



ESPE

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

UNIDAD DE GESTIÓN DE  TECNOLOGÍAS

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ADMINISTRATIVAS Y DEL COMERCIO

CARRERA DE LOGÍSTICA Y TRANSPORTE

PROYECTO DE TITULACIÓN PREVIO A OBTENCIÓN DEL

TÍTULO DE TECNÓLOGO EN LOGÍSTICA Y TRANSPORTE

TEMA: “DISEÑO DE UN MANUAL ORGÁNICO FUNCIONAL PARA

LA MICROEMPRESA LÁCTEOS VIVIANA DE LA PARROQUIA

MULALO.”

AUTOR: CUMBAJIN TOAQUIZA PAOLA MARICELA

DIRECTOR: ING. MSc SILVIA VILLACIS

LATACUNGA

2015

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS ESPE
UNIDAD DE GESTIÓN DE TECNOLOGÍAS

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente Trabajo de Graduación fue realizado en su totalidad por la señorita Paola Maricela Cumbajín Toaquiza, como requerimiento parcial para la obtención del título de TECNÓLOGO EN LOGÍSTICA Y TRANSPORTE.

ING. MSc SILVIA VILLACIS

DIRECTORA DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS ESPE
UNIDAD DE GESTIÓN DE TECNOLOGÍAS

AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD

Yo, Paola Maricela Cumbajín Toaquiza

DECLARO QUE:

El proyecto denominado “DISEÑO DE UN MANUAL ORGÁNICO FUNCIONAL PARA LA MICROEMPRESA LÁCTEOS VIVIANA DE LA PARROQUIA MULALO”, ha sido desarrollado en base a una investigación no científica exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente, este trabajo es de mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Latacunga, Mayo 2015.

Paola Maricela Cumbajín Toaquiza

C.C. 050348043-6

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS ESPE
UNIDAD DE GESTIÓN DE TECNOLOGÍAS

AUTORIZACIÓN

Yo, Paola Maricela Cumbajín Toaquiza

Autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo “DISEÑO DE UN MANUAL ORGÁNICO FUNCIONAL PARA LA MICROEMPRESA LÁCTEOS VIVIANA DE LA PARROQUIA MULALO”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Latacunga, Mayo 2015.

Paola Maricela Cumbajín Toaquiza

C.C. 050348043-6

DEDICATORIA

A Dios por guiar mi camino y así permitirme realizar el presente proyecto.

A mi madre Alicia Yolanda que desde el cielo me cuida y vela por mi bienestar, mi padre Cesar Ramiro quien ha sabido motivarme y guiarme con su valioso esfuerzo. A mis hermanos Diego, Victor, Ximena, Claudia, María y Viviana por su apoyo incondicional cuando más lo necesitaba ya que por ellos espero seguir superándome cada día

A mis abuelitos Luz y Rafael por inculcarme sus valores para ser una persona de bien.

CUMBAJÍN TOAQUIZA PAOLA MARICELA

AGRADECIMIENTO

Expreso mi más sincero agradecimiento a la Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE Unidad de Gestión de Tecnologías y por intermedio a sus dignos maestros, quienes me han inculcado sabios consejos y enseñanzas para ser un apersona de bien y lograr así terminar mi proyecto de grado.

A Dios por permitirme terminar mis estudios logrando afrontar cada dificultad presentada durante el transcurso de mi estadía en el Instituto.

A mi madre Alicia (+), y a mi padre Ramiro que con su esfuerzo supo darme lo necesario para culminar mis estudios.

A mis hermanos, y demás familiares quienes me apoyaron incondicionalmente.

Es mi sentimiento de gratitud a la Ing. Msc Silvia Villacís, como asesor de tesis por darme el tiempo necesario para guiar el mismo.

CUMBAJÍN TOAQUIZA PAOLA MARICELA

RESUMEN

En el presente trabajo se realiza un diseño de un manual orgánico funcional, ya que la micro empresa previo a un análisis realizado no cuenta con un instrumento guía donde se especifique cada una de las funciones que cumple cada trabajador, ya que se mantuvo cada una de las actividades de manera empírica y según su diario trabajar.

La estructura organizacional dentro de la microempresa es fundamental ya que ayuda al personal a conocer sus obligaciones, funciones, líneas de autoridad y responsabilidad. Siendo necesario mantener una comunicación continua entre todos los empleado.

Cada trabajador logrará mejorar sus actividades que realizan dentro de su área asignada llevándoles a superarse día a día.

ABSTRACT

In this functional organic manually performed, since the micro company prior to an analysis lacks a guiding instrument where specified each of the functions performed by each employer, they developed empirically activities in their daily work.

The organizational structure in the micro company is important because it helps staff to meet their obligations, functions, lines of authority and responsibility. It is necessary to maintain continuous communication between all employees.

All the employers will to improve theirs activities that do all the days in their assigned workplace.

INDICE DE CONTENIDOS

CERTIFICACIÓN.....	i
AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD	ii
AUTORIZACIÓN	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO	v
RESUMEN	v
ABSTRACT	¡Error! Marcador no definido.
CAPÍTULO I.....	1
TEMA	1
1.1 Antecedentes.....	1
1.2 Planteamiento del problema.....	4
1.3 Justificación e importancia	5
1.4 Objetivos.....	6
1.4.1 Objetivo General.....	6
1.4.2 Objetivo Específicos	6
1.5 Alcance.....	6
CAPÍTULO II.....	7
2.1 El Manual.....	7
2.1.1 Objetivo de los Manuales.....	8
2.1.1 Importancia de los Manuales	8
2.1.2 Clasificación de los Manuales.....	8
2.2 Tipos de Manuales	9
2.2.1 Manual de Organización	9
2.2.2 Manual de Políticas	9
2.2.3 Manual de Procedimientos.....	10

2.2.4 Manual de Producción.	10
2.2.5 Manual de Compras.....	10
2.2.6 Manual de Ventas.....	11
2.2.7 Manual de Finanzas.....	11
2.2.8 Manual de Contabilidad.	11
2.2.9 Manual de Crédito y Cobranzas.....	11
2.2.10 Manual de Personal.	12
2.2.11 Manual Técnico.	12
2.2.12 Manual de Adiestramiento o Instructivo.	12
2.3 Importancia del Manual de la Organización	12
2.4 Manual de Puestos y Funciones	13
2.5 Importancia del Manual de Puestos y Funciones	14
2.5.1 Utilidad del Manual de Puestos y Funciones.....	14
2.6 Organigrama.....	15
2.6.1 Organigramas Estructurales.	16
2.6.2 Organigramas Funcionales	16
2.6.3 Organigramas Especiales	17
2.6.4 Organigramas Esquemáticos.....	17
2.6.5 Organigramas Analíticos.....	17
2.6.6 Organigramas Generales.....	17
2.6.7 Organigramas Complementarios	17
2.6.8 Organigramas Verticales	18
2.6.9 Organigramas Horizontales	18
2.6.10 Organigramas Circulares	18
2.6.11 Organigramas Mixtos.....	18
2.6.12 Limitaciones de los Organigramas	19
2.7 La Administración	19

2.7.1 Componentes de la Administración.....	20
2.8 La Estructura Organizacional.....	23
2.9 Elementos de la Estructura Organizacional	27
2.10 Empresa	27
2.11 La Micro empresa	30
2.12 Niveles Organizacionales	32
CAPÍTULO III.....	33
DESARROLLO DEL TEMA	33
3.1 Análisis de los cargos existentes para establecer las funciones desempeñadas por cada una de los trabajadores de la Micro empresa “Lácteos Viviana”	33
3.1.1. Fuentes de información	33
3.2 Métodos de la recolección de datos.....	33
3.2.2 Ficha de observación.....	34
3.2.3 Análisis de la Encuesta.....	35
3.3 Base Legal.....	36
3.4 Levantamiento de Puestos.....	37
3.4.1 Análisis de Funciones	37
3.5 Diagnóstico del Orgánico Estructural	46
3.7 Diseño de un Manual Orgánico Estructural	50
CAPÍTULO IV	73
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	73
4.1 Conclusiones	73
4.2 Recomendaciones	74
GLOSARIO DE TÉRMINOS	75
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	77
ANEXOS.....	78

