma sistemática la información administrativa.

#### ***1.2.4.3. Clasificación de los manuales***

Los diferentes organismos (públicos o privados) tienen necesidad de manuales diferentes. El tipo de manual se determina dando respuesta al propósito que se han de lograr. Los manuales se pueden clasificar en diferentes formas, nombres diversos y otros criterios, pero pueden resumirse de la siguiente manera:

- ***Por Su Contenido***

Se refiere al contenido del manual para cubrir una variedad de materias, dentro de este tipo tenemos los siguientes:

### ***Manual de Historia***

Su propósito es proporcionar información histórica sobre el organismo: sus comienzos, crecimiento, logros, administración y posición actual. Esto le da al empleado un panorama introspectivo de la tradición y filosofía del organismo. Bien elaborado y aplicado contribuye a una mejor comprensión y motiva al personal a sentir que pertenece y forma parte de la organización.

### ***Manual de Organización***

Su propósito es exponer en forma detallada la estructura organizacional formal a través de la descripción de los objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos, y las relaciones.

### ***Manual de Políticas***

Consiste en una descripción detallada de los lineamientos a seguir en la toma de decisiones para el logro de los objetivos. El conocer de una organización proporciona el marco principal sobre el cual se basan todas las acciones.

Una adecuada definición de políticas y su establecimiento por escrito, permite:

- a) Agilizar el proceso de toma de decisiones
- b) Facilitar la descentralización, al suministrar lineamientos a niveles intermedios.
- c) Servir de base para una constante y revisión.

Puede elaborarse manuales de políticas para funciones operacionales tales como: producción, ventas, finanzas, personal, compras, etc.



### ***Manual de Procedimientos.***

Es la expresión analítica de los procedimientos administrativos a través de los cuales se canaliza la actividad operativa del organismo. Este manual es una guía (como hacer las cosas) de trabajo al personal y es muy valiosa para orientar al personal de nuevo ingreso.

- ***Por Su Función Específica***

Esta clasificación se refiere a una función operacional específica a tratar. A continuación se mencionan las características de estos tipos de manuales:

### ***Manual de Producción.***

Consiste en abarcar la necesidad de interpretar las instrucciones en base a los problemas cotidianos tendientes a lograr su mejor y pronta solución.

La necesidad de coordinar el proceso de fabricación (fabricación, inspección, ingeniería industrial, control de producción), es tan reconocida, que en las operaciones de fabricación, los manuales se aceptan y usan ampliamente.

### ***Manual de Compras.***

El proceso de comprar debe estar por escrito; consiste en definir el alcance de compras, definir la función de comprar, los métodos a utilizar que afectan sus actividades.

### ***Manual de Ventas.***

Consiste en señalar los aspectos esenciales del trabajo y las rutinas de información comprendidas en el trabajo de ventas (políticas de ventas, procedimientos, controles, etc.). Al personal de ventas es necesario darle un marco de referencia para tomar decisiones cotidianas.

### ***Manual de Finanzas.***

Consiste en asentar por escrito las responsabilidades financieras en todos los niveles de la administración, contiene numerosas instrucciones específicas a quienes en la organización están involucrados con el manejo de dinero, protección de bienes y suministro de información financiera.

### ***Manual de Contabilidad.***

Trata acerca de los principios y técnicas de la contabilidad. Se elabora como fuente de referencia para todo el personal interesado en esta actividad. Este manual puede contener aspectos tales como: estructura orgánica del departamento, descripción del sistema contable, operaciones internas del personal, manejo de registros, control de la elaboración de información financiera.

### ***Manual de Crédito y Cobranzas.***

Se refiere a la determinación por escrito de procedimientos y normas de esta actividad. Entre los aspectos más importantes que puede contener este tipo de manual están los siguientes: operaciones de crédito y cobranzas, control y cobro de las operaciones, entre otros.

### ***Manual de Personal.***

Abarca una serie de consideraciones para ayudar a comunicar las actividades y políticas de la dirección superior en lo que se refiere al personal. Los manuales de personal podrán contener aspectos como: reclutamiento y selección, administración de personal, lineamientos para el manejo de conflictos personales, políticas de personal, uso de servicios, prestaciones, capacitación, entre otros.

### ***Manual Técnico.***

Trata acerca de los principios y técnicas de una función operacional determinada. Se elabora como fuente básica de referencia para la unidad administrativa

responsable de la actividad y como información general para el personal interesado en esa función. Ejemplos de este tipo de manual tenemos: "Manual técnico de auditoría administrativa", y el "Manual técnico de sistemas y procedimientos". Estos sirven como fuente de referencia y ayudan a computar a los nuevos miembros del personal de asesoría.

#### ***Manual de Adiestramiento o Instructivo.***

Estos manuales explican, las labores, los procesos y las rutinas de un puesto en particular, son comúnmente más detallados que un manual de procedimientos.

#### ***1.2.4.4. Importancia del manual de la organización***

La tarea principal de un administrador es organizar, delegar, supervisar y estimular. Esto hace evidente que existe una secuencia de acciones a seguir y nos indica que:

- a. Antes de delegar los puestos de trabajo es necesario organizar los recursos con que cuenta la empresa.
- b. La delegación que induce el establecimiento de normas de actuación debe preceder al acto de supervisión.
- c. Los jefes deben delegar y vitalizar las normas de actuación, reconocer y recompensar la ejecución del trabajo para motivarlos.

La acción de organizar no se limita a desarrollar un manual de organización, también se ocupa de centralizar los objetivos del organismo; el análisis de los bienes o servicios, comercialización, finanzas, administración de personal, presupuestos y una apreciación de las habilidades y capacidades del personal con que se cuenta.

Un manual de organización es el producto final tangible de la planeación organizacional.

Cuando no se cuenta con un manual de organización, o cuando se dispone de uno pero éste no está actualizado, o sólo se limita a las gráficas, es de suponer que la planeación de la organización no se realizó de manera sistematizada.

### **1.2.5. Manual de Puestos y Funciones**

El Manual de Puestos y Funciones, presenta básicamente las especificaciones de clase que son la descripción de las competencias funcionales, tareas y responsabilidades de cada uno de los puestos existentes en las empresas, todos los puestos de la empresa, inclusive los puestos de los vacantes, serán clasificados de acuerdo a las funciones y responsabilidades del cargo.

Es como un cuerpo sistemático que indica las funciones y actividades a ser cumplidas por los miembros de la Organización y la forma en que las mismas deberán ser realizadas ya sea, conjunta o separadamente, consiste en la definición de la estructura organizativa de una empresa. Engloba el diseño y descripción de los diferentes puestos de trabajo estableciendo normas de coordinación entre ellos. Es un instrumento eficaz de ayuda para el desarrollo de la estrategia de una empresa. Determina y delimita los campos de actuación de cada área de trabajo, así como de cada puesto de trabajo.

El manual incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación. Suelen contener información y ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios, máquinas o equipo de oficina a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar al correcto desarrollo de las actividades dentro de la empresa.

En él se encuentra registrada y transmitida sin distorsión la información básica referente al funcionamiento de todos los departamentos, facilita las labores de auditoría, la evaluación y control interno y su vigilancia, la conciencia en los empleados y en sus jefes de que el trabajo se está realizando o no adecuadamente.

### ***1.2.5.1. Importancia del Manual de puestos y funciones***

La tarea principal de un administrador es organizar, delegar, supervisar y estimular. Esto hace evidente que existe una secuencia de acciones a seguir y nos indica que:

- Antes de delegar los puestos de trabajo es necesario organizar los recursos con que cuenta la empresa.
- La delegación que induce el establecimiento de normas de actuación debe preceder al acto de supervisión.
- Los jefes deben delegar y vitalizar las normas de actuación, reconocer y recompensar la ejecución del trabajo para motivarlos.

La acción de organizar no se limita a desarrollar un manual de puestos y funciones, también se ocupa de centralizar los objetivos del organismo; el análisis de los bienes o servicios, comercialización, finanzas, administración de personal, presupuestos y una apreciación de las habilidades y capacidades del personal con que se cuenta.

### ***1.2.5.2. Utilidad del Manual de puestos y funciones***

Permite conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución. Auxilian en la inducción del puesto y al adiestramiento y capacitación del personal ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto.

Sirve para el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema. Interviene en la consulta de todo el personal, que se desee emprender tareas de simplificación de trabajo como análisis de tiempos, delegación de autoridad, etc. Para establecer un sistema de información o bien modificar el ya existente. Para uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.

Determina en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores. Facilita las labores de auditoría, evaluación del control interno y su evaluación. Aumenta la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.

Ayuda a la coordinación de actividades y evitar duplicidades, construye una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.

## **CAPITULO II**

### **2. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **2.1 Identificación de la Empresa**

##### ***2.1.1 Razón Social***

Empresa Liberlac Compañía Limitada.

##### ***2.1.2 Actividad***

La empresa Liberlac Cía. Ltda. Se encuentra ubicada en la Provincia de Cotopaxi, Cantón Latacunga, Parroquia Guaytacama, Barrio La Libertad, una empresa cuya actividad económica principal es la producción de leche cruda de Ganado Vacuno además de la Producción de los derivados de la leche como son: yogurt y quesos en diferentes presentaciones, la planta tiene una capacidad instalada de procesamiento de 15.000 litros diarios de leche, trabajando a una jornada de 8 horas diarias, para lo cual mantiene tres áreas diferenciadas, que cuentan con sus propios equipos para la producción de leche, quesos y yogurt respectivamente.

Inició sus operaciones el 19 de febrero del año 2009 gracias al apoyo de la Curia Diocesana del cantón Latacunga para el Futuro, quienes donaron equipos usados para la producción de yogurt y queso, se inició con una producción de 150 litros de leche diarios luego alcanzó a los 500lt., y a partir de aquí se empieza a elaborar queso.

En la actualidad se independizaron de la Curia Diocesana formando así su propia Compañía Limitada, la producción se incrementa de 500 a 1500 litros de leche diario provenientes de diferentes gremios como son: Pequeños y medianos productores pecuarios de las comunidades del Cantón Latacunga y en la actualidad por Día un promedio de 2000 litros de leche que son utilizados para la elaboración de queso fresco, la producción de yogurt.

La planta consta con una infraestructura adecuada para la elaboración de productos lácteos los cuales son:

- Departamento de recepción de materia prima
- Laboratorio
- Departamento de producción
- Departamento de moldeo y prensado
- Almacenamiento frigorífico
- Departamento de maduración y salmuera
- Bodega
- Depósito de suero

En la empresa Liberlac. Cía. Ltda. Se encuentra personal que trabaja en conjunto, compartiendo la filosofía y los objetivos de calidad que impulsan el desarrollo de la empresa. La capacitación permanente y el estímulo para la aplicación del conocimiento individual, son el respaldo que la compañía les brinda.

### ***2.1.3 Reseña Histórica***

La Compañía Liberlac Cía. Ltda., es una entidad de derecho privado, sin fines de lucro, constituida el 06 de febrero del 2009. Esta agrupa a jóvenes del barrio, que se han organizado con el objeto de generar fuentes de trabajo, fomentar la creación de microempresas, promover la capacitación técnica y administrativa en el sector de influencia.



La Compañía Liberlac Cía. Ltda. cuenta con 9 miembros, en su mayoría son ex - trabajadores de la fábrica La Avelina, y que actualmente representan el 80% de todos los empleados de la “Empresa de Lácteos Amazonas” y trabajan en las áreas de producción, guardianía y comercialización de acuerdo a la calificación técnica de cada uno.

La planta de producción de Lácteos Amazonas, viene trabajando desde aproximadamente tres años, en que se constituyó jurídicamente como el “Proyecto P4 de la Diócesis de Latacunga”, financiado con fondos de la CAF a través del Plan Esperanza.

Está ubicada en la provincia de Cotopaxi, cantón Latacunga, parroquia de Guaytacama, barrio La Libertad, por ser una zona de producción netamente lechera.

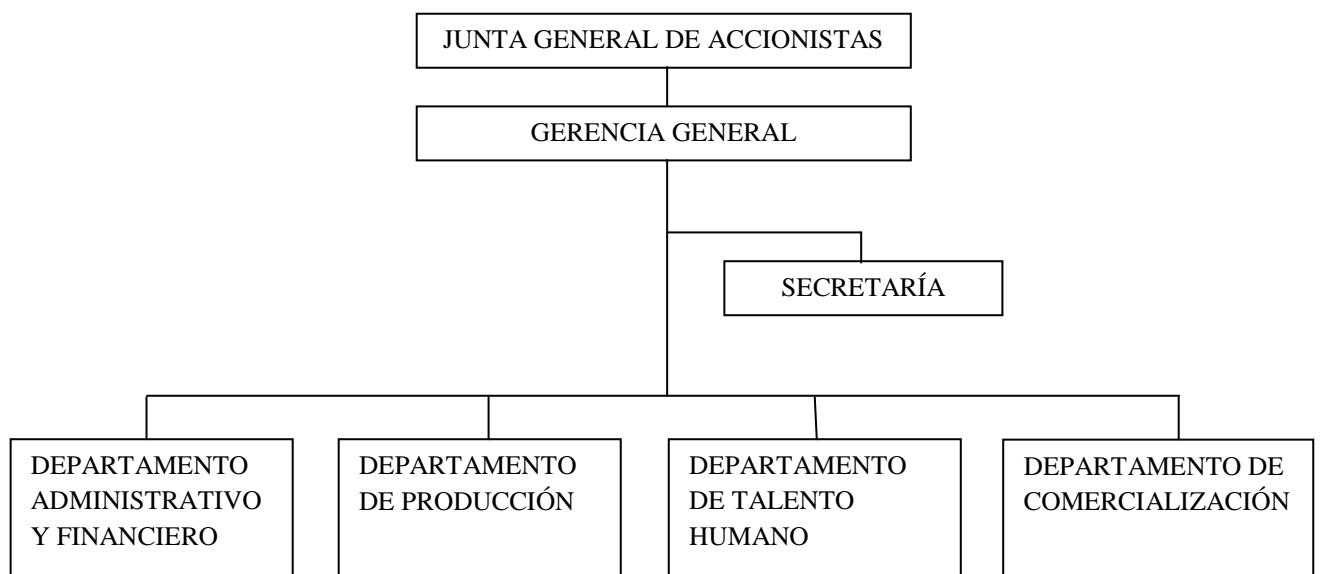
En la actualidad Lácteos Amazonas, es de propiedad de la “Compañía Liberlac Cía. Ltda., da trabajo a 12 personas en forma directa y adicionalmente cuenta con 22 distribuidores en algunas provincias del País, 6 proveedores mayorista de leche, por lo que si cada distribuidor y proveedor genera a su vez 3 empleos en promedio, se puede inferir que, considerando el tamaño promedio de la familia ecuatoriana, los 96 empleos que genera la planta, benefician en forma indirecta a un promedio de 480 personas.

La Compañía Liberlac Cía. Ltda., mantiene a la empresa Lácteos Amazonas, en funcionamiento, sin embargo requiere de capital fresco por la suma de US\$ 95.000,00, para incrementar su producción.

### 2.1.4 Estructura Orgánica

- Estructura Organizacional de la Empresa LIBERLAC Cía. Ltda.

FUGURA N°1  
ORGANIGRAMA ORGANIZACIONAL

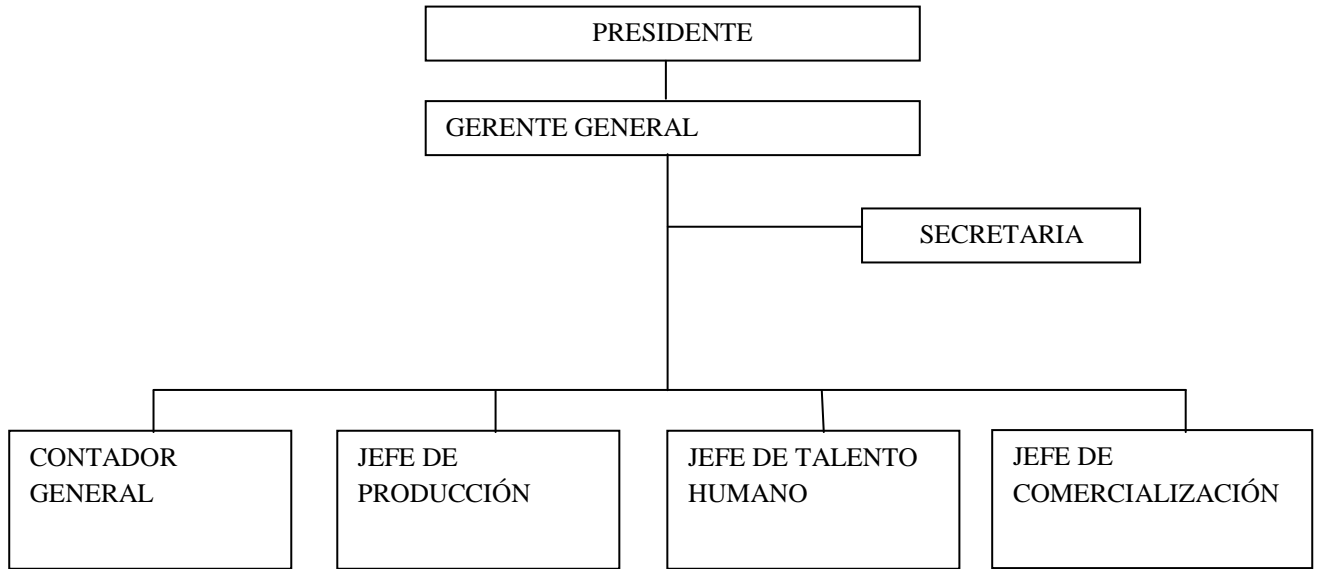


**Fuente:** Liberlac Ltda.

**Elaborado por:** Liberlac Ltda.

- Estructura Funcional de la Empresa LIBERLAC Cía. Ltda.

FUGURA N°2  
ORGANIGRAMA FUNCIONAL



**Fuente:** Liberlac Ltda.

**Elaborado por:** Liberlac Ltda.

### ***2.1.5 Descripción del Producto***

Los productos que oferta la empresa Liberlac Cía. Ltda. Son los siguientes:

**CUADRO N° 2  
CARTERA DE PRODUCTOS**

<b>PRODUCTO</b>	<b>PRESENTACIÓN</b>	<b>PRECIO</b>
<b>LECHE 1000 ML</b>	FUNDA	0.45
<b>LECHE 500 ML</b>	FUNDA	0.225
<b>LECHE 250 ML</b>	FUNDA	0.1125
<b>BOLO YOGURTH DE 50 ML</b>	PACA DE 50 UNIDS.	1.60
<b>BOLO YOGURTH DE 100 ML</b>	PACA DE 25 UNIDS.	1.60
<b>QUESO 500 GR.</b>	RECTANGULAR	1.55
<b>QUESO 750 GR.</b>	RECTANGULAR	2.20
<b>YOGURTH 100 ML</b>	PACA DE 20 UNIDS.	2.70
<b>YOGURTH 150 ML</b>	PACA DE 12 UNDS.	2.30
<b>YOGURTH 180 ML</b>	PACA DE 12 UNDS.	2.50
<b>YOGURTH 250 ML</b>	PACA DE 6 UNDS.	1.70
<b>YOGURTH ½ LITRO</b>	POMA	0.65
<b>YOGURTH 1 LITRO</b>	POMA	1.05
<b>YOGURTH 2 LITROS</b>	POMA	1.70
<b>YOGURTH 4 LITROS</b>	POMA	2.90
<b>YOGURTH-CONFLEX</b>	PACA 6 UNDS.	1.75

**Fuente:** Liberlac Cía. Ltda.

**Elaborado por:** Mercy Robles Alvarez

### ***2.1.6 Área de Mercado o Cobertura***

La compañía limitada Liberlac abarca diferentes provincias y cantones de nuestro país como son:

- Los Ríos
- Esmeraldas
- Guayas
- Pichincha

El mercado de la empresa Liberlac Cía. Ltda. está enfocado, especialmente en los niños y adolescentes ya que la leche es un alimento importante para mantener el cuerpo sano; el calcio que se encuentra en la leche y otros productos lácteos ayuda en el desarrollo y mantenimiento de huesos y dientes.

Además, la leche contiene vitaminas que la hacen aun una mejor alternativa a las gaseosas ricas en azúcar que contribuyen al sobrepeso.

Además nuestro mercado abarca a las personas de la tercera edad quiénes necesitan del consumo de la leche para mantener su nutrición ya que la leche de vaca contiene de 3-3,5 por ciento de proteínas, distribuida en caseínas, proteínas solubles o cero proteínas y sustancias nitrogenadas no proteicas.

Son capaces de cubrir las necesidades de aminoácidos del hombre y presentan alta digestibilidad y valor biológico. Además del papel nutricional, se ha descrito su papel potencial como factor y modulador del crecimiento.

### 2.1.7 Portafolio de Clientes

**CUADRO N° 3  
PORTAFOLIO DE CLIENTES**

<b>N°</b>	<b>CLIENTE</b>	<b>PROVINCIA</b>
1	Arboleda Alejandro	Esmeraldas
2	Barcia Luis	Manta
3	Cedeño Rodolfo	Esmeraldas
4	Cool Johnny	Esmeraldas
5	Gando Luis Antonio	Naranjal
6	Luna Marisol	Esmeraldas
7	Proaño Wilson	Guayaquil
8	Olivo Walter	Guayaquil
9	Ruiz Simón	Guayaquil
10	Soto Juan Carlos	Esmeraldas
11	Zamora Leopoldo	Guayaquil

**Fuente:** Liberlac Cía. Ltda.

**Elaborado por:** Mercy Robles Alvarez

### 2.1.8 Proveedores

**CUADRO N° 4  
PORTAFOLIO DE PROVEEDORES**

<b>N°</b>	<b>PROVEEDOR</b>
1	COREPTEC
2	DESCALZI
3	DISPAXI
4	EDUPLASTIC
5	GLOBAL QUIM
6	GFRAFICOS UNIDOS
7	LAYERPACK
8	LA FABRIL
9	MECATEC
10	MULTISA

11	MOONPLAST
12	N&S INDUSTRIAS
13	ORTEGA CARLOS
14	PALMAPLAST
15	POLIFILM
16	PRINTOPAC
17	SILPERAL
18	SUPER CAUCHOS
19	TESQUIMSA
20	TECNIAROMAS S.A.
21	WILLSEB CIA. LTDA.
22	LA CASA DE LOS LACTEOS INSUMOS Y SERVICIOS

**Fuente:** Liberlac Cía. Ltda.

**Elaborado por:** Mercy Robles Alvarez

### ***2.1.9 Tecnología Disponible***

La tecnología con la que cuenta la empresa Liberlac Cía. se distribuye de la siguiente manera.

- El área de producción de leche cuenta con los siguientes equipos:

**CUADRO N° 5  
TECNOLOGIA PARA LA PRODUCCIÓN**

<b>CANTIDAD</b>	<b>TIPO</b>
2	Tanques de recepción de leche
1	Estandarizador
1	Pasteurizador
1	Homogenizador
1	Tanque de leche pasteurizada
1	Enfundadora de leche

**Fuente:** Liberlac Cía. Ltda.

**Elaborado por:** Mercy Robles Alvarez

- El área de elaboración de quesos, cuenta con los siguientes equipos:

**CUADRO N° 6  
MAQUINARIA QUESOS**

<b>CANTIDAD</b>	<b>TIPO</b>
<b>1</b>	Tina de 750 litros
<b>1</b>	Mesa de moldeo
<b>1</b>	Prensa doble
<b>2</b>	Tinas para salado del queso

**Fuente:** Liberlac Cía. Ltda.

**Elaborado por:** Mercy Robles Alvarez

- El área de yogurt cuenta con los siguientes equipos:

**CUADRO N°7  
MAQUINARIA YOGURT**

<b>CANTIDAD</b>	<b>TIPO</b>
<b>2</b>	Yogurteras con una capacidad de 500 litros cada una
<b>1</b>	Envasadora manual, utilizada para llenar las diferentes presentaciones de yogurt en envases que van desde los 100 c.c. hasta 1 galón.
<b>1</b>	Enfundadura de leche, para producir la presentación bolos de yogurt de 150 c.c. y 50 c.c
<b>1</b>	Selladora de vasos de dos puestos

**Fuente:** Liberlac Cía. Ltda.

**Elaborado por:** Mercy Robles Alvarez

- Adicionalmente el área de producción cuenta con:

**CUADRO N° 8  
MAQUINARIA REFRIGERACIÓN**

<b>CANTIDAD</b>	<b>TIPO</b>
<b>1</b>	Caldero para la dotación de vapor para las diferentes áreas en sus procesos respectivos
<b>1</b>	Banco de Hielo
<b>1</b>	Cámara de refrigeración

**Fuente:** Liberlac Cía. Ltda.

**Elaborado por:** Mercy Robles Alvarez



## 2.2. Análisis FODA

El Análisis **DAFO**, también conocido como Matriz ó Análisis **FODA**, o en inglés **SWOT**, es una metodología de estudio de la situación de una empresa o un proyecto, analizando sus características internas (**Debilidades** y **Fortalezas**) y su situación externa (**Amenazas** y **Oportunidades**) en una matriz cuadrada. Esta herramienta nos va a ayudar para conocer la situación real en que se encuentra nuestra empresa Liberlac Ltda., y planificar una estrategia de futuro.

