

ESTE LIBRO ES PROPIEDAD DE LA PUCESA EN CASO DE PERDIDA O MAL USO SERA PENADO POR LA LEY



# PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO

SERÉIS MIS TESTIGOS

## DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN, POSTGRADOS Y AUTOEVALUACIÓN

**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 PERÍODO 2011 – 2012.”

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE “DIPLOMA SUPERIOR EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO”

**Línea de Investigación:**

Gestión del Talento Humano



**Autor:**

ROSARIO ELIZABETH CIFUENTES CHAQUINGA

**Director:**

NELSON LASCANO EC.

Nº de ingreso:	006914
Precio:	\$80,00
canje:	Donación: <input checked="" type="checkbox"/> Compra: <input type="checkbox"/>
Fecha de factura:	
Fecha de ingreso:	0052012

Ambato – Ecuador

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO**

**DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN, POSTGRADOS Y AUTOEVALUACIÓN**

**HOJA DE APROBACIÓN**

**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 PERÍODO 2011 – 2012.”

**Línea de Investigación:**

Gestión del Talento Humano

**Autor:**

ROSARIO ELIZABETH CIFUENTES CHAQUINGA

Nelson Lascano, Ec  
DIRECTOR DE TESINA

f. 

Jorge Grijalva Salazar, Diác.Econ.MBA  
DIRECTOR UNIDAD ACADÉMICA

f. 

Hugo Altamirano, Dr.  
SECRETARIO GENERAL PROCURADOR  
PUCE SEDE AMBATO

f. 



## DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, Rosario Elizabeth Cifuentes Chaquinga portadora de la cédula de ciudadanía No. 180220215-8 declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo la obtención del Título Diploma en Gestión del Talento Humano son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación y luego de la reducción de este documento son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

  
.....

Rosario Elizabeth Cifuentes Chaquinga

C.I. 180220215-8

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero agradecer y dar reconocimiento a cada una de las personas que hicieron posible realizar este trabajo, que me guiaron, apoyaron y brindaron su incondicional apoyo en cada una de las tareas y dificultades que se presentaron, la labor de cada uno de ellos fue de vital importancia para el correcto desarrollo y el éxito de este trabajo.

## **DEDICATORIA**

A Dios y a mi Familia, Porque sin Dios no hay nada y la Familia lo es todo.

A la vida, que cambió el rumbo de mi ser que me dio la oportunidad de alcanzar un objetivo más.

A las personas que más admiro: mi madre y mi tía.

## RESUMEN

Este trabajo de investigación es realizado con el propósito de determinar los problemas que existen en la ejecución de funciones en Liberlacc Cia Ltda. para dar alternativas de solución a las mismas, contando con la información bibliográfica relacionada con la administración, plantear un Manual de descripción de puestos y funciones para mejorar la Gestión Administrativas en dicha Empresa. Para esta investigación se determina primeramente los objetivos que permiten establecer hacia dónde se quiere llegar, se plantean preguntas de investigación que al final del trabajo son contestadas. Con el fin de tener el conocimiento necesario de los temas a investigar, se realiza la investigación bibliográfica que sirve de base para estructurar el marco teórico, considerando principalmente los aspectos relacionados con la elaboración de un manual de descripción de puestos y funciones. Se establecen los instrumentos de investigación que se aplicarán a directivos y trabajadores de Liberlacc, cuyo resultado determinará las falencias en la ejecución de funciones y las posibles soluciones. Finalmente, en base a los resultados del diagnóstico y el estudio bibliográfico, se procede a elaborar el Manual de descripción de puestos y funciones, el mismo que se pondrá en consideración de la empresa.

## **ABSTRACT**

This research work is carried out with the purpose of identifying the problems that exist in the implementation of administrative functions in Liberlacc Cia Ltda. to provide alternative solutions to them, counting with bibliographic information relating to administration, state a description of positions and functions manual to improve the administrative management in the company. For this research, the objectives are determined which allow to establish the goals, state the research questions that are answered at the end of the work. In order to have the necessary understanding of the issues to investigate, the bibliographical research is done that serves as a base for structuring the theoretical framework, mainly considering the aspects related to the development of a description of positions and functions manual. The research instruments to be applied to directors and employees of Liberlacc, whose outcome will determine the shortcomings in the implementation of functions and possible solutions. Finally, based on the results of the diagnosis and the literature review, is the description of positions and functions manual, is created which will be available to the company.

**TABLA DE CONTENIDOS**

Portada	i
Aprobación del Tribunal	ii
Declaración y autenticidad	iii
Agradecimiento	iv
Dedicatoria	v
Resumen	vi
Abstract	vii
Tabla de Gráficos	xii

**CAPÍTULO I**

<b>PROBLEMATIZACIÓN</b>	<b>1</b>
1.1 Planteamiento del problema	1
1.1.1. Contextualización	1
1.2. Formulación del Problema	5
1.3. Justificación	5
1.4. Objetivos	6
1.4.1. Objetivo General	6
1.4.2. Objetivos Específicos	6

**CAPÍTULO II**

<b>2. FUNDAMENTACION TEORICA</b>	<b>7</b>
2.1. Antecedentes	7
2.2. Marco Teórico	10
2.3 Gestión Administrativa	10
2.3.1 Administración	10
2.3.2 Proceso Administrativo	11
2.3.2.1. Ventajas del Proceso Administrativo	12
2.3.2.2 Planificación	12
2.3.2.3 Importancia de la Planificación	13
2.3.2.4 La Planificación	14
2.3.2.4.1 Propósito de la Planificación	14
2.3.2.4.3 Pasos en la Planificación	16
2.3.2.5 Organización	17
2.3.2.5.1 Propósitos de la Organización	18
2.3.2.5.2 Tipos de Organizaciones	18
2.3.2.5.3 Principios de la Organización	19
2.3.2.5.4 Pasos básicos para organizar	20

2.3.2.5.5 Factores que influyen en la estructura organizacional	20
2.3.2.6 Control	21
2.3.2.6.1 Propósito y Función del Control	21
2.3.2.6.2 La Esencia del Control Administrativo	22
2.3.2.6.3 Fases de un proceso de control	23
2.3.2.6.4 Control como un Sistema de Retroalimentación	24
2.3.3 Dirección	25
2.3.3.1 Principios de Dirección	25
2.3.4 Comportamiento Organizacional	25
2.3.4.1 El Individuo en la Organización	26
2.3.4.2 Características Individuales	26
2.3.4.3 Motivación Individual	26
2.3.4.4 Recompensas	27
2.3.4.5 Estrés	27
2.3.4.6 Comportamiento Grupal e Influencia Interpersonal	27
2.3.4.6.1 Comportamiento Grupal	28
2.3.4.6.2 Comportamiento y Conflicto Intergrupar	28
2.3.4.5 Cultura Organizacional	28
2.3.4.5.1 Tipos de Culturas Organizacionales	29
2.3.5 Gestión del Talento Humano	30
2.3.5.1 Importancia de la Gestión de Recursos Humanos	30
2.3.5.2 Definición de Cargo	31
2.3.5.3 Descripción de Cargos	32
2.3.5.3.1 Análisis de Cargos	32
2.3.5.3.2 Estructura del Análisis de Cargos	32
2.3.5.4 Modelos Teóricos de Descripción de Cargos	33

2.3.5.5 Las Macro Tendencias de la Gestión del Talento Humano	34
2.3.6 Estructura Organizacional	35
2.3.7 Descripción de Puestos	35
2.3.8 Manual de Funciones	39
2.3.8.1 Importancia de los Manuales Administrativos	39
2.3.8.2 El Manual como Medio de Comunicación	40
2.3.8.3 Clasificación de los Manuales	40
2.3.8.3 Clasificación de los Manuales	40
2.3.8.4 Importancia del Manual de Organización	43
2.3 Marco Conceptual	40
CAPÍTULO III	
3 DISEÑO DE INVESTIGACION	46
3.1 Hipótesis	46
3.2 Operacionalización de Variables	46
3.3 Diseño Metodológico	48
3.3.1 Tipos de Investigación	48
3.3.1.1 Estudios Descriptivos	48
3.3.2 Metodología	48
3.3.2.1 Método Inductivo	48
3.3.2.2 Método Deductivo	48
3.3.3 Unidad de Estudio	48
3.3.3.1 Población o Universo	48
3.3.3.2 Muestra	49
3.3.4 Técnicas	50
3.3.5 Posibles Alternativas de Interpretación de Resultados	50
CAPÍTULO IV	
4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	51
4.1. Conclusiones	51
4.2. Recomendaciones	52

BIBLIOGRAFÍA

53

ANEXOS

54

**TABLA DE GRÁFICOS**

Gráfico No1	Árbol de Problemas	4
Gráfico No2	Categorías Fundamentales	9
Cuadro No 1	Tipos de Control	22
Cuadro No 2	Tipos de Cultura Organizacional	29
Cuadro No 3	Operacionalización de Variable Dependiente	47
Cuadro No 4	Operacionalización de Variable Independiente	48
Cuadro No 5	Distribución de la Población	49

# **CAPÍTULO I**

## **1. PROBLEMATIZACIÓN**

### **1.1 Planteamiento del problema**

#### **1.1.1. Contextualización**

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.

En el Ecuador una de las herramientas con que cuentan las organizaciones para facilitar el desarrollo de sus funciones administrativas y operativas, fundamentalmente es un instrumento de comunicación, puede conceptuarse al manual de puestos y funciones como un cuerpo sistemático que indica las funciones y actividades a ser cumplidas por los miembros de las organizaciones a nivel Nacional y la forma en que las mismas deberán ser realizadas ya sea, conjunta o separadamente.