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA N°1 Organigrama Estructural.....	58
FIGURA N°2 Organigrama Funcional.....	59

INDICE DE CUADROS

CUADRO N°1 Análisis de Puesto – Gerente General.....	38
CUADRO N°2 Análisis de Puesto – Contador.....	39
CUADRO N°3 Análisis de Puesto – Jefe de Producción.....	40
CUADRO N°4 Análisis de Puesto – Recolector de Leche.....	41
CUADRO N°5 Análisis de Puesto – Agente Vendedor.....	42
CUADRO N°6 Análisis de Puesto – Chofer.....	43
CUADRO N°7 Análisis de Puesto – Secretaria.....	44
CUADRO N°8 Análisis de Puesto – Operario de Planta.....	45

CAPÍTULO I

TEMA

1.1 Antecedentes

Con la finalidad de ayudar a mejorar la administración interna dentro de la Micro empresa Lácteos Viviana, fue necesario investigar algunos trabajos con igual similitud al trabajo a desarrollarse.

Enunciando así las siguientes investigaciones:

1. “Diseño de la estructura organizacional basada en procesos para el Centro de Investigación y Desarrollo de la Fuerza Aérea Ecuatoriana” de la señorita Chilligana Centeno Ruth, del “Instituto Tecnológico Superior Aeronáutico” elaborado en el año 2010.

Según este trabajo de investigación sobre Diseño de la estructura organizacional basada en procesos para el Centro de Investigación y Desarrollo de la Fuerza Aérea Ecuatoriana se manifiesta que “En el desarrollo del mencionado trabajo recalca la importancia de mantener organizada una empresa, en donde es imprescindible definir cargos y por ende funciones, para de esta manera organizar cada una de las actividades que se debe realizar en una empresa. Trabajo en el cual concluye que una estructura organizacional basada en procesos permite una adecuada fluidez de la información dentro de la organización manteniendo un adecuado orden jerárquico establecido.” (Chilligana Ruth, 2010).

De acuerdo al manual que se implementará se identificará los cargos con sus respectivas funciones organizando de manera ordenada y secuencial todas las tareas, siguiendo un orden jerárquico la misma que debe ser aprobada por el jefe socializada o difundida y aplicada por el personal administrativo, operativo y de ventas.

2. “Creación de un manual de motivación para mejorar el clima laboral del personal civil del ITSA” del señor Basantes Correa Jesús Bermeo del “Instituto Tecnológico Superior Aeronáutico” año de elaboración 2005.

Según la investigación de este trabajo investigativo Creación de un manual de motivación para mejorar el clima laboral del personal civil del ITSA se da a notar que “El manual busca de forma específica dar una solución a las necesidades más urgentes percibidas por el personal especialmente en las responsabilidades dentro de su clima laboral, con el objetivo de incrementar la eficacia y eficiencia de todo el personal.” (Basantes Jesús, 2005).

Al implementarse el manual el clima laboral dentro de la empresa mejorara ya que el personal y la empresa podrá cumplir sus objetivos y alcanzar sus metas por ende aumentará los ingresos económicos que es una forma de mantener motivado al personal, adicional su adecuada ubicación y categorización conforme su formación académica, experiencia y desempeño.

3. “Creación de un Manual de Funciones y Procedimientos de Directivos y Empleados del Sindicato de Choferes Profesionales de La Maná” Plúas Espinosa Carolina Lezzeth, del “Instituto Tecnológico Superior Aeronáutico” año de elaboración 2007.

Mediante el trabajo investigativo Creación de un Manual de Funciones y Procedimientos de Directivos y Empleados del Sindicato de Choferes Profesionales de La Maná se ha logrado determinar que “Un orgánico estructural, funcional y posicional debidamente diseñado, permite una adecuada distribución de las unidades de trabajo, cumpliendo las actividades de cada puesto o cargo, permitiendo ser altamente competitivo. El diseño del cargo debe contemplar aspectos como funciones, perfil profesional, experiencia; permitiendo mantener a la persona requerida en el cargo definido.” (Plúas Carolina, 2007).

Las tareas determinadas en el manual de funciones deberán ser claras y concretas para que el personal sea ubicado según su nivel de profesionalismo y experiencia, el desempeño de cada persona dentro del área de trabajo es importante para la superación personal de cada uno de sus trabajadores (ascensos) y también el continuo desarrollo e incremento de la empresa.

En la actualidad es necesario mantener una pauta organizativa ya que la micro empresa mantiene una administración empírica y desorganizada llevando a tener desacuerdos desde el dueño hasta los trabajadores como es al momento de establecer los lugares de trabajo, responsabilidades y actividades que deben cumplir en su diario trabajar.

Dando a notar que los trabajos anteriores servirán como base fundamental para el Diseño de un Manual Orgánico Funcional para la Micro - Empresa Lácteos Viviana de la parroquia Mulaló.

1.2 Planteamiento del problema

“Lácteos Viviana” inicia sus actividades el primero de febrero del 2011, teniendo como objetivo principal elaborar productos lácteos como quesos y yogurt; la misma que está ubicada en el Cantón Latacunga, Parroquia Mulaló, siendo esta micro empresa familiar, desarrollando actividades de manera poco administradas, de forma empírica basada según sus conocimientos adquiridos, según su diario vivir, teniendo dificultades para ser competitivos y crecer de manera progresiva.

El problema se presenta cuando se incrementa mayor cantidad materia prima que procesaban a diario, adquiriendo maquinaria nueva y por ende incrementar personal para la manipulación de los mismos. Al empezar a laborar existió duplicidad de funciones, desorganización de las áreas de trabajo ya que no existe inducción al momento de ingresar a laborar ya que la falta de capacitación sobre tareas que desarrollan lleva a tener conflictos internos con todo el personal, siendo necesario un sistema administrativo para organizar a todo el personal sus respectivas actividades y funciones de una manera detalla y ordenada, detallando cada una de ellas basadas a la elaboración de quesos ya que los demás productos no cuenta aún con el nuevo registro sanitario exigido por el ARCSA.

Al no tener una guía para todo el personal de la micro empresa seguirán incrementándose las falencias y dificultades en el desempeño de las actividades teniendo pérdidas tanto de recursos económicos como materiales, cambio rotativo del personal, no hacerse responsable cuando la maquinaria se dañe ya que la manipulación variada produce fallas mecánicas, por lo que se ve necesario establecer las funciones incluyendo responsabilidades a cada unidad de trabajador, así ayudando al desempeño y crecimiento personal, familiar y micro empresarial.

1.3 Justificación e importancia

El presente trabajo investigativo pretende de una manera clara describir cada una de las tareas y funciones que debe desempeñar cada trabajador en una área específica.

De tal manera el manual orgánico funcional será una guía en el diario trabajar de todo el personal de la empresa, manteniendo organizadas a las unidades de trabajo, elaborando una gama de productos procesados con calidad en los tiempos requeridos, manteniendo una comunicación activa entre el personal operativo y administrativo precisando sus funciones evitando que exista duplicidad en cada tarea encomendada, estandarizará las actividades logrando alcanzar nuevas oportunidades y llegar a ser competitivos, eficaces y eficientes mediante el cumplimiento de los objetivos planteados por la micro empresa, contando con los recursos necesarios para realizarlo y apoyo de todos los empleados de la micro empresa obteniendo alta rentabilidad empresarial.

Al establecer una estructura organizada ayudará a la orientación de todo personal como es el área administrativa, de producción y comercialización, al momento de integrarse en la unidad de trabajo y seguir dentro de la micro empresa ayudando así a una pronta adaptación laboral asumiendo las correspondientes responsabilidades no siendo excluido el personal que se encuentra laborando ya que sustancialmente sus actividades serán ordenadas y detalladas de una manera clara y de fácil comprensión.