Dentro de cada uno de los ambientes se utilizan las principales variables que afectan:

- **Ambiente externo.-** El ambiente externo o entorno está compuesto por todos los elementos externos a la organización que son significativos en su operación aquí encontramos ala amenazas que son todas las variables negativas que inciden directa o indirectamente a la empresa, por otro lado tenemos las oportunidades que se constituyen como variables positivas a favor de la empresa.
- **Ambiente interno.-** Este entorno está conformado por variables internas que la empresa puede controlar, se encuentran las fortalezas que aspectos positivos para la empresa los cuales debe seguir manteniendo y mejorando para el bienestar de la empresa, evitando que lleguen a convertirse en debilidades es decir en aspectos negativos para la empresa y sobre los cuales se deberán tomar acciones correctivas.

### 2.2.1 Análisis del Ambiente Interno

Para el desarrollo del Manual de Puestos y Funciones es importante realizar el análisis interno el cual permitirá fijar las fortalezas y debilidades de la compañía, con el propósito de conocer la influencia que tendrán estos factores; para de esta manera relacionarlos en esta actividad y alcanzar un eficiente desarrollo, éstos

cambios serán regulados en cierta medida a través de estudios permanentes que ayuden a un mejor control, entonces este análisis consiste en valorar lo que la empresa tiene para proporcionar una respuesta apropiada ante la presencia de fortalezas y debilidades.

De esta manera se deben aprovechar los atributos que contribuyen y apoyan al logro de los objetivos de la empresa, tomando en cuenta las dificultades que se pueda encontrar para controlarlas de la mejor manera.

Para obtener la información necesaria y determinar la matriz del ambiente interno, realizaré la técnica de la observación, encuesta a los trabajadores y una entrevista al Gerente General de Liberlac Cía. Ltda.

**CUADRO N° 9  
DESCRIPCIÓN DE NOMENCLATURA**

<b>Nomenclatura</b>	<b>Descripción</b>
<b>AIDAF</b>	Análisis Interno del Departamento Administrativo y Financiero
<b>AIDP</b>	Análisis Interno del Departamento de Producción
<b>AIDTH</b>	Análisis Interno del Departamento de Talento Humano
<b>AIDC</b>	Análisis Internos del Departamento de Comercialización

**Fuente:** Liberlac Cía. Ltda.

**Elaborado por:** Mercy Robles Alvarez

**CUADRO N° 10  
DESCRIPCIÓN DE CATEGORIZACIÓN**

<b>Categorización</b>	<b>Descripción</b>
<b>1</b>	GF (Gran Fortaleza)
<b>2</b>	F (Fortaleza)
<b>3</b>	D (Debilidad)
<b>4</b>	GD (Gran Debilidad)

**Fuente:** Liberlac Cía. Ltda.

**Elaborado por:** Mercy Robles Alvarez

### 2.2.1.1. Análisis Interno del Departamento Administrativo y Financiero

Estos aspectos hacen referencia al conjunto de características propias y de relevancia identificables con la empresa entre los cuales podemos mencionar: Constitución de la empresa, experiencia empresarial, capacidad directiva, capacidad administrativa.

CUADRO N°11

#### ANÁLISIS INTERNO EMPRESA LIBERLAC. CÍA. LTDA. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO

CODIGO	FACTORES CALVE DE DESEMPEÑO	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	CATEGORIZACION			
				1	2	3	4
<b>AIDAF1</b>	Constitución legal de la Empresa Liberlac Cía. Ltda.	Empresa legalmente constituida ante la Superintendencia de Compañías.	Estabilidad y Confianza para sus trabajadores, clientes y proveedores.	GF			
<b>AIDAF2</b>	Capacidad Directiva	Los Accionistas poseen conocimiento en el negocio	Empresa confiable para los clientes y proveedores	GF			
<b>AIDAF3</b>	Capacidad Administrativa	Mantienen la centralización de la operaciones	Empresa con políticas y procesos no claros				GD
<b>AIDAF4</b>	Cuenta con Activos significativos	La empresa posee Activos que le permiten tener un capital sólido.	Empresa posee buena capacidad financiera		F		
<b>AIDAF5</b>	Crédito para distribuidores	La empresa otorga un tiempo para la cancelación de facturas.	Empresa con otorgación de crédito.		F		
<b>AIDAF6</b>	Precios acorde a los procesos de producción	La empresa mantiene los precios establecidos	Empresa con gran competitividad en el mercado		F		

<b>AIDAF7</b>	Pagos Puntuales	Cumplimiento del trabajo	Obligaciones salariales acorde a la ley	GF			
<b>AIDAF8</b>	Incumplimiento de sus obligaciones con el IESS	Liquidez de la empresa variable	Atraso en el proceso de producción				GD
<b>AIDAF9</b>	Control del recurso económico	Abasto de Materia Prima y de Insumos requeridos	Óptima producción	GF			
<b>AIDAF 10</b>	Inversiones a nombre de la empresa	Tiene capacidad financiera	Dinero asegurado		F		

**Fuente:** Liberlac Cía. Ltda.

**Elaborado por:** Mercy Robles Alvarez

### 2.2.1.2. Análisis Interno del Departamento de Producción

En la Empresa Liberlac Cía. Ltda., la parte productiva constituye una de las principales áreas, pues es aquí donde se obtiene el producto adecuado para ser comercializado a los distintos lugares del país en donde se encuentran ubicados los clientes.

**CUADRO N° 12  
ANÁLISIS INTERNO EMPRESA LIBERLAC. CÍA. LTDA. DEPARTAMENTO DE PRODUCCION**

CODIGO	FACTORES CALVE DE DESEMPEÑO	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	CATEGORIZACION			
				1	2	3	4
<b>AIDP1</b>	Optimización de los recursos	Existencia de desperdicios en el área de producción	Desperdicios de materias primas e insumos.			D	
<b>AIDP2</b>	Innovación de productos	Desarrollo de productos en diferentes presentaciones	Diversificación de productos, crecimiento	GF			

			en el mercado				
<b>AIDP3</b>	Cuenta con cuartos Fríos espaciosos	Productos en buena condición.	Mantiene los productos frescos y aptos para el consumo		F		
<b>AIDP4</b>	Funcionamiento óptimo de tecnología	Problema con el funcionamiento de la planta de luz	Para de la producción				GD
<b>AIDP5</b>	Control de calidad	Productos en óptimo estado	Cumplimiento de estándares	GF			

**Fuente:** Liberlac Cía. Ltda.

**Elaborado por:** Mercy Robles Alvarez

### ***2.2.1.3. Análisis Interno del Departamento de Talento Humano***

En la Empresa Liberlac Cía. Ltda., el Talento Humano, es un aspecto crucial, pues el éxito de la empresa depende en gran medida de lo que las personas hacen y cómo lo hacen, entonces invertir en las personas puede generar grandes beneficios. Es así que en esta área operativa, Recursos Humanos se convierte en el socio estratégico de todas las demás áreas, siendo capaz de potenciar el trabajo en equipo y transformar la organización radicalmente. Esa es su finalidad: Que las personas se desarrollen integralmente de manera individual y grupal, y así conseguir el crecimiento de la organización.

**CUADRO N° 13**  
**ANÁLISIS INTERNO EMPRESA LIBERLAC. CÍA. LTDA. DEPARTAMENTO DE**  
**TALENTO HUMANO**

CODIGO	FACTORES CALVE DE DESEMPEÑO	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	CATEGORIZACION			
				1	2	3	4
<b>AIDTH1</b>	No cuentan con una instrucción formal para la realización de las diferentes actividades	Personal que trabaja en la empresa lo realizan de forma empírica.	Confusión y demora en la realización de actividades				GD
<b>AIDTH2</b>	Existe poco Personal Profesional	Trabajadores con una gran responsabilidad	Bajo cumplimiento				GD
<b>AIDTH3</b>	Su nivel de formación va de acuerdo a las actividades a realizar	Actividades planteadas acorde al conocimiento y al sitio de trabajo	Cumplimiento de las actividades encomendadas en los diferentes procesos.		F		
<b>AIDTH4</b>	No existe la contratación del personal idóneo	Realización de actividades de forma inadecuada.	Requerimiento de la empresa			D	
<b>AIDTH5</b>	Realización de contratos acorde a la Ley	Trabajadores con estabilidad laboral	Compromiso con la empresa y cumplimiento de la Ley.	GF			
<b>AIDTH6</b>	Cuenta con capacitación al personal	Mejor desempeño de acuerdo a las actividades a realizar.	Mejora en los procesos		F		
<b>AIDTH7</b>	No cuenta con un manual de puestos y funciones	Los trabajadores realizan las actividades de acuerdo al departamento que se le asignan.	Funciones y Responsabilidad no establecidas de manera formal.				GD

**Fuente:** Liberlac Cía. Ltda.

**Elaborado por:** Mercy Robles Alvarez

### 2.2.1.4. Análisis Interno del Departamento de Comercialización

Al terminar todo el proceso desde el área administrativa, financiera y de producción, el departamento de comercialización envía al encargado de cuartos fríos el pedido de acuerdo a los requerimientos del cliente para proceder despachar la producción por cantidad, variedades y tamaños, para que sean enviados.

**CUADRO N° 14  
ANÁLISIS INTERNO EMPRESA LIBERLAC. CÍA. LTDA. ASPECTOS DE  
PRODUCCIÓN**

CODIGO	FACTORES CALVE DE DESEMPEÑO	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	CATEGORIZACION			
				1	2	3	4
<b>AIDC 1</b>	Cuenta con un equipo de ventas capacitado	Capacitaciones permanentes	Mantener y mejorar las ventas de la empresa.	GF			
<b>AIDC 2</b>	Estudios al consumidor	No cuenta con estudios al consumidor	Está acorde a la competencia pero no puede superarla.				GD
<b>AIDC 3</b>	Promoción y Publicidad	No existe una promoción y publicidad adecuada	Poco conocimiento de los productos en el mercado			D	
<b>AIDC 4</b>	Canales de distribución	Existen distribuidores mayoristas y minoristas	Buen nivel de ventas		F		
<b>AIDC 5</b>	Calidad y variedad	Satisfacción del cliente	Valores Agregados	GF			
<b>AIDC 6</b>	Precios	Competitivos	Mantenerse con la competencia		F		

**Fuente:** Liberlac Cía. Ltda.

**Elaborado por:** Mercy Robles Alvarez

**CUADRO N° 15**  
**MATRIZ DEL PERFIL INTERNO DE LA EMPRESA LIBERLAC. CÍA. LTDA.**

CODIGO	FACTORES	CLASIFICACION DEL IMPACTO				
		GF	F	D	GD	TOTAL
AIDAF1	Constitución legal de la Empresa Liberlac Cía. Ltda.	●				1
AIDAF2	Capacidad Directiva	●				1
AIDAF3	Capacidad Administrativa				●	1
AIDAF4	Cuenta con Activos Significativos		●			1
AIDAF5	Crédito para distribuidores		●			1
AIDAF6	Precios acorde a los procesos de producción		●			1
AIDAF7	Pagos Puntuales	●				1
AIDAF8	Incumplimiento obligaciones IESS				●	1
AIDAF9	Control recurso económico	●				1
AIDAF 10	Inversiones		●			1
AIDP1	Optimización de los recursos			●		1
AIDP2	Innovación de productos	●				1
AIDP3	Cuartos fríos		●			1
AIDP4	Tecnología óptima				●	1
AIDP5	Control de calidad	●				1
AIDTH1	Instrucción formal				●	1
AIDTH2	Personal Profesional				●	1
AIDTH3	Nivel de formación		●			1
AIDTH4	Personal Administrativo		●			1
AIDTH5	Contratación de personal			●		1
AIDTH6	Contratos acorde a la ley	●				1
AIDTH7	Capacitación del personal		●			1
AIDTH8	Manual de puestos y funciones				●	1
AIDC1	Equipo de ventas	●				1
AIDC2	Estudio al consumidor				●	1
AIDC3	Promoción y publicidad			●		1
AIDC4	Canales de distribución		●			1
AIDC5	Calidad y variedad	●				1
AIDC6	Precios		●			1
	<b>TOTAL</b>	9	10	3	7	29
	<b>PORCENTAJE</b>	31%	34%	10%	25%	100%

Fuente: Liberlac Cía. Ltda.

Elaborado por: Mercy Robles Alvarez



La Empresa Liberlac. Cía. Ltda. tiene un 10% de debilidades por que no cuenta con un Manual de Puestos y Funciones, que sirva de guía para la ejecución de los procesos y el cumplimiento de las actividades diarias dentro de cada departamento.

Con referencia a las grandes fortalezas la empresa tiene un 31%, ya que es una empresa constituida legalmente, con un buen nivel de solvencia, y con experiencia en el mercado de la industria láctea.

Con mención a las grandes debilidades la empresa tiene un 25%, debido a que la empresa no tiene una buena automatización en los procesos, y sus desperdicios no son reciclados de manera óptima.

Finalmente la empresa con respecto a las fortalezas tiene un 10% debido a que la empresa esta con una constante innovación de los productos.

### ***2.2.3. Matriz Foda***

Dentro de la matriz FODA de la empresa Liberlac. Cía. Ltda., para sugerir posibles soluciones primeramente identificamos las fortalezas y debilidades para poder establecer objetivos y estrategias correctivas.

Es necesario tomar en cuenta el FODA para así analizar cuáles son los puntos más críticos que interfieren en la óptima operación de la empresa y minimizar los mismos.

**CUADRO N° 16**  
**MATRIZ FODA DE LA EMPRESA LIBERLAC. CÍA. LTDA.**

<b>ANALISIS INTERNO</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
F1. Constitución legal de la Empresa Liberlac Cía. Ltda. F2. Capacidad directiva F3. Cuenta con activos significativos F4. Crédito a distribuidores F5. Precios acorde a los procesos de producción F6. Pagos puntuales F7. Control del recurso económico F8. Inversiones a nombre de la empresa F9. Cuartos Fríos F10. Control de calidad F11. Contratos acorde a la ley F12. Capacitación al personal F13. Equipo de ventas capacitado F14. Calidad y variedad	D1. Experiencia empresarial D2. Capacidad administrativa D3. Incumplimiento en las obligaciones con el IESS D4. Funcionamiento tecnológico D5. Instrucción formal D6. Poco personal profesional D7. No cuenta con un manual de puestos y funciones. D8. Estudios al consumidor D9. Promoción y publicidad D10. Automatización en los procesos

**Fuente:** Liberlac Cía. Ltda.  
**Elaborado por:** Mercy Robles Alvarez

### **2.3 Investigación de Mercado**

El mercado al cual va dirigido nuestra investigación es netamente la empresa Liberlac Cía. Ltda. pues el resultado que arrojará esta investigación será de uso interno, exclusivo para esta empresa.

### ***2.3.1 Problema***

La empresa Liberlac. Cía. Ltda., no cuenta con un Manual de Puestos y Funciones, que contribuya al mejor desempeño del personal que labora en la empresa, y de esta forma se pueda conseguir de una manera más eficiente y efectiva las metas y objetivos propuestos por la misma.

En vista de este problema se considera de mucha importancia el diseño del Manual de Puestos y Funciones en la empresa Liberlac. Cía. Ltda., ya que esto permitirá que se regule el trabajo dentro de todos los departamentos, mediante la normalización de las actividades que debe cumplir el personal y los procesos que se deben seguir, además que esto se convierte en un sistema de control y una herramienta de organización.

La implementación del Manual de Puestos Funciones se hace posible por cuanto existe el apoyo y la predisposición de todos los estamentos de la empresa para contar con este instrumento, esto facilita el trabajo de los investigadores, además que es un requerimiento que mejorará sustancialmente el trabajo de todo el personal.

#### ***2.3.1.1 Formulación del Problema***

¿Cómo incidirá el diseño de un manual de puestos y funciones en la empresa Liberlac Cía. Ltda. de la ciudad de Latacunga provincia de Cotopaxi en el periodo 2011-2013?

#### ***2.3.1.2 Objetivo General***

- Diagnosticar la situación actual de la empresa Liberlac Cía. Ltda. la misma que nos permitirá el diseño de un Manual de Puestos y Funciones para facilitar el adiestramiento y orientación de los trabajadores, logrando eficiencia y mejores resultados empresariales.

### *2.3.1.3 Específicos*

- Realizar una encuesta a los trabajadores de la Empresa Liberlac Cía. Ltda. para determinar el grado de conocimiento que poseen sobre el desarrollo de sus funciones y cumplimiento de responsabilidades en su lugar de trabajo.
- Aplicar una entrevista al Gerente General de la Empresa Liberlac Cía. Ltda., misma que permitirá conocer el manejo y distribución de los puestos de trabajo.
- Realizar un análisis de la situación actual de la Empresa Liberlac Cía. Ltda. permitiendo así una evaluación de cómo hasta la actualidad se está desarrollando las actividades empresariales.

### *2.3.2 Fuentes de Información*

En la investigación utilizaré algunas fuentes de información tales como:

- **Primarias:** Se trata de fuentes de las que se puede obtener con mayor o menor facilidad la información necesaria para tomar determinadas decisiones, pero que es necesario recoger específicamente en cada caso con las técnicas o procedimientos adecuados. Existen determinadas investigaciones que no se encuentran en ninguna otra fuente, por lo que no hay otra opción. Las técnicas de recogida de la información que utilizaremos son: la observación, la encuesta y la entrevista.
- **Secundarias:** están situadas en el exterior de la empresa y la información que puede proporcionar ha sido previamente elaborada con carácter general por determinadas personas o entidades. Estas fuentes se subdividen a su vez en:

Metodológicas: son aquellas que proporcionan información sobre los fundamentos teóricos de las diferentes técnicas y métodos que pueden utilizarse para llevar a cabo una determinada investigación, pero no proporcionan una información o datos específicos. Estas fuentes están compuestas por aquellos manuales, publicaciones, revistas, estudios, etc., elaborados por el área de investigación de mercados.

Estadísticas: son aquellas que proporcionan información de tipo cuantitativo sobre diferentes temas o aspectos como pueden ser el consumo, los precios, los salarios, la producción, etc.

### ***2.3.3 Diseño Metodológico***

Para la realización del siguiente trabajo de investigación como es el Diseño de un Manual de puestos y funciones para la empresa Liberlac Cía. Ltda. Utilizaré algunos métodos ya que generalmente son los que miran el problema de la ciencia en forma global, que buscan el conocimiento de la realidad, entre éstos métodos tenemos:

- **Método Inductivo**  
Se constatan y agrupan los casos en que ésta el fenómeno que se estudia, luego se indaga la causa del fenómeno a investigarse y por último se establece la ley o principio que rige a dicho fenómenos y es aplicable al universo de los casos.
  
- **Método Deductivo**  
La deducción parte de un principio o premisa y tiene carácter de universal, a la premisa sigue la inferencia para llegar a la conclusión.
  
- **Método Descriptivo**  
Recoge y tabula los datos para luego analizarlos e interpretarlos de una manera imparcial.

### ***2.3.4 Tipos de Investigación***

Motivado a que el problema que se plantea amerita de una descripción e interpretación de los hechos que permita desarrollar los objetivos fundamentales, se utilizará para ello:

La investigación de campo, ya que se realiza donde se encuentran los sujetos u objetos de investigación empleando técnicas e instrumentos específicos, además del dato bibliográfico, tales como entrevistas, encuestas, observaciones, etc. Reúne datos evidentes de la realidad, cuya característica fundamental es la de colocar al individuo en contacto directo con el fenómeno en estudio; en tal sentido se hizo necesario efectuar visitas a la institución para poder obtener información concreta y precisa en relación al trabajo planteado.

La investigación bibliográfica, ya que se basa en datos bibliográficos, esto es, buscar los datos en libros, revistas folletos, artículos técnicos, etc. No es la simple transcripción de un texto, este tipo de información se basa en datos proporcionados por el material escrito, pero debidamente comentado, analizado e interpretado, no hace falta aplicar una prueba estadística para verificarla.

### ***2.3.5 Métodos Teóricos***

El método constituye la herramienta inseparable del investigador, el proceso de investigación científica se la realizan a través del método, la manera como se indaga y como se limita el problema, la formulación del problema, el planteamiento de objetivos, la elaboración de los instrumentos de investigación, la recolección, ordenamiento y clasificación de datos requiere de método, es por eso que para el desarrollo de nuestro tema de investigación utilizaremos los siguiente métodos:

- **Método Inductivo:** La inducción va de lo particular a lo general. Empleamos el método inductivo cuando a partir de varios casos

observados, se obtiene una ley general, válida también para los casos observados, este método establece un principio general una vez realizado el estudio y análisis de casos, hechos y fenómenos en particular.

El proceso para llevar a cabo el método inductivo es el siguiente; se constatan y agrupan los casos en que ésta el fenómeno que se estudia, luego se indaga la causa del fenómeno a investigarse y por último se establece la ley o principio que rige a dicho fenómenos y es aplicable al universo de los casos.

- **Método Deductivo:** La deducción va de lo general a lo particular, en el método deductivo se presenta conceptos, principios, definiciones, se extraen conclusiones o consecuencias en las cuales se aplican, parte de verdades previamente establecidas como principio general para luego aplicarlo a los casos y comprobar así su validez. La deducción parte de un principio o premisa y tiene carácter de universal, a la premisa sigue la inferencia para llegar a la conclusión.

El método deductivo sigue los siguientes pasos: Aplicación, Comprensión y Demostración.

- **Método Descriptivo:** Se lo utiliza en la descripción de hechos y fenómenos actuales, este método se sitúa en el presente. Recoge y tabula los datos para luego analizarlos e interpretarlos de una manera imparcial.

El método descriptivo sigue el siguiente proceso:

Delimitación del problema

Recolección de datos

Elaboración de los datos (organización, clasificación, comparación e interpretación de los datos)

Redacción del informe.

### **2.3.6 Técnicas**

Las técnicas que vamos a utilizar dentro de nuestra investigación son las siguientes:

Observación: Es un método relativamente sencillo y directo. Puede utilizarse independientemente o conjuntamente con otras técnicas.

- a) Consiste en observar al trabajador que funciones desempeña y tomar las notas pertinentes para describir el trabajo.
- b) Información que incluye qué se ha hecho, cómo se ha hecho, durante cuánto tiempo,
- c) Cuál es el entorno del trabajo y que equipo se utiliza.

Entrevista: Exige el mantenimiento de una conversación personal con el titular del puesto, en el mismo lugar de trabajo.

- a) Las entrevistas pueden ser estructuradas o no estructuradas
- b) En las estructuras, el formato esta prediseñado, y garantiza la cobertura de todos los aspectos pertinentes, además facilitan la comparación de la información obtenida de diferentes personas que ocupan el mismo puesto.
- c) En las no estructuradas no hay una lista predefinida de comprobación ni un formato previamente preparado, sino que este se va desarrollando al ritmo de la entrevista.

En mi caso aplicaré la entrevista al Señor Gerente general de la Empresa Liberlac. Cía. Ltda.

Encuesta: Se constituye como un conjunto de cuestiones normalizadas dirigidas a una muestra representativa de población o instituciones, con el fin de conocer estados de opinión o hechos específicos. Técnica cuantitativa que consiste en una investigación realizada sobre una muestra de sujetos, representativa de un



colectivo más amplio que se lleva a cabo en el contexto de la vida cotidiana, utilizando procedimientos estandarizados de interrogación con el fin de conseguir mediciones cuantitativas sobre una gran cantidad de características objetivas y subjetivas de la población.

Esta técnica la aplicaré a toda la población de la Empresa Liberlac Cía. Ltda.

### ***2.3.7 Instrumentos***

Para recopilar la información necesaria los instrumentos que utilizaré son la entrevista, encuesta y la ficha de observación:

- Entrevista: Exige el mantenimiento de una conversación personal con el titular del puesto, en el mismo lugar de trabajo.
- Encuesta: Se constituye como un conjunto de cuestiones normalizadas dirigidas a una muestra representativa de población o instituciones, con el fin de conocer estados de opinión o hechos específicos.
- La ficha de observación: es un instrumento mediante el cual nos permite registrar los datos observados en hechos, fenómenos de investigación.

### ***2.3.8 Población – Universo***

- Población

La población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones, podemos decir que la población es la totalidad del fenómeno a estudiar, en donde las unidades de población posee una característica común la cual estudia y da origen a los datos.