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.

Las Empresas que radican en la zona centro está conformada por las provincias de: Tungurahua, Cotopaxi, Chimborazo, Pastaza, en esta zona productiva de nuestro país radican las más importantes compañías nacionales y parte de las compañías multinacionales asentadas en el país; también es la sede de las oficinas centrales de las más importantes industrias que funcionan en el país, la actividad económica es muy variada, aquí que es donde se concentra la mayor parte del accionar de la industria, la mayor actividad de construcción de todo el país, es zona de producción nacional de flores, madera, productos no tradicionales como los espárragos y varios más provenientes de sus valles y del mismo distrito; la actividad comercial es muy variada y las ciudades concentran la mayor cantidad de empresas dedicadas a esta actividad a nivel nacional.

Todas las empresas para mantener su estabilidad económica dependen de varios factores uno de ellos y de mucha importancia el manual de puestos y funciones de cada una de las personas quienes conforman las mismas, en las empresas de la zona centro de nuestro país un 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.

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 auditoria, evaluación del control interno y su evaluación, aumenta la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo finalmente, 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.

La empresa Liberlac Cía. Ltda. De la Parroquia Guaytacama Cantón Latacunga Provincia de Cotopaxi dedicada a la producción de lácteos con el presente trabajo permitirá diseñar un manual de puestos y funciones para la empresa, con la finalidad de dotarlos de un manual técnico y práctico que permita reclutar, seleccionar y contratar el personal requerido con las competencias deseadas por la empresa, el departamento de Recursos Humanos depende de la cultura existente en la organización, así como de la estructura empresarial adoptada, más aún depende de las características del contexto ambiental, del ramo de negocio de la organización, de las características internas, de sus funciones y procesos y de un sinnúmero de variables importantes.

Una excelente gestión de recursos humanos, se basa en la visión futurista de los administradores y su capacidad de manejar los avances tecnológicos y técnicos que han activado una avalancha de cambios, para poder sobrellevar estos cambios es importante una estructura organizacional sólida y bien definida, hoy en día las nuevas tendencias demográficas, sociales, económicas y tecnológicas obligan a cambios en las organizaciones y el personal; frente a estas tendencias de la empresa está evolucionando, determinando así de un modo específico cambios en las prestaciones de los empleados, nuevas estructuras de la organización, reestructuración de los escalafones de carrera, la experimentación con nuevos métodos de reclutamiento y una mayor capacitación de los trabajadores para ayudarlos a salir adelante con los nuevos puestos basados en el conocimiento.

En este contexto de ideas la empresa Liberlacc Cía. Ltda. está un proceso de revisión fundamental y un rediseño de sus procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y actuales de rendimiento, tales como: costo, calidad, servicio y rapidez, esto se liga directamente a los puestos diseñados para la organización, ya que ellos son los generadores de los procesos que se desarrollan para lograr productividad y eficiencia; de hecho, un cargo debe ser diseñado (o rediseñado) dentro de los parámetros del equilibrio que debe existir entre la especialización, los conceptos de productividad, satisfacción, aprendizaje, rotación y objetivos organizaciones.

Ante la situación planteada surge la necesidad de proporcionar a LiberlacCía.Ltda., un manual de puestos y funciones que le facilite la identificación de las actividades, las funciones y las responsabilidades que debe cumplir el trabajador.

Gráfico No. 1

### Árbol de Problemas



Elaborado por: Rosario Cifuentes

## **1.2. Formulación del Problema**

¿Cómo incide la aplicación de un manual de descripción de puestos y funciones en la Gestión administrativa en la empresa Liberlacc Ca. Ltda.?

## **1.3. Justificación**

La empresa Liberlac. Cía. Ltda. de la Parroquia de Guaytacama, Cantón Latacunga necesita poseer un Manual de Puestos y Funciones, el cual está dirigido a cada uno de los miembros de la empresa, este Manual les permitirá tener una fuente de información en la que todos los empleados encontrarán la descripción clara, de las funciones y responsabilidades, obligaciones y deberes; sin tratar de exponer un excesivo formalismo en la empresa determinado por la rigidez en el cumplimiento de las actividades., Al no existir un manual de puestos y funciones impide el funcionamiento eficiente en el desarrollo de sus actividades y no permite cumplir con sus metas y objetivos eficientemente.

A medida que la empresa fue creciendo, se fue incrementando un mayor grado de riesgo dificultad y control debido a que era imposible que una sola persona supervisara toda la empresa, por lo cual se vieron en la necesidad de distribuir esta responsabilidad a los diferentes miembros de esta compañía para que se encarguen de revisar y evaluar la manera en que se estaban cumpliendo los objetivos de esta empresa, en nuestro sistema es muy costoso que algunas empresas puedan contar con un departamento cuya función principal este encargada a un ejecutivo con la capacidad de mantener informada a la dirección o a sus accionistas lo que pasa en cada área de producción y así tomar las medidas correctivas que sean pertinentes a las circunstancias que se juzguen como necesarias.

En la actualidad las empresas, de acuerdo al volumen de operaciones internas y otros factores externos se ven en la necesidad de contar con los beneficios que le puede ofrecer este tipo de manual, proporcionándoles una mayor seguridad en el desarrollo de sus actividades que permitirán lograr un mayor alcance de sus metas y objetivos, el interés del Ingeniero Comercial es determinar si cada área o departamento realizará eficientemente su labor mediante sondeos de trabajo realizado; si cuenta o

no con personal adecuado e idóneo en cada una de las áreas de producción, si se mantiene un buen nivel de información y comunicación previniendo oportunamente las deficiencias que se hallen en el desarrollo de sus labores.

La propuesta del diseño de estructura que se presentará a la empresa será complementada con manuales de descripción de puestos y funciones, procedimientos y programas, buscando fortalecer las operaciones administrativas y financieras.

La implementación de un manual de descripción de puestos y funciones para mejorar la gestión administrativa en la empresa Liberlacc Cía. Ltda.va a permitir describir cada una de las funciones de las personas que trabajan dentro de la empresa para mejorar su eficiencia y eficacia en la salvaguarda y protección de los recursos en la empresa para alcanzar los objetivos propuestos.

## **1.4. Objetivos**

### **1.4.1. Objetivo General**

Diseñar un Manual de descripción de Puestos y Funciones como instrumento de apoyo que defina y establezca funciones y responsabilidades para así mejorar la Gestión Administrativa en la Empresa Liberlacc Cía. Ltda.

### **1.4.2. Objetivos Específicos**

- Identificar las unidades que conforman la estructura organizativa Liberlacc. Cía Ltda. para evitar sobrecargas de trabajo y duplicidad.
- Identificar los deberes, responsabilidades inherentes a los cargos existentes para establecer responsabilidades, frecuencias y tiempos.
- Analizar el proceso de estructura y la autoridad en la organización para orientar de manera asertiva la acción del personal dentro de la organización y determinar las exigencias y los requisitos de cada uno de los cargos existentes en la Unidad Administrativa.

## **CAPÍTULO II**

### **2. FUNDAMENTACION TEORICA**

#### **2.1. Antecedentes**

Según Carmen Alexandra Yáñez Villagómez 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.
- Durante la etapa de levantamiento de la información se identificó que: Es necesario clarificar y revisar la actual estructura organizacional del Gobierno Municipal del Cantón Latacunga.
- 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.
- Para la ocupación laboral, el reemplazo o cubrir vacantes existentes en el Área de secretaria ejecutiva se concluye que los procesos de selección no han sido técnicamente ejecutados.

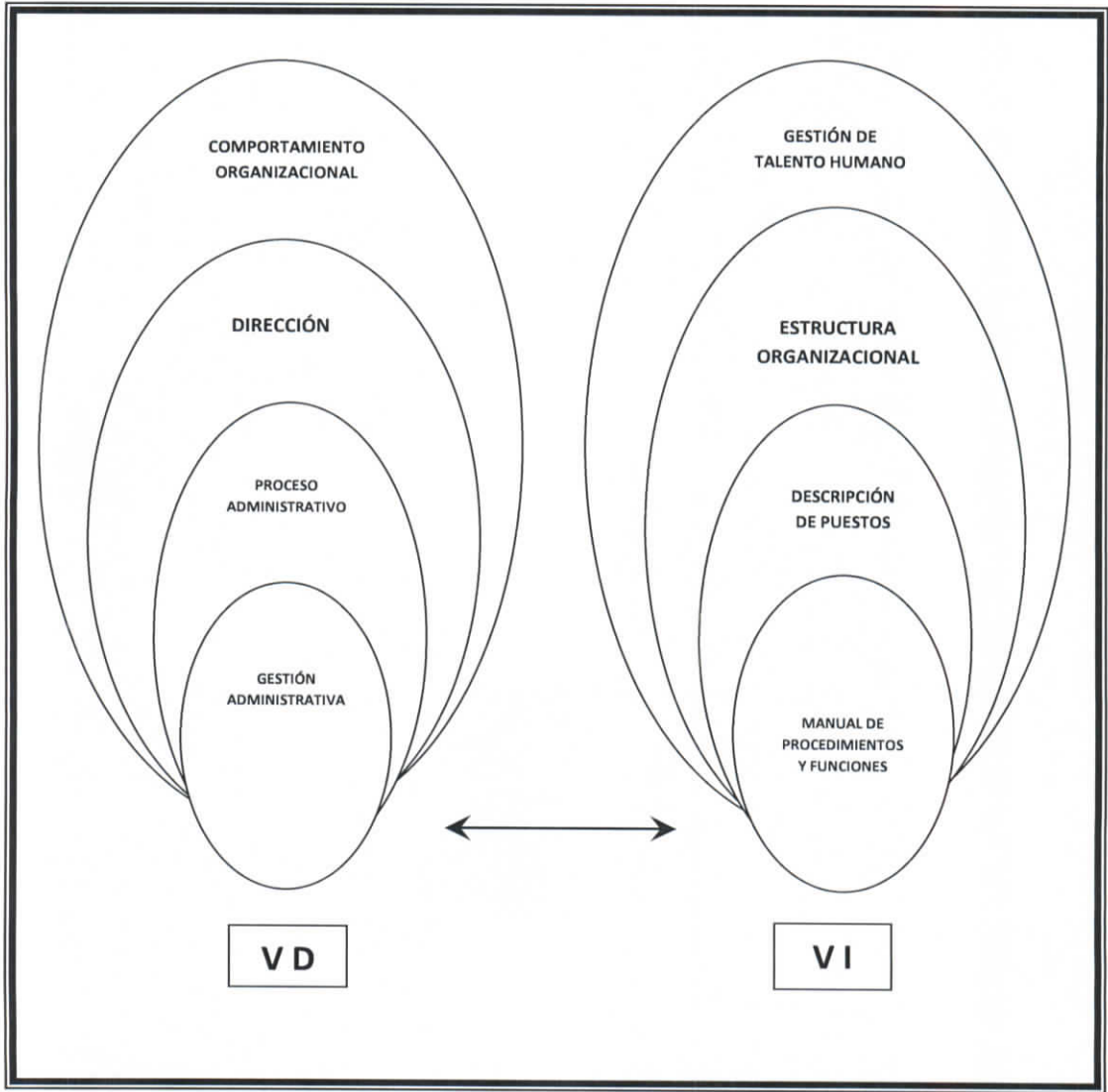
- La capacitación del personal es mínima no responde a una planificación y menos a un análisis de cargo de ser ocupante de las necesidades de la organización.