Al elaborar el manual orgánico funcional mejorará sustancialmente la organización interna de las actividades que se desarrolla día a día, estabilidad laboral, facilidad de acoplamiento a su ubicación de trabajo, menor tiempo en cada proceso de elaboración de lácteos, fácil comprensión de sus funciones y responsabilidades.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo General

- Elaborar el manual Orgánico Funcional para la Microempresa “Lácteos Viviana” de la parroquia Mulaló, mediante la descripción de funciones y responsabilidades para mejorar el desempeño laboral en el área administrativa y productiva.

1.4.2 Objetivo Específicos

- Analizar la situación actual de la Mico empresa para obtener información sobre las dificultades existentes.
- Establecer la estructura organizacional de funciones y responsabilidades para evitar duplicidad de funciones mediante la realización del análisis de puestos.
- Desarrollar el manual orgánico funcional de las unidades existentes en la micro empresa para mantener una guía donde los trabajadores puedan conocer sus funciones y responsabilidades.

1.5 Alcance

El presente proyecto pretende brindar una estructura orgánica funcional a las diferentes unidades laborales dentro de la Micro empresa Lácteos Viviana que permita precisar los niveles de autoridad y responsabilidad, logrando describir las funciones generales y específicas en cada puesto o cargo a desempeñar, para así tener un mejor desempeño laboral y ayudar a crecer a la misma a nivel cantonal.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 El manual

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.

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.

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”.(Gitman ,2009)

El 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”.

2.1.1 Objetivo de los manuales

- Presentar una visión de conjunto de la organización.
- Precisar las funciones asignadas a cada unidad administrativa.
- Establecer claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos.
- Coadyuvar a la correcta atención de las labores asignadas al personal.
- Permitir el ahorro de tiempo y esfuerzo en la realización del trabajo.
- Funcionar como medio de relación y coordinación con otras dependencias.
- Servir como medio de información a los proveedores de bienes, prestadores de servicios, usuarios y clientes. (DUHALF Krauss, 1997).

2.1.1 Importancia de los manuales

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

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

2.1.2 Clasificación de los manuales

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

a) Por Su Contenido

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

b) 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.

c) Por Su Función Específica

Esta clasificación se refiere a una función operacional específica a tratar.

2.2 Tipos de manuales

2.2.1 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.

2.2.2 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:

- Agilizar el proceso de toma de decisiones
- Facilitar la descentralización, al suministrar lineamientos a niveles intermedios.
- Servir de base para una constante y revisión.
- Puede elaborarse manuales de políticas para funciones operacionales tales como: producción, ventas, finanzas, personal, compras, etc.

2.2.3 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 explicativa de (como hacer las cosas) de trabajo al personal y es muy valiosa para orientar al personal de nuevo ingreso.

2.2.4 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.

2.2.5 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.

2.2.6 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.

2.2.7 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.

2.2.8 Manual de Contabilidad.

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

2.2.9 Manual de Crédito y Cobranzas.

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

2.2.10 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.

2.2.11 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 auditoria 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.

2.2.12 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 Importancia del manual de la organización

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

- 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 Manual de Puestos y Funciones

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

Es como un cuerpo sistemático que indica las funciones y actividades a ser cumplidas por los miembros de la Organización y la forma en que las mismas deberán ser realizadas ya sea, conjunta o separadamente, consiste en la definición de la estructura organizativa de una empresa. Engloba el

diseño y descripción de los diferentes puestos de trabajo estableciendo normas de coordinación entre ellos.

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

2.5 Importancia del Manual de puestos y funciones

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

- Antes de delegar los puestos de trabajo es necesario organizar los recursos con que cuenta la empresa.
- La delegación que induce el establecimiento de normas de actuación debe preceder al acto de supervisión.
- Los jefes deben delegar y vitalizar las normas de actuación, reconocer y recompensar la ejecución del trabajo para motivarlos.
- La acción de organizar no se limita a desarrollar un manual de puestos y funciones, también se ocupa de centralizar los objetivos del organismo; el análisis de los bienes o servicios, comercialización, finanzas, administración de personal, presupuestos y una apreciación de las habilidades y capacidades del personal con que se cuenta.

2.5.1 Utilidad del Manual de puestos y funciones

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

- Sirve para el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema.
- Interviene en la consulta de todo el personal, que se desee emprender tareas de simplificación de trabajo como análisis de tiempos, delegación de autoridad, etc.
- Para establecer un sistema de información o bien modificar el ya existente.
- Para uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
- Determina en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores.
- Facilita las labores de auditoria, evaluación del control interno y su evaluación.

2.6 ORGANIGRAMA

Es la representación gráfica que muestra determinados aspectos de la organización, ya que sólo indica la forma en que se relacionan los distintos departamentos por medio de líneas de autoridad.

La descripción de cargos complementa la falta de información y permite precisar el contenido y las relaciones de las distintas posiciones definidas en el organigrama. Es una descripción escrita de las relaciones de autoridad y los principales deberes del cargo y sus requisitos.

Generalmente un organigrama debe representar:

a) Posición o cargo.

El conjunto de actividades agrupadas de acuerdo con algún criterio de departamentalización y que se asignan a una unidad orgánica o persona se representa gráficamente mediante un rectángulo, donde se coloca la denominación del departamento y/o nombre y jerarquía del jefe los

organismos no lineales, "staff" o de asesoramiento, se representan fuera de la pirámide jerárquica.

b) Relaciones entre cargos.

Muestra la relación de autoridad jerárquica mediante líneas continuas que unen las distintas posiciones, y la autoridad funcional o "staff" mediante una línea entrecortada.

Las diferentes clases de organigramas:

2.6.1 Organigramas Estructurales.

Tienen por objetivo representar sólo la estructura administrativa de una institución o parte de ella. Esto es, conjunto de sus unidades y las relaciones que las ligan.

Por lo tanto expresan:

- Unidades administrativas
- Las relaciones que hay entre ellas.

La estructura administrativa es como el esqueleto del organismo. Por ello el organigrama estructural es como la radiografía de la organización.

2.6.2 Organigramas Funcionales

Son también llamados organigramas de funciones. Tienen por objeto indicar, en el cuerpo de la gráfica, además de las unidades y sus relaciones, las principales funciones o labores de los órganos representados.

2.6.3 Organigramas Especiales

Tienen por objeto destacar, de una manera especial, en la composición del diagrama, alguna característica especial, ya sea de la estructura, o de alguna o algunas funciones de la organización.

2.6.4 Organigramas Esquemáticos.

Contienen sólo lo indispensable: los órganos principales y las relaciones más simples. No señalan detalles y se elaboran para el público. Son un instrumento de información general. Presentan una visión simplificada de una organización.

2.6.5 Organigramas Analíticos

Representan con el mayor detalle posible una organización para facilitar su estudio. Tienen una finalidad técnica. Contienen todos los puestos y todas las relaciones del área que se pretende analizar.

2.6.6 Organigramas Generales

Son llamados también cartas maestras. Representan toda la institución por medio de sus órganos principales y sus relaciones básicas. Generalmente esquemáticos y comprenden sólo los niveles más altos de la organización.

2.6.7 Organigramas Complementarios

Muestran cada uno por separado uno de los departamentos o divisiones principales de la estructura y ofrecen mayores detalles sobre puestos, relaciones, autoridad y obligaciones dentro de ese departamento o división.

Puede existir un organigrama complementario del departamento de ventas, otro del departamento de contabilidad y así para la unidad que se necesite.

2.6.8 Organigramas Verticales

En los organigramas de formato vertical, el órgano representado de más alta jerarquía está colocado en la parte superior. Las líneas de autoridad parten de arriba hacia abajo.