Para mi trabajo la población es todo el personal que labora en la empresa Liberlac Cía. Ltda., es decir que estará conformada por los nueve accionistas.

Todos los socios son ecuatorianos por lo que el capital de la compañía es ecuatoriano en su totalidad.

### **2.3.9 Muestra**

Es el grupo de individuos que realmente se estudiarán, es un subconjunto de la población. Para que se puedan generalizar a la población los resultados obtenidos en la muestra, ésta ha de ser «representativa» de dicha población.

**Nota:** En el caso de mi tema de tesis cabe recalcar que no se tomará ninguna muestra ya que nuestra población a investigar no es representativa.

### **2.3.10 Recopilación de la Información**

**CUADRO N° 17  
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES**

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>FECHA</b>	<b>RECURSOS</b>
Diseño del cuestionario para Encuesta	09/04/2012	Hojas, Impresiones
Diseño de preguntas para el Gerente de Liberlac Cía. Ltda. referentes al desarrollo de sus funciones	16/04/2012	Hojas, Impresiones
Aplicación de la Encuesta	27/04/2012	Impresiones
Aplicación de la Entrevista	27/04/2012	Impresiones

**Fuente:** Liberlac Cía. Ltda.

**Elaborado por:** Mercy Robles Alvarez

### 2.3.11 Tabulación de la encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa Liberlac. Cía. Ltda.

#### PREGUNTA # 1

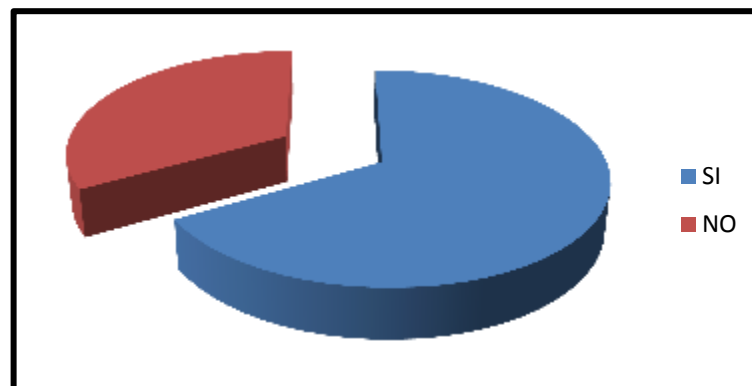
¿Conoce Usted la Misión de la Empresa?

**TABLA N° 1**  
Conoce la misión de la Empresa

	<b>PERSONAS ENCUESTADAS</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>SI</b>	6	67%
<b>NO</b>	3	33%
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

Fuente: Empresa LIBERLAC CIA. LTDA.  
Elaborado por: Mercy Robles Alvarez

**GRAFICO N° 1**  
Conoce la misión de la Empresa



Fuente: Encuesta LIBERLAC LTDA  
Elaborado por: Mercy Robles Alvarez

#### ANÁLISIS

La gráfica que vemos nos indica que con respecto al 100% de los encuestados es decir las nueve personas que conforman el total de la empresa un 33% manifiesta que NO conocen la Misión de la empresa mientras que el 67% es decir más de la mitad del total de la población encuestada manifiesta que SI conoce la Misión de la empresa Liberlac. Cía. Ltda.

## PREGUNTA # 2

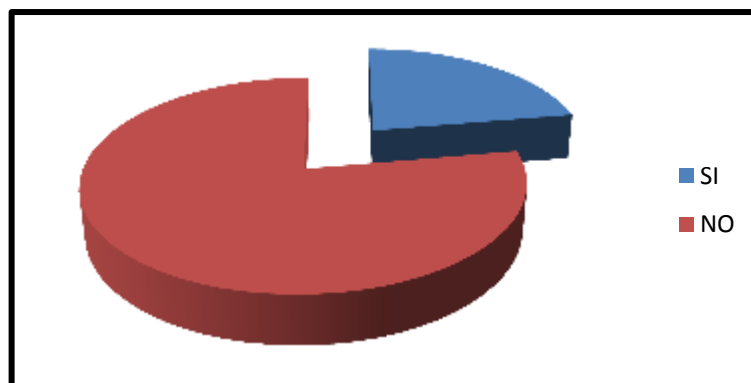
¿Conoce usted las funciones a cumplir dentro de su puesto de trabajo?

**TABLA N° 2**  
Conoce las funciones en su puesto de trabajo

	<b>PERSONAS ENCUESTADAS</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>SI</b>	2	22%
<b>NO</b>	7	78%
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Empresa LIBERLAC CIA. LTDA.  
**Elaborado por:** Mercy Robles Alvarez

**GRAFICO N° 2**  
Conoce las funciones a cumplir en su lugar de trabajo



**Fuente:** Encuesta LIBERLAC LTDA  
**Elaborado por:** Mercy Robles Alvarez

## ANÁLISIS

La gráfica nos indica con respecto a la pregunta planteada que apenas el 22% es decir 2 personas encuestadas del total que conforman la población SI conocen las funciones que deben desempeñar dentro de su lugar de trabajo, mientras que el 78% es decir 7 personas de la totalidad NO conocen las funciones que deben desempeñar dentro de su lugar de trabajo

### PREGUNTA #3

¿Se siente identificado con el puesto que está desempeñando actualmente?

**TABLA N° 3**

Se siente identificado con su puesto de trabajo

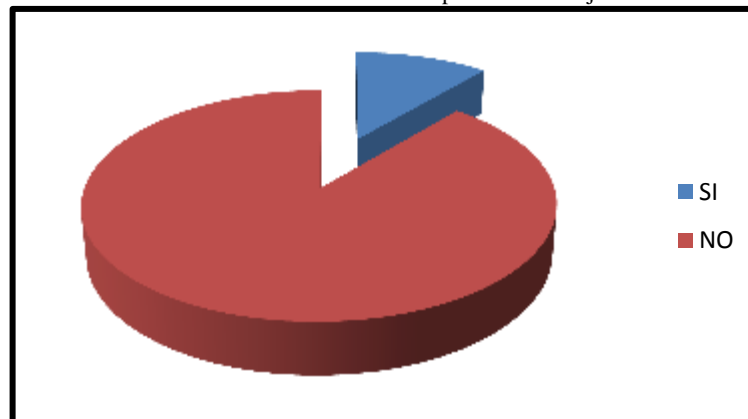
	<b>PERSONAS ENCUESTADAS</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>SI</b>	1	11%
<b>NO</b>	8	89%
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Empresa LIBERLAC CIA. LTDA.

**Elaborado por:** Mercy Robles Alvarez

**GRAFICO N° 3**

Se siente identificado con su puesto de trabajo



**Fuente:** Encuesta LIBERLAC LTDA

**Elaborado por:** Mercy Robles Alvarez

### ANÁLISIS

Esta gráfica nos indica claramente que tan solo el 11% es decir apenas 1 persona del total de las encuestadas SI se siente identificado (a) con la labor que desempeña dentro de su puesto de trabajo mientras que el 89% es decir 8 personas encuestadas del total que conforman la población de la empresa, NO se siente identificado (a) con la labor que desempeña dentro de su puesto de trabajo.

#### PREGUNTA # 4

¿Considera acertada la función o funciones generales que usted desempeña dentro de esta organización?

**TABLA N° 4**

Considera acertadas las funciones que desempeña

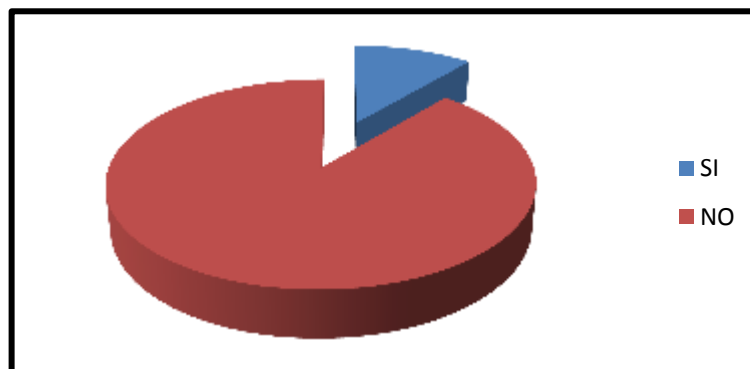
	<b>PERSONAS ENCUESTADAS</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>SI</b>	1	11%
<b>NO</b>	8	89%
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Empresa LIBERLAC CIA. LTDA.

**Elaborado por:** Mercy Robles Alvarez

**GRAFICO N° 4**

Considera acertadas las funciones que desempeña



**Fuente:** Encuesta LIBERLAC LTDA

**Elaborado por:** Mercy Robles Alvarez

#### ANÁLISIS

Al igual que en la pregunta anterior en este gráfico vemos que tan solo el 11% es decir apenas a 1 persona encuestada del total que conforma la población de la empresa considera que SI está cumpliendo con un trabajo satisfactorio dentro de su puesto de trabajo, mientras que el 89% es decir 8 personas encuestadas del total que conforma la población de la empresa consideran que NO.

## PREGUNTA # 5

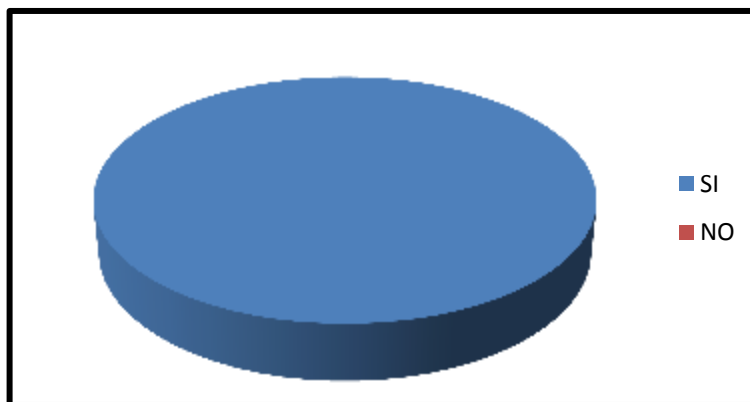
¿Cree usted que es necesario ser evaluado para valorar el desempeño en su trabajo?

**TABLA N° 5**  
Cree necesario ser evaluado

	<b>PERSONAS ENCUESTADAS</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>SI</b>	9	100%
<b>NO</b>	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Empresa LIBERLAC CIA. LTDA.  
**Elaborado por:** Mercy Robles Alvarez

**GRAFICO N° 5**  
Cree necesario ser evaluado



**Fuente:** Encuesta LIBERLAC LTDA  
**Elaborado por:** Mercy Robles Alvarez

## ANÁLISIS

El 100% del total de la población que conforma la empresa LIBERLAC LTDA considera que es oportuno realizar una evaluación para evaluar el desempeño en sus puestos de trabajo.

## PREGUNTA # 6

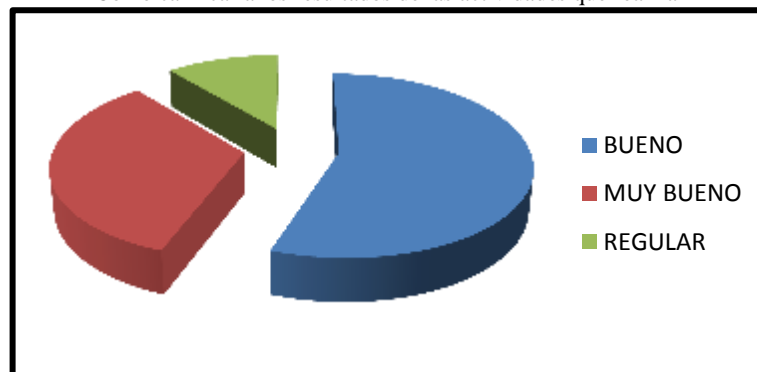
¿Cómo calificaría usted los resultados de las actividades que realiza?

**TABLA N° 6**  
Cómo calificaría los resultados de las actividades que realiza

	<b>PERSONAS ENCUESTADAS</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>BUENO</b>	5	56%
<b>MUY BUENO</b>	3	33%
<b>REGULAR</b>	1	11%
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

Fuente: Empresa LIBERLAC CIA. LTDA.  
Elaborado por: Mercy Robles Alvarez

**GRAFICO N° 6**  
Cómo calificaría los resultados de las actividades que realiza



Fuente: Encuesta LIBERLAC LTDA  
Elaborado por: Mercy Robles Alvarez

## ANÁLISIS

Al analizar este gráfico nos damos cuenta que el 56% es decir apenas 5 personas encuestadas del total que conforma la población de la empresa considera que los resultados de la actividad que realiza son BUENOS, mientras que el 33% es decir apenas 3 personas encuestadas del total que conforma la población lo califica como MUY BUENO y apenas el 11% es decir 1 personas encuestada del total que conforma la población de la empresa lo califica como REGULAR.



## PREGUNTA # 7

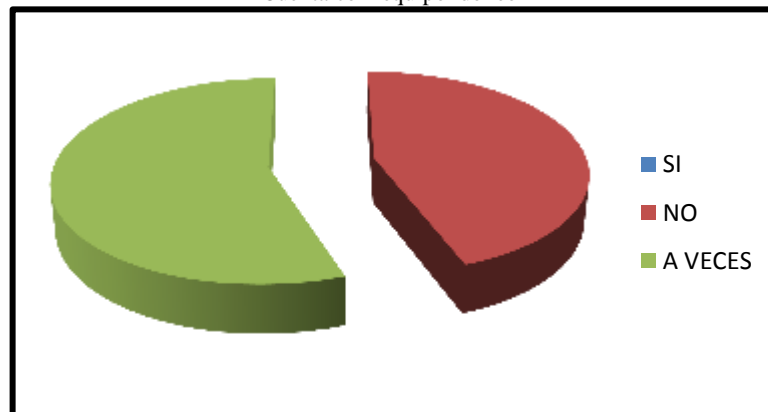
¿Cuentas con el equipo idóneo para tu puesto?

**TABLA N° 7**  
Cuenta con equipo idóneo

	<b>PERSONAS ENCUESTADAS</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>SI</b>	0	0%
<b>NO</b>	4	44%
<b>A VECES</b>	5	56%
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Empresa LIBERLAC CIA. LTDA.  
**Elaborado por:** Mercy Robles Alvarez

**GRAFICO N° 7**  
Cuenta con equipo idóneo



**Fuente:** Encuesta LIBERLAC LTDA  
**Elaborado por:** Mercy Robles Alvarez

## ANÁLISIS

Con respecto a este gráfico el 44% es decir 4 personas encuestadas del total que conforma la población de la empresa considera que NO cuenta con el equipo idóneo, mientras que el 56% es decir 5 personas encuestadas del total que conforma la población de la empresa considera que A VECES cuenta con el equipo idóneo para realizar su trabajo.

## PREGUNTA # 8

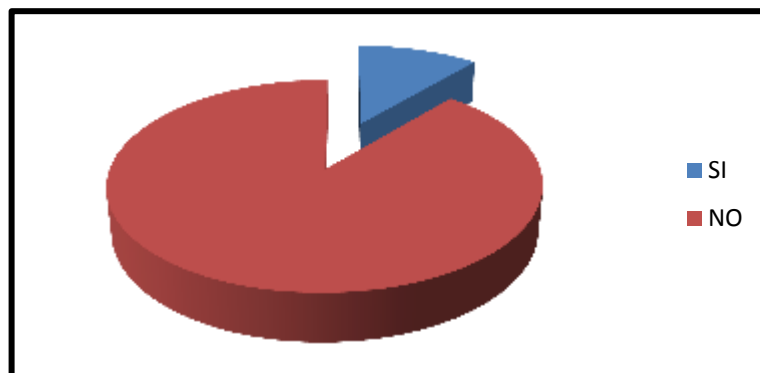
¿La descripción de tu puesto se encuentra documentada?

**TABLA N° 8**  
La descripción del puesto se encuentra documentada

	<b>PERSONAS ENCUESTADAS</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>SI</b>	1	11%
<b>NO</b>	8	89%
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Empresa LIBERLAC CIA. LTDA.  
**Elaborado por:** Mercy Robles Alvarez

**GRAFICO N° 8**  
La descripción del puesto se encuentra documentada



**Fuente:** Encuesta LIBERLAC LTDA  
**Elaborado por:** Mercy Robles Alvarez

## ANÁLISIS

Al preguntar a los trabajadores sobre si existe alguna descripción sobre su puesto de trabajo tan solo el 11% es decir apenas 1 persona encuestada del total que conforma la población de la empresa considera que SI existe alguna descripción sobre su puesto de trabajo mientras que el 89% es decir 8 personas encuestadas del total que conforma la población de la empresa dijo que NO hay descripción alguna sobre las funciones que deben desempeñar en su puesto de trabajo.

## PREGUNTA # 9

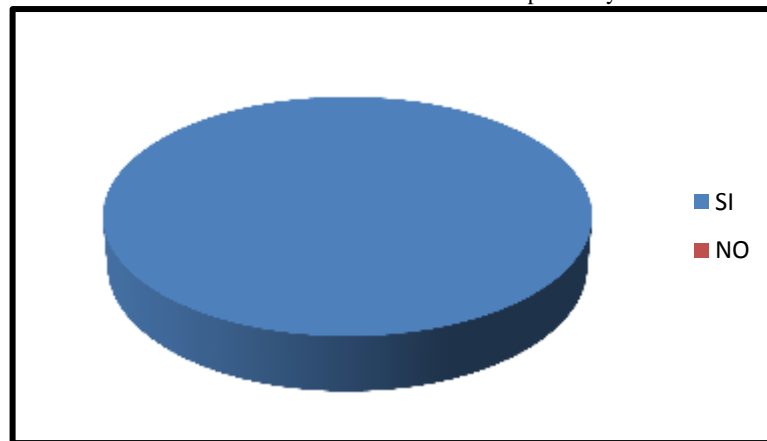
¿Consideras que sería beneficioso contar con un manual de puestos y funciones en la empresa?

**TABLA N° 9**  
Considera beneficioso contar con un manual de puestos y funciones

	<b>PERSONAS ENCUESTADAS</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>SI</b>	9	100%
<b>NO</b>	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Empresa LIBERLAC CIA. LTDA.  
**Elaborado por:** Mercy Robles Alvarez

**GRAFICO N° 9**  
Considera beneficioso contar con un manual de puestos y funciones



**Fuente:** Encuesta LIBERLAC LTDA  
**Elaborado por:** Mercy Robles Alvarez

## ANÁLISIS

Este gráfico nos indica que el 100% es decir las 9 personas del total de la población encuestada coincide con que sería oportuno y beneficioso realizar un Manual de Puestos y Funciones para la empresa Liberlac. Cía. Ltda.

## PREGUNTA # 10

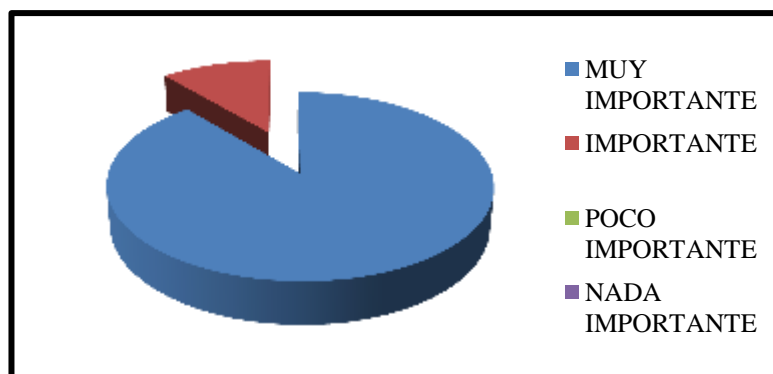
¿Cómo calificaría usted la implementación de un Manual de Funciones para la Institución?

**TABLA N° 10**  
Cómo calificaría la implementación de un manual de puestos y funciones

	<b>PERSONAS ENCUESTADAS</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>MUY IMPORTANTE</b>	8	89%
<b>IMPORTANTE</b>	1	11%
<b>POCO IMPORTANTE</b>	0	0%
<b>NADA IMPORTANTE</b>	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

Fuente: Empresa LIBERLAC CIA. LTDA.  
Elaborado por: Mercy Robles Alvarez

**GRAFICO N° 10**  
Cómo calificaría la implementación de un manual de puestos y funciones



Fuente: Encuesta LIBERLAC LTDA  
Elaborado por: Mercy Robles Alvarez

## ANÁLISIS

Del total de la población encuestada vemos que el 89% es decir 8 personas encuestadas del total que conforma la población de la empresa califica la implementación de un Manual de puestos y funciones como MUY BUENO, mientras que el 11% es decir apenas 1 persona encuestada del total de la población de la empresa lo califica como IMPORTANTE.

## PREGUNTA # 11

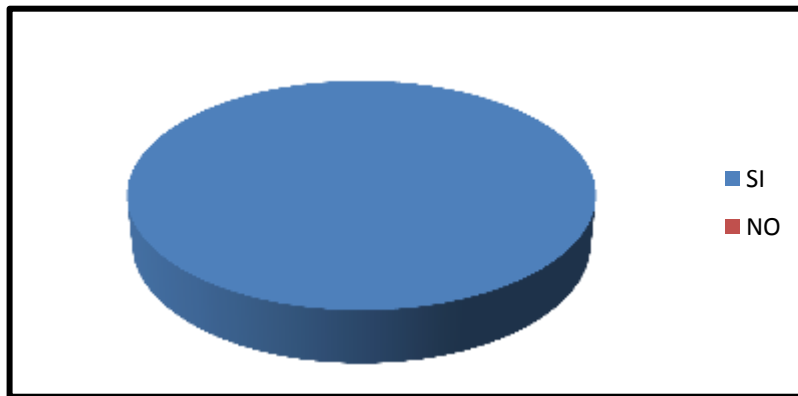
¿Ésta usted dispuesto a brindar su apoyo para ejecutar esta iniciativa, sujetándose a los cambios que está podría ocasionar?

**TABLA N° 11**  
Brindará su apoyo para ejecutar la iniciativa

	<b>PERSONAS ENCUESTADAS</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>SI</b>	9	100%
<b>NO</b>	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Empresa LIBERLAC CIA. LTDA.  
**Elaborado por:** Mercy Robles Alvarez

**GRAFICO N° 10**  
Brindará su apoyo para ejecutar la iniciativa



**Fuente:** Encuesta LIBERLAC LTDA  
**Elaborado por:** Mercy Robles Alvarez

## ANÁLISIS

En esta gráfica vemos que el 100% del total de la población encuestada está dispuesta a colaborar con la iniciativa de implementar un Manual de puestos y funciones para le empresa Liberlac. Cía. Ltda.

**2.3.12 Tabulación de la entrevista aplicada al Gerente General de la empresa Liberlac. Cía. Ltda.**

**CARGO:**

**TIEMPO EN EL CARGO:**

<b>PREGUNTA</b>	<b>RESPUESTA</b>
¿Considera usted que todo el personal trabaja en base a la misión de la empresa?	Considero que cada trabajador está orientado a cumplir con objetivos sobre la misión de la empresa ya que se delega funciones para que cada persona se desempeñe en una determinada área de trabajo.
¿Conoce usted las funciones que desempeñan los trabajadores en cada área de la empresa?	Sí, es de vital importancia conocer las actividades que se realizan en las diferentes áreas por ejemplo en el área de ventas se realiza ventas de productos.
¿Cómo maneja usted a su personal para asignarles tareas?	De acuerdo a sus aptitudes se puede asignar las tareas adecuadas para cada persona.
¿Cuenta con el equipo idóneo en cada departamento para el cumplimiento de las actividades respectivas en la empresa?	No, ya que hace falta maquinaria eficiente en el departamento de producción para mejorar la calidad del producto y en otros departamentos también.
¿Cree usted que existe una clara definición de funciones y actividades para sus trabajadores?	No totalmente porque haya personas que no desempeñan las funciones que les corresponden por la inasistencia de otros.
¿Considera usted importante que la descripción de los puestos de trabajo se encuentre	Si porque de esta manera cada trabajador sabrá cuáles son sus funciones principales y pues

<b>documentada?</b>	también es un respaldo para la empresa.
<b>¿Cree usted importante la evaluación del desempeño de sus trabajadores?</b>	Muy importante ya que de esta manera podemos saber si se están cumpliendo los objetivos de la empresa, y si el personal está desempeñando sus funciones correctamente.
<b>¿Considera importante la implementación de un manual de puestos y funciones en su empresa?</b>	Si considero que es importante ya que esto permitirá el desarrollo de la empresa.
<b>¿Estaría dispuesto a brindar su ayuda para fomentar y ejecutar esta iniciativa?</b>	Si estaría dispuesto a colaborar en lo que se pueda.