Según Sandra del Rocío Molina Quimbíta 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.
- Cuando las funciones se han definido se puede deducir los conocimientos y habilidades que dichas funciones requieren, así como las actitudes que mejor se adecuan.
- El análisis de puestos permite conocer y analizar la idoneidad del reparto de responsabilidades y su adaptación permanente.
- La Empresa Eléctrica Provincial de Cotopaxi S.A. con la implementación del Manual Orgánico Funcional ayudará a definir claramente las funciones que tienen que realizar cada trabajador, de esta manera se evitará la duplicidad de tareas incluso accidentes.
- 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.
- En el desarrollo de un análisis de puestos, en primer lugar se deben identificar las funciones. Estas funciones constituyen las principales actividades involucradas en el desempeño de un trabajo y están compuestas por conjuntos de tareas relacionadas.
- Se debe llamar a un concurso interno para elegir a los jefes de cada área debido a que están ocupando dos puestos dentro de la empresa.

## 2.2. Categorización

Gráfico No. 2



Elaborado por: Rosario Cifuentes

## 2.3 Marco Teórico

### 2.3 Gestión Administrativa

#### 2.3.1 Administración

**MOONEY**, J. D. en su libro teoría clásica de la administración menciona que 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. en su libro principios generales de administración dice que: “administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar”.

**PONCE**, Reyes A. en su libro administración de personal dice que administración: “Es un conjunto de sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social”.

Desde finales del siglo XIX se ha definido la administración en términos de cuatro funciones específicas de los gerentes: la planificación, la organización, la dirección y el control. Aunque este marco ha sido sujeto a cierto escrutinio, en términos generales sigue siendo el aceptado. Por tanto cabe decir que la administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar metas establecidas por la organización.

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 .

### 2.3.2 Proceso Administrativo

**REYES**, Agustín. “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 mas exacto concebirla como la esencia de la habilidad general para armonizar los esfuerzos individuales que se encaminan al cumplimiento de las metas del grupo”.

**AMARU**, Antonio (2008: pág. 46) Fayol, Henry (1929) quien definiera en su tiempo a la Administración como: “Una actividad común a todo lo que emprende el ser humano (familia, negocios, gobierno) y siempre exige algún grado de Prever, Organizar, Comandar, Coordinar y Controlar”.

**MINTZBER**, George (2000) considera que: “La Administración, también conocida como Administración de empresas, es la ciencia social y técnica que se ocupa de la planificación, organización, dirección y control de los recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, el conocimiento) de la organización, con el fin de obtener el máximo beneficio posible; este beneficio puede ser económico o social, dependiendo esto de los fines que persiga la organización”.

**CHIAVENATO**, Idalberto (2000: pág. 07) denuncia que: “La Administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el empleo de los recursos organizacionales para alcanzar determinados objetivos de manera eficiente y eficaz”.

De acuerdo a lo mencionado, puedo decir que la Administración es la ciencia social que a través de la planificación, organización, dirección y control de todos los recursos que en ella intervienen, y con la aplicación de principios y técnicas, permite a las empresas e instituciones alcanzar sus objetivos, metas y fines claramente

definidos, dentro de los límites de tiempo, para lograr propósitos comunes que individualmente no es factible lograr.

### **2.3.2.1. Ventajas del Proceso Administrativo**

- Se ofrece un marco de trabajo conceptual.
- Proporciona fundamentos para el estudio de la administración promoviendo el entendimiento de lo que es la administración.
- Son factibles de las contribuciones de otras escuelas administrativas ya que puede usarse lo mejor del pensamiento contemporáneo administrativo.
- Se obtiene flexibilidad, si bien es aplicable a una variedad de situaciones, se da al usuario el margen necesario para adaptarlo a un conjunto particular de situaciones.
- Se reconoce flexibilidad y arte de la administración y se fomenta la mejor manera de utilizarlo en una forma práctica.
- Se proporciona una genuina ayuda a los practicantes de la administración. El patrón del proceso hace que el gerente analice y entienda el problema y lo lleve a determinar los objetivos y los medios para alcanzarlos.
- Los principios de la administración están derivados, refinados y aplicados y sirven como directrices necesarias para una útil investigación administrativa.
- Se estimula el desarrollo de una filosofía determinada de la administración, cada una de las fases de su aplicación requiere servirse de valores, convicciones del gerente y el entendimiento de los objetivos, recursos en torno del cual opera.

### **2.3.2.2 Planificación**

**CHIAVENATO**, Idalberto. Dice “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.

### 2.3.2.3 Importancia de la Planificación

En la organización, la planificación es el proceso de establecer metas y elegir los medios para alcanzar dichas metas. Sin planes los gerentes no pueden saber cómo organizar su personal ni sus recursos debidamente. 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 donde 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.
10. KOONTZ Y O'DONNELL (2000) define el Proceso Administrativo con cinco (5) elementos:
  11. 1. Planificación
  12. 2. Designación de Personal
  13. 3. Control
  14. 4. Organización
  15. 5. Dirección

#### **2.3.2.4 La Planificación**

**CHIAVENATO**, Idalberto (2000: pág. 214) en su libro *Administración en los nuevos tiempos*, manifiesta que: “La planeación es la función administrativa que define objetivos y decide sobre los recursos y tareas necesarios para alcanzarlos adecuadamente”.

**TINAJERO**, Cristian (2004: pág. 43) dice que: “La planificación es organizar acciones, es la fase operativa que orienta las acciones, saber prever, reflexionar antes de actuar. Dentro de la planificación se debe tomar muy en cuenta el término sistemático y metódico que son muy importantes y unidos por naturaleza al proceso”.

**AMARU**, Antonio (2008: pág. 50) menciona que: “El proceso de planeación es una herramienta para administrar las relaciones con el futuro.- Es una aplicación específica del proceso de decisión.- las decisiones que, de alguna manera, buscan influir el futuro o que se pondrán en práctica en el, son decisiones de planeación.

Según el contexto se puede determinar que la planificación es la primera función del proceso administrativo, la cual requiere de un esfuerzo intelectual para seleccionar objetivos y metas coherentes para establecer los medios más idóneos para su ejecución determinando conscientemente los cursos de acción a seguir y basar las decisiones en propósitos, conocimientos y estimaciones bien estudiadas, para anticiparse a cambios en el futuro.

Además se puede discernir que la planificación parte de la condición de que el futuro de los empresas siempre será diferente del presente; lo cual implica una secuencia lógica entre la experiencia pasada, un juicio adecuado del presente y una cuidadosa observación hacia objetivos claros, medibles y realizables en el futuro; sobre los que se debe actuar y tratar de cumplirlos a pesar de influencias externas a la organización.

##### **2.3.2.4.1 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 zigzag y así evitar que una organización se mueva con eficiencia hacia sus objetivos.

La planeación reduce la incertidumbre. También aclara la consecuencia de las acciones que podrían tomar los administradores en respuesta al cambio. La planeación también reduce la superposición y desperdicios de actividades. La coordinación antes del hecho probablemente descubra desperdicios y redundancia. Además cuando los medios y los fines están claros, la ineficiencias son obvias. 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.

#### **2.3.2.4.2 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

#### **2.3.2.4.3 Pasos en la Planificación**

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

1. 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.
2. 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. Los objetivos especifican los resultados esperados y señalan los puntos finales de lo que se debe hacer, a que habrá de darse prioridad y que se debe lograr con la red de estrategias, políticas, procedimientos, reglas, presupuestos y programas.