2.6.9 Organigramas Horizontales

Cuando son muchos los niveles jerárquicos, conviene usar el formato horizontal en el que el órgano representado de más alta jerarquía se coloca en el margen izquierdo y las líneas de autoridad parten de izquierda a derecha.

2.6.10 Organigramas Circulares

En los organigramas circulares, el órgano representado de mayor jerarquía se coloca en el centro, las líneas de autoridad parten del centro a la periferia y los distintos niveles aparecen como círculos concéntricos.

2.6.11 Organigramas Mixtos

En algunas ocasiones, por comodidad en la composición de un organigrama, se puede combinar el formato vertical para algunos niveles y el horizontal para otros. En estos casos el tramo de las líneas de autoridad debe ser lo suficiente claro para no dejar duda de cuál órgano es el inmediato superior a otro.

2.6.12 Limitaciones de los Organigramas

Ningún organigrama puede expresar por sí mismo todos los datos de la organización de una institución. Necesita complementarse con un texto, en que se expliquen las relaciones que existen entre los órganos, la naturaleza de cada uno, o de sus funciones o labores.

Para el caso del presente proyecto hemos realizado un organigrama, estructural que define las unidades Administrativas y la relación que existe entre ellas, además es un organigrama esquemático, porque contiene los órganos más principales y las relaciones más simples, es analítico porque representa con detalle una posible bien organizada organización para facilitar su estudio, tiene finalidad técnica y está organizado de forma vertical para representar la jerarquía desde la parte superior con su autoridad hasta el ámbito operativo.

2.7 La Administración

La Administración es una ciencia, arte que nos permite, planificar, organizar, dirigir, controlar y evaluar, a todos los departamentos de la organización, a través de técnicas, métodos, procedimientos con el fin de cumplir con los objetivos planteados a largo como a corto plazo, y de esa forma la empresa sea eficiente y eficaz en las actividades que realice, y por ende sea más competitiva. La Administración a su vez es la encargada de la toma de decisiones, delegar funciones departamentales, realizar un control en base a los resultados, las mismas van a beneficiar o perjudicar a la empresa, y sobre todo nos ayuda a definir lo que debemos hacer ante los imprevistos que se presente y de esa forma poder afrontarlos de la mejor manera, ya que una entidad debe ajustarse a condiciones sociales, económicas, políticas, tecnológicas. (Gitman, 2009)

Según, Pablo Solís (2006); define a la administración como: "Un proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional. La

administración significa actuar en dirección hacia el logro de una meta para realizar las tareas consiguientes, no efectúa actividades elegidas al azar, si no actividades con un propósito y una dirección bien definidos.

La Administración es un proceso que se encarga de la supervisar, guiar acciones, en la empresa para el cumplimiento de metas, objetivos, planes y programas planteados, y de esa forma la entidad sea eficiente, y eficaz y por ende tenga éxito en las operaciones que efectúe. A su vez la administración es un proceso que consiste en delegar funciones departamentales, para que cumplan responsabilidades, las mismas que se basan en procedimientos adecuados precisos que conllevan al éxito empresarial. La Administración implica que una persona tome el mando de una entidad, y sepa guiar, a cada uno de los departamentos, áreas existentes, con liderazgo, ya que solo así la entidad marchara bien, y tendrá éxito en las labores que ejecute.

2.7.1 Componentes de la Administración

Es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales, se hace efectiva la administración, los mismos que son interrelacionados y forman un proceso integral. A continuación podemos visualizar el proceso administrativo.

a. Planeación

Fija el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios para orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempos y de números necesarios para su realización. La planeación cuenta con varias etapas entre ellas tenemos:

- **Propósitos:** Son las aspiraciones fundamentales o finalidades de tipo cualitativo que persigue en forma permanente o semipermanente un grupo social.
- **Objetivos:** Representa los resultados que la empresa espera obtener, son fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente.

- Políticas: Son guías para orientar la acción, o son criterios lineamientos y no se sancionan.
- Estrategia: Son cursos de acción general o alternativas que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos, las lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas.
- Presupuestos: Es el plan de todas o algunas de las fases de actividad de la empresa expresando en términos económicos, junto con la comprobación subsecuente de las realizaciones de dicho plan.
- Pronósticos: Es prever las cosas que pudieran suceder.

b. Organización

Es el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social. La organización abarca varias etapas tales como:

- División del Trabajo: Separación y delimitación de las actividades, con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo esfuerzo.
- Jerarquización: Es la disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia.
- Departamentalización: Es la división y el agrupamiento de las funciones y actividades específicas, con base en su similitud.

c. Integración

Es obtener y articular los elementos humanos y materiales que la organización planeación, señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social. La integración cuenta con varias etapas entre ellas tenemos:

- Reclutamiento: Es recolectar información y así poder tener una bolsa de trabajo.
- Selección: Después de hacer el reclutamiento si hay una vacante, se recurre a la bolsa de trabajo, previamente seleccionada.
- Inducción: Conocer todo lo necesario para desempeñarte en el trabajo.
- Capacitación: Llegar a ser más productivo y capaz.

d. Dirección

Ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través, de la motivación, comunicación y supervisión. La dirección contempla varias etapas entre ellas tenemos:

- Toma de Decisiones: Es la elección del curso de acción entre varias alternativas.
- Integración: Con ella el administrador elige y se allega, de los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones previamente establecidas para ejecutar los planes.
- Motivación: Por medio de ella se logra la ejecución de trabajos tendiente a la obtención de objetivos.
- Comunicación: Proceso a través del cual se transmite y recibe información en un grupo social.

e. Control

Es la evaluación y medición de la ejecución de los planes, con el fin de detectar y prever desviaciones, para establecer las medidas correctivas necesarias. El control cuenta con varias etapas entre ellas tenemos:

- Establecimiento de Estándares: Representan el estado de ejecución deseado, de hecho nos es más que los objetivos definidos de la organización.

- **Medición de Resultados:** Es medir la ejecución y los resultados, mediante la aplicación de unidades de medida, que deben ser definidas de acuerdo con los estándares.
- **Corrección:** La utilidad concreta y tangible del control está en la acción correctiva para integrar las desviaciones con relación a los estándares.
- **Retroalimentación:** Mediante ella la información obtenida se ajusta al sistema administrativo al correr del tiempo.
- **Control:** Los buenos controles deben relacionarse con la estructura organizativa y reflejar su eficacia.

2.8 La Estructura Organizacional

Implica una estructura de funciones o puestos intencional y formalizada. Además, consiste en:

- La identificación y clasificación de actividades requeridas.
- La agrupación de las actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos.
- La asignación de cada grupo de actividades a un administrador dotado de la autoridad (delegación) necesaria para delegarlo.
- La estipulación de coordinación horizontal (en un mismo o similar nivel organizacional) y vertical (entre las oficinas generales, una división y un departamento, por ejemplo) en la estructura organizacional.

Una estructura organizacional debe diseñarse para determinar quién realizara cuales tareas y quien será responsable de qué resultados; para eliminar los obstáculos al desempeño que resulta de la confusión e incertidumbre respecto a la asignación de actividades, y para tener redes de toma de decisiones y comunicación que respondan y sirvan de apoyo a los objetivos empresariales.

- Organización formal debe ser flexible, debe dar lugar a la discrecionalidad, la ventajosa utilización del talento creativo y el reconocimiento de los gustos y capacidades individuales en las organizaciones formales. No obstante, en una situación grupal los esfuerzos individuales deben canalizarse hacia metas grupales y organizacionales.
- Organización informal como una red de relaciones personales y sociales no establecidas ni requeridas por la organización formal pero que surge espontáneamente de la asociación entre sí de las personas.

De este modo son organizaciones informales (relaciones que no parecen en un organigrama) el grupo que trabaja en los talleres, el personal del sexto piso, el equipo que se reúne a jugar boliche y los “asiduos” el café matutino.