## **CAPITULO III**

### **DISEÑO MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES PARA MEJORAR LA GESTION ADMINISTRATIVA EN LA EMPRESA LIBERLAC. CÍA. LTDA. DE LA CIUDAD DE LATACUNGA PROVINCIA DE COTOPAXI EN EL PERIODO 2011-2013.**

#### **3.1. Antecedentes de la Propuesta**

La Empresa articula procesos de forma sistémica y encarga su realización a los mejores exponentes permitiendo aprovechar tanto la tecnología así como el Talento Humano de la mejor manera. En este esquema la función de la gerencia moderna es lograrla realización plena de los recursos humanos a través de la búsqueda incesante de oportunidades de desarrollo personal y profesional que comprometan su participación activa y creativa en beneficio de la organización.

La organización une a los individuos laboralmente en tareas interrelacionadas en la permanente búsqueda de la realización personal y profesional a través del logro de los objetivos organizacionales. El presente Manual preparado para la Empresa Liberlac. Cía. Ltda. pretende ser útil en el propósito mencionado, de tal forma que constituya no solamente en un instrumento eficiente de consulta en la administración empresarial, sino además como un orientador de la gestión institucional.

Los manuales organizacionales son instrumentos de gran valor para todas las organizaciones, ya que en ellos se encuentran los lineamientos fundamentales para la buena conducción de una empresa.



Se considera necesario que uno de los proyectos inmediatos que se deben emprender en toda empresa, es la preparación de un manual de puestos y funciones que permita dar a conocer, la estructura y funciones, las técnicas, métodos y sistemas para el desarrollo propio de las funciones empresariales.

Estos manuales exponen con detalle la estructura de la empresa y señalan los puestos y la relación que existe entre ellos para el logro de sus objetivos, explican la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad; las funciones y actividades de los órganos de la empresa.

El manual de Funciones, está diseñado de tal forma que permita a todos los colaboradores de la empresa Liberlac. Cía. Ltda. identificar correctamente cada una de las áreas, secciones, departamentos en que se encuentra dividido la empresa y los caminos que se deben seguir para acceder a cualquiera de ellos.

El organigrama estructural de la empresa, permite visualizar cada una de las líneas de autoridad, responsabilidad y descentralización; niveles administrativos, jerárquicos y canales de comunicación e información. Todos estos elementos se encuentran claramente descritos y explicados en forma que no permita ni de lugar a interpretaciones equivocadas.

El manual de puestos y funciones será un instrumento facilitador e impulsor de los cambios que se producirán en el futuro de la empresa.

### ***3.1.1. Objetivo de la Propuesta***

#### **Objetivo General:**

- Diseñar el Manual de Puestos y Funciones para la empresa Liberlac. Cía. Ltda. que permita optimizar el Talento Humano y generar cambios sistemáticos en la empresa; presentando una nueva estructuración que omitirá procedimientos innecesarios y el trabajo de los empleados serán competitivos.

### **Objetivos Específicos:**

- Identificar los puestos de trabajo necesarios dentro de la empresa para lograr un mejor desempeño del trabajo.
- Asignar las funciones que desempeñará el personal dentro de la empresa de acuerdo a su lugar de trabajo.

### ***3.1.2. Niveles Organizacionales***

En la empresa Liberlac. Cía. Ltda. se han determinado los siguientes niveles organizacionales:

- Nivel Ejecutivo Constituye el máximo nivel jerárquico de la Institución, es el encargado de orientar, planificar, ejecutar, organizar y dirigir.
- Nivel Auxiliar Comprende las funciones que implican el ejercicio de actividades de apoyo y complementarias de las tareas propias de los niveles superiores o de labores que se caracterizan por el predominio de actividades manuales.
- Nivel Directivo Es el responsable de la aplicación de la política definida por el nivel directivo, formula y ejecuta los planes y programas, aconseja, informa, recomienda y sugiere.
- Nivel Operativo Es el responsable de la ejecución de los planes, programas y actividades en el campo de especialidad de las áreas que la conforman.

Entonces en esta estructura organizacional el primer nivel es el Ejecutivo, el mismo que está representado por el Gerente General, este orienta, planifica, ejecuta, organiza y dirige; este nivel cuenta con un área de apoyo como es el nivel auxiliar representado por la secretaría y con cada uno de los departamentos que conforman el segundo nivel estructural denominado nivel directivo, concluyendo con el nivel operativo que es aquel que transforma, materializa o ejecuta las actividades.

### ***3.1.3. Canales de Información y Comunicación***

Queda definido como canales de comunicación a las líneas de autoridad que descienden desde la Gerencia y se desplazan por toda la organización hasta llegar a los niveles operativos de la empresa.

La Gerencia y los niveles directivos están enlazados ascendente y descendentemente, por lo tanto obligados a seguir la misma secuencia para la emisión o recepción de información y comunicación internas de la planta.

De la misma manera se identifica una comunicación horizontal, corriendo paralelos entre cada uno de los departamentos, ayudando a la comunicación interdepartamental, siempre que se respeten las líneas de autoridad y los niveles jerárquicos.

### ***3.1.4 Naturaleza del Manual***

En este sentido, la elaboración de los instrumentos técnico - administrativos es una actividad necesaria para continuar con el fortalecimiento del esquema orgánico - funcional de la Empresa Liberlac. Cía. Ltda., de tal manera que los diferentes niveles de competencia garanticen la congruencia de sus acciones, eviten duplicidad y/o desagregación innecesaria de las funciones que desempeñan y se facilite la prestación de los servicios con los niveles de calidad y efectividad requeridos.

### ***3.1.5 Misión del Manual***

Otorgar un instrumento administrativo a la Empresa Liberlac. Cía. Ltda., para que se guíen y puedan cumplir con responsabilidad las funciones descritas en el correspondiente manual, a quienes laboran y son contratados de manera que se evite conflictos entre sí.

### ***3.1.6. Visión del Manual***

Facilitar el manual orgánico funcional a la Empresa Liberlac. Cía. Ltda. para que pueda satisfacer las necesidades que tienen todos los departamentos de contar con un instrumento comprensible y útil para el mejor desempeño de las funciones asignadas, además sea discutido, analizado y conocido para beneficio de toda la institución.

### ***3.1.7 Objetivos del Manual***

- Proporcionar a la Empresa Liberlac. Cía. Ltda. un instrumento claro y sencillo que les permita una óptima definición de los puestos de trabajo, incluyendo todas aquellas funciones propias del mismo y de las facultades necesarias para llevarlas a cabo con éxito.
- Permitir la ejecución de un trabajo más competitivo, para alcanzar las metas de la Empresa.

### ***3.1.8. Alcance y Aplicación del Manual***

Proponer la estructura orgánica y funciones generales de todas las direcciones de la Empresa Liberlac. Cía. Ltda. que permita precisar los niveles de autoridad y responsabilidad, describiendo las funciones generales y específicas a nivel de cargo o puesto.

### ***3.1.9. Descripción de las direcciones que deben existir en la empresa Liberlac. Cía. Ltda.***

En la empresa deberían existir cinco direcciones: Dirección Administrativa, de Talento Humano, Financiera, Comercial y Técnica; que están dentro del nivel administrativo donde se describirá funciones y responsabilidades para un mejor desempeño dentro de la empresa.

Dentro de la empresa el departamento de Talento Humano es uno de los más importantes ya que los encargados deberían ser analistas y no jefes departamentales debido al mundo globalizado que nos encontramos, también por proveer más consideración a la mano de obra; es decir a las personas tratar como seres humanos y no como máquinas, esto ayudará a la gente que trabaja en la empresa para actualizar sus conocimientos y llegue a querer a la empresa como si fuera parte de ellos; además el personal que trabaja en esta dirección deberá ser capacitado y seleccionado de acuerdo a las tareas que van a desempeñar, en casos necesarios se reubicará a los empleados de esta dirección para dar mayor atención al personal. Esta dirección se considera la parte más importante de la empresa debido a que ellos contratan al personal idóneo para que ocupen los distintos puestos requeridos.

La dirección Administrativa describirá puestos y responsabilidades como de los guardianes, conserjes, choferes y personal de Tecnología Informática, asignándoles funciones y responsabilidades inherentes a cada uno.

La Dirección Financiera se encargará del manejo de dinero que existe, además habrá una mejor coordinación y se evitara procedimientos no afines en forma directa con la Dirección Comercial.

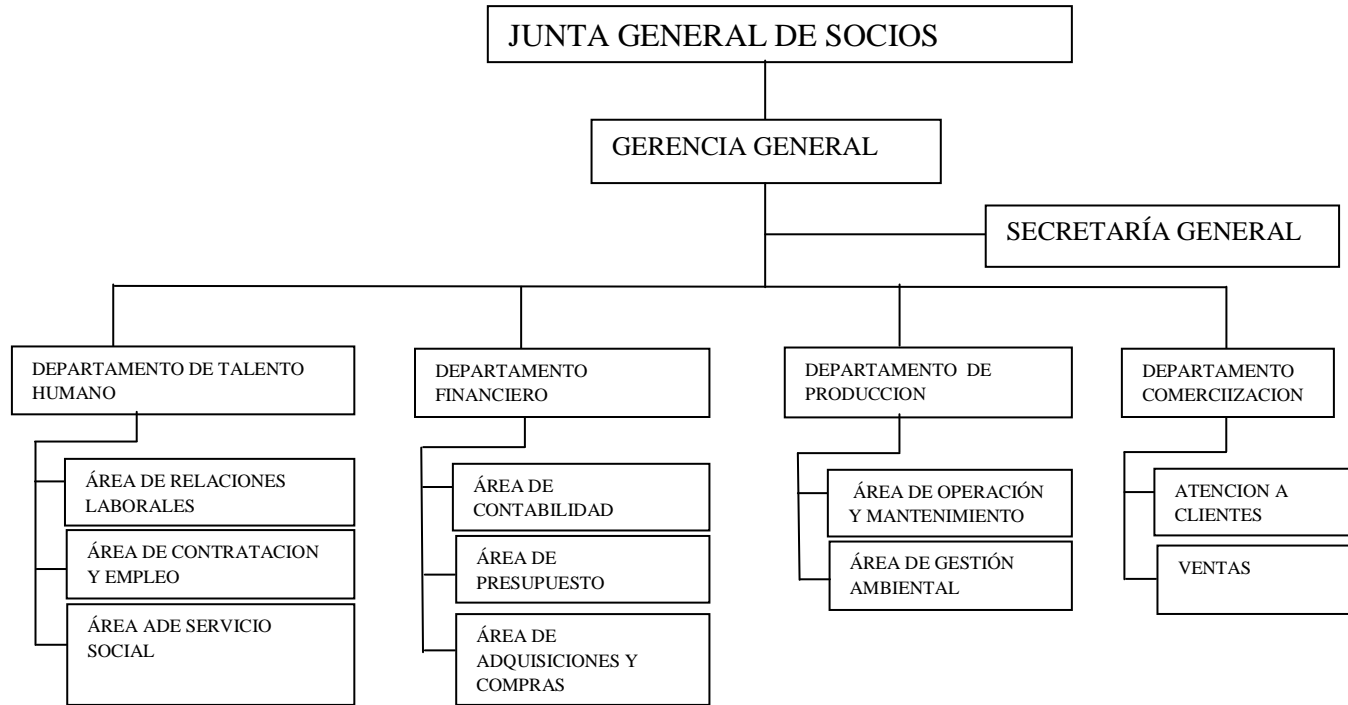
La Dirección Comercial como propuesta está conformada por unidades departamentales como Atención a Clientes, y mensajería, la finalidad de realizar una nueva estructura es porque la empresa debe cambiar y enfrentar a nuevos retos administrativos.

La Dirección de Producción como propuesta se estructura con el departamento de Operación y Mantenimiento, Gestión Ambiental, Informática y Estadística.

La propuesta en cada una de las direcciones describe, funciones y responsabilidades para cada unidad administrativa; estos cambios que se propone esperamos sean acogidos favorablemente para el crecimiento de la empresa.

### 3.2. Estructura Orgánica Propuesta

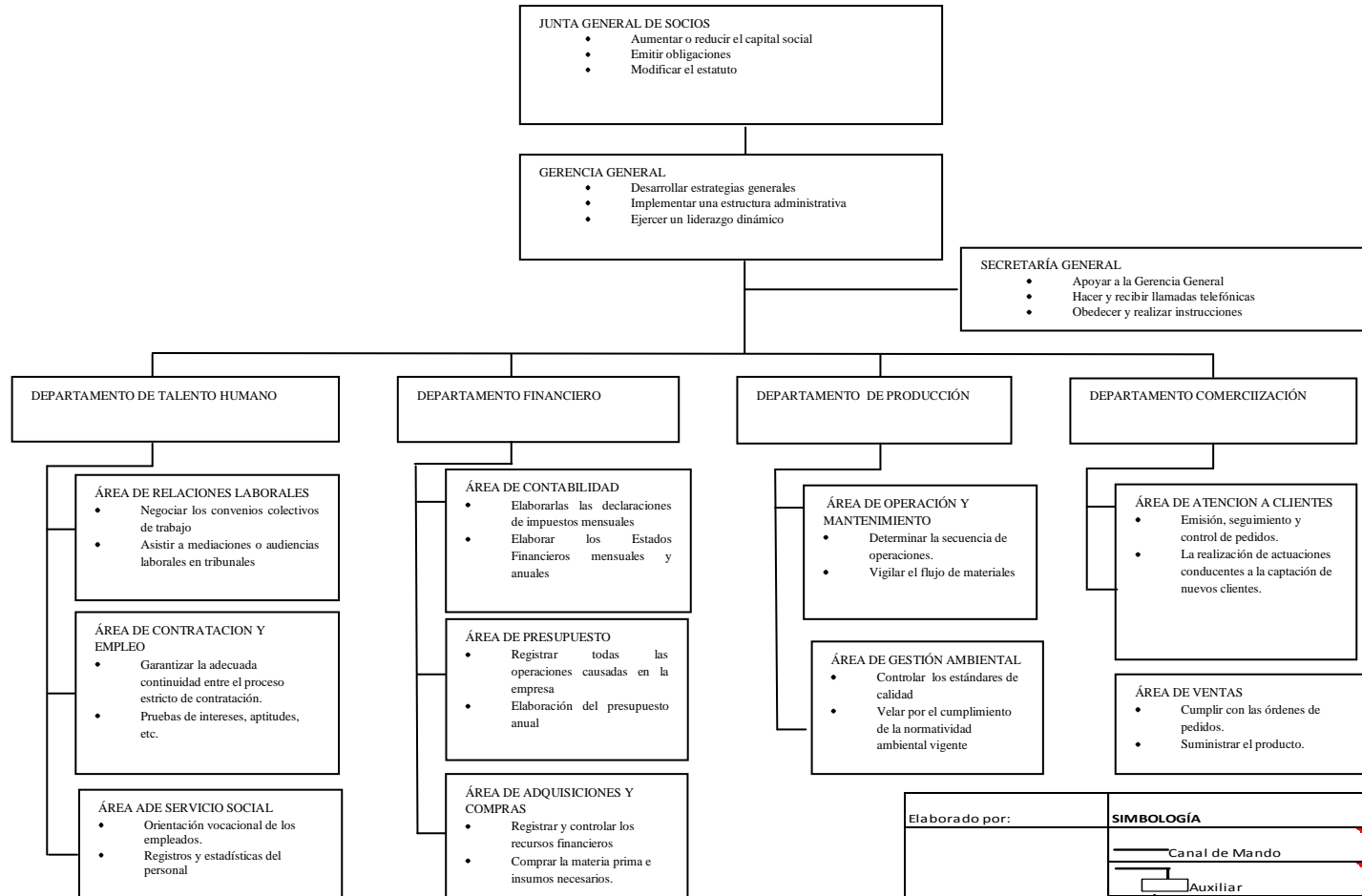
#### ORGANIGRAMA ESCTRUCTURAL DE LA EMPRESA LIBERLAC. CÍA.LTDA



Elaborado por:	<b>SIMBOLOGÍA</b>
	Canal de Mando
	Auxiliar
Mercy Robles	Nivel Operativo
Aprobado por:	Unidad Administrativa
	Autoridad
Liberlac Cía. Ltda.	Subordinación

### 3.3. Estructura Funcional Propuesta

#### ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE LA EMPRESA LIBERLAC. CÍA.LTDA



Elaborado por:	<b>SIMBOLOGÍA</b>
Mercy Robles	— Canal de Mando
	— Auxiliar
	— Nivel Operativo
Aprobado por:	— Unidad Administrativa
Liberlac Cía. Ltda.	— Autoridad
	— Subordinación

### 3.4. Estructura de Puestos LIBERLAC. CÍA. LTDA.

#### 3.4.1. Identificación de Puestos

CUADRO N° 18  
IDENTIFICACIÓN DE PUESTOS GERENCIA GENERAL

<b>PROCESO:</b>	<b>DIRECCION</b>	<b>N° de Personas</b>
<b>SUBPROCESO:</b>	GERENCIA GENERAL	
<b>CODIGO:</b>	DR- GG	
<b>NIVEL AL QUE PERTENECE:</b>	Ejecutivo	
<b>PUESTOS:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente General</li> <li>• Secretaria General</li> <li>• Asistente de Gerencia</li> <li>• Gerente de Producción</li> </ul>	<p style="text-align: center;">1</p> <p style="text-align: center;">1</p> <p style="text-align: center;">1</p> <p style="text-align: center;">1</p>

**Fuente:** Datos de análisis

**Elaborado por:** Mercy Robles Alvarez

CUADRO N° 19  
IDENTIFICACIÓN DE PUESTOS RECOLECCIÓN MATERIA PRIMA

<b>PROCESO:</b>	<b>VALORES CLAVES</b>	<b>N° de Personas</b>
<b>SUBPROCESO:</b>	RECOLECCION DE MATERIA PRIMA	
<b>CODIGO:</b>	VC- RMP	
<b>NIVEL AL QUE PERTENECE:</b>	Producción	
<b>PUESTOS:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibidor</li> <li>• Controlador</li> </ul>	<p style="text-align: center;">2</p> <p style="text-align: center;">1</p>

**Fuente:** Datos de análisis

**Elaborado por:** Mercy Robles Alvarez



**CUADRO N° 20**  
**IDENTIFICACIÓN DE PUESTOS ALMACENAMIENTO EN FRÍO**

<b>PROCESO:</b>	<b>VALORES CLAVES</b>	<b>N° de Personas</b>
<b>SUBPROCESO:</b>	ALMACENAMIENTO EN FRIO	
<b>CODIGO:</b>	VC- AEF	
<b>NIVEL AL QUE PERTENECE:</b>	Producción	
<b>PUESTOS:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Operador</li> <li>• Supervisor</li> </ul>	2 1

**Fuente:** Datos de análisis

**Elaborado por:** Mercy Robles Alvarez

**CUADRO N° 21**  
**IDENTIFICACIÓN DE PUESTOS CLARIFICACIÓN**

<b>PROCESO:</b>	<b>VALORES CLAVES</b>	<b>N° de Personas</b>
<b>SUBPROCESO:</b>	CLARIFICACION	
<b>CODIGO:</b>	VC- CFN	
<b>NIVEL AL QUE PERTENECE:</b>	Producción	
<b>PUESTOS:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Operador de clarificación</li> <li>• Supervisor de clarificación</li> </ul>	2 1

**Fuente:** Datos de análisis

**Elaborado por:** Mercy Robles Alvarez

**CUADRO N° 22**  
**IDENTIFICACIÓN DE PUESTOS HOMOGENIZACIÓN**

<b>PROCESO:</b>	<b>VALORES CLAVES</b>	<b>N° de Personas</b>
<b>SUBPROCESO:</b>	HOMOGENIZACION	
<b>CODIGO:</b>	VC- HMN	
<b>NIVEL AL QUE PERTENECE:</b>	Producción	
<b>PUESTOS:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Operador de homogenización</li> <li>• Supervisor de homogenización</li> </ul>	2 1

**Fuente:** Datos de análisis

**Elaborado por:** Mercy Robles Alvarez

**CUADRO N° 23**  
**IDENTIFICACIÓN DE PUESTOS PASTEURIZACIÓN**

<b>PROCESO:</b>	<b>VALORES CLAVES</b>	<b>N° de Personas</b>
<b>SUBPROCESO:</b>	PASTEURIZACION	
<b>CODIGO:</b>	VC- PTN	
<b>NIVEL AL QUE PERTENECE:</b>	Producción	
<b>PUESTOS:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Operador de pasteurización</li> <li>• Supervisor de pasteurización</li> </ul>	2 1

**Fuente:** Datos de análisis

**Elaborado por:** Mercy Robles Alvarez

**CUADRO N° 24**  
**IDENTIFICACIÓN DE PUESTOS ENVASADO**

<b>PROCESO:</b>	<b>VALORES CLAVES</b>	<b>N° de Personas</b>
<b>SUBPROCESO:</b>	ENVASADO (Leche)	
<b>CODIGO:</b>	VC- EVL	
<b>NIVEL AL QUE PERTENECE:</b>	Producción	
<b>PUESTOS:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Operador</li> <li>• Empacador</li> <li>• Supervisor de Envasado</li> </ul>	2 2 1

**Fuente:** Datos de análisis

**Elaborado por:** Mercy Robles Alvarez

**CUADRO N° 25**  
**IDENTIFICACIÓN DE PUESTOS COAGULACIÓN**

<b>PROCESO:</b>	<b>VALORES CLAVES</b>	<b>N° de Personas</b>
<b>SUBPROCESO:</b>	COAGULACION (Queso)	
<b>CODIGO:</b>	VC- PTN	
<b>NIVEL AL QUE PERTENECE:</b>	Producción	
<b>PUESTOS:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Operador de coagulación</li> <li>• Ayudante de Operador de coagulación</li> <li>• Supervisor de Coagulación</li> </ul>	2 1 1

**Fuente:** Datos de análisis

**Elaborado por:** Mercy Robles Alvarez

**CUADRO N° 26**  
**IDENTIFICACIÓN DE PUESTOS MOLDEADO Y PRENSADO**

<b>PROCESO:</b>	<b>VALORES CLAVES</b>	<b>N° de Personas</b>
<b>SUBPROCESO:</b>	MOLDEADO Y PRENSADO (Queso)	
<b>CODIGO:</b>	VC- MPQ	
<b>NIVEL AL QUE PERTENECE:</b>	Producción	
<b>PUESTOS:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Operador</li> <li>• Ayudante de operador</li> <li>• Supervisor</li> </ul>	<p align="center">2</p> <p align="center">1</p> <p align="center">1</p>

**Fuente:** Datos de análisis

**Elaborado por:** Mercy Robles Alvarez

**CUADRO N° 27**  
**IDENTIFICACIÓN DE PUESTOS MEZCLA**

<b>PROCESO:</b>	<b>VALORES CLAVES</b>	<b>N° de Personas</b>
<b>SUBPROCESO:</b>	MEZCLA (Yogurt)	
<b>CODIGO:</b>	VC- MZY	
<b>NIVEL AL QUE PERTENECE:</b>	Producción	
<b>PUESTOS:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Operador</li> <li>• Supervisor</li> </ul>	<p align="center">2</p> <p align="center">1</p>

**Fuente:** Datos de análisis

**Elaborado por:** Mercy Robles Alvarez

**CUADRO N° 28**  
**IDENTIFICACIÓN DE PUESTOS MADURACIÓN**

<b>PROCESO:</b>	<b>VALORES CLAVES</b>	<b>N° de Personas</b>
<b>SUBPROCESO:</b>	MADURACION (Yogurt)	
<b>CODIGO:</b>	VC- MNY	
<b>NIVEL AL QUE PERTENECE:</b>	Producción	
<b>PUESTOS:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Operador de Maduración</li> <li>• Supervisor</li> </ul>	<p align="center">2</p> <p align="center">1</p>

**Fuente:** Datos de análisis

**Elaborado por:** Mercy Robles Alvarez

**CUADRO N° 29  
IDENTIFICACIÓN DE PUESTOS ENVASADO**

<b>PROCESO:</b>	<b>VALORES CLAVES</b>	
<b>SUBPROCESO:</b>	ENVASADO (Yogurt)	
<b>CODIGO:</b>	VC- EVY	
<b>NIVEL AL QUE PERTENECE:</b>	Producción	N° de Personas
<b>PUESTOS:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Operador</li> <li>• Empacador</li> <li>• Supervisor</li> </ul>	<p align="center">2</p> <p align="center">2</p> <p align="center">1</p>

**Fuente:** Datos análisis

**Elaborado por:** Mercy Robles Alvarez

**CUADRO N° 30  
IDENTIFICACIÓN DE PUESTOS TALENTO HUMANO**

<b>PROCESO:</b>	<b>VALORES DE APOYO</b>	
<b>SUBPROCESO:</b>	TALENTO HUMANO	
<b>CODIGO:</b>	VA- TH	
<b>NIVEL AL QUE PERTENECE:</b>	Ejecutivo	
<b>PUESTOS:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jefe de Recursos Humanos</li> <li>• Responsable de Administración del personal</li> <li>• Analista de Recursos Humanos</li> </ul>	

**Fuente:** Datos de análisis

**Elaborado por:** Mercy Robles Alvarez

**CUADRO N° 31  
IDENTIFICACIÓN DE PUESTOS FINANCIERO**

<b>PROCESO:</b>	<b>VALORES DE APOYO</b>	
<b>SUBPROCESO:</b>	FINANCIERO	
<b>CODIGO:</b>	VA- FNO	
<b>NIVEL AL QUE PERTENECE:</b>	Ejecutivo	
<b>PUESTOS:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jefe de Recursos Financieros</li> <li>• Jefe de Cobranzas</li> <li>• Contador Público Autorizado</li> <li>• Auxiliar de contabilidad</li> </ul>	

**Fuente:** Datos de análisis.

**Elaborado por:** Mercy Robles Alvarez

**CUADRO N° 32  
IDENTIFICACIÓN DE PUESTOS COMERCIALIZACIÓN**

<b>PROCESO:</b>	<b>VALORES DE APOYO</b>
<b>SUBPROCESO:</b>	COMERCIALIZACION
<b>CODIGO:</b>	VA- CMZ
<b>NIVEL AL QUE PERTENECE:</b>	Ejecutivo
<b>PUESTOS:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jefe de Ventas</li> <li>• Vendedor 1</li> <li>• Vendedor 2</li> <li>• Vendedor 3</li> <li>• Bodeguero</li> <li>• Mensajero</li> </ul>

**Fuente:** Datos de análisis

**Elaborado por:** Mercy Robles Alvarez

### 3.5. Funciones y Responsabilidades

CUADRO N° 33  
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES GERENTE GENERAL

<b>LIBERLAC. CÍA. LTDA</b>
<b>PROCESO:</b> DIRECCION <b>SUBPROCESO:</b> GERENCIA GENERAL <b>TITULO DEL PUESTO:</b> GERENTE GENERAL <b>CODIGO:</b> DR- GG
<b>OBJETIVO DEL PUESTO</b>
Ejecutar las políticas y directrices emitidas por la Junta General de Accionistas, que garanticen el correcto y eficaz funcionamiento de la Empresa Liberlac. Cía. Ltda.
<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Liderar el proceso de planeación estratégica de la organización, determinando los factores críticos de éxito, estableciendo los objetivos y metas específicas de la empresa.</li><li>• Desarrollar estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas propuestas. A través de sus subordinados vuelve operativos a los objetivos, metas y estrategias desarrollando planes de acción a corto, mediano y largo plazo.</li><li>• Crear un ambiente en el que las personas puedan lograr las metas de grupo con la menor cantidad de tiempo, dinero, materiales, es decir optimizando los recursos disponibles.</li><li>• Implementar una estructura administrativa que contenga los elementos necesarios para el desarrollo de los planes de acción.</li></ul>

- Preparar descripciones de tareas y objetivos individuales para cada área funcional liderada por su gerente.
- Definir necesidades de personal consistentes con los objetivos y planes de la empresa.
- Seleccionar personal competente y desarrollar programas de entrenamiento para potenciar sus capacidades.
- Ejercer un liderazgo dinámico para volver operativos y ejecutar los planes y estrategias determinados.
- Desarrollar un ambiente de trabajo que motive positivamente a los individuos y grupos organizacionales.
- Medir continuamente la ejecución y comparar resultados reales con los planes y estándares de ejecución (autocontrol y Control de Gestión).
- Mantiene contacto continuo con proveedores, en busca de nuevas tecnologías o materias primas, insumos y productos más adecuados.
- Decide cuando un nuevo producto ha de ingresar al mercado.
- Cualquier transacción financiera mayor como obtención de préstamos, cartas de crédito, asignación de créditos a clientes, etc. deben contar con su aprobación.