3. 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. Están son suposición sobre el ambiente en el que plan a de ejecutarse.
4. 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.
5. 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. Quizás un curso parezca ser el más lucrativo, pero puede ser que requiera un gran desembolso de efectivo y que sea de lenta recuperación; otro puede parecer menos rentable pero quizás representa un riesgo menor; otro quizás se adapte a los objetivos de largo plazo de la compañía.
6. 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.
7. 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.
8. 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.

### **2.3.2.5 Organización**

**CHIAVENATO**, Idalberto. define que “la organización administrativa que agrupa las actividades necesarias para realizar lo planeado”. (p.245).

Las organizaciones son muy variables, según el grado de su estructuración pueden ser formales e informales.

Yoder (1981) establece que “la organización formal, es la que aparece trazada en los diagramas de organización. Es la estructura formalmente establecida por los administradores, quienes definen las tareas que deben ser ejecutadas y asignan responsabilidades para su ejecución”. (p.116).

Según Chiavenato (1999) “una organización informal es aquella que emerge espontánea entre las personas que ocupan posiciones en la organización formal, a partir de las relaciones humanas establecidas al desempeñarse en sus cargos.” (p.235).

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.

#### **2.3.2.5.1 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

#### **2.3.2.5.2 Tipos de Organizaciones**

- **Organización formal:** La organización formal debe ser flexible. Deberá darse cabida a la discreción para aprovechar los talentos creativos, y para el reconocimiento de los gustos y capacidades individuales en la más formal de las organizaciones. Sin embargo el esfuerzo individual en una situación de grupo debe canalizarse hacia metas del grupo y de la organización.

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

Como conclusiones podemos decir que aunque la ciencia de la organización no se ha desarrollado todavía hasta un punto donde los principios sean leyes infalibles, hay un gran consenso entre los estudiosos de la administración.

Estos principios son verdades de aplicación general, aunque su aplicabilidad no está tan rigurosa como para darles el carácter exacto de leyes de ciencia pura. Se trata más bien de criterios esenciales para la organización eficaz.

### 2.3.2.5.3 Principios de la 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.

#### **2.3.2.5.4 Pasos básicos para organizar**

1. 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.
2. Combinar las tareas en forma lógica y eficiente, la agrupación de empleados y tareas se suele conocer como la departamentalización.
3. Especificar quien depende de quién en la organización, esta vinculación de los departamentos produce una jerarquía de la organización.
4. 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.

#### **2.3.2.5.5 Factores que influyen en la estructura organizacional**

Existen factores internos y factores externos que influyen en la estructura organizacional.

##### Factores internos

1. Enfoque conceptual adoptado - toma de decisiones centralizadas contra toma de decisiones descentralizada, con mayor delegación de autoridad.
2. Espacio de control (el número de empleados que reportan a un supervisor).
3. Diversidad de productos y clase de operación.
4. Tamaño de la organización.
5. Características de los empleados (profesionistas, empleados de oficina, trabajadores)

##### Factores externos

1. Tecnología (cómo se transfieren los insumos a las salidas de producción).

2. Características del mercado (estabilidad, extensión, tipos de clientes).
3. Dependencia del medio ambiente (competencia, restricciones legales, reglamentación, proveedores y efectos del extranjero)

La estructura de organización es fundamental para la planificación y el control de utilidades porque tanto la planificación como el control se relacionan directamente con la distribución de autoridad y responsabilidad dentro de toda la empresa. La distribución se formaliza comúnmente en la estructura de la organización.

### **2.3.2.6 Control**

**CHIAVENATO**, Idalberto dice: “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 sí 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.

#### **2.3.2.6.1 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.

### 2.3.2.6.2 La Esencia del Control Administrativo

El control es la cuarta, y última función en el proceso administrativo. Al igual que la planificación, el control se ejerce continuamente. Por lo tanto, hay procesos de control que deben siempre estar funcionando en una empresa.

El control se ejerce a través de la evaluación personal, los informes periódicos de desempeño (o de resultados reales, como también se les denomina) e informes especiales. Bajo otro enfoque, se identifican los tipos de control como sigue:

**Cuadro no. 1**

#### TIPOS DE CONTROL

1. Control preliminar (a través de la alimentación adelantada)	Se ejerce previamente a la acción para asegurar que se preparen los recursos y el personal necesarios y se tengan listos para iniciar las actividades.
2. Control coincidente (generalmente a través de informes periódicos de desempeño)	Vigilar (mediante la observación personal e informes) las actividades corrientes para asegurar que se cumplan las políticas y los procedimientos, sobre la marcha.
3. Control por retroalimentación	Acción a posteriori (replanificación), concentrando la atención sobre los resultados pasados para controlar las actividades futuras.

**Fuente:** CHIAVENATO, Idalberto.

### 2.3.2.6.3 Fases de un proceso de control

Un proceso de control corriente, cuyo propósito sea ayudar a vigilar las actividades periódicas de un negocio y de cada centro de responsabilidad, consta de las siguientes fases:

1. Comparar el desempeño (resultados reales) con las metas y normas planificadas.
2. Preparar un informe de desempeño que muestre los resultados reales, los resultados planificados y cualquier diferencia entre ambos.
3. Analizar las variaciones y las operaciones relacionadas para determinar las causas subyacentes de las variaciones.
4. Desarrollar cursos de acción opcionales para corregir cualesquier deficiencia y aprender de los éxitos.
5. Hacer una selección (acción correctiva) del menú de alternativas y ponerla en práctica.
6. Hacer el seguimiento necesario para evaluar la efectividad de la corrección; continuar con la alimentación adelantada para efectos de re planificación.

El control eficaz exige la alimentación adelantada. En otras palabras, se supone que los objetivos, los planes, las políticas y las normas se han desarrollado y comunicado a aquellos gerentes que tienen las correspondientes responsabilidades de desempeño. Por lo tanto, el control debe necesariamente apoyarse en el concepto de la retroalimentación, el cual exige mediciones del desempeño y dispara la acción correctiva prevista para asegurar el logro de los objetivos. Cuando los planes se hacen operacionales, debe ejercerse el control para medir el avance. En algunos casos, el control tiene también como resultado la modificación de los planes y metas anteriores o la formulación de nuevos planes, cambios en la operación y reasignación de la gente. Deben desarrollarse métodos de control para las características particulares de la operación y la estructura de organización.

Un importante aspecto de control que a menudo se pasa por alto es su relación con el momento de la acción. El control no puede ser a posteriori; por ejemplo, un desembolso ya efectuado o una ineficiencia ya cometida no puede deshacerse. Por lo

tanto, debe aplicarse un control eficaz en el momento de la acción o cuando se asuma el compromiso. Este concepto sugiere que el gerente responsable de ciertas acciones debe empeñarse en alguna forma de control previo (a priori); para hacer tal cosa, los objetivos, los planes, las políticas y las normas deben haber sido comunicados al gerente y plenamente comprendidos por éste con la anticipación necesaria.

#### **2.3.2.6.4 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 a fin de al desempeño deseado.

#### **2.3.3 Dirección**

**CHIAVENATO**, Idalberto dice: “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.

### 2.3.3.1 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.

### 2.3.4 Comportamiento Organizacional

IVANCEVICH, Jhon; Matteson, Michael.; Konopaske, Robert; manifiestan “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: acción, globalización; diversidad cultural; rapidez del cambio.”

**ROBINS**, Stephen. Manifiesta que “es un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de una organización”

#### **2.3.4.1 El Individuo en la Organización**

**HELLRIEGEL**, Don. dice “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”

#### **2.3.4.2 Características Individuales**

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.

#### **2.3.4.3 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.

#### **2.3.4.4 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 plantea 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.

#### **2.3.4.5 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.

#### **2.3.4.6 Comportamiento Grupal e Influencia Interpersonal**

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

### **2.3.4.6.1 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.

### **2.3.4.6.2 Comportamiento y Conflicto Intergrupual**

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 intergrupual puede generar conflicto.

### **2.3.4.5 Cultura Organizacional**

**ROBINS**, Stephen. La cultura organizacional es “el conjunto de supuestos compartidos e implícitos, que se dan por sentados en un grupo, el cual determina la manera en que el grupo percibe sus diversos entornos, piensa respecto de ellos y reacciona a ellos mismos”. Esta definición pone de relieve tres características importantes de la cultura organizacional. En primer lugar, se transmite a los nuevos empleados mediante al proceso de socialización. En segundo término, la cultura organizacional influye en el comportamiento, en el trabajo. Por último, opera en diferentes niveles.”

#### Cuatro Funciones de la Cultura Organizacional

- 1) Dar a los miembros una identidad organizacional

- 2) Facilitar el compromiso colectivo
- 3) Promover la estabilidad del sistema social
- 4) Conformar el comportamiento ayudando a que los miembros encuentren sentido en su entorno

### 2.3.4.5.1 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. 2**

#### Tipos de Culturas Organizacionales

TIPOS GENERALES DE CULTURA	CREENCIAS NORMATIVAS	CARACTERISTICAS ORGANIZACIONALES
CONSTRUCTIVA	LOGROS	Son organizaciones que hacen bien las cosas y valoran a los miembros que establecen y logran sus propios objetivos
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	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: Comportamiento organizacional teoría y práctica/ Stephen Robins**

### **2.3.5 Gestión del Talento Humano**

La Gestión del Talento Humano comprende las actividades encaminadas a obtener y coordinar los recursos humanos de una organización.

La consideración del recurso Humano como uno de los factores determinantes de la competitividad de las empresas ha conducido a la incorporación de dicho recurso al proceso de análisis estratégico. Las estrategias formuladas por las empresas deben ser congruentes y estar soportadas por los recursos humanos que posee. Por tanto, la empresa necesita conocer cuales son las fuerzas y debilidades en términos de su recurso humano, para en base a dicha información decidir los cursos de acción que son posibles.