De acuerdo a la finalidad que tenga la organización, se diferencian los siguientes tipos de organizaciones:

Sin fines de lucro: estas organizaciones son las que se constituyen para cumplir una determinada función dentro de la sociedad, sin pretender con ello obtener algún tipo de ganancia económica por parte de sus dueños. La iglesia, los clubes deportivos, el ejército, las agrupaciones culturales y de beneficencia son algunas de las organizaciones que pueden ser consideradas como organizaciones sin fines de lucro.

Con fines de lucro: en este caso, a diferencia del anterior, el principal fin, e incluso a veces el único, es que los accionistas de la entidad obtengan ganancias o utilidades a partir de las actividades que realiza la entidad en cuestión. Dentro de estas organizaciones se pueden encontrar, entre otras, las organizaciones que ofrecen algún servicio específico, las industrias, las empresas que venden productos o los bancos y las financieras.

Se debe tener en cuenta que entre las organizaciones con y sin fines de lucro, la diferencia radica en que los aportes que recibe la segunda son destinados a alcanzar los fines para lo que fueron fundadas. En las que son

con fines de lucro, en cambio, los aportes buscan obtener ganancias económicas, por lo que la actividad de la entidad es un mero medio para dicho fin y no un fin en sí.

También, las organizaciones pueden clasificarse teniendo en cuenta su grado de concentración. En estos casos, existen las siguientes variantes:

Descentralizadas: en estas entidades, el proceso de toma de decisiones no se concentra en un área específica de la misma, sino que esta depende de una cadena de mandos de diferentes jerarquías. Esta elección de descentralizar la toma de decisiones es una manera de alcanzar respuestas de mayor creatividad gracias a la intervención de personas que poseen diferentes conocimientos y que se desempeñan en distintas tareas. Es por esto que es una opción muy elegida en las organizaciones que se desempeñan en actividades que resulten poco previsibles y complejas.

Centralizadas: en estas entidades, por el contrario, son las áreas de mayor jerarquía las que se encargan de la toma de decisiones. En ellas, resultan contadas las veces en las que se delega esto a las áreas de menor autoridad.

Por último, las organizaciones se pueden clasificar en:

Funcionales: en entidades como estas, cada una de las áreas y el personal que las integra tiene una tarea específica, previamente asignada, que debe llevar adelante. Esto mismo ocurre con quienes ocupan los cargos superiores, por lo que en las autoridades también existen divisiones y especializaciones. Sumado a ello, las decisiones no se toman de manera centralizada, sino que existen canales de comunicación e intercambio que facilitan la toma en forma conjunta. Esto, si bien suele ser bien visto, puede generar ciertos inconvenientes, como por ejemplo, que no haya una autoridad del todo definida, lo que en muchos casos puede acentuar la competencia entre los compañeros de trabajo. Todo esto puede ser un caldo de cultivo para conflictos y pleitos entre los miembros del personal.

Lineales: estas organizaciones poseen una estructura bastante antigua y que se caracteriza por su sencillez. Estas son las organizaciones que se basan de las diseñadas la Edad Media, como por ejemplo los ejércitos y la iglesia de aquel entonces. En estas organizaciones existe una clara organización jerárquica en donde los que se ubican en la parte inferior deben responder a las órdenes de sus superiores. También, otro rasgo propio de las entidades lineales es que las decisiones son tomadas de manera centralizada, por parte de las autoridades superiores. Todas estas cualidades hacen que las organizaciones lineales resulten muy organizadas y controladas y en donde las medidas se implementan de forma sencilla y tranquila.

De todas formas, esto puede tener un lado negativo, y es que hay poco margen para la creatividad y la innovación. También hay poca flexibilidad y los empleados suelen tener poca iniciativa y son más bien pasivos. Por otro lado, las autoridades superiores no suelen especializarse en una materia, sino que tienen cargos más generalistas y hay poco intercambio de mensajes con sus delegados.

Línea Staff: organizaciones como estas son la combinación de las dos variantes anteriores: lineales y funcionales. Si bien predominan los rasgos lineales, se combinan las características positivas de ambas, como por ejemplo, los canales de comunicación, la especialización de las tareas, la presencia de una jerarquía, entre otras. Todo ello fomenta el trabajo en equipo y de manera coordinada.

Los diferentes comités que se crean en una entidad pueden ir variando sus miembros, ya que estos se los elige en función del caso que deba ser analizado, por lo que se selecciona a los que más conocimientos tengan al respecto. **Fuente (Pérez, R)**

2.9 Elementos de la Estructura Organizacional

- El núcleo operativo.

Abarca a aquellos miembros y operarios que realizan el trabajo básico relacionado directamente con la producción de bienes y servicios.

- La línea media.

Esta va desde los altos gerentes, a los supervisores de contacto. En una supervisión directa, el gerente de línea media ejecutaría las siguientes tareas:

- Recoger información retroalimentada de su propia unidad.

Enviar parte de la misma a los gerentes que se encuentran por encima de él. Intervenir en la corriente de decisiones. Ante problemas o propuestas de cambio, ocuparse de lo que le competa y el resto elevarlo al nivel superior.

- La Cumbre Estratégica

Está integrada por las personas encargadas de la responsabilidad general de la organización como director general y gerentes de alto nivel, los cuales se encargan de.

- Asegurar que la organización cumpla su misión de manera efectiva.
- Administrar las condiciones fronterizas de la organización (las relaciones con su ambiente).
- Formular estrategias.

2.10 Empresa

“La empresa es el organismo formado por personas, bienes materiales, aspiraciones y realizaciones comunes para dar satisfacciones a su clientela”.

La empresa es una entidad económica encaminada al desarrollo productivo por que utiliza los recursos económicos, tecnológicos y el más importante el recurso humano, cuya finalidad es la producción y comercialización de productos o servicios destinados a la satisfacción de la población, con el ánimo de obtener una rentabilidad económica.

Constituyen unidades económicas organizadas, donde las personas identifican una oportunidad de introducir un producto o servicio, e invierten capital y trabajo, con el fin de obtener rentabilidad económica y aportar al desarrollo social.

SEGÚN EL SECTOR DE ACTIVIDAD:

Empresas del Sector Primario:

También denominado extractivo, ya que el elemento básico de la actividad se obtiene directamente de la naturaleza: agricultura, ganadería, caza, pesca, extracción de áridos, agua, minerales, petróleo, energía eólica, etc.

a) Empresas del Sector Secundario o Industrial:

Se refiere a aquellas que realizan algún proceso de transformación de la materia prima. Abarca actividades tan diversas como la construcción, la óptica, la maderera, la textil, etc.

b) Empresas del Sector Terciario o de Servicios:

Incluye a las empresas cuyo principal elemento es la capacidad humana para realizar trabajos físicos o intelectuales. Comprende también una gran variedad de empresas, como las de transporte, bancos, comercio, seguros, hotelería, asesorías, educación, restaurantes, etc.