**RESPONSABILIDADES:**

- Dirigir las actividades generales de la empresa
- La existencia, regularidad y veracidad de los sistemas de contabilidad, los libros que la ley ordena llevar a la Sociedad y los demás libros y registros

que debe llevar una compañía.

- La veracidad de las informaciones que proporcione a la Junta General de Accionistas.
- El ocultamiento de las irregularidades que observe en las actividades de la sociedad.
- El cumplimiento de la ley, el Estatuto y los acuerdos de la Junta General de Accionistas.
- Motivar a los trabajadores
- Proporcionar información en el momento requerido.
- Toma de decisiones

#### **CONDICIONES DE TRABAJO:**

- **Ambiente de trabajo:**

El cargo se ubica en un sitio adecuado y agradable.

- **Riesgo:**

El cargo está sometido a un riesgo alto en el desempeño de las funciones y responsabilidades asignadas.

- **Esfuerzo:**

El cargo exige un esfuerzo físico de estar sentado y parado constantemente y requiere de un grado de precisión manual y visual alto.

#### **REQUERIMIENTOS MÍNIMOS:**

- **Educación:**

Profesional universitario en administración de empresas o especialidad equivalente.

- **Experiencia:**

Tres (3) años de experiencia progresiva en cargos similares, y que conozcan sobre el giro del negocio.



- **Conocimientos:**

Sólidos conocimientos de planificación, mercadeo, negociación, comercialización y en general, manejo de todas las funciones de una organización.

- **Rango de edad**

27-45 años

**COMPETENCIAS:**

- Desarrollo y dirección de personas.
- Trabajo en equipo y cooperación.
- Liderazgo, Autocontrol.
- Pensamiento analítico y conceptual.
- Compromiso con la empresa.

**HABILIDADES:**

- Capacidad para promover y gerenciar proyectos orientados al logro de resultados proactivos.
- Poder de negociación.
- Capacidad de manejar y dirigir personal en todas las áreas de trabajo.
- Capacidad de interrelacionarse y comunicarse con todas las áreas de la empresa.
- Visión estratégica de Negocios.

**Fuente:** Datos de análisis

**Elaborado por:** Mercy Robles Alvarez

**CUADRO N° 34**  
**FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES SECRETARIA GENERAL**

<b>LIBERLAC. CÍA. LTDA</b>
<b>PROCESO:</b> DIRECCION <b>SUBPROCESO:</b> GERENCIA GENERAL <b>TITULO DEL PUESTO:</b> SECRETARIA GENERAL <b>CODIGO:</b> DR- SG
<b>OBJETIVO DEL PUESTO</b>
Brindar a su jefe un apoyo incondicional con las tereas establecidas, además de acompañar en la vigilancia de los procesos a seguir en la empresa.
<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>● Recibir e informar asuntos que tenga que ver con el departamento correspondiente para que todo estemos informados y desarrollar bien el trabajo asignado.</li><li>● Atender y orientar al público que solicite los servicios de una manera cortés y amable para que la información sea más fluida y clara.</li><li>● Hacer y recibir llamadas telefónicas para tener informado a los jefes de los compromisos y demás asuntos.</li><li>● Obedecer y realizar instrucciones que le sean asignadas por su jefe.</li><li>● Apoyar a la Gerencia General en las actividades administrativas de su competencia.</li><li>● Transmitir las decisiones de Gerencia General a los órganos de la empresa, mediante resoluciones, circulares u otros.</li><li>● Preparar y distribuir con la debida anticipación la agenda de las reuniones de la Junta General de Accionistas.</li><li>● Otras funciones asignadas por la Gerencia general.</li></ul>

**RESPONSABILIDADES:**

- Responsable del recepcionar, registrar y distribuir la correspondencia de gerencia.
- Emisión de correspondencia bajo numeración correlativa y codificada, de acuerdo al departamento que le ordene, y su remisión inmediata.
- Mantenimiento de archivos de contratos suscritos por la empresa con terceros.
- Atención diaria de las agendas de la Gerencia.
- Mantener actualizados archivos físicos y en base de datos, sobre las facturas generadas y facturas anuladas, clasificándolas ordenadamente por tipo de transacción y número correlativo.

**CONDICIONES DE TRABAJO:**

- **Ambiente de trabajo:**

El cargo se ubica en un sitio adecuado y agradable.

- **Riesgo:**

El cargo está sometido a un riesgo alto en el desempeño de las funciones y responsabilidades asignadas.

- **Esfuerzo:**

El cargo exige un esfuerzo físico de estar sentado y parado constantemente y requiere de un grado de precisión manual y visual alto.

**REQUERIMIENTOS MÍNIMOS:**

- **Educación:**

Profesional universitario Secretariado Ejecutivo, administración de empresas o especialidad equivalente.

- **Experiencia:**

Dos (2) años de experiencia progresiva en cargos similares, y que conozcan sobre

el giro del negocio.

- **Conocimientos:**

Sólidos conocimientos de registros contables, capacidad de gestión, herramientas informáticas.

- **Rango de edad**

24-36 años

**COMPETENCIAS:**

- Facilidad para interactuar en grupos.
- Brindar apoyo a todos los departamentos
- Aptitudes para la organización.
- Compromiso con la empresa.

**HABILIDADES:**

- Excelente redacción y ortografía.
- Facilidad de expresión verbal y escrita.
- Persona proactiva, y organizada
- Dominio de Windows, Microsoft Office, Star Office, Linux e Internet.
- Desempeñarse eficientemente en cualquier Área Administrativa.
- Conocimientos en el área de logística, Créditos, Cobranzas y Atención al Cliente.
- Buenas relaciones interpersonales.
- Dinámica y entusiasta.

**Fuente:** Datos de análisis

**Elaborado por:** Mercy Robles Alvarez

**CUADRO N° 35**  
**FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES ASISTENTE DE GERENCIA**

<b>LIBERLAC. CÍA. LTDA</b>
<b>PROCESO:</b> DIRECCION <b>SUBPROCESO:</b> GERENCIA GENERAL <b>TITULO DEL PUESTO:</b> ASISTENTE DE GERENCIA <b>CODIGO:</b> DR- ASG
<b>OBJETIVO DEL PUESTO</b>
Agilizar sincronizar y velar por el cumplimiento de los procesos y requerimientos establecidos por la Gerencia General.
<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Estar asociado al desarrollo de los medios y sistemas informáticos.</li><li>• Redactar y presentar correctamente informes, comunicados, etc.</li><li>• Planificar su tiempo y el de su jefe.</li><li>• Preparar y tratar la información adecuadamente.</li><li>• Manejo de suministros de oficina.</li><li>• Brindar atención a los clientes que se comunican con la empresa.</li><li>• Coordinación de actividades sociales de la empresa.</li><li>• Realiza otra actividad necesaria solicitada por su Jefe Inmediato.</li><li>• Manejo de herramientas que faciliten las comunicaciones y otras operaciones de oficina más fácilmente.</li><li>• Redacción y digitación precisa y ágil de las comunicaciones comerciales</li></ul>
<b>RESPONSABILIDADES:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Impulsar y multiplicar las acciones de la empresa.</li><li>• Conocer la cultura organizacional.</li><li>• Organizar y asistir a reuniones.</li></ul>

- Asistencia directa con la Gerencia.
- Tener respaldos de la información de los reportes que se generen de la administración general.
- Controla la recepción de los reportes que el equipo administrativo de cada dependencia debe enviar a la administración general

#### **CONDICIONES DE TRABAJO:**

- **Ambiente de trabajo:**

El cargo se ubica en un sitio adecuado y agradable.

- **Riesgo:**

El cargo está sometido a un riesgo irrelevante, con posibilidad de ocurrencia baja.

- **Esfuerzo:**

El trabajo lo realiza sentado y permanentemente se desplaza hacia las oficinas internas de la empresa, el esfuerzo físico es moderado.

#### **REQUERIMIENTOS MÍNIMOS:**

- **Educación:**

Profesional universitario Secretariado Ejecutivo, Técnico en administración o especialidad equivalente.

- **Experiencia:**

Un (1) año de experiencia de carácter operativo en funciones de ejecución y tramitación de procesos administrativos.

- **Conocimientos:**

Sólidos conocimientos de registros contables, capacidad de gestión, herramientas informáticas.

- **Rango de edad**

24-35 años

**COMPETENCIAS:**

- Facilidad para interactuar en grupos.
- Brindar apoyo a todos los departamentos
- Establecer relaciones personales positivas.
- Compromiso con la empresa.

**HABILIDADES:**

- Auto confianza.
- Auto desarrollo.
- Auto motivación.
- Comunicación interpersonal.
- Disponibilidad.
- Gestión de conflictos.
- Gestión de recursos.
- Impacto e influencia
- Autoestima y asertividad

**Fuente:** Datos de análisis

**Elaborado por:** Mercy Robles Alvarez

**CUADRO N° 36**  
**FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES GERENTE DE PRODUCCIÓN**

<b>LIBERLAC. CÍA. LTDA</b>
<b>PROCESO:</b> DIRECCION <b>SUBPROCESO:</b> GERENCIA GENERAL <b>TITULO DEL PUESTO:</b> GERENTE DE PRODUCCIÓN <b>CODIGO:</b> DR- GTP
<b>OBJETIVO DEL PUESTO</b>
Proyectar, desarrollar, implantar y evaluar el modelo de la Calidad Total de la empresa.
<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>● Coordinación de los esfuerzos para la producción de la calidad</li><li>● Alta incidencia, su asesoría y experiencia profesional es de Relevancia para la toma de decisiones.</li><li>● Optimizar y planificar los recursos productivos de la empresa para obtener un crecimiento progresivo de la productividad a la vez que se respetan los condicionantes y especificaciones de calidad.</li><li>● Organización y seguimiento de la ejecución de todos los trabajos dentro del ciclo de producción garantizando que, individualmente, cumplen con las especificaciones establecidas en el sistema de calidad.</li><li>● Promover el sistema de calidad en toda el área de la que es responsable, ayudando a completar aspectos que pueden contribuir a su mejora continuada.</li><li>● Tratar con el Gerente General sobre los planes a corto, medio y largo plazo para hacer progresar el área productiva de la empresa con respecto a las tendencias del mercado y de la tecnología.</li><li>● Crear una labor de equipo con sus colaboradores inmediatamente inferiores en el organigrama traduciendo las políticas y estrategias de la</li></ul>



empresa en acciones concretas que puedan ser interpretadas claramente por los mandos intermedios.

- Seguimiento del rendimiento y efectividad de los mandos intermedios a su cargo.
- Liderar y seguir los avances en las acciones correctoras y preventivas en áreas de productividad, calidad y medio ambiente.
- Revisar los resultados económicos individuales de cada trabajo cuando excedan de un nivel determinado de beneficio o de pérdida.
- Establecer las limitaciones, características o especificaciones de producción que sean necesarias para que el Departamento de Comercialización pueda informar adecuadamente a los clientes sobre los resultados que pueden obtenerse.
- Asignar las funciones y responsabilidades a cada una de las personas de su área, así como las relaciones entre ellas, muy especialmente de los que tienen cargos jerárquicos.
- En caso de suficiente importancia, contactar con clientes, juntamente con personal de ventas, para clarificar el proceso de producción y su impacto en el costo del producto.
- Tiene a su cargo, supervisa y controla las actividades de almacenaje, tanto de materias primas como de productos terminados, así como también su entrega a los clientes.

#### **RESPONSABILIDADES:**

- Responsabilidad sobre el funcionamiento del área productiva de la empresa y sobre el cumplimiento de los objetivos y políticas establecidas por el Gerente General
- Seguimiento de la evolución tecnológica analizando la aplicabilidad en la propia empresa y estudiando la posible rentabilidad de su utilización.
- Preparación y presentación al equipo directivo, y muy concretamente al Gerente General, de la evolución de los índices de productividad, de las

acciones realizadas en el período y del conjunto de recomendaciones deseables para la mejora del período siguiente.

- Seguimiento especial de la planificación de los trabajos y del cumplimiento de los plazos de entrega, procurando información periódica, puntual y fiable al departamento comercial en este aspecto.
- Interés por conocer el benchmarking de su especialidad y tipo de actividad a partir del cual poder establecer objetivos de progreso y realizar el seguimiento correspondiente.
- Revisar la viabilidad técnica y de rentabilidad económica de los trabajos de mayor envergadura.
- Recibir, filtrar y distribuir los procedimientos y mejoras del sistema de calidad.
- Reducción de las incidencias que pueden afectar al medio ambiente.
- Reducción progresiva de las desviaciones en las especificaciones de calidad.

#### **CONDICIONES DE TRABAJO:**

- **Ambiente de trabajo:**

El cargo se ubica en un sitio cerrado y agradable.

- **Riesgo:**

El cargo está sometido a un riesgo alto en el desempeño de las funciones y responsabilidades asignadas, principalmente en lo relacionado al aspecto productivo.

- **Esfuerzo:**

El trabajo lo realiza sentado y permanentemente se desplaza hacia las oficinas internas de la empresa, el esfuerzo físico es moderado.

#### **REQUERIMIENTOS MÍNIMOS:**

- **Educación:**

Profesional universitario, Gestión de la Producción, análisis de rendimiento de

inversiones o especialidad equivalente.

- **Experiencia:**

Tres (3) años de experiencia progresiva en cargos similares, y que conozcan sobre el giro del negocio.

- **Conocimientos:**

Sólidos conocimientos en Gestión de la Producción, Proceso de producción, elaboración de documentos administrativos.

- **Rango de edad**

24-36 años

**COMPETENCIAS:**

- Metódico y organizado en su propio trabajo.
- Con una cierta sensibilidad y buen gusto en la valoración de los productos gráficos, sabiendo tener en cuenta los criterios propios del cliente.
- Sólido en sus convicciones y decisiones pero aceptando analizar otros puntos de vista.
- Sabiendo aprovechar las experiencias diarias para establecer criterios de futuro en la forma de trabajar.
- Con predisposición a trabajar formando equipo y motivando a la gente.
- Analítico y reflexivo ante decisiones importantes.
- Rápido en las decisiones cotidianas.
- Con tacto suficiente para tratar con personal tradicional experimentado.
- Sin defectos en la observación del color.
- Consecuente en el cumplimiento de acuerdos establecidos en el entorno del equipo directivo.

**HABILIDADES:**

- Expresarse claramente en forma oral y escrita
- Manejo de programas informáticos
- Autoestima y asertividad

- Buena comunicación con los trabajadores
- Ética
- Facilidad de palabra

**Fuente:** Datos de análisis

**Elaborado por:** Mercy Robles Alvarez

**CUADRO N° 37**  
**FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES RECIBIDOR**

<b>LIBERLAC. CÍA. LTDA</b>
<b>PROCESO:</b> DIRECCION <b>SUBPROCESO:</b> VALORES CLAVES <b>TITULO DEL PUESTO:</b> RECIBIDOR <b>CODIGO:</b> VC - RCR
<b>OBJETIVO DEL PUESTO</b>
Recibir la Materia Prima en condiciones óptimas para su debido procesamiento.
<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>● Evitar la contaminación de la Materia Prima</li><li>● Recibir la leche en un ámbito totalmente limpio.</li><li>● Crear un adecuado sistema de almacenamiento de la materia prima</li><li>● Obtener estabilidad durante el almacenamiento de la leche</li><li>● Fijar unas rutas rápidas y eficientes para mantener el buen estado de la leche.</li><li>● Lavado del equipo de almacenamiento.</li></ul>
<b>RESPONSABILIDADES:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>● Tener ropa buena, adecuada y buena salud.</li><li>● Estar capacitado para recibir la leche a los proveedores y anotar correctamente la cantidad de litros recibidos a cada uno</li><li>● Recibo inmediato de la leche a la Planta Industrial</li><li>● Problemas de mezclas de calidades sanitarias e higiénicas</li></ul>

**CONDICIONES DE TRABAJO:**

- **Ambiente de trabajo:**

El cargo se ubica en el área designada para la recolección de Materia Prima.

- **Riesgo:**

El cargo está sometido a un riesgo alto en relación al desempeño de sus funciones.

- **Esfuerzo:**

El cargo exige un esfuerzo físico de estar parado para recibir la leche de los proveedores.

**REQUERIMIENTOS MÍNIMOS:**

- **Educación:**

Bachiller

- **Experiencia:**

Un (1) año de experiencia mínima comprobada en cargos similares, que conozca el giro del negocio.

- **Conocimientos:**

Almacenamiento de los productos de acuerdo a la naturaleza.

- **Rango de edad**

25-40 años

**COMPETENCIAS:**

- Trabajo en equipo y cooperación
- Compromiso con la organización
- Autocontrol
- Confianza en sí mismo
- Motivación al logro

**HABILIDADES:**

- Orientación a resultados inmediatos
- Iniciativa
- Capacidad de adaptación

**Fuente:** Datos de análisis

**Elaborado por:** Mercy Robles Alvarez

**CUADRO N° 38**  
**FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES CONTROLADOR**

<b>LIBERLAC. CÍA. LTDA</b>
<b>PROCESO:</b> DIRECCION <b>SUBPROCESO:</b> VALORES CLAVES <b>TITULO DEL PUESTO:</b> CONTROLADOR <b>CODIGO:</b> VC- CTR
<b>OBJETIVO DEL PUESTO</b>
Establecer sistemas de control de calidad y pruebas para el buen manejo de la Materia Prima (leche).
<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Programar y gestionar la producción en la empresa</li><li>• Cooperar en la implantación y desarrollo del plan de calidad y gestión ambiental en la empresa</li><li>• Desarrollar los procesos y determinar los procedimientos operativos para la elaboración de leches de consumo y de productos lácteos</li><li>• Controlar la elaboración de leches de consumo y de productos lácteos y sus sistemas automáticos de producción</li><li>• Aplicar técnicas de control analítico y sensorial del proceso de elaboración de leches de consumo y de productos lácteos.</li></ul>
<b>RESPONSABILIDADES:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Procesos en la industrialización de leches de consumo y de productos lácteos.</li><li>• Organización de una unidad de producción alimentaria</li><li>• Establecer los procedimientos operativos para la elaboración de leches de</li></ul>



consumo y derivados lácteos fijando, para cada elaboración y tratamiento, las condiciones y parámetros de control de producción y calidad

- Las operaciones y su secuencia.
- El flujo o sentido de avance del producto
- Los equipos y máquinas necesarias
- Los procedimientos y métodos de trabajo.
- Los productos entrantes y salientes.
- Los sistemas y tipos de control a efectuar.
- Las pautas de control de calidad que permiten alcanzar los requerimientos finales.

#### **CONDICIONES DE TRABAJO:**

- **Ambiente de trabajo:**

El cargo se ubica en el área designada para la industrialización de Materia Prima.

- **Riesgo:**

El cargo está sometido a un riesgo alto en relación al desempeño de sus funciones.

- **Esfuerzo:**

El cargo exige un esfuerzo físico de estar parado para controlar el proceso de producción en la empresa.

#### **REQUERIMIENTOS MÍNIMOS:**

- **Educación:**

Profesional universitario, Gestión de la Producción, análisis de rendimiento de inversiones o especialidad equivalente.

- **Experiencia:**

Dos (2) años de experiencia progresiva en cargos similares, y que conozcan sobre el giro del negocio.

- **Conocimientos:**

Sólidos conocimientos en Gestión de la Producción, Proceso de producción,

elaboración de documentos administrativos.

- **Rango de edad**

25-40 años

**COMPETENCIAS:**

- Trabajo en equipo y cooperación
- Compromiso con la organización
- Autocontrol
- Confianza en sí mismo
- Motivación al logro

**HABILIDADES:**

- Orientación a resultados inmediatos
- Iniciativa
- Capacidad de adaptación

**Fuente:** Datos de análisis

**Elaborado por:** Mercy Robles Alvarez

**CUADRO N° 39  
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES OPERADOR ALMACENAMIENTO EN FRÍO**

<b>LIBERLAC. CÍA. LTDA</b>
<p><b>PROCESO:</b> DIRECCION</p> <p><b>SUBPROCESO:</b> VALORES CLAVES</p> <p><b>TITULO DEL PUESTO:</b> OPERADOR Almacenamiento en frío</p> <p><b>CODIGO:</b> VC- OAF</p>
<b>OBJETIVO DEL PUESTO</b>
Mantener la buena calidad de la leche en frío.
<p><b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar la velocidad a la cual la leche es enfriada bajo ciertas condiciones</li> <li>• Controlar el enfriamiento de la leche está siempre asociado con la agitación de la misma</li> <li>• Describir las técnicas básicas de procedimientos para el almacenamiento en frío de la leche.</li> <li>• Agitar la leche y conectar la manguera</li> <li>• Mientras se almacena tomar muestras</li> </ul> <p><b>RESPONSABILIDADES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Temperatura, composición, Pruebas bacteriológicas</li> <li>• Desinfectar y sellar maquinaria y equipos</li> <li>• Enfriarla a una temperatura suficientemente baja y durante un tiempo limitado</li> <li>• Cuidar la Velocidad de enfriamiento</li> <li>• Mantener la temperatura de conservación</li> </ul>

## **CONDICIONES DE TRABAJO:**

- **Ambiente de trabajo:**

El cargo se ubica en el área designada para el Almacenamiento en frío de Materia Prima.