**CHIAVENATO**, Idalberto. en su libro, Gestión del talento humano dice que “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”

**BARRETO**, Juan. 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.

#### **2.3.5.1 Importancia de la Gestión de Recursos Humanos**

La década de los años 90 ha marcado huellas significativas de cambio en los departamentos de recursos humanos. Ha sido testigo de ciertas tendencias que

tendrán repercusiones en las empresas. La gran competitividad y fluctuaciones del entorno económico actual, la rápida evolución de la mano de obra, la mayor diversidad de la fuerza laboral son algunas de las cuestiones que se han traducido en aportaciones críticas del departamento de recursos humanos para el éxito de la organización. Para que las organizaciones no sólo se limiten a sobrevivir, sino que tengan éxito durante la próxima década, los departamentos de recursos humanos tendrán que hacer frente a esta difícil tarea con empuje y dinamismo.

Por consiguiente, la creciente importancia de los recursos humanos se debe a varias tendencias y crisis de la sociedad en general, y del mundo laboral en particular. A esto se añade el reconocimiento de que la gestión de los recursos humanos puede influir de manera importante en los objetivos de la organización. Con vista a bosquejar los acontecimientos principales que han influido en la creciente importancia de la gestión de los recursos humanos, Dolan, Schuler y Valle, (1999) han determinado seis tendencias y crisis fundamentales:

(a) Aumento de la competencia; (b) Los costos y ventajas relacionados con el uso de los recursos humanos; (c) La crisis de productividad; (d) El aumento del ritmo y complejidad de los cambios sociales, culturales, normativos, demográficos y educacionales; (e) Los síntomas de las alteraciones en el funcionamiento de los lugares de trabajo; y (f) Las tendencias para la próxima década. (p.12).

### **2.3.5.2 Definición de Cargo**

Según Chruden y Sherman citado por Chiavenato (1990) definen un cargo como:

Una unidad de la organización, cuyo conjunto de deberes y responsabilidades lo distinguen de los demás cargos. Los deberes y responsabilidades de un cargo, que corresponden al empleado que lo desempeña, proporcionan los medios para que los empleados contribuyan al logro de los objetivos en una organización. (p.79).

Bryan Livy citado por Chiavenato (1990) “define un cargo como la reunión de todas aquellas actividades realizadas por una sola persona que pueden unificarse en un solo concepto y ocupan un lugar formal en el organigrama.” (p.46).

### 2.3.5.3 Descripción de Cargos

Según Chiavenato (1999) la descripción del cargo es:

“Un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo (que hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuando lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (como lo hace), los objetivos del cargo (por que lo hace). Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y responsabilidades que comprende”. (p.331).

#### 2.3.5.3.1 Análisis de Cargos

Una vez identificado el contenido del cargo (aspectos intrínsecos), se analiza el cargo en relación con los aspectos extrínsecos, es decir, los requisitos que el cargo exige a su ocupante.

**CHIAVENATO**, Idalberto. (1990) define el análisis de cargos como “el proceso de obtener, analizar y registrar informaciones relacionadas con los cargos. El análisis estudia y determina los requisitos calificativos, las responsabilidades que le atañan y las condiciones exigidas por el cargo para su correcto desempeño.” (p.276)

El análisis de cargos pretende estudiar y determinar los requisitos de calificación, las responsabilidades implícitas y las condiciones que el cargo exige para ser desempeñado de manera adecuada. Este análisis es la base para evaluar y clasificar los cargos, con el propósito de compararlos.

#### 2.3.5.3.2 Estructura del Análisis de Cargos

La estructura del análisis de cargos se refiere a cuatro aspectos o factores de especificaciones, que comprenden:

- (a) Requisitos intelectuales que debe poseer el empleado para desempeñar el cargo de manera adecuada.

- (b) Requisitos físicos, se refieren al esfuerzo físico y mental que necesita el empleado.
- (c) Responsabilidades implícitas, tienen que ver con las responsabilidades por la supervisión de subordinados, material, herramientas o equipos que utilizan.
- (d) Condiciones de trabajo, se refieren a las condiciones ambientales y riesgos a los que se expone el empleado que puedan condicionar su productividad y rendimiento en sus funciones.

#### **2.3.5.4 Modelos Teóricos de Descripción de Cargos**

Existen diferentes modelos teóricos para la descripción de cargos, a pesar de que los autores consultados coinciden en que no hay un formato estándar ya que pueden variar en forma considerable de una organización a otra.

Según **CHIAVENATO** (1999) la descripción y análisis de cargos abarca los siguientes aspectos:

- (a) Intrínsecos: Nombre del cargo, posición del cargo en el organigrama (nivel del cargo, subordinación, supervisión y comunicaciones colaterales) y contenido del cargo (tareas o funciones diarias, semanales, mensuales anuales y esporádicas).
- (b) Extrínsecos: Requisitos intelectuales (instrucción básica, experiencia, iniciativa y aptitudes necesarias), requisitos físicos (esfuerzo físico, concentración y constitución física), responsabilidades implícitas (por supervisión de personal, materiales y equipos, métodos y procesos, dinero, títulos, valores o documentos, información confidencial y seguridad de terceros) y condiciones de trabajo (ambiente de trabajo y riesgos inherentes). (p.333).

Según Flippo (1983) el proceso de análisis y descripción de empleos, abarca básicamente la siguiente información de los hechos existentes y pertinentes al empleo:

- (a) Identificación del trabajo.

- (b) Resumen del trabajo.
- (c) Deberes a ser desarrollados.
- (d) Supervisión dada y recibida.
- (e) Relación con otros empleos.
- (f) Máquinas, herramientas y otros materiales.
- (g) Condiciones de trabajo.
- (h) Definición de los términos más usuales.
- (i) Comentarios adicionales que tienden a clarificar las categorías antes mencionadas. (p.94).

Chruden y Sherman dividen la información en dos categorías:

- (a) Descripción del puesto: Identificación (esta sección mediante el título del puesto y otros datos de identificación ayuda a distinguir un puesto entre los demás de la organización), resumen (esta sección, que a veces recibe el nombre de descripción genérica, sirve para proporcionar un resumen que deberá ser suficiente para identificar y diferenciar las obligaciones de ese con los demás puestos) y deberes (los deberes y responsabilidades principales del puesto son cubiertos por declaraciones breves que indican: lo que hace el trabajador, como lo hace y por que lo hace).
- (b) Especificación del puesto: Requerimientos y habilidades (requerimientos educacionales, experiencia, conocimientos específicos, personalidad, responsabilidad y habilidad manual) y requerimientos físicos (esfuerzo físico, condiciones de trabajo y riesgos ocupacionales. (p.48).

### 2.3.5.5 Las Macro Tendencias de la Gestión del Talento Humano

**CHIAVENATO**, Idalberto. Las principales macro tendencias de la gestión del talento humano son:

- Una nueva filosofía de acción.
- Nítida y rápida tendencia al downsizing.

- Transformación de un área de servicios en un área de consultoría interna.
- Transferencia gradual de decisiones y acciones de la ARH hacia la gerencia de línea.
- Intensa conexión con el negocio de la empresa.
- Énfasis en la cultura participativa y democrática en las organizaciones.
- Utilización de mecanismos de motivación y de realización personal.
- Adecuación de las prácticas y políticas de RH a las diferencias individuales de personas.
- Viraje completo en dirección a/ cliente, sea interno o externo.
- Gran preocupación por /a creación de valor en la empresa.
- Preocupación por preparar la empresa y a las personas para e/ futuro. Utilización intensiva del benchmarking como estrategia de mejoramiento continuo de los procesos y servicios.

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.

### **2.3.6 Estructura Organizacional**

**CHIAVENATO**, Idalberto. “Cuando hablamos de estructura organizativa nos referimos a la estructura de la organización formal y no de la informal”.

La estructura organizacional generalmente se presenta en organigramas. Casi todas las compañías necesitan unidades o departamentos tanto de línea como de asesoría ("staff"). Los gerentes de línea contribuyen directamente al logro de los objetivos y metas principales de la organización. Por lo tanto, se encuentran en la "cadena de

mando". Ejemplos son producción, compras y distribución. Los gerentes (unidades) de asesoría contribuyen indirectamente (pero de manera importante) a los objetivos de la empresa. Sus contribuciones primordialmente son proporcionar asesoramiento y pericia especializada. Por lo tanto, la gente de las unidades de "staff" no se halla en la cadena de mando. Ejemplo de dichas unidades de apoyo son contabilidad, relaciones públicas, personales y legales.

Es importante una estructura organizacional bien definida porque asigna autoridad y responsabilidades de desempeño en forma sistemática.

### 2.3.7 Descripción de Puestos

**BOHLADER**, George. "La descripción de cargos es una fuente de información básica para toda la planeación de recursos humanos. Es necesaria para la selección, el adiestramiento, la carga de trabajo, los incentivos y la administración salarial". 242p.

**CHAVENATO**, Idalberto. "Es un proceso que consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo y que lo diferencian de los demás cargos que existen en una empresa; es la enumeración detallada de las atribuciones o tareas del cargo (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las atribuciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (por qué lo hace). Básicamente es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende. Todas las fases que se ejecutan en el trabajo constituyen el cargo total. Un cargo "es la reunión de todas aquellas actividades realizada por una sola persona, que pueden unificarse en un solo concepto y ocupa un lugar formal en el organigrama". 123p.