SEGÚN EL TAMAÑO:

Existen diferentes criterios que se utilizan para determinar el tamaño de las empresas, como el número de empleados, el tipo de industria, el sector de

actividad, el valor anual de ventas, etc. Sin embargo, e indistintamente el criterio que se utilice, las empresas se clasifican según su tamaño en:

a) Grandes Empresas:

Se caracterizan por manejar capitales y financiamientos grandes, por lo general tienen instalaciones propias, sus ventas son de varios millones de dólares, tienen miles de empleados de confianza y sindicalizados, cuentan con un sistema de administración y operación muy avanzado y pueden obtener líneas de crédito y préstamos importantes con instituciones financieras nacionales e internacionales.

b) Medianas Empresas:

En este tipo de empresas intervienen varios cientos de personas y en algunos casos hasta miles, generalmente tienen sindicato, hay áreas bien definidas con responsabilidades y funciones, tienen sistemas y procedimientos automatizados.

c) Pequeñas Empresas:

En términos generales, las pequeñas empresas son entidades independientes, creadas para ser rentables, que no predominan en la industria a la que pertenecen, cuya venta anual en valores no excede un determinado tope y el número de personas que las conforman no excede un determinado límite.

d) Microempresas:

Por lo general, la empresa y la propiedad son de propiedad individual, los sistemas de fabricación son prácticamente artesanales, la maquinaria y el equipo son elementales y reducidos, los asuntos relacionados con la administración, producción, ventas y finanzas son elementales y reducidos y

el director o propietario puede atenderlos personalmente. **Fuentes (García, 2010)**

2.11 La Micro empresa

Pierre Yves Barriere; dice, “Una pequeña o mediana empresa son aquellas en las cuales la propiedad del capital se identifica con la dirección efectiva y responde a unos criterios dimensionales ligados a unas características de conducta y poder económico”

La microempresa son entidades conformadas por un pequeño número de empleados que laboran en ellas, la actividad que realizan es la misma que las medianas empresas y grandes, tiene por finalidad la producción de necesidades de la comunidad, y con el objetivo de obtener una utilidad.

La importancia del sector empresarial, lo constituye su contribución y desarrollo como medio para adelantar procesos eficientes de distribución de ingreso y generación de empleo. En efecto, uno de los objetivos fundamentales es la construcción de una sociedad más equitativa, en la que los beneficios del desarrollo sean compartidos por el mayor número de miembros de la sociedad.

La administración en las empresas modernas pequeñas y medianas está dividida entre los diversos agentes a los que van dándose atribuciones y funciones especializadas, que deben articularse en un conjunto coherente.

Integra empresarios y promotores; administradores, técnicos y especialistas, que ocupan las posiciones clave en la organización y cuya acción se hace sentir en todas las áreas de la empresa.

La pequeña y mediana empresa ha ofrecido una alternativa para el proceso de la industrialización. También reconocido que la pequeña y mediana empresa ofrece una oportunidad para una continuada expansión de sistema económico del país.

Las pequeñas y medianas empresas existen en tres ramas principales, éstas son, la industria, la comercial, y la de servicios.

El objetivo de la pequeña y mediana industria es contribuir a elevar el nivel de ingresos de la población, a crear un mecanismo redistributivo de la propiedad entre parientes y amigos que son quienes forjan una idea e inician una actividad industrial en pequeña escala.

Las pequeñas empresas tienen su función propia en cuatro aspectos básicos:

- Suministradoras de materiales y piezas (subcontratistas).
- Agencias de servicios para la gran empresa.
- Agentes y distribuidoras.
- Clientes que usan, más que distribuir productos de la gran empresa.

Las características son:

- a) El propietario o propietarios de la empresa laboran en la misma.
- b) El número total de trabajadores y empleados no exceden de 10 personas.

Sus ventajas son:

- Al igual que la pequeña y mediana empresa es una fuente generadora de empleo.
- Se transforman con gran facilidad por no poseer una gran estructura rígida.
- Son flexibles adaptando sus productos a los cambios del mercado.

Sus desventajas son:

- La producción generalmente, va encaminada solamente al mercado interno.
- Utilizan tecnología ya superada.
- Sus integrantes no tienen conocimientos ni técnicas para una productividad más eficiente.
- Dificultad de acceso a crédito.

2.12 Niveles Organizacionales

Se logra identificar como los diferentes niveles organizacionales a los siguientes:

- Nivel ejecutivo.- constituye el máximo nivel jerárquico de la institución, es el encargado de orientar, planificar, organizar y dirigir.
- Nivel auxiliar.- comprende las funciones que implica el ejercicio de actividades de apoyo y complementarias de las tareas propias de los niveles superiores o de labores que se caracterizan por el predominio de actividades manuales.
- Nivel directivo.- es el responsable de la aplicación de la política definida por el nivel directivo, formula y ejecuta los planes y programas, aconseja, informa, recomienda y sugiere.
- Nivel operativo.- es el responsable de la ejecución de los planes, programas y actividades en el campo de especialidad de las áreas que conforman. **Fuente (Valencia, R)**

CAPÍTULO III

DESARROLLO DEL TEMA

“Diseño de un Manual Orgánico Funcional para la Micro- Empresa Lácteos Viviana de la parroquia Mulalo.”

3.1 Análisis de los cargos existentes para establecer las funciones desempeñadas por cada una de los trabajadores de la Micro empresa “Lácteos Viviana”.

3.1.1. Fuentes de información

Para la presente investigación ha sido necesario realizar diferentes análisis al aplicar una ficha de observación y una encuesta aplicando a los empleados que se encuentran laborando en la micro empresa.

Basada en un modelo no experimental, con la aplicación de instrumentos que nos permitieron ayudar con la recolección de información para así conocer las funciones que cumple y que debería cumplir cada empleado, de esta manera garantizando los datos relacionados entre las acciones diarias y sus verdaderas funciones.

3.2 Métodos de la recolección de datos

Aplicando los siguientes métodos de datos:

- Investigación documental (leyes, reglamentos, y reformas)
- Observación directa aplicando una ficha de observación.
- Encuesta con todos los trabajadores.

3.2.1 Investigación Documental

Donde se revisó principalmente el organigrama estructural, libros y sitios web, y trabajos de grado.

- Libros, artículos, sitios web, en el cual hemos tomado dicha información para la elaboración del manual, tomando como referencia además como referencia varios trabajos de graduación existentes en la biblioteca del Instituto Tecnológico Superior Aeronáutico.

3.2.2 Ficha de observación

	FICHA DE OBSERVACIÓN UNIDAD DE GESTIÓN DE TECNOLOGÍAS “LOGÍSTICA Y TRANSPORTE”
Datos informativos: Lugar: Lácteos “Viviana” Área Administrativa, Producción y Despacho. Fecha: 17 de abril del 2015 Observador: Srta. Paola Maricela Cumbajín Toaquiza	
Objetivo: Identificar la situación actual de la Micro empresa en el área administrativa y de producción.	
OBSERVACIONES:	
<p>Se observó en el área administrativa y en el área de producción lo siguiente</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desorganización de sus áreas de trabajo • Duplicidad de las actividades de los trabajadores en el área administrativa • No existe funciones específicas para el personal. • Trabajadores poli funcionales. • No poseen una guía detallada de las funciones a desempeñar en el área de trabajo. • No tienen un registro de horas a laborar. • Los cargos son ocupados por diferentes personas en períodos cortos. • El personal no tiene capacitación continua en cuanto a sus labores a desarrollar en la micro empresa. • Desconocimiento de un orden jerárquico • Desconocimiento de sus responsabilidades. 	

Análisis de la Observación

La micro empresa Lácteos Viviana en la actualidad representa falencias en las áreas administrativa, producción y comercialización para lo cual fue necesario realizar un estudio de campo aplicando una ficha de observación en la cual se toma nota de las actividades y del ambiente laboral presentada en ese momento en la micro empresa con todo el personal que se encontraba laborando tomando nota de cada una de las situaciones más relevantes.

La observación siendo un método relativamente sencillo y directo no causa molestias e interrupciones en las tareas que desempeñan los trabajadores, el cual se puede observar las diferentes dificultades internas detalladas en la ficha de observación (anexo A) dando a notar que existe una gran desorganización y duplicidad de actividades, no existe funciones específicas, desconocimiento de sus responsabilidades al momento de trabajar y falta de capacitación sobre la elaboración de lácteos, siendo estas falencias que impiden el crecimiento de la Micro empresa y pérdidas al momento de elaborar los productos lácteos.

Se pudo reconocer además, que se cuenta con el personal necesario para laborar, pero necesita de orientación a todo el personal, así detallando los aspectos relevantes en la ficha de observación para tomar decisiones necesarias y tomar acciones positivas para el mejoramiento micro empresarial.