- **Riesgo:**

El cargo está sometido a un riesgo alto en relación al desempeño de sus funciones.

- **Esfuerzo:**

El cargo exige un esfuerzo físico de estar parado para controlar el proceso de producción en la empresa.

## **REQUERIMIENTOS MÍNIMOS:**

- **Educación:**

Bachiller con conocimientos en Industrialización de leche, producción de los derivados lácteos.

- **Experiencia:**

Un (1) año de experiencia progresiva en cargos similares, y que conozcan sobre el giro del negocio.

- **Conocimientos:**

Sólidos conocimientos en Producción láctea, e industrialización de la leche.

- **Rango de edad**

25-40 años

## **COMPETENCIAS:**

- Trabajo en equipo y cooperación
- Compromiso con la organización
- Autocontrol
- Confianza en sí mismo

- Motivación al logro

**HABILIDADES:**

- Orientación a resultados inmediatos
- Iniciativa
- Capacidad de adaptación

**Fuente:** Datos de análisis

**Elaborado por:** Mercy Robles Alvarez

**CUADRO N° 40**  
**FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES SUPERVISOR ALMACENAMIENTO EN FRÍO**

<b>LIBERLAC. CÍA. LTDA</b>
<b>PROCESO:</b> DIRECCION <b>SUBPROCESO:</b> VALORES CLAVES <b>TITULO DEL PUESTO:</b> SUPERVISOR Almacenamiento en frío <b>CODIGO:</b> VC- SRAF
<b>OBJETIVO DEL PUESTO</b>
Establecer sistemas de control de calidad para el buen almacenamiento de la Materia Prima (leche)
<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Programar y gestionar el almacenamiento de la leche</li><li>• Cooperar en la implantación y desarrollo del plan de calidad</li><li>• Desarrollar los procesos adecuados</li><li>• Verificar el almacenamiento diario de la materia prima.</li><li>• Supervisar el proceso de almacenamiento</li><li>• Reportar cualquier problema o necesidad que surja en este proceso.</li><li>• Vigilar la higiene de toda el área, así como el contar con el equipo y las herramientas necesarias para el trabajo</li><li>• Vigilar que el personal de su área realice eficazmente sus labores</li><li>• Hacer informes sobre los avances del proceso de producción</li></ul>
<b>RESPONSABILIDADES:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Organización de una unidad de producción alimentaria</li><li>• El flujo o sentido de avance del producto</li><li>• Los equipos y máquinas necesarias</li></ul>

- Los procedimientos y métodos de trabajo.
- Los sistemas y tipos de control a efectuar.
- Las pautas de control de calidad que permiten alcanzar los requerimientos finales.

#### **CONDICIONES DE TRABAJO:**

- **Ambiente de trabajo:**

El cargo se ubica en el área designada para la industrialización de Materia Prima.

- **Riesgo:**

El cargo está sometido a un riesgo alto en relación al desempeño de sus funciones.

- **Esfuerzo:**

El cargo exige un esfuerzo

Físico de estar parado para controlar el proceso de producción en la empresa.

#### **REQUERIMIENTOS MÍNIMOS:**

- **Educación:**

Profesional universitario, Gestión de la Producción, o especialidad equivalente.

- **Experiencia:**

Dos (2) años de experiencia progresiva en cargos similares, y que conozcan sobre el giro del negocio.

- **Conocimientos:**

Sólidos conocimientos en Gestión de la Producción, Proceso de producción, elaboración de documentos administrativos.

- **Rango de edad**

25-36 años

#### **COMPETENCIAS:**

- Trabajo en equipo y cooperación
- Compromiso con la organización

- Autocontrol
- Confianza en sí mismo
- Motivación al logro

**HABILIDADES:**

- Orientación a resultados inmediatos
- Iniciativa
- Capacidad de adaptación

**Fuente:** Datos de análisis

**Elaborado por:** Mercy Robles Alvarez



**CUADRO N° 41**  
**FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES OPERADOR CLARIFICACIÓN**

<b>LIBERLAC. CÍA. LTDA</b>
<b>PROCESO:</b> DIRECCION <b>SUBPROCESO:</b> VALORES CLAVES <b>TITULO DEL PUESTO:</b> OPERADOR Clarificación <b>CODIGO:</b> VC- OPC
<b>OBJETIVO DEL PUESTO</b>
Aplicar sobre la leche una fuerza centrífuga para eliminar partículas que provienen del pasto, ordeño o del piso.
<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Tratar fácilmente la leche fría con una correspondiente reducción del caudal</li><li>• Filtrar o bien se centrifuga para sacar la suciedad y otras partículas sólidas.</li><li>• La leche se pasará a los depósitos de acero inoxidable en los que se procederá su estabilidad y limpidez.</li></ul>
<b>RESPONSABILIDADES:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• La adición de agentes clarificantes servirá para la obtención de leche estable y limpia.</li><li>• Cumplir con el proceso adecuado para la clarificación</li><li>• filtración rápida de la leche</li></ul>
<b>CONDICIONES DE TRABAJO:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Ambiente de trabajo:</b></li></ul> El cargo se ubica en el área designada para la clarificación de la leche.

- **Riesgo:**

El cargo está sometido a un riesgo alto en relación al desempeño de sus funciones.

- **Esfuerzo:**

El cargo exige un esfuerzo físico de estar parado para controlar el proceso de producción en la empresa.

### **REQUERIMIENTOS MÍNIMOS:**

- **Educación:**

Bachiller con conocimientos en Industrialización de leche, producción de los derivados lácteos.

- **Experiencia:**

Un (1) año de experiencia progresiva en cargos similares, y que conozcan sobre el giro del negocio.

- **Conocimientos:**

Sólidos conocimientos en Producción láctea, e industrialización de la leche.

- **Rango de edad**

25-40 años

### **COMPETENCIAS:**

- Trabajo en equipo y cooperación
- Compromiso con la organización
- Autocontrol
- Confianza en sí mismo
- Motivación al logro

### **HABILIDADES:**

- Orientación a resultados inmediatos
- Iniciativa
- Capacidad de adaptación

**Fuente:** Datos de análisis

**Elaborado por:** Mercy Robles Alvarez

**CUADRO N° 42**  
**FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES SUPERVISOR CLARIFICACIÓN**

<b>LIBERLAC. CÍA. LTDA</b>
<b>PROCESO:</b> DIRECCION <b>SUBPROCESO:</b> VALORES CLAVES <b>TITULO DEL PUESTO:</b> SUPERVISOR Clarificación <b>CODIGO:</b> VC- SRCN
<b>OBJETIVO DEL PUESTO</b>
Supervisar el proceso de producción del cual está a cargo.
<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Lograr los objetivos propuestos por la empresa</li><li>• Cooperar en la implantación y desarrollo del plan de calidad</li><li>• Desarrollar los procesos adecuados</li><li>• Reportar cualquier problema o necesidad que surja en este proceso.</li><li>• Vigilar la higiene de toda el área, así como el contar con el equipo y las herramientas necesarias para el trabajo</li><li>• Vigilar que el personal de su área realice eficazmente sus labores</li><li>• Hacer informes sobre los avances del proceso de producción</li></ul>
<b>RESPONSABILIDADES:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• El flujo o sentido de avance del producto</li><li>• Los equipos y máquinas necesarias</li><li>• Los procedimientos y métodos de trabajo.</li><li>• Los sistemas y tipos de control a efectuar.</li><li>• Colaborar a los compañeros de trabajo</li></ul>

- Desempeñar adecuadamente sus funciones
- Proporcionar la atención adecuada con un servicio amable, oportuno y honesto.

#### **CONDICIONES DE TRABAJO:**

- **Ambiente de trabajo:**

El cargo se ubica en el área designada para la industrialización de Materia Prima.

- **Riesgo:**

El cargo está sometido a un riesgo alto en relación al desempeño de sus funciones.

- **Esfuerzo:**

El cargo exige un esfuerzo

Físico de estar parado para controlar el proceso de producción en la empresa.

#### **REQUISITOS MÍNIMOS:**

- **Educación:**

Profesional universitario, Gestión de la Producción, o especialidad equivalente.

- **Experiencia:**

Dos (2) años de experiencia progresiva en cargos similares, y que conozcan sobre el giro del negocio.

- **Conocimientos:**

Sólidos conocimientos en Gestión de la Producción, Proceso de producción, elaboración de documentos administrativos.

- **Rango de edad**

25-36 años

#### **COMPETENCIAS:**

- Trabajo en equipo y cooperación
- Compromiso con la organización
- Autocontrol
- Confianza en sí mismo

- Motivación al logro

**HABILIDADES:**

- Orientación a resultados inmediatos
- Iniciativa
- Capacidad de adaptación

**Fuente:** Datos de análisis

**Elaborado por:** Mercy Robles Alvarez

**CUADRO N° 43**  
**FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES OPERADOR HOMOGENIZACIÓN**

<b>LIBERLAC. CÍA. LTDA</b>
<b>PROCESO:</b> DIRECCION <b>SUBPROCESO:</b> VALORES CLAVES <b>TITULO DEL PUESTO:</b> OPERADOR Homogenización <b>CODIGO:</b> VC- HMZ
<b>OBJETIVO DEL PUESTO</b>
Comprender y manejar las técnicas para medir la eficiencia del proceso de homogenización.
<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Mantener la estabilidad de los productos lácteos fermentados</li><li>• Seguir con el correcto proceso de producción</li><li>• Manejar las maquinaria de acuerdo a sus requerimientos</li></ul>
<b>RESPONSABILIDADES:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Controlar la dispersión del glóbulo graso de la leche, con el fin de no permitir su separación tras un extenso período de reposo.</li><li>• Cuidar el cumplimiento de los estándares de calidad.</li><li>• Realizar su trabajo de forma adecuada.</li></ul>
<b>CONDICIONES DE TRABAJO:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Ambiente de trabajo:</b> El cargo se ubica en el área designada para la homogenización de la leche.</li></ul>

- **Riesgo:**

El cargo está sometido a un riesgo alto en relación al desempeño de sus funciones.

- **Esfuerzo:**

El cargo exige un esfuerzo físico de estar parado para controlar el proceso de producción en la empresa.

### **REQUERIMIENTOS MÍNIMOS:**

- **Educación:**

Bachiller con conocimientos en Industrialización de leche, producción de los derivados lácteos.

- **Experiencia:**

Un (1) año de experiencia progresiva en cargos similares, y que conozcan sobre el giro del negocio.

- **Conocimientos:**

Sólidos conocimientos en Producción láctea, e industrialización de la leche.

- **Rango de edad**

25-40 años

### **COMPETENCIAS:**

- Trabajo en equipo y cooperación
- Compromiso con la organización
- Autocontrol
- Confianza en sí mismo
- Motivación al logro

### **HABILIDADES:**

- Orientación a resultados inmediatos
- Iniciativa
- Capacidad de adaptación

Fuente: Datos de análisis

Elaborado por: Mercy Robles Alvarez

**CUADRO N° 44**  
**FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES SUPERVISOR HOMOGENIZACIÓN**

<b>LIBERLAC. CÍA. LTDA</b>
<b>PROCESO:</b> DIRECCION <b>SUBPROCESO:</b> VALORES CLAVES <b>TITULO DEL PUESTO:</b> SUPERVISOR Homogenización <b>CODIGO:</b> VC- SRHZ
<b>OBJETIVO DEL PUESTO</b>
Supervisar el proceso de producción del cual está a cargo.
<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lograr los objetivos propuestos por la empresa</li> <li>• Cooperar en la implantación y desarrollo del plan de calidad</li> <li>• Desarrollar los procesos adecuados</li> <li>• Reportar cualquier problema o necesidad que surja en este proceso.</li> <li>• Vigilar la higiene de toda el área, así como el contar con el equipo y las herramientas necesarias para el trabajo</li> <li>• Vigilar que el personal de su área realice eficazmente sus labores</li> <li>• Hacer informes sobre los avances del proceso de producción</li> </ul>
<b>RESPONSABILIDADES:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El flujo o sentido de avance del producto</li> <li>• Los equipos y máquinas necesarias</li> <li>• Los procedimientos y métodos de trabajo.</li> <li>• Los sistemas y tipos de control a efectuar.</li> <li>• Colaborar a los compañeros de trabajo</li> </ul>



- Desempeñar adecuadamente sus funciones
- Proporcionar la atención adecuada con un servicio amable, oportuno y honesto.

#### **CONDICIONES DE TRABAJO:**

- **Ambiente de trabajo:**

El cargo se ubica en el área designada para la industrialización de Materia Prima.

- **Riesgo:**

El cargo está sometido a un riesgo alto en relación al desempeño de sus funciones.

- **Esfuerzo:**

El cargo exige un esfuerzo

Físico de estar parado para controlar el proceso de producción en la empresa.

#### **REQUISITOS MÍNIMOS:**

- **Educación:**

Profesional universitario, Gestión de la Producción, o especialidad equivalente.

- **Experiencia:**

Dos (2) años de experiencia progresiva en cargos similares, y que conozcan sobre el giro del negocio.

- **Conocimientos:**

Sólidos conocimientos en Gestión de la Producción, Proceso de producción, elaboración de documentos administrativos.

- **Rango de edad**

25-36 años

#### **COMPETENCIAS:**

- Trabajo en equipo y cooperación
- Compromiso con la organización
- Autocontrol

- Confianza en sí mismo
- Motivación al logro

**HABILIDADES:**

- Orientación a resultados inmediatos
- Iniciativa
- Capacidad de adaptación

**Fuente:** Datos de análisis

**Elaborado por:** Mercy Robles Alvarez

**CUADRO N° 45**  
**FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES OPERADOR PASTEURIZACIÓN**

<b>LIBERLAC. CÍA. LTDA</b>
<b>PROCESO:</b> DIRECCION <b>SUBPROCESO:</b> VALORES CLAVES <b>TITULO DEL PUESTO:</b> OPERADOR Pasteurización <b>CODIGO:</b> VC- PTZ
<b>OBJETIVO DEL PUESTO</b>
Asegurar la destrucción de las bacterias patógenas y la reducción de la flora, sin afectar de manera significativa sus propiedades físico-químicas.
<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>● Realizar el tratamiento térmico de la leche cruda, en un equipo debidamente aprobado, a una temperatura suficientemente alta la cual debe ser mantenida por un tiempo definido de modo que todas las bacterias sean eliminadas.</li><li>● Mediante la consecución del proceso productivo asegurarse de que no existan bacterias patógenas.</li><li>● Reducir la carga microbiana de la leche lo más bajo posible.</li><li>● Inactivación de enzimas de descomposición.</li></ul>
<b>RESPONSABILIDADES:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>● Tratamiento térmico específico por tiempo determinado</li><li>● Destrucción de todos los microorganismos patógenos.</li><li>● Inactivación de algunas encimas</li><li>● Cuidar los procesos previos a la obtención de los derivados de la leche.</li></ul>

### **CONDICIONES DE TRABAJO:**

- **Ambiente de trabajo:**

El cargo se ubica en el área designada para la Pasteurización de la leche.

- **Riesgo:**

El cargo está sometido a un riesgo alto en relación al desempeño de sus funciones.

- **Esfuerzo:**

El cargo exige un esfuerzo físico de estar parado para controlar el proceso de producción en la empresa.

### **REQUERIMIENTOS MÍNIMOS:**

- **Educación:**

Bachiller con conocimientos en Industrialización de leche, producción de los derivados lácteos.

- **Experiencia:**

Un (1) año de experiencia progresiva en cargos similares, y que conozcan sobre el giro del negocio.

- **Conocimientos:**

Sólidos conocimientos en Producción láctea, e industrialización de la leche.

- **Rango de edad**

25-40 años

### **COMPETENCIAS:**

- Trabajo en equipo y cooperación
- Compromiso con la organización
- Autocontrol
- Confianza en sí mismo
- Motivación al logro

**HABILIDADES:**

- Orientación a resultados inmediatos
- Iniciativa
- Capacidad de adaptación

**Fuente:** Datos de análisis

**Elaborado por:** Mercy Robles Alvarez

**CUADRO N° 46**  
**FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES SUPERVISOR PASTEURIZACIÓN**

<b>LIBERLAC. CÍA. LTDA</b>
<b>PROCESO:</b> DIRECCION <b>SUBPROCESO:</b> VALORES CLAVES <b>TITULO DEL PUESTO:</b> SUPERVISOR Pasteurización <b>CODIGO:</b> VC- SRPZ
<b>OBJETIVO DEL PUESTO</b>
Supervisar el proceso de producción del cual está a cargo.
<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Lograr los objetivos propuestos por la empresa</li><li>• Cooperar en la implantación y desarrollo del plan de calidad</li><li>• Desarrollar los procesos adecuados</li><li>• Reportar cualquier problema o necesidad que surja en este proceso.</li><li>• Vigilar la higiene de toda el área, así como el contar con el equipo y las herramientas necesarias para el trabajo</li><li>• Vigilar que el personal de su área realice eficazmente sus labores</li><li>• Hacer informes sobre los avances del proceso de producción</li></ul>
<b>RESPONSABILIDADES:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• El flujo o sentido de avance del producto</li><li>• Los equipos y máquinas necesarias</li><li>• Los procedimientos y métodos de trabajo.</li><li>• Los sistemas y tipos de control a efectuar.</li><li>• Colaborar a los compañeros de trabajo</li><li>• Desempeñar adecuadamente sus funciones</li></ul>

- Proporcionar la atención adecuada con un servicio amable, oportuno y honesto.

#### **CONDICIONES DE TRABAJO:**

- **Ambiente de trabajo:**

El cargo se ubica en el área designada para la industrialización de Materia Prima.

- **Riesgo:**

El cargo está sometido a un riesgo alto en relación al desempeño de sus funciones.

- **Esfuerzo:**

El cargo exige un esfuerzo

Físico de estar parado para controlar el proceso de producción en la empresa.

#### **REQUISITOS MÍNIMOS:**

- **Educación:**

Profesional universitario, Gestión de la Producción, o especialidad equivalente.

- **Experiencia:**

Dos (2) años de experiencia progresiva en cargos similares, y que conozcan sobre el giro del negocio.

- **Conocimientos:**

Sólidos conocimientos en Gestión de la Producción, Proceso de producción, elaboración de documentos administrativos.

- **Rango de edad**

25-36 años

#### **COMPETENCIAS:**

- Trabajo en equipo y cooperación
- Compromiso con la organización
- Autocontrol
- Confianza en sí mismo

- Motivación al logro

**HABILIDADES:**

- Orientación a resultados inmediatos
- Iniciativa
- Capacidad de adaptación

**Fuente:** Datos de análisis

**Elaborado por:** Mercy Robles Alvarez



**CUADRO N° 47**  
**FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES OPERADOR DE ENVASADO**

<b>LIBERLAC. CÍA. LTDA</b>
<b>PROCESO:</b> DIRECCION <b>SUBPROCESO:</b> VALORES CLAVES <b>TITULO DEL PUESTO:</b> OPERADOR de envasado <b>CODIGO:</b> VC- PTZ
<b>OBJETIVO DEL PUESTO</b>
Contener el producto, Facilitar el transporte, y Presentar el producto para la venta
<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Dar protección al producto para su transportación.</li><li>• Distinguir el producto de los diferentes artículos</li><li>• Cuidar la producción del envase como la envoltura para un producto</li><li>• Guardar, identificar y enviar el producto</li></ul>
<b>RESPONSABILIDADES:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Resuelve problemas, examina e inspecciona contenedores, materiales y productos a fin de asegurarse de que se cumplen las especificaciones de empaque.</li><li>• Organiza la recolección y el surtido de pedidos para su envío y dispone diversos tipos de mercancía para su envío.</li><li>• Registrar información sobre productos, empaques, pedidos utilizando los formatos y registros especificados.</li><li>• Cargar materiales y productos en equipos de procesamiento de paquetes</li></ul>
<b>CONDICIONES DE TRABAJO:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Ambiente de trabajo:</b></li></ul>
El cargo se ubica en el área designada para la Pasteurización de la leche.

- **Riesgo:**

El cargo está sometido a un riesgo alto en relación al desempeño de sus funciones.

- **Esfuerzo:**

El cargo exige un esfuerzo físico de estar parado para controlar el proceso de producción en la empresa.

### **REQUERIMIENTOS MÍNIMOS:**

- **Educación:**

Bachiller con conocimientos en Almacén, inventarios.

- **Experiencia:**

Un (1) año de experiencia progresiva en cargos similares, y que conozcan sobre el giro del negocio.

- **Conocimientos:**

Sólidos conocimientos en Manejo de almacén.

- **Rango de edad**

25-40 años

### **COMPETENCIAS:**

- Trabajo en equipo y cooperación
- Compromiso con la organización
- Autocontrol
- Confianza en sí mismo
- Motivación al logro

### **HABILIDADES:**

- Orientación a resultados inmediatos
- Iniciativa
- Capacidad de adaptación

**Fuente:** Datos de análisis

**Elaborado por:** Mercy Robles Alvarez

**CUADRO N° 48**  
**FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES SUPERVISOR ENVASADO**

<b>LIBERLAC. CÍA. LTDA</b>
<b>PROCESO:</b> DIRECCION <b>SUBPROCESO:</b> VALORES CLAVES <b>TITULO DEL PUESTO:</b> SUPERVISOR Envasado <b>CODIGO:</b> VC- SRPZ
<b>OBJETIVO DEL PUESTO</b>
Supervisar el proceso de producción del cual está a cargo.
<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Lograr los objetivos propuestos por la empresa</li><li>• Cooperar en la implantación y desarrollo del plan de calidad</li><li>• Desarrollar los procesos adecuados</li><li>• Reportar cualquier problema o necesidad que surja en este proceso.</li><li>• Vigilar la higiene de toda el área, así como el contar con el equipo y las herramientas necesarias para el trabajo</li><li>• Vigilar que el personal de su área realice eficazmente sus labores</li><li>• Hacer informes sobre los avances del proceso de producción</li></ul>
<b>RESPONSABILIDADES:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• El flujo o sentido de avance del producto</li><li>• Los equipos y máquinas necesarias</li><li>• Los procedimientos y métodos de trabajo.</li><li>• Los sistemas y tipos de control a efectuar.</li><li>• Colaborar a los compañeros de trabajo</li></ul>

- Desempeñar adecuadamente sus funciones
- Proporcionar la atención adecuada con un servicio amable, oportuno y honesto.

#### **CONDICIONES DE TRABAJO:**

- **Ambiente de trabajo:**

El cargo se ubica en el área designada para la industrialización de Materia Prima.

- **Riesgo:**

El cargo está sometido a un riesgo alto en relación al desempeño de sus funciones.

- **Esfuerzo:**

El cargo exige un esfuerzo

Físico de estar parado para controlar el proceso de producción en la empresa.

#### **REQUISITOS MÍNIMOS:**

- **Educación:**

Profesional universitario, Gestión de la Producción, o especialidad equivalente.

- **Experiencia:**

Dos (2) años de experiencia progresiva en cargos similares, y que conozcan sobre el giro del negocio.

- **Conocimientos:**

Sólidos conocimientos en Gestión de la Producción, Proceso de producción, elaboración de documentos administrativos.

- **Rango de edad**

25-36 años

#### **COMPETENCIAS:**

- Trabajo en equipo y cooperación
- Compromiso con la organización
- Autocontrol

- Confianza en sí mismo
- Motivación al logro

**HABILIDADES:**

- Orientación a resultados inmediatos
- Iniciativa
- Capacidad de adaptación

**Fuente:** Datos de análisis

**Elaborado por:** Mercy Robles Alvarez

**CUADRO N° 49**  
**FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES JEFE DE RECURSOS HUMANOS**

<b>LIBERLAC. CÍA. LTDA</b>
<p><b>PROCESO:</b> DIRECCION</p> <p><b>SUBPROCESO:</b> VALOR DE APOYO</p> <p><b>TITULO DEL PUESTO:</b> JEFE DE RECURSOS HUMANOS</p> <p><b>CODIGO:</b> VA- JRH</p>
<b>OBJETIVO DEL PUESTO</b>
<p>Desarrollar en la empresa la vocación de servicio y una cultura participativa de trabajo en equipo enfocada a satisfacer las expectativas de clientes internos y externos a través del desarrollo de la mente organizacional.</p>
<p><b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Planificar, coordinar, dirigir y controlar las funciones del Departamento, optimizando la utilización periódica de los recursos.</li> <li>● Participar en el planteamiento de políticas y estrategias de administración de recursos humanos de la Empresa.</li> <li>● Planificar, coordinar, dirigir y controlar las funciones del Departamento, optimizando la utilización periódica de los recursos.</li> <li>● Participar en el planteamiento de políticas y estrategias de administración de recursos humanos de la Empresa.</li> <li>● Aplicar las medidas disciplinarias vigentes en la Empresa y velar porque se cumplan las normas de personal</li> <li>● Controlar la adecuada administración de las prestaciones que se tienen dentro de la Empresa.</li> <li>● Asesorar y participar en la formulación de la política de personal.</li> <li>● Dar a conocer las políticas de personal y asegurar que se cumpla por completo.</li> <li>● Establecer el perfil y diseño de puestos Reclutar y seleccionar al personal.</li> <li>● Determinar los términos y condiciones de empleo.</li> </ul>

- Controlar que se cumplan los diversos aspectos legales y requisitos establecidos por la ley y la empresa en materia de contratación de personal.
- Desarrollo y gestión de la estructura y política salarial. Supervisar la correcta confección de las planillas de remuneraciones del personal.
- Desarrollo y gestión de la política y administración de beneficios sociales.
- Controlar el cumplimiento del rol vacacional.
- Investigar los antecedentes de los candidatos a empleados con ocasión de la Evaluación y Selección de personal.
- Mantener todos los registros necesarios concernientes al personal.
- Entrevistar, aconsejar y ayudar a los empleados en relación con sus problemas personales y dificultades.
- Adoptar con la debida anticipación las acciones necesarias para contratar oportunamente las Pólizas de Vida que corresponden al personal de la empresa.
- Incentivar la integración y buenas relaciones humanas entre el personal.
- Recibir quejas, sugerencias y resuelve los problemas de los colaboradores.
- Hacer la evaluación del desempeño de los colaboradores.
- Controlar que se realice el cálculo de la provisión para beneficios sociales de los colaboradores.
- Realizar programas de recreación laboral con la finalidad de integrar a los colaboradores y a sus familiares.