Evidentemente, las descripciones de cargos son útiles, aunque se pueden permitir desviaciones individuales. Un empleado nuevo querrá saber qué se espera de él, y cuando el supervisor se percata de problemas de coordinación entre empleados tendrá que saber cuáles son las funciones que corresponden a cada uno.

La descripción debería, en el caso ideal, distinguir entre el contenido *prescrito* y *discrecional de cada cargo*. Así, quizá sea requisito que, por ejemplo, cada vendedor

presente un informe semanal de sus visitas, mientras un vendedor de más experiencia y capacidad puede emplear su discreción al informarle a la gerencia acerca de las condiciones cambiantes en el mercado, sus orígenes y posibles medidas correctivas en la línea de productos.

La descripción de cargos está orientada hacia el contenido de los cargos, es decir, hacia los *aspectos intrínsecos* de los cargos.

El análisis de cargos tiene que ver con los *aspectos extrínsecos*, es decir, con los requisitos que el cargo exige a su ocupante.

Pretende estudiar y determinar todos los requisitos, las responsabilidades comprendidas y las condiciones que el cargo exige para poder desempeñarlo de manera adecuada. Este análisis es la base para la evaluación y la clasificación que se harán de los cargos para efectos de comparación.

Hay distintas maneras de agrupar y organizar las tareas y los deberes, y habrá variaciones según se trate de puestos manuales, de oficina, de producción, y demás. Las principales categorías de análisis que se podrían incluir son:

a) Procedimientos, equipos y materias que el empleado debe conocer; problemas y solicitudes típicas que recibirá. b) Alcance de su responsabilidad; magnitud de la discreción; "período de control". c) Normas sobre desempeño y carga de trabajo. d) Relaciones; interfaces del cargo. e) Supervisión; relaciones de dependencia. f) Período de calificación, prueba y adiestramiento. g) Condiciones de trabajo; peligros. h) Promoción y oportunidades de carrera.

El análisis de cargos tiene una estructura que se refiere a cuatro áreas de requisitos: *intelectuales, físicos, responsabilidades implícitas, condiciones de trabajo*. Cada una de estas cuatro áreas está dividida en varios factores de especificaciones, como la experiencia. Estos factores de especificación son puntos de referencia que permiten analizar una gran cantidad de cargos de manera objetiva; son verdaderos instrumentos de medición, contruidos de acuerdo con la naturaleza de los cargos existentes en la empresa. Si la naturaleza de los cargos que van a analizarse varía,

así mismo variarán no sólo los factores de especificaciones considerados, sino también su amplitud de variación y sus características de comportamiento.

Existen varios métodos de descripción y análisis de cargos, entre ellos: La observación directa del trabajador ejecutando la labor; los cuestionarios a trabajadores y sus jefes directos; la entrevista directa al empleado; métodos mixtos que combinen dos o más de los anteriores. Estos últimos brindan la posibilidad de contrarrestar las desventajas de cada uno de los métodos, haciendo de esta manera más confiable el estudio.

La descripción de cargos es importante, ya que trata temas claves; el qué, el cómo, el cuándo y el porqué. Estas preguntas dan las bases de la limitación de un cargo, permiten delimitar obligaciones y todas las tareas y atribuciones que son los elementos que conforman un trabajo y que debe cumplir el ocupante.

Se hace de vital importancia el análisis de cargos porque por medio de éste: se deduce, analiza y desarrolla datos ocupacionales relativos a los cargos, cualidades necesarias para ocupar los cargos y características del ocupante, que sirven de base para la orientación profesional, la evaluación de salarios, la utilización de trabajadores y otras prácticas de personal. Estudia cargos desempeñados en industrias, comercios y otras organizaciones y produce descripciones de elementos de los cargos y de los requisitos físicos e intelectuales que debe poseer el ocupante. Define, clasifica y correlaciona datos ocupacionales; desarrolla medios de orientación para trabajadores inexpertos o que desean cambiar de cargo, y prepara procedimientos de entrevista para facilitar la colocación de trabajadores; utiliza datos para desarrollar sistemas de evaluación de salarios y recomienda cambios en la clasificación de los cargos; prepara organigramas, elabora monografías (mediante la descripción de patrones y tendencias industriales); diseña pruebas para medir conocimientos ocupacionales y habilidades de los trabajadores y realiza la búsqueda ocupacional relacionada.

### **2.3.8 Manual de Funciones**

Según **DUHALT**, Kraus (1997,) 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”. 20p.

**TERRY**, G.R (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.

#### **2.3.8.1 Importancia de los Manuales Administrativos**

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.

### **2.3.8.2 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.

### **2.3.8.3 Clasificación de los Manuales**

**TERRY**, G.R (1978,) 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 efectiva 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 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.

#### **2.3.8.4 Importancia del Manual de 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:

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 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.

### **2.4 Marco Conceptual**

**ADAPTABILIDAD.-** Capacidad de adaptarse de acuerdo al ambiente donde se encuentre.

**AMBIENTE.-** Es la cultura en la que se crece y se aprende normas.

**COLABORADOR.-** Persona que auxilia dentro de la empresa, desempeñándose como líder y siendo un soporte que contribuya al desarrollo de una cultura de excelencia para la Empresa.

**COMPORTAMIENTO.-** Manera de comportarse de acuerdo al ambiente, sea interno o externo.

**COMUNICACIÓN.-** Proceso mediante el cual nos ponemos en contacto con quienes nos rodean.

**DECISIÓN.-** Determinación, resolución que se toma o se da en una circunstancia específica.

**DESEMPEÑO.-** Cumplimiento o ejercicio de las obligaciones inherentes a una profesión, cargo u oficio.

**EFICACIA.-** Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera.

**EFICIENCIA.-** Capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado.

**MEJORA.-** Acción y efecto de mejorar. Cambio hecho en una situación para que resulte mejorada.

**MANUAL.-** Una de las herramientas con que cuentan las organizaciones para facilitar el desarrollo de sus funciones administrativas y operativas, fundamentalmente es un instrumento de comunicación.

**PROCESO.-** Conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación.

**RAPIDEZ.-** Optimización de tiempo y recursos que genera eficiencia dentro de un área de desempeño.

**RELACIONES.-** Actividad profesional cuyo fin es, mediante gestiones personales o con el empleo de las técnicas de difusión y comunicación, informar sobre personas, microempresas, instituciones.

**SATISFACCIÓN.-** Razón, acción o modo con que se sosiega y responde enteramente a una queja, sentimiento o razón contraria.

**TRABAJO EN EQUIPO.-** Trabajo de un grupo de personas organizadas que operan en forma mancomunada para el logro de una meta.

**TRANSPARENCIA.-** Cualidad de la persona que se desenvuelve dentro de su trabajo con honestidad y un currículum de vida intachable. Quien se da a conocer como transparente se convierte en un líder dentro de una empresa.

## CAPÍTULO III

### 3 DISEÑO DE INVESTIGACION

#### 3.1 Hipótesis

Con el diseño de un manual de Descripción de puestos y funciones para la empresa Liberlacc. Cia Ltda., de la ciudad de Latacunga, se brindará un instrumento de apoyo que defina y establezca las funciones, responsabilidades de todos los puestos de trabajo, con el fin de normalizar todas las actividades y procedimientos que existen dentro de la empresa buscando la mejora de la gestión administrativa dentro de la compañía para llegar a cumplir con los estándares de calidad total.

#### 3.2 Operacionalización de Variables

Cuadro no. 3

VARIABLE DEPENDIENTE					
OBJETIVOS	VARIABLE	CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
Identificar las unidades que conforman la estructura organizativa Liberlacc. Cia Ltda. para evitar sobrecargas de trabajo y duplicidad.	GESTIÓN ADMINISTRATIVA	Es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que trabajando en grupos los individuos cumplen eficientemente objetivos específicos	Áreas funcionales	Directivos Administrativas Asesorías Supervisoría Técnico Otros	1
	PROCESO ADMINISTRATIVO	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	Área Operativa	Procedimientos Registros  Planes de calidad  Procedimientos	2  5
	DIRECCIÓN	Es la capacidad de influir en las personas para que contribuyan a las metas de la organización y del grupo	Factor Humano	Motivación  Liderazgo  Equipos Grupales  Comunicación	4
	COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	Es un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de una organización	Actividad  Obligación	Descripción de puestos  Conocimientos	5

Elaborado por: Rosario Cifuentes

Cuadro no. 4

VARIABLE INDEPENDIENTE					
OBJETIVOS	VARIABLE	CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
Analizar el proceso de estructura y la autoridad en la organización para orientar de manera asertiva la acción del personal dentro de la organización y determinar las exigencias y los requisitos de cada uno de los cargos existentes en la Unidad Administrativa.	GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	La gestión del talento humano es una área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones	Talento humano	Competitividad Competencias Debilidades	2
	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	Cuando hablamos de estructura organizativa nos referimos a la estructura de la organización formal y no de la informal	Cadena de Mando	Autoridad Responsabilidad Desempeño	3
	DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	La descripción de cargos es una fuente de información básica para toda la planeación de recursos humanos. Es necesaria para la selección, el adiestramiento, la carga de trabajo, los incentivos y la administración salarial	Aspectos Significativos del cargo	Funciones Objetivos del Cargo	5
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS Y FUNCIONES	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	Area Administrativa	Departamentalización Entorno del cargo	6

Elaborado por: Rosario Cifuentes

### **3.3 Diseño Metodológico**

#### **3.3.1 Tipos de Investigación**

##### **3.3.1.1 Estudios Descriptivos**

El objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. Los investigadores no son meros tabuladores, sino que recogen los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento.