**RESPONSABILIDADES:**

- Entrevistar o preparar las entrevistas de los aspirantes a un puesto, encargarse de la rotación, despidos, etc.
- Preparar y mantener los registros y estadísticas de personal.
- Preparar y aplicar los instrumentos de control de personal.
- Calificar y evaluar al personal.
- Preparar los contratos de personal

- Gestionar el proceso de capacitación y desempeño del personal.
- Desarrollar actividades orientadas al bienestar del personal y al mejoramiento del clima y cultura institucional.

#### **CONDICIONES DE TRABAJO:**

- **Ambiente de trabajo:**

El cargo se ubica en un sitio cerrado y agradable.

- **Riesgo:**

El cargo está sometido a un riesgo alto en el desempeño de las funciones y responsabilidades asignadas, principalmente en lo relacionado al aspecto administrativo.

- **Esfuerzo:**

El trabajo lo realiza sentado y permanentemente se desplaza hacia las oficinas internas de la empresa, el esfuerzo físico es moderado.

#### **REQUERIMIENTOS MÍNIMOS:**

- **Educación:**

Profesional universitario, administración de empresas o especialidad equivalente.

- **Experiencia:**

Tres (3) años de experiencia progresiva en cargos similares, y que conozcan sobre el giro del negocio.

- **Conocimientos:**

Sólidos conocimientos en Manejo del personal, Administración del personal, elaboración de comentarios administrativos.

#### **Rango de edad**

24-36 años

#### **COMPETENCIAS:**

- Desarrollo y Dirección de personas.
- Trabajo en equipo y cooperación



- Liderazgo
- Pensamiento analítico y conceptual
- Autocontrol
- Confianza en sí mismo
- Comportamiento ante fracasos

**HABILIDADES:**

- Expresarse claramente en forma oral y escrita
- Manejo de programas informáticos
- Autoestima y asertividad

**Fuente:** Datos de análisis

**Elaborado por:** Mercy Robles Alvarez

**CUADRO N° 50**  
**FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES RESPONSABLE ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL**

<b>LIBERLAC. CÍA. LTDA</b>
<b>PROCESO:</b> DIRECCION <b>SUBPROCESO:</b> VALOR DE APOYO <b>TITULO DEL PUESTO:</b> RESPONSABLE DE ADMINISTRACION DEL PERSONAL <b>CODIGO:</b> VA- RAP
<b>OBJETIVO DEL PUESTO</b>
Proporcionar a las mejores personas aspirantes para un puesto dentro de la empresa.
<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>● Contratación del personal de acuerdo al perfil que requiere el puesto.</li><li>● Tener un archivo actualizado de los empleados con: solicitud de trabajo con fotografía, contrato de trabajo, historial del trabajador, y documentos q lo acrediten.</li><li>● Elaborar, dar a conocer los reglamentos.</li><li>● Estar al pendiente del desempeño de los trabajadores para reconocimientos o ascensos, para esto es necesaria la comunicación con todos los departamentos.</li><li>● Representación de la empresa y gestión de las denuncias junto con la asesoría jurídica.</li><li>● Participación activa en las herramientas de control de presencia.</li><li>● Gestión de prevención de riesgos, formación y archivo de expedientes.</li><li>● Atención de consultas internas de carácter laboral.</li><li>● Aplicar técnicas de diseño y producción de indicadores de gestión de personal.</li><li>● Asesorar y asistir técnicamente para el adecuado cumplimiento de las normas vigentes y en el dictado de los actos administrativos</li></ul>

correspondientes.

- Asistir a su superior en la gestión de las relaciones laborales con las entidades gremiales
- Supervisar y desarrollar el personal a cargo.
- Despido del personal en caso de que sea necesario.

#### **RESPONSABILIDADES:**

- Gestionar el proceso de incorporación de nuevos empleados.
- Comunicaciones internas.
- Contratación: revisión y entrega de contratos a empleados.
- Gestión de beneficios sociales
- Elaboración del calendario laboral y control de vacaciones.
- Realización de informes de gestión de personal.
- Temas generales de gestión de la oficina.

#### **CONDICIONES DE TRABAJO:**

- **Ambiente de trabajo:**

El cargo se ubica en un sitio cerrado y agradable.

- **Riesgo:**

El cargo está sometido a un riesgo alto en el desempeño de las funciones y responsabilidades asignadas, principalmente en lo relacionado al aspecto administrativo.

- **Esfuerzo:**

El trabajo lo realiza sentado y permanentemente se desplaza hacia las oficinas internas de la empresa, el esfuerzo físico es moderado.

#### **REQUERIMIENTOS MÍNIMOS:**

- **Educación:**

Profesional universitario, administración de empresas o especialidad equivalente.

- **Experiencia:**

Tres (3) años de experiencia progresiva en cargos similares, y que conozcan sobre el giro del negocio.

- **Conocimientos:**

Sólidos conocimientos en, Relaciones Laborales, Manejo del personal, Administración del personal, elaboración de comentarios administrativos.

**Rango de edad**

24-36 años

**COMPETENCIAS:**

- Establece objetivos y orienta la acción hacia la obtención de resultados.
- Identifica y mantiene el enfoque de las actividades del equipo sobre los objetivos claves.
- Identifica apropiadamente los recursos, establece prioridades y objetivos balanceando los recursos utilizados y resultados obtenidos.
- Realiza múltiples y diferentes acciones para superar la resistencia y los obstáculos.
- Refuerza los estándares éticos que son asumidos por el organismo.

**HABILIDADES:**

- Expresarse claramente en forma oral y escrita
- Manejo de programas informáticos
- Autoestima y asertividad
- Conocimiento de la legislación laboral y seguridad social
- Alta capacidad analítica, resolutive y detallista.
- Ética

**Fuente:** Datos de análisis

**Elaborado por:** Mercy Robles Alvarez

**CUADRO N° 51**  
**FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS**

<b>LIBERLAC. CÍA. LTDA</b>
<b>PROCESO:</b> DIRECCION <b>SUBPROCESO:</b> VALOR DE APOYO <b>TITULO DEL PUESTO:</b> ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS <b>CODIGO:</b> VA- ARH
<b>OBJETIVO DEL PUESTO</b>
Analizar actividades técnicas o administrativas relacionadas con el recurso humano, desarrollando y ejecutando planes y programas pertinentes a la administración de personal, a fin de lograr y mantener un buen clima laboral.
<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Analiza solicitudes de aumento de sueldos y salarios, para ascensos y decretos.</li><li>• Realiza análisis y descripciones de cargos.</li><li>• Realiza valoración de cargos.</li><li>• Mantiene actualizado el archivo de elegibles.</li><li>• Recibe y analiza solicitudes de empleo.</li><li>• Realiza entrevistas a los aspirantes a cargos.</li><li>• Realiza la evaluación de requisitos mínimos.</li><li>• Verifica y analiza las referencias de los aspirantes a cargos.</li><li>• Administra y corrige pruebas para la selección de personal.</li><li>• Ejecuta el proceso de inducción al candidato seleccionado.</li><li>• Realiza los trámites de nombramiento</li><li>• Aplica instrumentos de detección de necesidades.</li><li>• Analiza los resultados de la detección de necesidades.</li><li>• Elabora conjuntamente con su superior inmediato el plan de adiestramiento para el personal de la dependencia.</li><li>• Coordina la selección del personal a ser capacitado.</li></ul>

- Coordina la elaboración y distribución de certificados.
- Lleva registro y control de todos los movimientos de personal, trámites para cambios en nómina, pagos de beneficios contractuales y demás movimientos en relación con el trabajador.
- Aplica instrumentos para la evaluación de desempeño.
- Verifica el cumplimiento de requisitos para la adquisición de beneficios socio-económicos, contenidos en los convenios colectivos de la institución, y realiza los trámites correspondientes para el otorgamiento de dicho beneficio.
- Actualiza y registra en los expedientes del personal, reposos, permisos, inasistencias y demás información relacionada con el personal.
- Chequea el registro diario de asistencia del personal y detecta fallas.
- Asesora en ausencia del Jefe Sectorial de Recursos Humanos, a los niveles supervisorios de la dependencia en la aplicación y cumplimiento del régimen disciplinario para el personal.
- Suple ausencias, con el personal de otro departamento y solicita su cooperación para la realización de cualquier trabajo que sea necesario.
- Atiende consultas, quejas y reclamos sobre materia de Recursos Humanos, beneficios contractuales y otros asuntos de su competencia.
- Realiza seguimiento del trabajo, realizado por el personal de su dependencia a través de sus reportes.
- Participa en la ejecución de Programas de Previsión Social, Higiene y Seguridad en el trabajo, de recreación y bienestar social para el trabajador.
- Elabora órdenes de pago para el personal contratado.
- Procesa solicitudes para contratos al personal por tiempo determinado.
- Redacta comunicaciones y/o oficios informativos.
- Calcula datos estadísticos para el boletín estadístico del área.

**RESPONSABILIDADES:**

- Prever y corregir los posibles inconvenientes que puedan surgir en los vínculos laborales individuales y grupales en la empresa u organización.

- Construir perfiles profesionales a partir del conocimiento del factor humano.
- Brindar asesoramiento sobre los roles y funciones del factor humano a partir de la estructura de la organización y las capacidades del personal.
- Elaborar y evaluar programas de capacitación.
- Evaluar las aplicaciones de la legislación laboral y otras reglamentaciones.
- Administrar los circuitos de contrataciones y pago de haberes del personal en situación de dependencia.
- Generar información a partir de la experiencia profesional.

#### **CONDICIONES DE TRABAJO:**

- **Ambiente de trabajo:**

El cargo se ubica en un sitio cerrado, generalmente agradable y no mantiene contacto con agentes contaminantes.

- **Riesgo:**

El cargo está sometido a un riesgo alto en el desempeño de las funciones y responsabilidades asignadas, principalmente en lo relacionado al aspecto administrativo.

- **Esfuerzo:**

El cargo exige un esfuerzo físico de estar sentado/parado constantemente y requiere de un grado de precisión manual bajo y un grado de precisión visual medio.

#### **REQUERIMIENTOS MÍNIMOS:**

- **Educación:**

Profesional universitario, Relaciones Laborales o especialidad equivalente.

- **Experiencia:**

Un (1) año de experiencia progresiva de carácter operativo en el área de Recursos Humanos.

- **Conocimientos:**

Principios y prácticas del sistema de recursos humanos, Técnicas sobre administración de recursos humanos, Ley Orgánica del Trabajo y su Reglamento. Ley de Carrera Administrativa.

- **Rango de edad**

24-36 años

**COMPETENCIAS:**

- Normas, reglamentos, leyes y demás disposiciones relativas a la higiene y seguridad ocupacional.
- Principios y prácticas de convenio colectivo.
- Programas de computación.

**HABILIDADES:**

- El manejo y supervisión de personal.
- Producir informes técnicos.
- Realizar cálculos matemáticos.
- Comunicarse en forma clara y precisa.
- Seguir instrucciones orales y escritas.

**Fuente:** Datos de análisis

**Elaborado por:** Mercy Robles Alvarez



**CUADRO N° 52**  
**FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES JEFE DE RECURSOS FINANCIEROS**

<b>LIBERLAC. CÍA. LTDA</b>
<p><b>PROCESO:</b> DIRECCION</p> <p><b>SUBPROCESO:</b> VALOR DE APOYO</p> <p><b>TITULO DEL PUESTO:</b> JEFE DE RECURSOS FINANCIEROS</p> <p><b>CODIGO:</b> VA- JRF</p>
<b>OBJETIVO DEL PUESTO</b>
<p>Coordinar con todas las áreas de la empresa sus requerimientos a fin de preparar la proforma presupuestaria anual, su reforma, ejecución, liquidación y evaluación.</p>
<p><b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vigilar y controlar el ejercicio del presupuesto a través de los registros contables de la información recibida de las diferentes áreas de la empresa, con el objetivo de cumplir con la normatividad vigente.</li> <li>• Verificar la correcta programación del presupuesto.</li> <li>• Mantener actualizada la normatividad aplicable en el ejercicio de los presupuestos autorizados.</li> <li>• Verificar el registro oportuno de todas las operaciones y movimientos de impacto financiero.</li> <li>• Elaborar estudios para la detección de las necesidades de recursos financieros.</li> <li>• Proponer objetivos, metas y actividades para la administración de los recursos financieros al Gerente General para la integración del programa operativo anual de la empresa.</li> <li>• Gestionar la asignación de recursos financieros requeridos para la operación del programa operativo anual de la empresa.</li> <li>• Participar en las acciones de evaluación programática y presupuestal que se realicen en el departamento a su cargo.</li> <li>• Desarrollar los sistemas de contabilidad, fiscalización y tesorería</li> </ul>

- Administrar los ingresos propios de la empresa de acuerdo con las normas, lineamientos, procedimientos y montos autorizados.
- Participar en el control de bienes muebles e inmuebles asignados al departamento a su cargo de conformidad con los procedimientos establecidos.
- Responsable de la gestión eficiente y transparente de la contabilidad y finanzas de la oficina, incluyendo caja y bancos.
- Responsable del manejo y monitoreo de las cuentas bancarias
- Responsable de realizar todos los pagos de salarios, honorarios por servicios y para adquisición de bienes y servicios.
- Responsable de la existencia de talonarios de cheques, resguardo de los talonarios de ambas cuentas, así como del resguardo de los cheques firmados para pagos varios.
- Velar y monitorear el correcto uso de los fondos de caja chica y el movimiento de la cuenta del banco a través de la cuenta electrónica.
- Revisar eventualmente los archivos financieros y de personal para asegurar que toda la documentación esté completa.
- Coordinar la realización y seguimiento de procedimientos administrativos y financieros.

#### **RESPONSABILIDADES:**

- Forma de tratar con los mercados financieros
- Coordinación y control de los recursos financieros
- Decisiones financieras e inversiones de importancia mayor
- Tomar las decisiones administrativas y financieras necesarias para el buen desarrollo de las actividades de la empresa, mediante la emisión, análisis e interpretación oportuna de la información financiera que arroja la organización.
- Mensualmente proporciona al despacho contable información necesaria para la elaboración de la contabilidad fiscal

- Pronósticos y planeación
- Decisiones mayores de financiamiento e inversión sobre la base de los planes a largo plazo.
- Las oportunidades de producción

#### **CONDICIONES DE TRABAJO:**

- **Ambiente de trabajo:**

El cargo se ubica en un sitio cerrado y agradable.

- **Riesgo:**

El cargo está sometido a un riesgo alto en el desempeño de las funciones y responsabilidades asignadas, principalmente en lo relacionado al aspecto Financiero.

- **Esfuerzo:**

El trabajo lo realiza sentado y parado constantemente y requiere de un grado de precisión manual y visual alto.

#### **REQUERIMIENTOS MÍNIMOS:**

- **Educación:**

Profesional universitario en Economía, Administración o Auditoría.

- **Experiencia:**

Tres (3) años de experiencia mínima comprobada en el manejo de finanzas.

Elaboración de Presupuestos, control de gastos, nómina, impuestos y control contable.

- **Conocimientos:**

Controles administrativos de las áreas de contabilidad y finanzas, maneja e interpretación de las leyes fiscales y laborales.

- **Rango de edad**

25-45 años

**COMPETENCIAS:**

- Dirección de personas
- Trabajo en equipo y cooperación.
- Liderazgo.
- Pensamiento analítico y conceptual
- Autocontrol

**HABILIDADES:**

- Manejo de Recurso Financiero a todo nivel
- Detectar deficiencias y seguir las correcciones apropiadas
- Trabajar bajo presión
- Planificar actividades y recursos.

**Fuente:** Datos de análisis

**Elaborado por:** Mercy Robles Alvarez

**CUADRO N° 53**  
**FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO**

<b>LIBERLAC. CÍA. LTDA</b>
<b>PROCESO:</b> DIRECCION <b>SUBPROCESO:</b> VALOR DE APOYO <b>TITULO DEL PUESTO:</b> CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO <b>CODIGO:</b> VA- CTR
<b>OBJETIVO DEL PUESTO</b>
Llevar los libros o registros de contabilidad de una empresa, registrando los movimientos monetarios de bienes y derechos. Dentro de dichos informes se encuentran los estados contables o estados financieros, los presupuestos y las rendiciones de cuentas o balances de ejecuciones presupuestales, utilizados internamente en las empresas u organismos y también por parte de terceros, como reguladores, oficinas recaudadoras de impuestos o bancos.
<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Las aperturas de los libros de contabilidad.</li><li>• Establecimiento de sistema de contabilidad.</li><li>• Estudios de estados financieros y sus análisis.</li><li>• Certificación de planillas para pago de impuestos.</li><li>• Aplicación de beneficios y reportes de dividendos.</li><li>• La elaboración de reportes financieros para la toma de decisiones.</li><li>• Clasificar operaciones registradas, como medio para obtener objetivos Propuestos.</li><li>• Preparar comprobantes de Depreciación</li><li>• Velar porque las notas contables y ajustes con asociados estén debidamente soportados y contabilizados</li><li>• Revisar las facturas y comprobantes de pago</li></ul>

**RESPONSABILIDADES:**

- Analizar la información contenida en los documentos contables generados del proceso de contabilidad, verificando su exactitud, a fin de garantizar estados financieros confiables y oportunos.
- Examinar la información que contienen los documentos que le sean asignados.
- Codificar las cuentas de acuerdo a la información y a los lineamientos establecidos.
- Contabilizar las nóminas de pagos del personal de la Empresa.
- Transcribir y acceder información operando el sistema de la empresa
- Realizar el detalle de los costos por área.
- En caso de ausencia del Jefe de Recursos Financieros, reemplazarlo

**CONDICIONES DE TRABAJO:**

- **Ambiente de trabajo:**

El cargo se ubica en un sitio cerrado y agradable.

- **Riesgo:**

El cargo está sometido a un riesgo alto en el desempeño de las funciones y responsabilidades asignadas, principalmente en lo relacionado al aspecto Financiero.

- **Esfuerzo:**

El trabajo lo realiza sentado y parado constantemente y requiere de un grado de precisión manual y visual alto.

**REQUERIMIENTOS MÍNIMOS:**

- **Educación:**

Profesional universitario en Economía, Administración o Auditoría.

- **Experiencia:**

Dos (2) años de experiencia progresiva de carácter operativo en el área contable o financiera.

- **Conocimientos:**

Principios y prácticas de contabilidad.

Aplicación y desarrollo de programas contables

Leyes, reglamentos y decretos relacionados con el área de contabilidad

Clasificación y análisis de la información contable

Manejo de paquetes contables

- **Rango de edad**

25-40 años

**COMPETENCIAS:**

- Trabajo en equipo y cooperación
- Pensamiento analítico y conceptual
- Compromiso con la organización
- Iniciativa
- Motivación al logro

**HABILIDADES:**

- Aplicar métodos y procedimientos contables
- Preparar informes técnicos
- Analizar la información contable
- Manejo de programas bajo ambiente de Windows.

**Fuente:** Datos de análisis

**Elaborado por:** Mercy Robles Alvarez

**CUADRO N° 54**  
**FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES AUXILIAR DE CONTABILIDAD**

<b>LIBERLAC. CÍA. LTDA</b>
<b>PROCESO:</b> DIRECCION <b>SUBPROCESO:</b> VALOR DE APOYO <b>TITULO DEL PUESTO:</b> AUXILIAR DE CONTABILIDAD <b>CODIGO:</b> VA- AXC
<b>OBJETIVO DEL PUESTO</b>
Efectuar asientos de las diferentes cuentas, revisando, clasificando y registrando documentos, a fin de mantener actualizados los movimientos contables que se realizan en la empresa.
<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Recibe, examina, clasifica, codifica y efectúa el registro contable de documentos.</li><li>• Revisa y compara lista de pagos, comprobantes, cheques y otros registros con las cuentas respectivas.</li><li>• Archiva documentos contables para uso y control interno.</li><li>• Elabora y verifica relaciones de gastos e ingresos.</li><li>• Transcribe información contable en un microcomputador.</li><li>• Revisa y verifica planillas de retención de impuestos.</li><li>• Revisa y realiza la codificación de las diferentes cuentas bancarias.</li><li>• Recibe los ingresos, cheques nulos y órdenes de pago asignándole el número de comprobante.</li><li>• Totaliza las cuentas de ingreso y egresos y emite un informe de los resultados.</li><li>• Participa en la elaboración de inventarios.</li><li>• Transcribe y accesa información operando un microcomputador.</li></ul>



- Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.
- Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
- Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.
- Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

**RESPONSABILIDADES:**

- Clasificar, preparar, codificar y registrar cuentas, facturas y otros estados financieros de acuerdo con procedimientos establecidos, usando sistemas manuales y computarizados
- Procesar, verificar y preparar balance de prueba, registros financieros y otras transacciones como: cuentas por pagar, cuentas por cobrar, e ingresar datos en libros auxiliares o aplicación computarizada.
- Calcular costo de materiales y otros desembolsos con base en cotizaciones y listas de precios.
- Realizar otras funciones de oficina como: mantener el archivo y sistemas de registro, completar informes y contestar preguntas de clientes.
- Apoyar y colaborar con su jefe inmediato en la realización de las operaciones tanto de egresos como de ingresos
- Auxiliar en la depuración de cuentas

**CONDICIONES DE TRABAJO:**

- **Ambiente de trabajo:**

El cargo se ubica en un sitio cerrado y agradable.

- **Riesgo:**

El cargo está sometido a un riesgo irrelevante, con posibilidad de ocurrencia baja.

- **Esfuerzo:**

El cargo exige un esfuerzo físico de estar sentado/parado constantemente y caminando periódicamente y requiere de un grado de precisión manual bajo y un

grado de precisión visual medio.

### **REQUERIMIENTOS MÍNIMOS:**

- **Educación:**

Bachiller Mercantil, más curso de contabilidad de por lo menos dos (2) años de duración.

- **Experiencia:**

Un (1) año de experiencia progresiva de carácter operativo en el área de registro de asientos contables.

- **Conocimientos:**

Aritmética simple.

Principios de contabilidad.

Procedimientos de oficina.

Procesamiento electrónico de datos.

Teneduría de libros.

Sistemas operativos, hojas de cálculo.

Transcripción de datos.

### **Rango de edad**

25-40 años

### **COMPETENCIAS:**

- Trabajo en equipo y cooperación
- Iniciativa
- Seguir instrucciones orales y escritas.
- Comunicarse en forma efectiva tanto de manera oral como escrita.
- Efectuar cálculos con rapidez y precisión.

### **HABILIDADES:**

- Buen manejo de relaciones interpersonales

- El manejo de calculadora.
- En el manejo de microcomputador.
- Manejo de programas de Windows.

**Fuente:** Datos de análisis

**Elaborado por:** Mercy Robles Alvarez

**CUADRO N° 55**  
**FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES JEFE DE COBRANZAS**

<b>LIBERLAC. CÍA. LTDA</b>
<p><b>PROCESO:</b> DIRECCION</p> <p><b>SUBPROCESO:</b> VALOR DE APOYO</p> <p><b>TITULO DEL PUESTO:</b> Jefe de Cobranzas</p> <p><b>CODIGO:</b> VA- JC</p>
<b>OBJETIVO DEL PUESTO</b>
Asegurar que el proceso de facturación se lleve a cabo en tiempo y forma.
<p><b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Disminuir deserción económica</li> <li>• Disminuir morosidad</li> <li>• Aumentar efectividad de cobro</li> <li>• Captar reingresantes por motivos económicos</li> <li>• Financiamientos</li> <li>• Capacitación, monitoreo y supervisión de cuadros estadísticos del área</li> <li>• Fijar políticas de cobranzas</li> <li>• Programación de la cobranza.</li> <li>• Elaborar guiones, campañas, protocolo de cobranza</li> <li>• Coordinar y supervisar el proceso de recuperación de cuentas por cobrar, y verificar su registro.</li> <li>• Proponer estrategias y diseñar controles administrativos para la recuperación de las cuentas por cobrar</li> <li>• Diseñar, proponer e implementar controles administrativos que permitan reducir las cuentas incobrables</li> <li>• Supervisar y validar las notas de crédito y cargo de acuerdo con la normatividad aplicable</li> <li>• Autorizar los créditos y ampliación de los mismos a favor de terceros, para la enajenación de materia prima</li> </ul>

- Controlar y custodiar los documentos que correspondan al Departamento

#### **RESPONSABILIDADES:**

- Realizar cobros
- Negociar con el cliente una respuesta efectiva
- Entregar facturas por los cobros realizados a los clientes
- Realizar hojas de ruta de cobranzas
- Manejo de cartera gerencial
- Medir habilidades del personal
- Cumplir con los objetivos establecidos por la gerencia
- Cualquier otra función

#### **CONDICIONES DE TRABAJO:**

- **Ambiente de trabajo:**

El cargo se ubica en un sitio cerrado y agradable.

- **Riesgo:**

El cargo está sometido a un riesgo alto en el desempeño de las funciones y responsabilidades asignadas, principalmente en lo relacionado al aspecto Financiero.

- **Esfuerzo:**

El trabajo lo realiza sentado y parado constantemente y requiere de un grado de precisión manual y visual alto.

#### **REQUERIMIENTOS MÍNIMOS:**

- **Educación:**

Profesional universitario con conocimientos Financieros u Administrativos.

- **Experiencia:**

Tres (3) años de experiencia en cargos similares y que conozcan del giro del

negocio.

- **Conocimientos:**

Formas de negociación

Riesgo crediticio

Manejo de objeciones

Manejo de Office

- **Rango de edad**

25-40 años

**COMPETENCIAS:**

- Trabajo en equipo y cooperación
- Compromiso con la organización
- Iniciativa
- Motivación al logro

**HABILIDADES:**

- Buen manejo de relaciones interpersonales
- Manejo de personal
- Visión estratégica de negocios
- Manejo de programas de Windows.

**Fuente:** Datos de análisis

**Elaborado por:** Mercy Robles Alvarez

**CUADRO N° 56  
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES JEFE DE VENTAS**

<b>LIBERLAC. CÍA. LTDA</b>
<p><b>PROCESO:</b> DIRECCION</p> <p><b>SUBPROCESO:</b> VALOR DE APOYO</p> <p><b>TITULO DEL PUESTO:</b> JEFE DE VENTAS</p> <p><b>CODIGO:</b> VA- JVTS</p>
<b>OBJETIVO DEL PUESTO</b>
Mantener un equipo de vendedores estable, productivo y satisfecho.
<p><b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Preparar planes y presupuestos de ventas, de modo que debe planificar sus acciones y las del departamento, tomando en cuenta los recursos necesarios y disponibles para llevar a cabo dichos planes.</li> <li>● Establecer metas y objetivos</li> <li>● Calcular la demanda y pronosticar las ventas.</li> <li>● Determinar el tamaño y la estructura de la fuerza de ventas.</li> <li>● Delimitar el territorio, establecer las cuotas de ventas y definir los estándares de desempeño.</li> <li>● Compensa, motiva y guía las fuerzas de venta</li> <li>● Conducir el análisis de costo de ventas.</li> <li>● Evaluación del desempeño de la fuerza de ventas.</li> <li>● Monitorear el departamento</li> <li>● Analizar los mercados actuales y potenciales.</li> <li>● Diseñar y ejecutar las investigaciones de mercado.</li> <li>● Planificar las estrategias de mercado</li> <li>● Supervisar el buen manejo y control de las fuentes de información de datos.</li> </ul>

- Encargado de la imagen y publicidad de la empresa
- Mantener continuo contacto con el cliente mediante visitas periódicas
- Encargado del marketing interno y externo de la empresa.

#### **RESPONSABILIDADES:**

- Planeación y presupuesto de ventas.
- Estructura de la organización de ventas.
- Reclutamiento, selección y entrenamiento de la fuerza de ventas.
- Compensación, motivación y dirección de la fuerza de ventas.
- Análisis del volumen de ventas, costos y utilidades.
- Medición y evaluación del desempeño de la fuerza de ventas.
- Monitoreo, control del ámbito de la comercialización.

#### **CONDICIONES DE TRABAJO:**

- **Ambiente de trabajo:**

El cargo se ubica en un sitio cerrado y agradable.

- **Riesgo:**

El cargo está sometido a un riesgo medio en el desempeño de las funciones.

- **Esfuerzo:**

El cargo exige un esfuerzo físico de estar sentado/parado constantemente y caminando periódicamente y requiere de un grado de precisión manual bajo y un grado de precisión visual medio.

#### **REQUERIMIENTOS MÍNIMOS:**

- **Educación:**

Profesional Universitario, en mercadeo, Empresas Comercialización o especialidad equivalente.



- **Experiencia:**

Tres (3) años de experiencia mínima comprobada en cargos similares, reportando a una Gerencia General.

- **Conocimientos:**

Manejo de estadísticas en el control de gestión de ventas, sólidos conocimientos y desarrollo de investigación de mercado.

**Rango de edad**

25-40 años

**COMPETENCIAS:**

- Dirección de personas
- Trabajo en equipo y comprensión
- Liderazgo
- Pensamiento analítico y conceptual
- Confianza en sí mismo
- Comportamiento ante fracasos
- Compromiso con la organización
- Búsqueda de información
- Motivación al logro

**HABILIDADES:**

- Desarrollar e implementar planes estratégicos y ventas
- Alta capacidad de análisis
- Manejo de programas bajo ambiente de Windows
- Manejo básico de programas de diseño gráfico

**Fuente:** Datos de análisis

**Elaborado por:** Mercy Robles Alvarez

**CUADRO N° 57**  
**FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES VENDEDOR**

<b>LIBERLAC. CÍA. LTDA</b>
<b>PROCESO:</b> DIRECCION <b>SUBPROCESO:</b> VALOR DE APOYO <b>TITULO DEL PUESTO:</b> VENDEDOR <b>CODIGO:</b> VA- VDR
<b>OBJETIVO DEL PUESTO</b>
Atener a los clientes actuales, captar nuevos clientes, lograr determinados volúmenes de venta, mantener o mejorar la participación en el mercado, generar una determinada utilidad o beneficio, entre otros.
<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>● Establecer un nexo entre el cliente y la empresa</li><li>● Contribuir activamente a la solución de problemas</li><li>● Administrar su territorio de ventas</li><li>● Integrarse a las actividades de mercadotecnia de la empresa</li><li>● Habilidad para encontrar clientes</li><li>● Habilidad para generar y cultivar relaciones con los clientes</li><li>● Conocimiento de los productos y servicios</li><li>● Conocimiento del mercado</li><li>● Proporcionar información con temas fundamentales a los clientes.</li><li>● Explorar permanentemente la zona asignada para detectar clientes potenciales</li><li>● Evaluar nuevos usos o necesidades de consumo de los clientes activos.</li><li>● Realizar un seguimiento de consumos por cada cliente de su zona</li><li>● Vender todos los productos que la empresa determine, en el orden de prioridades por ella establecidos.</li><li>● Cerrar las operaciones de venta a los precios y condiciones determinados por la empresa</li></ul>

- Respetar los circuitos o itinerarios previamente trazados en su zona
- Visitar a todos los clientes (activos y/o potenciales) de acuerdo a la zona o cartera establecida
- Mantener a los clientes informados sobre novedades, posibles demoras de entrega y cualquier otro tipo de cambio significativo
- Concurrir a las reuniones de trabajo a que fuera convocado
- Comunicar al cliente las novedades sobre precios y condiciones
- Mantener al cliente informado sobre cambios significativos dentro de la empresa

#### **RESPONSABILIDADES:**

- Controlar la evolución del consumo de los clientes
- Informar sobre eventuales novedades de productos y sus aplicaciones
- Asesorar al cliente sobre la mejor forma de comprar y utilizar los productos
- Realizar permanentemente tareas de Relaciones Públicas y manejo de invitaciones a eventos
- Llevar un control detallado de las operaciones de cada cliente
- Analizar e informar a la empresa sobre cómo operan comercialmente sus clientes
- Informar diariamente a la Empresa los resultados de sus visitas
- Elaborar informes periódicos sobre novedades de la competencia en su zona
- Apoyar y capacitar al cliente con demostraciones de productos y servicios.

#### **CONDICIONES DE TRABAJO:**

- **Ambiente de trabajo:**

El cargo se ubica tanto dentro como fuera de la empresa.

- **Riesgo:**

El cargo está sometido a un riesgo alto en el desempeño de las funciones.

- **Esfuerzo:**

El cargo exige un esfuerzo físico de estar sentado/parado constantemente y caminando periódicamente y requiere de un grado de precisión manual bajo y un grado de precisión visual medio.

**REQUERIMIENTOS MÍNIMOS:**

- **Educación:**

Profesional Universitario, en Comercialización, Ventas o especialidad equivalente.

- **Experiencia:**

Un (1) año de experiencia mínima comprobada en cargos similares, que conozca el giro del negocio.

- **Conocimientos:**

Sólidos en gestión de ventas.

- **Rango de edad**

25-40 años

**COMPETENCIAS:**

- Lenguaje corporal
- Palabras sugestivas
- Facilidad de palabra
- Carisma
- Analizando posibilidades de venta
- Ofreciendo un servicio oportuno y atento

**HABILIDADES:**

- Seguridad
- Simpatía
- Capacidad de observación

**Fuente:** Datos de análisis

**Elaborado por:** Mercy Robles Alvarez

**CUADRO N° 58**  
**FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES BODEGUERO**

<b>LIBERLAC. CÍA. LTDA</b>
<b>PROCESO:</b> DIRECCION <b>SUBPROCESO:</b> VALOR DE APOYO <b>TITULO DEL PUESTO:</b> BODEGUERO <b>CODIGO:</b> VA- VDR
<b>OBJETIVO DEL PUESTO</b>
Atener a los clientes actuales, captar nuevos clientes, lograr determinados volúmenes de venta, mantener o mejorar la participación en el mercado, generar una determinada utilidad o beneficio, entre otros.
<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Cruce y procesamiento de la base en el sistema</li><li>• Controlar el desempeño adecuado de la bodega</li><li>• Elaborar informes de resultados de existencias y de entregas.</li><li>• Almacenar en orden los pedidos del día</li><li>• Realización de las guías de salida de los insumos utilizados por las diferentes áreas de trabajo en las actividades realizadas por ellos en el día.</li><li>• Velar por el orden en la bodega</li><li>• Velar porque no hayan roedores u otra plaga que destruya los materiales existentes</li><li>• Revisión y recolección de firmas de la guías de salida de los responsables de cada área de trabajo</li><li>• Envío de las guías de salida en orden correlativamente a administración central, con la nota de envío respectiva</li><li>• Revisión o conteo de algunos artículos en base al inventario físico que tuvieron movimiento durante la semana</li><li>• Cierre mensual y revisión del inventario</li></ul>

**RESPONSABILIDADES:**

- Verificar que las existencias de la bodega respectiva, corresponden físicamente con la documentación que la respalda; tales como facturas, guías de despacho del proveedor, donaciones de proveedores, préstamos, despachos y traspasos internos de mercaderías y ventas.
- Hacer providencia en forma inmediata de reclamo cuando exista faltante de mercadería, sobrante o que no corresponda a lo solicitado, lo que deberá informar al encargado de adquisiciones
- Encargado de entregar información requerida
- En caso de encontrar diferencias debe darle un plazo de 3 días al encargado de bodega para regularizar situación e informar este de lo acontecido
- Compaginar documentos como orden de compra y recepción, de las distintas mercaderías, con su correspondiente factura y entregar debidamente registrado a Presupuesto Contabilidad
- Informará a fin de mes por escrito

**CONDICIONES DE TRABAJO:**

- **Ambiente de trabajo:**

El cargo se ubica en el área designada para la bodega

- **Riesgo:**

El cargo está sometido a un riesgo medio en relación al desempeño de sus funciones.

- **Esfuerzo:**

El cargo exige un esfuerzo físico de movilizarse de un lugar a otro para el envío y recibo de los productos.

**REQUERIMIENTOS MÍNIMOS:**

- **Educación:**

Bachiller

- **Experiencia:**

Un (1) año de experiencia mínima comprobada en cargos similares, que conozca el giro del negocio.

- **Conocimientos:**

Almacenamiento de los productos de acuerdo a la naturaleza.

- **Rango de edad**

25-40 años

**COMPETENCIAS:**

- Trabajo en equipo y cooperación
- Compromiso con la organización
- Autocontrol
- Confianza en sí mismo
- Motivación al logro

**HABILIDADES:**

- Seguridad
- Orientación a Resultados Inmediatos
- Capacidad de Adaptación y Flexibilidad

**Fuente:** Datos de análisis

**Elaborado por:** Mercy Robles Alvarez

**CUADRO N° 59**  
**FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES MENSAJERO**

<b>LIBERLAC. CÍA. LTDA</b>
<b>PROCESO:</b> DIRECCION <b>SUBPROCESO:</b> VALOR DE APOYO <b>TITULO DEL PUESTO:</b> MENSAJERO <b>CODIGO:</b> VA- MJR
<b>OBJETIVO DEL PUESTO</b>
Atener a los clientes actuales, captar nuevos clientes, lograr determinados volúmenes de venta, mantener o mejorar la participación en el mercado, generar una determinada utilidad o beneficio, entre otros.
<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>● Iniciar sus labores puntual en la empresa y organizar la ruta de entrega de documentos</li><li>● Entrega de facturas a clientes</li><li>● Recibir e enviar documentación de la empresa y su clientes</li><li>● Cumplir con el horario entrega y recepción de documentación</li><li>● Coordinación permanente con las áreas relacionadas a su función</li><li>● Conocimiento de trámites documentarios</li><li>● Realizar depósitos en los diferentes bancos.</li><li>● Retirar cobros en la locación del cliente</li><li>● Atender cualquier solicitud del área administrativa o técnica.</li><li>● Retiro de materiales en la locación del proveedor</li></ul>
<b>RESPONSABILIDADES:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>● Repartir correspondencia internamente y externamente.</li></ul>



- Mantener el respeto y cordialidad en el área de trabajo.
- Identificación con su rol y la importancia de la Autoestima
- Identificar su valor agregado y destacarlo
- El manejo del tiempo y el logro de resultados proyectados
- La Comunicación verbal y gestual claves para su gestión

#### **CONDICIONES DE TRABAJO:**

- **Ambiente de trabajo:**

El cargo se desarrolla desplazándose constantemente dentro de la ciudad conduciendo un vehículo de la empresa.

- **Riesgo:**

El cargo está sometido a un riesgo relevante.

- **Esfuerzo:**

El cargo exige un esfuerzo físico de desplazarse constantemente alrededor de la ciudad.

#### **REQUERIMIENTOS MÍNIMOS:**

- **Educación:**

Bachiller

- **Experiencia:**

Un (1) año de experiencia mínima comprobada en cargos similares, que conozca el giro del negocio.

- **Conocimientos:**

Traslado de documentos

Manejo de información

- **Rango de edad**

20-36 años

**COMPETENCIAS:**

- Trabajo en equipo y cooperación
- Compromiso con la organización
- Iniciativa
- Orientación de servicio al cliente
- Construcción de relaciones
- Motivación al logro

**HABILIDADES:**

- Relaciones interpersonales
- Tratar con personas de distintos niveles
- Transmitir información confiable

**Fuente:** Datos de análisis

**Elaborado por:** Mercy Robles Alvarez

### **3.6. Conclusiones**

- Con la finalidad de tener un mejor entendimiento con la presentación del tema de tesis fue necesario conocer los diferentes términos conceptuales relacionados con el manual de puestos y funciones.
- El análisis situacional de la empresa permitió conocer la situación actual, donde pudimos conocer las fortalezas y debilidades realizando el estudio del ambiente interno.
- La empresa tiene sus principales debilidades en lo referente al cumplimiento de sus funciones y responsabilidades ya que no tienen un manual de puestos y funciones en el cual puedan guiarse.
- El diseño del manual de puestos y funciones permitirá a la empresa contar con el personal de trabajo idóneo, a la vez dar a conocer a cada uno de los trabajadores de las funciones y responsabilidades a cumplir en su lugar de trabajo.
- El manual de puestos y funciones diseñado, constituye un instrumento que permite cumplir una gestión adecuada, es decir aplicar los pasos necesarios para un óptimo proceso de producción, permitiendo alcanzar los objetivos y metas establecidos por Gerencia

### **3.7. Recomendaciones**

- El no contar con este manual o no actualizarlo puede ocasionar desajustes en la empresa, por tanto resulta aconsejable que las empresas promuevan, desarrollen e implanten un sistema adecuado para describir su estructura organizacional.
- A través del análisis de puestos de trabajo podemos identificar el carácter clave de los puestos y de las personas que los van a ocupar aclarando las responsabilidades y aumentando la eficacia y eficiencia en la productividad de las personas que trabajan.
- Estabilización del personal para crear confianza en ellos, además para que el personal que trabaja sea más eficiente y se capacite constantemente en temas nuevos.
- Se recomienda que el presente Manual de Puestos y Funciones realizado para la empresa sea tomado en cuenta y pongan en práctica, debido a la competencia y al mundo globalizado que nos encontramos

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### *Bibliografía Citada*

**J. D. Mooney**, Teoría Clásica de la Administración

**FAYOL**, Henry, Principios Generales de la Administración

**PONCE**, Reyes, Administración de Personal

**GOMEZ**, Henry y **PEREZ**, Cesar. Estudios de Administración de América Latica. IESA, Caracas, 1986. (P, 74)

**ROBBINS**, Stepher P. y **DECENZO**, David A. “Fundamentos de Administración” Pearson Education, ISBN 970-26-0323-4, MEXICO, 2002 (P, 5)

**ROBBINS**, Stephen P. y **COULTER**, Mary, Administración. México 2005. (P, 8, 206, 234, 392)

**DAFT**, Richard L. Administración. Thomson, México, 2004. (P, 212, 321, 332,

**DANIELS**, Aubrey C. Citadopor **BOYETT**, Joseph y **BOYETT** Norma, Bogotá, 2000. (P, 308)

**KOONTZ**, Harold y **WEIRICH**, Heinz. Administración: una perspectiva global. McGraw-Hill, México, 1998 (P, 637)

**CHIAVENATO**, Idalberto, Gestión del Talento Humano, Tercera Edición (P, 42)

**IVANCEVICH** Jhon M.; **MATTESON** Micharl T.; **IVANCEVICH** Robert Jhon M; Comportamiento Organizacional

**GORDON**, Judith, Comportamiento Organizacional. 5ta Edición (P, 3,72. 177, 189)

### *Bibliografía Consultada*

**GOMEZ**, Henry y **PEREZ**, Cesar. Estudios de Administración de América Latica. IESA, Caracas, 1986

**ROBBINS**, Stepher P. y **DECENZO**, David A. “Fundamentos de Administración” Pearson Education, ISBN 970-26-0323-4, MEXICO, 2002

**ROBBINS**, Stephen P. y **COULTER**, Mary, Administración. México 2005

**DAFT**, Richard L. Administración. Thomson, México, 2004

**DANIELS**, Aubrey C. Citado por **BOYETT**, Joseph y **BOYETT** Norma, Bogotá, 2000.

**KOONTZ**, Harold y **WEIRICH**, Heinz. Administración: una perspectiva global. McGraw-Hill, México, 1998

**CHIAVENATO**, Idalberto, Gestión del Talento Humano, Tercera Edición

**GORDON**, Judith, Comportamiento Organizacional. 5ta Edición.

### ***Bibliografía Virtual***

<http://www.recope.go.cr/recursos/index.htm>

<http://virtual.funlam.edu.co/repositorio/sites/default/files/DisenoMetodologico.pdf>

[http://www.metodologiasytecnicas.ecaths.com/archivos/metodologiasytecnicas/calculo\\_muestra.pdf](http://www.metodologiasytecnicas.ecaths.com/archivos/metodologiasytecnicas/calculo_muestra.pdf)

<http://www.universidadabierta.edu.mx/SerEst/AdEmpresas/Administracion%20I V/HernandezJaurezJorge.htm>

<http://pagina.de/unamosapuntes>

[Documentos@gestiopolis.com](mailto:Documentos@gestiopolis.com)

[www.monografias.com/trabajos11/metods/metods.shtml](http://www.monografias.com/trabajos11/metods/metods.shtml)

[www./estructura-organizacional.html](http://www./estructura-organizacional.html)

# ANEXOS

**ANEXO N.- 1: Formulario de Encuesta Dirigida a los trabajadores de la empresa Liberlac Cía. Ltda.**



**UNIVERSIDAD TECNICA DE COTOPAXI**  
**CARRERA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y**  
**HUMANISTICAS**

**ENCUESTA DIRIGIDA A LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA**  
**LIBERLAC CIA. LTDA. DE LA CIUDAD DE LATACUNGA**

**OBJETIVO:** Recopilar información acerca del conocimiento de las actividades, funciones y responsabilidades que debe cumplir el trabajador en la empresa LIBERLAC CIA. LTDA.

**Indicaciones:**

- Lea detenidamente cada una de las preguntas
- Marque con una X en el paréntesis correspondiente.

**1) Conoce usted la Misión de la Empresa?**

Si ( )

No ( )

**2) Conoce usted la Funciones a cumplir dentro de su puesto de trabajo?**

Si ( )

No ( )

**3) Se siente identificado con el puesto que está desempeñando actualmente?**

Si ( )

No ( )



**4) Considera acertado la función o funciones generales que usted desempeña dentro de esta organización?**

Si ( )

No ( )

**5) Cree usted que es necesario ser evaluado para valorar el desempeño en su trabajo?**

Si ( )

No ( )

**6) Cómo calificaría usted los resultados de las actividades que realiza?**

• Bueno ( )

• Muy Bueno ( )

• Regular ( )

**7) ¿Cuentas con el equipo idóneo para tu puesto?**

Si ( )

No ( )

A Veces ( )

**8) ¿La descripción de tu puesto se encuentra documentada?**

Si ( )

No ( )

**9) ¿Consideras que sería beneficioso contar con un manual de puestos y funciones en la empresa?**

Si ( )

No ( )

**10) ¿Cómo calificaría usted la implementación de un Manual de Funciones para la Institución?**

Muy Importante ( )

Importante ( )

Poco Importante ( )

Nada Importante ( )

**11) Ésta usted dispuesto a brindar su apoyo para ejecutar esta iniciativa, sujetándose a los cambios que está podría ocasionar?**

Si ( )

No ( )

**GRACIAS POR SU COLABORACION**

**ANEXO N.- 2: Formulario de Entrevista Dirigida al Gerente General de la empresa Liberlac Cía. Ltda.**



**UNIVERSIDAD TECNICA DE COTOPAXI  
CARRERA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y  
HUMANISTICAS**

**ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA  
LIBERLAC CIA. LTDA. DE LA CIUDAD DE LATACUNGA**

**1) ¿Considera usted que todo el personal trabaja en base a la misión de la empresa?**

.....  
.....  
.....

**2) Conoce usted las funciones que desempeñan los trabajadores en cada área de la empresa?**

.....  
.....  
.....

**3) ¿Cómo maneja usted a su personal para asignarles tareas?**

.....  
.....  
.....

**4) Cuenta con el equipo idóneo en cada departamento para el cumplimiento de las actividades respectivas en la empresa?**

.....  
.....  
.....

**5) ¿Cree usted que existe una clara definición de funciones y actividades para sus trabajadores?**

.....  
.....  
.....

6) **¿Considera usted importante que la descripción de los puestos de trabajo se encuentre documentada?**

.....  
.....  
.....

7) **¿Cree usted importante la evaluación del desempeño de sus trabajadores?**

.....  
.....  
.....

8) **¿Considera importante la implementación de un manual de puestos y funciones en su empresa?**

.....  
.....  
.....

9) **¿Estaría dispuesto a brindar su ayuda para fomentar y ejecutar esta iniciativa?**

.....  
.....

**GRACIAS POR SU COLABORACION**

**ANEXO N.- 3: Planta Industrial Liberlac Cía. Ltda.**







ANEXO N.- 4: Marcas





ANEXO N.- 5: Productos

# LECHE



# YOGURTH



# QUESO