##### **3.3.2 Metodología**

###### **3.3.2.1 Método Inductivo**

El razonamiento inductivo es una modalidad del razonamiento no deductivo que consiste en obtener conclusiones generales a partir de premisas que contienen datos particulares. Por ejemplo, de la observación repetida de objetos o acontecimientos de la misma índole se establece una conclusión para todos los objetos o eventos de dicha naturaleza.

###### **3.3.2.2 Método Deductivo**

El método deductivo infiere los hechos observados basándose en la ley general (a diferencia del inductivo, en el cual se formulan leyes a partir de hechos observados).

#### **3.3.3 Unidad de Estudio**

##### **3.3.3.1 Población o Universo**

**RAMIRÉZ, I.** “Población es la totalidad del fenómeno a estudiar, donde las unidades de población poseen una característica común, la que se estudia y da origen a los datos de la investigación”.87p.

Una vez definido el problema a investigar, formulados los objetivos y/o hipótesis, determinadas las variables y elegido el tipo de diseño de investigación que vamos a utilizar, es preciso definir cual va ser la población o universo en la que vamos a aplicar nuestra investigación.

En tal sentido la población está constituida por el personal del área administrativa de Liberlacc. Cía. Ltda, que cuenta con: 1 administrador, 1 contador, 1 asistente, 1 supervisor de ventas, 1 jefe de bodega y despacho.

### Cuadro No 5

#### Distribución de la Población

Organización	Población					TOTAL
	Administrador	Contador	Asist. RR.HH	Supervisor de ventas	Jefe de bodega y despacho	Población
Liberlacc. Cía. Ltda.	1	1	1	1	1	5

Elaborado por: Rosario Cifuentes

#### 3.3.3.2 Muestra

La muestra, según Palella y Martins (2003) “ es la porción, parte o subconjunto que representa a toda una población y se determina mediante un procedimiento llamada muestreo”

Para esta investigación no hubo selección de muestra, se tomó la totalidad de la población como unidades de análisis, al ser una población de fácil acceso por su número reducido puede ser estudiada sin seleccionar muestra, lo cual se denomina estudio censal.

### 3.3.4 Técnicas

**PALELLA Y MARTINS** (2003), “consiste en una técnica desinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones interesan al investigador”87 p.

Para la recolección de la información, se utilizará la técnica de la entrevista y encuesta, las mismas que nos permiten conocer opiniones y actitudes que muestran las personas.

- **Entrevista.**

En términos periodísticos conversación mantenida entre la fuente informante y el periodista, para informar a través de sus respuestas.

- **Encuesta**

Conjunto de preguntas tipificadas dirigidas a una muestra representativa de personas, para averiguar la opinión sobre un producto, bien, servicio, tema, acontecimiento, etc.

### 3.3.5 Posibles Alternativas de Interpretación de Resultados

Luego de realizado el trabajo de campo, es necesario realizar el análisis y tabulación de la información recopilada, esto se lo puede hacer de manera manual o utilizando softwares estadísticos como el SPSS, mediante la interpretación de los resultados se trata de "dar sentido", ofrecer una explicación a los resultados, teniendo en cuenta el marco teórico y los objetivos fijados. En este apartado el autor, a la luz de su experiencia y conocimientos, interpreta los hallazgos y los compara con los datos de otros autores, si es posible. Debe considerarse también en qué medida los resultados avalan o no los objetivos o hipótesis planteadas. Hay que tener en cuenta que se debe ofrecer una interpretación para cada uno de los objetivos y/o hipótesis, sin embargo no deben extenderse las explicaciones porque pueden desvirtuar el carácter científico del estudio. Asimismo hemos de tener en cuenta que la etapa interpretativa es la que mayor riesgo tiene de verse viciada a causa de la subjetividad del investigador.

## CAPÍTULO IV

### 4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 4.1. Conclusiones

- Las funciones que más se realizan en los distintos departamentos están representadas por la planificación, organización, y control desde el punto de vista administrativo.
- Se pudo comprobar que en la institución parte de su población desarrolla dualidad de funciones lo que trae como consecuencia un bajo rendimiento en el cumplimiento de las mismas.
- Aun cuando el personal, en su mayoría dice conocer sobre sus responsabilidades se evidenció que no existe una información completa de los procedimientos realizados en cada una de las actividades.
- En lo concerniente al proceso de estructuración organizativa se pudo observar que no existe criterio de uniformidad que permitan conocer en forma más clara el modelo específico utilizado por la institución en su formulación.
- Se pudo comprobar que los canales de autoridad no han sido bien definidos o no se han divulgado en forma correcta.
- Dentro de la institución existen fallas significativas en lo concerniente a la comunicación lo que evidentemente deteriora las relaciones laborales impidiendo además un desarrollo óptimo de las funciones.
- Con relación al liderazgo, éste fue percibido por la población de estudio como deficiente, pues según su criterio no se manifiesta en forma efectiva.

## 4.2. Recomendaciones

- De acuerdo a las conclusiones obtenidas se permite sugerir o plantear una serie de recomendaciones que le proporcione a la institución aspecto para mejorar sus operaciones.
- Se debe crear una estructura organizativa bien definida que permita conocer e identificar mejor la conformación de Liberlacc. Cia Ltda.
- Es recomendable desarrollar una descripción y análisis de cargos con la finalidad de puntualizar cada una de las actividades que se ejecuten en la institución a fin de fijar responsabilidades y evitar la dualidad de funciones.
- Es conveniente definir en forma más clara y precisa los canales de autoridad para evitar cualquier tipo de confusión en los empleados al momento de saber o conocer quien es su jefe inmediato.
- Es importante realizar talleres, cursos o charlas que proporcione conocimientos relacionados con la comunicación efectiva para mejorar sustancialmente esta parte que es tan relevante en toda organización.
- Es recomendable revisar los diferentes estilos de liderazgos existente en la organización por cuanto estos no son percibidos en forma efectiva por los empleados, por tal razón es necesario utilizar una estrategia que conlleven a mejorarlo significativamente.
- Es pertinente desarrollar, un manual de procedimientos y funciones que les permita a los empleados conocer cada uno de los pasos necesarios para cumplir en forma efectiva con sus actividades.

**BIBLIOGRAFIA**

**BARRETO**, Juan, *Gerencia del Talento Humano*. Primera edición, Noriega Editores, México, 1999.

**BOHLANDER**, Goerge, *Administración de Recursos Humanos*, 12ª. Edición, International Thomson Editores, México, 2001.

**CHIAVENATO**, Idalberto, *Administración de Recursos Humanos* , 2da. Edición, Editorial Atlas, México, 2000.

**CHIAVENATO**, Idalberto, *Administración de los nuevos tiempos*, 7ma. Edición, Editorial MCGRAWW-HILL Interamericana, S.A, Bogotá Colombia, 2002

**CHIAVENATO**, Idalberto. *Introducción a la teoría general de la administración* 7ma edición, Mc Graw Hill, México,

**IVANCEVICH**, Jhon m. *Comportamiento organizacional*. Editorial 7ma. Edición, Editorial MCGRAWW-HILL Interamericana, S.A, México, 2001.

**MOONEY**, J. D, *Teoría clásica de la Administración* , Primera Edición, Editorial EUNED, Costa Rica,2002.

**PONCE**, Reyes A, *Administración de personal*, 2da. Edición, Editorial MCGRAWW-HILL Interamericana, S.A, México, 1998.

**REYES**, Agustín, *Administración Moderna*, 4ta. Edición, Noriega Editores, México, 2002

**STONER**, *Administración*. 2da Edición, editorial Atlas, Madrid, 1998.

**PALELLA**, Samuel. *Metodología de la Investigación Cuantitativa* , Primera Edición, Fedeupel editores, Caracas, 2004.

## FORMATO DE ENCUESTA

**Encuestas a los trabajadores de la Empresa Liberlac. Cía. Ltda.  
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO**

**Objetivo.-** La presente encuesta tiene por objeto recopilar información referente a las funciones de su puesto de trabajo, la cual será utilizada con absoluta reserva para cumplir con un trabajo de orden académico.

**Nombre del encuestado:**

---

**1.-** Nombre del o los puestos que desempeña actualmente

---



---

**2.-** ¿Usted desempeña las funciones del puesto para el que fue contratado?

Si

No

**3.-** Cuántos años de servicio tiene en la empresa

---

**4.-** Describa el personal que tiene bajo su mando o supervisión.

---

**5.-** Describa las funciones periódicas u ocasionales

---



---



---

6.- ¿Cree usted que es necesario la implementación de un Manual de Descripción de Puestos y Funciones?

SI

NO

## MANUAL DE FUNCIONES

LIBERLACC. CIA. LTDA

## DESCRIPTIVO ORGANICO FUNCIONAL

**I. ESPECIFICACIONES DEL CARGO:****Código:****0001**

CARGO: **ASISTENTE DE TALENTO HUMANO**  
 DEPARTAMENTO: RECURSOS HUMANOS  
 REPORTE JERARQUICO: ADMINISTRADOR  
 SUPERVISA A:  
 ELABORACION:  
 REVISION:

**II. OBJETIVO DEL CARGO:**

Administración, optimización y mejoramiento continuo de los procedimientos y subsistemas de recursos humanos, encaminados a conseguir, mantener y desarrollar al personal que trabaja con el grupo, a través de la efectiva aplicación de normas, políticas y procedimientos vigentes en las mismas.

**III. FUNCIONES PRINCIPALES, SECUNDARIAS, ADMINISTRATIVAS Y OPERATIVAS:**

1. Reclutará, seleccionará y contratará al personal que se requiera a fin de cubrir las vacantes existentes y cubrir la creación de nuevos puestos aprobados por las Gerencias Generales de cada una de las empresas del grupo.
2. Coordinará y desarrollará actividades de capacitación según los requerimientos de las empresas del grupo y de la planificación anual de capacitación del personal del grupo.
3. Controlará la efectiva aplicación de las normas, políticas y procedimientos de Recursos Humanos.
4. Desarrollará la inducción al grupo y a cada una de las empresas a los colaboradores nuevos que ingresan a trabajar en la misma.
5. Coordinará con la Asistente de nómina el pago de los sueldos mensuales de los trabajadores de cada una de las empresas.
6. Coordinará y buscará posibles soluciones a los problemas existentes en el personal de la empresa en relación a la gestión de trabajo y de compañerismo.
7. Será responsable de la efectiva aplicación de las normas, procedimientos y políticas inherentes a la administración del Talento Humano, difundirá y velará por el cumplimiento del Reglamento Interno de la Organización.

8. Revisará la nómina del personal de las empresas verificando todas las novedades del mismo, ingresos, salidas, ingresos, descuentos, etc...
9. Mantendrá actualizado el Manual de Funciones de las empresas del grupo, así como su organigrama estructural-funcional.
10. Desarrollará procesos efectivos de evaluación de desempeño, llevando a cabo las evoluciones en termino de prueba, en termino de contrato a plazo fijo, las evoluciones semestrales de gestión y todas aquellas que sean necesarias, etc....
11. Administrará los recursos asignados a su Departamento para su función.
12. Llevará un registro efectivo de todas las acciones administrativas del personal.
13. Llevará el control de todos los documentos legales que necesite el trabajador para su incorporación y salida de la empresa. (contratos de trabajo, avisos de entrada y salida, renunciaciones, actas de finiquito, documentos de las carpetas, etc...).
14. Supervisará la elaboración de contratos y coordinará su legalización en la Inspectoría del trabajo.
15. Coordinará planes de capacitación y desarrollo del personal.
16. Trabajaré en coordinación con la Gerencia Corporativa de Recursos Humanos sobre las actividades relacionadas a Desarrollo Organizacional (actividades sociales, culturales, deportivas, etc..).
17. Desarrollará los programas de Inducción y Re inducción corporativa.
18. Brindará soporte en actividades operativas sobre:
  - Administración y organización del plan de salud
  - Administración de pruebas psicotécnicas.
  - Administración de solicitudes de prestamos
  - Coordinará el pago de los aportes al IESS
  - Coordinará la adquisición de uniformes para el personal administrativo
  - Administrará el servicio de alimentación del personal de las empresas del grupo
  - Coordinará los procesos de comunicación interna en Guayaquil del grupo
  -
19. Elaborará informes periódicos de gestión para la Jefatura Administrativa
20. Desarrollará todas las demás funciones asignadas por su Jefe inmediato.

#### **IV. PERFIL**

1. Hombre o mujer
2. Edad comprendida entre los 25 y 38 años.
3. Estudios superiores en Psicología Organizacional, Administración de Personal o carreras afines en el campo de Recursos Humanos.
4. Experiencia mínima de 4 años en manejo de Recursos Humanos.
5. Disponibilidad total de tiempo.

#### **V. COMPETENCIAS:**

1. Liderazgo orientado a la consecución de objetivos
2. Alto nivel de organización y control
3. Capacidad comprobada para formar equipos de trabajo efectivo
4. Proactividad y autoestima

5. Iniciativa y creatividad.
6. Don de mando
7. Adaptabilidad al cambio y generación del mismo.
8. Facilitador y motivador

<b>VI. CONOCIMIENTOS ADICIONALES:</b>
---------------------------------------

1. Sólidos conocimientos de legislación laboral
2. Sólidos conocimientos de paquetes tradicionales de computación.
3. Conocimiento de procesos de cambio y reingeniería de personal
4. Técnicas efectivas de motivación y crecimiento personal.

.....  
Aprobado  
COMITÉ EJECUTIVO

LIBERLACC. CIA. LTDA  
MANUAL DE FUNCIONES

**I. IDENTIFICACION DEL CARGO:**  
**0002**

**Código:**

CARGO: **ASISTENTE DE TALENTO HUMANO**  
 DEPARTAMENTO: RECURSOS HUMANOS  
 REPORTE FUNCIONAL:  
 REPORTE JERARQUICO: JEFE ADMINISTRATIVO-FINANCIERO  
 SUPERVISA A: NO APLICA

**II.OBJETIVO DEL CARGO:**

Soporte administrativo y operativo en la efectiva administración del Recurso Humano.

**III. FUNCIONES PRINCIPALES, SECUNDARIAS, ADMINISTRATIVAS Y OPERATIVAS:**

1. Se encargará de desarrollar un plan de reclutamiento y mantenimiento de una base de datos, a fin de tener un back up efectivo de posibles aspirantes para ocupar las vacantes dadas y los puestos nuevos por cubrir.
2. Realizará la verificación de referencias y desarrollará las entrevistas preliminares
3. Mantendrá las carpetas personales actualizadas y con todos los documentos legales (contratos de trabajo, acciones administrativas, avisos de entrada y demás documentos solicitados por la empresa).
4. Coordina la elaboración de las tarjetas de identificación del personal.
5. Lleva el control de asistencia y puntualidad del personal de las empresas del Grupo.
6. Coordina la logística de los cursos de capacitación internos y externos
7. Proporciona los listados para investigación de antecedentes.
8. Brindará atención al personal en lo referente a solicitudes de préstamos, avisos de enfermedad, certificados de trabajo, tickets de alimentación, etc.....
9. Brindará soporte en los requerimientos de documentos de personal para las licitaciones correspondientes.
10. Coordina y desarrolla las actividades de Desarrollo Organizacional en coordinación con su jefe inmediato.
11. Otras funciones que su jefe inmediato le asigne.

**IV. PERFIL**

1. hombre o mujer
2. Edad comprendida entre los 24 y 30 años
3. Estudios superiores en Psicología Organizacional, Administración de Personal o carreras afines en el campo de Recursos Humanos.
4. Experiencia mínima de 1 año en manejo de Recursos Humanos.
5. Disponibilidad mínima de ½ tiempo.

**V. COMPETENCIAS:**

1. Liderazgo orientado a la consecución de objetivos
2. Alto grado de organización y control.
3. Capacidad de trabajo en equipo.
4. Pro actividad y autoestima.
5. Excelentes relaciones interpersonales
6. Facilidad para establecer un óptimo nivel de comunicación.

**VI. CONOCIMIENTOS ADICIONALES:**

1. Conocimientos de legislación laboral.
2. Conocimiento de paquetes tradicionales de computación.
3. Conocimiento de procesos de cambio y reingeniería de personal.
4. Conocimiento de técnicas efectivas de motivación y crecimiento personal.

LIBERLACC. CIA. LTDA  
MANUAL DE FUNCIONES

**I. IDENTIFICACION DEL CARGO:**  
**0003**

**Código:**

CARGO: ADMINISTRADORA DE NOMINA  
DEPARTAMENTO: RECURSOS HUMANOS  
REPORTE FUNCIONAL:  
REPORTE JERARQUICO: JEFE ADMINISTRATIVO - FINANCIERO  
SUPERVISA A: NO APLICA

**II.OBJETIVO DEL CARGO:**

Soporte administrativo y operativo en la efectiva administración del Recurso Humano.

**III. FUNCIONES PRINCIPALES, SECUNDARIAS, ADMINISTRATIVAS Y OPERATIVAS:**

12. Se encargará de desarrollar un plan de reclutamiento y mantenimiento de una base de datos, a fin de tener un back up efectivo de posibles aspirantes para ocupar las vacantes dadas y los puestos nuevos por cubrir.
13. Realizará la verificación de referencias y desarrollará las entrevistas preliminares
14. Mantendrá las carpetas personales actualizadas y con todos los documentos legales (contratos de trabajo, acciones administrativas, avisos de entrada y demás documentos solicitados por la empresa).
15. Coordina la elaboración de las tarjetas de identificación del personal.
16. Lleva el control de asistencia y puntualidad del personal de las empresas del Grupo.
17. Coordina la logística de los cursos de capacitación internos y externos
18. Proporciona los listados para investigación de antecedentes.
19. Brindará atención al personal en lo referente a solicitudes de préstamos, avisos de enfermedad, certificados de trabajo, tickets de alimentación, etc.....
20. Brindará soporte en los requerimientos de documentos de personal para las licitaciones correspondientes.
21. Coordina y desarrolla las actividades de Desarrollo Organizacional en coordinación con su jefe inmediato.
22. Otras funciones que su jefe inmediato le asigne.

**IV. PERFIL**

6. hombre o mujer
7. Edad comprendida entre los 24 y 30 años
8. Estudios superiores en Psicología Organizacional, Administración de Personal o carreras afines en el campo de Recursos Humanos.
9. Experiencia mínima de 1 año en manejo de Recursos Humanos.
10. Disponibilidad mínima de ½ tiempo.

#### **V. COMPETENCIAS:**

7. Liderazgo orientado a la consecución de objetivos
8. Alto grado de organización y control.
9. Capacidad de trabajo en equipo.
10. Pro actividad y autoestima.
11. Excelentes relaciones interpersonales
12. Facilidad para establecer un óptimo nivel de comunicación.

#### **VI. CONOCIMIENTOS ADICIONALES:**

5. Conocimientos de legislación laboral.
6. Conocimiento de paquetes tradicionales de computación.
7. Conocimiento de procesos de cambio y reingeniería de personal.
8. Conocimiento de técnicas efectivas de motivación y crecimiento personal.