3.2.3 Análisis de la Encuesta

Se realizó una encuesta a los todos los empleados de la Micro empresa Lácteos Viviana aplicando ocho preguntas cerradas, siendo estas claras y de fácil comprensión para así identificar de una manera cuantitativa sobre sus responsabilidades y funciones, su área de trabajo, y el orden jerárquico

dentro de la micro empresa. Para de esta manera poder realizar el respectivo análisis e interpretación de resultados.

Una vez finalizado las respectivas encuestas se tabuló utilizando el siguiente Software como es Microsoft Excel y Microsoft Word para el respectivo análisis e interpretación de resultados, así detallando de la siguiente manera:

Logrando determinar que no existe una guía de funciones, provocando esto duplicidad de funciones, falta de una organización interna llevándoles a tener un desconocimiento de quien es su jefe superior, siendo notable las falencias al momento de asignarles un puesto de trabajo, por tal razón los empleados de la Micro empresa consideran que es necesario el Diseño de un Manual Orgánico Funcional ya que mejorará sustancialmente la organización administrativa y productiva de la misma.

Para una mejor comprensión se puede verificar la interpretación de resultados en el (ANEXO B).

3.3 Base Legal

Normas de Control Interno sección II, resuelve “EMITIR LA NORMATIVA TÉCNICA DE DISEÑO DE REGLAMENTOS O ESTATUTOS ORGÁNICOS DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL POR PROCESOS”. ARCSA

Art. 13. Diseño de la estructura orgánica completa algunos componentes importantes para un buen diseño organizacional y en su numeral 4 encontramos el Organigrama Estructural que dice “Es la representación gráfica de la Estructura Organizacional. Sustenta y articula todas sus partes integrantes e indica la relación con el ambiente externo de la organización”.

Art. 3.- Del subsistema de Clasificación de puestos.- es el conjunto de políticas, nomas, métodos y procedimientos para analizar, describir, valorar, clasifica y definir la estructura de puesto.

Art. 7.- De los niveles estructurales y grupos ocupacionales.- Cada nivel estructural y grupo ocupacional está conformada por un conjunto de puestos específicos con similar valoración, independientemente de los procesos institucionales en los que actúan.

Reglamento a la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria en el cual encontramos funciones del nivel directivo como guía para nuestra micro empresa.

3.4 Levantamiento de Puestos.

3.4.1 Análisis de Funciones

Se pudo desarrollar el siguiente análisis de puestos desarrollando un cuadro donde se da a notar el puesto a desempeñar, si existe o no personal a su cargo, sus diferentes actividades del puesto, obligaciones que debe cumplir, requisitos mínimos para ocupar el puesto, y con quienes se relaciona externamente. Siendo esta información primordial para el Diseño de un Manual Orgánico Funcional para la Micro- Empresa Lácteos Viviana de la parroquia Mulalo.

Detallando las actividades actuales que desarrollan los empleados siendo estas las más notorias mostrando en los siguientes cuadros como se muestra a continuación:

Cuadro 1.

Análisis de Puestos – Gerente General

PUESTO	CARACTERÍSTICA
Cargo que Desempeña	Gerente General
Personal a su Cargo	<ul style="list-style-type: none"> • Área Administrativa • Área de Producción • Área de Comercialización
Funciones del Puesto	<ul style="list-style-type: none"> • Dirigir el proceso administrativo de la micro empresa. • Controlar y evaluar al personal de la micro empresa. • Ejercer un liderazgo dinámico para ser altamente operativos ejecutando los planes y estrategias determinadas. • Desarrollar un ambiente de trabajo con motivación positiva en toda la micro empresa.
Obligaciones que debe cumplir	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Responsabilidad
Requisitos para ocupar el puesto	<p>Experiencia en Administración</p> <p>Título:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Administración de Empresa • Ing. Comercial
Con quien se relaciona externamente	<ul style="list-style-type: none"> • Distribuidores • Clientes

Cuadro 2.**Análisis de Puestos - Contador**

PUESTO	CARACTERÍSTICA
Cargo que Desempeña	Contador
Personal a su Cargo	<ul style="list-style-type: none"> • Ninguna
Funciones del Puesto	<ul style="list-style-type: none"> • Manejar los recursos económicos de la Micro empresa • Elaboración de Informes contables • Tener al día los documentos contables • Realizar Balances • Elaboración de pagos a proveedores • Mantener al día el libro diario.
Obligaciones que debe cumplir	<ul style="list-style-type: none"> • Dirigir y realizar todas las actividades contables, estados financieros. • Controlar el presupuesto anual
Requisitos para ocupar el puesto	<ul style="list-style-type: none"> • Título superior en Ingeniería en Contabilidad o Auditoría
Con quien se relaciona externamente	<ul style="list-style-type: none"> • Bancos • Proveedores

Cuadro 3.**Análisis de Puestos – Jefe de la Planta de Producción**

PUESTO	CARACTERÍSTICA
Cargo que Desempeña	Jefe de Planta de Producción
Personal a su Cargo	Área de Producción
Actividades del Puesto	<ul style="list-style-type: none"> • Controlar los procesos de producción. • Vigilar los estándares de temperaturas. • Vigilar la higiene y actividades que cumple cada uno de los trabajadores.
Obligaciones que debe cumplir	<ul style="list-style-type: none"> • Tener los registros adecuados sobre los procesos de producción.
Requisitos para ocupar el puesto	<ul style="list-style-type: none"> • 2 años en cargos similares Título: <ul style="list-style-type: none"> • Ing. Agrónomo • Ing. en Alimentos
Con quien se relaciona externamente	<ul style="list-style-type: none"> • Ninguno

Cuadro 4.**Análisis de Puestos – Recolector de Leche**

PUESTO	CARACTERÍSTICA
Cargo que Desempeña	Recolector de leche
Personal a su Cargo	<ul style="list-style-type: none"> • Ninguno
Actividades del Puesto	<ul style="list-style-type: none"> • Llevar, recoger y transportar las materias primas desde cada una de los hogares hasta la planta de producción. • Tener aseado los tanques de acero Inox. • Entregar los tiquetes de la cantidad de la leche. • Verificar que las medidas de materia prima sean exactas.
Obligaciones que debe cumplir	<ul style="list-style-type: none"> • Tener en orden el registro de ingreso de materia prima.
Requisitos para ocupar el puesto	<ul style="list-style-type: none"> • Tener licencia Tipo B
Con quien se relaciona externamente	<ul style="list-style-type: none"> • Familias que entregan la materia prima

Cuadro 5.**Análisis de Puestos – Agente Vendedor**

PUESTO	CARACTERÍSTICA
Cargo que Desempeña	<ul style="list-style-type: none"> • Agente Vendedor
Personal a su Cargo	<ul style="list-style-type: none"> • Ninguno
Actividades del Puesto	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar clientes • Verificar las respectivas órdenes de pedido. • Realizar cambios de productos en caso de llegar dañados y caducarse en períodos no establecidos.
Obligaciones que debe cumplir	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar las ordenes de pedido • Tener habilidad para generar relaciones entre los clientes.
Requisitos para ocupar el puesto	<ul style="list-style-type: none"> • Bachiller en Comercio y Ventas
Con quien se relaciona externamente	<ul style="list-style-type: none"> • Dueño de tiendas

Cuadro 6.**Análisis de Puestos - Chofer**

PUESTO	CARACTERÍSTICA
Cargo que Desempeña	Chofer
Personal a su Cargo	<ul style="list-style-type: none"> • Ninguno
Actividades del Puesto	<ul style="list-style-type: none"> • Entregar y custodiar los productos lácteos hasta que los clientes reciban según la orden de pedido. • Cuidar los vehículos de la empresa. • Realizar el respectivo mantenimiento de los vehículos.
Obligaciones que debe cumplir	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar las ordenes de pedido
Requisitos para ocupar el puesto	<ul style="list-style-type: none"> • Tener licencia Tipo B
Con quien se relaciona externamente	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes

Cuadro 7.**Análisis de Puestos - Secretaria**

PUESTO	CARACTERÍSTICA
Cargo que Desempeña	Secretaria
Personal a su Cargo	<ul style="list-style-type: none"> • Ninguno
Actividades del Puesto	<ul style="list-style-type: none"> • Brindar apoyo a su jefe superior. • Brindar la respectiva información y documentación. • Tener la caja chica al día y registrada en el libro diario. • Receptar y registrar las llamadas telefónicas.
Obligaciones que debe cumplir	<ul style="list-style-type: none"> • Puntualidad • Responsabilidad
Requisitos para ocupar el puesto	<ul style="list-style-type: none"> • Bachiller en secretariado ejecutivo
Con quien se relaciona externamente	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes • Proveedores

Cuadro 8.**Análisis de Puestos – Operarios de la Planta**

PUESTO	CARACTERÍSTICA
Cargo que Desempeña	Operarios de la Planta
Personal a su Cargo	<ul style="list-style-type: none"> • Ninguno
Actividades del Puesto	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar los productos lácteos • Mantener limpios todas las áreas de producción. • Recibir y entregar los respectivos cambios de productos al chofer. • Organizar las órdenes de pedido
Obligaciones que debe cumplir	<ul style="list-style-type: none"> • Puntualidad Responsabilidad
Requisitos para ocupar el puesto	<ul style="list-style-type: none"> • Aprobar el ciclo básico.
Con quien se relaciona externamente	<ul style="list-style-type: none"> • Ninguno

3.5 Diagnóstico del Orgánico Estructural

Se procedió a revisar el orgánico estructural de la Micro empresa que mantiene desde que iniciaron sus funciones, y hace aproximadamente 5 años no tienen un organigrama estructura ni funcional, y realizado ningún cambio donde se da a notar que no mantiene aún una claridad de las funciones que deben desempeñar cada una de áreas existentes en la Micro empresa, en la cual el presente trabajo está enfocado a las actividades que desarrollan en el proceso de quesos ya que las actividades de los diferentes derivados no están desempeñando por estar en tramites los respectivos registros sanitarios.

Identificada y clasificada de la siguiente manera Nivel Directivo conformado por el Gerente General como instancia de máxima autoridad y administración. Ya que este nivel debe conocer cada una de las funciones a desempeñar los diferentes niveles que están dirigiendo, siendo necesario para la optimización de recursos humanos, materiales y tecnológicos.

El nivel administrativo conformado por la contadora encargada de salvaguardar los movimientos financieros de la micro empresa, tomando en cuenta que debe encargarse de diferentes actividades relacionadas con la micro empresa.

El nivel operativo siendo el principal motor de la empresa cuenta con el siguiente personal Jefe de la Planta de Producción, Recolector de Leche, Operarios, Agente vendedor, y Chofer siendo necesario el especificar cada una de las actividades que desarrollan ya que se deben cumplir normas y procedimientos para entregar productos de calidad.

El nivel auxiliar que es la secretaria cumpliendo la función de apoyo procurando que se dé a misma importancia, atención y responsabilidad. Cada una de los diferentes niveles identificados carece de funciones y responsabilidades provocando de esta manera malestar entre los trabajadores y confusión en sus labores.



Micro Empresa

“Lácteos

Viviana”

Manual Orgánico Funcional

Elaborado por: Srta Paola Maricela Cumbajín Toaquiza

Mulaló- Joseguango Alto

Abril de 2015

3.6 Filosofía de la Micro Empresa “Lácteos Viviana”

3.6.1 Objetivos

3.6.1.1 Objetivo General

- Elaborar productos lácteos de calidad mediante los diferentes parámetros de calidad establecidos por el Agencia de Regulación y Control Sanitario para brindar una alimentación saludable a las familias ecuatorianas.

3.6.1.2 Objetivos específicos

- Brindar productos lácteos de calidad.
- Mantener una amplia gama de productos lácteos.
- Proveer de productos lácteos necesarios en el mercado existente.

3.6.2 Misión

Elaborar lácteos y otros productos de alta calidad para satisfacer la demanda del mercado nacional obteniendo una alta rentabilidad con recursos humanos calificados y motivados contribuyendo al desarrollo micro empresarial.

3.6.3 Visión

Lácteos Viviana, será a 2019 una Empresa competitiva de alta productividad, prestigio y credibilidad; mantendrá su liderazgo implementando nueva tecnología en el área de producción, incrementando una gran variedad de productos de calidad, contribuyendo al desarrollo socio económico de la parroquia.

3.6.4 Principios

- Calidad en el producto: producto elaborado según las expectativas del cliente.

- Trabajo en equipo: el equipo humano que trabaja de una manera organizada, solidaria e integral, sumando esfuerzos personales para el bien común y de la micro empresa.
- Servicio: la empresa y los trabajadores velan por cuidar los intereses personales, económicos y materiales; y satisfacer las necesidades de los clientes de una manera amable y efectiva.

3.6.5 Valores

- Lealtad: esto implica en ser fiel a lo que creemos, nuestro equipo de trabajo y a la ideología de la micro empresa.
- Ética personal: cuando se realice nuestras funciones y labores encomendadas.
- Responsabilidad: comprometerse al momento de cumplir los deberes y obligaciones, realizando lo encomendado con esfuerzo, dedicación y empeño para generar confianza hacia los clientes.
- Honestidad: cumplimiento con las entidades de regulación para los respectivos permisos como: Cuerpo de bomberos de Latacunga, Municipio de Latacunga, Agencia de Regulación y Control Sanitario, Ministerio de Salud, Agrocalidad y SRI como las obligaciones tributarias.
- Puntualidad: en todas las actividades a desarrollarse demostrando ser capaces y tener iniciativa para el cambio de mentalidad que hace años no permite cambiar a la empresa.
- Respeto: cordialidad, buen trato y consideración hacia los compañeros.

3.7 Diseño de un Manual Orgánico Estructural

MANUAL ORGÁNICO FUNCIONAL MICRO EMPRESA “ LÁCTEOS VIVIANA”



Elaborado por: Srta Paola Maricela Cumbajín Toaquiza

Mulaló- Joseguango Alto

27 de Abril de 2015



**MANUAL ORGÁNICO FUNCIONAL
MICRO EMPRESA
“ LÁCTEOS VIVIANA”**

DATOS INFORMATIVOS

Nombre de la Micro Empresa: Lácteos “Viviana”

Provincia: Cotopaxi

Cantón: Latacunga

Parroquia: Mulaló

Dirección: Comunidad Joseguango Alto

Local: Propio

Teléfono: 097910169



**MANUAL ORGÁNICO FUNCIONAL
MICRO EMPRESA
“ LÁCTEOS VIVIANA ”**

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN
2. FUNDAMENTACIÓN LEGAL
3. JUSTIFICACIÓN
4. OBJETIVOS
 - 4.1 OBJETIVO GENERAL
 - 4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS
5. ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DE LA ORGANIZACIÓN
6. NIVELES JERÁRQUICOS
7. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL
8. ORGÁNIGRAMA FUNCIONAL
9. MISIÓN
10. VISIÓN
11. ASIGNACIÓN DE FUNCIONES

Gerente General

Jefe de Planta de Producción

Contadora

Agente Vendedor

Chofer

Recolector de leche

Secretaria

ELABORADO POR:

SRTA. PAOLA CUMBAJÍN

REVISADO POR:

SR. ROLANDO IZA



MANUAL ORGÁNICO FUNCIONAL MICRO EMPRESA “ LÁCTEOS VIVIANA”

1. INTRODUCCIÓN

El presente manual es un documento guía para la micro empresa Lácteos Viviana de la parroquia Mulaló, que ayudará sustancialmente a solucionar y rectificar errores que se presenta como es la duplicidad de funciones y diferentes inconvenientes, al momento de establecer un lugar de trabajo siendo una herramienta clara para los empleados.

Brindando información concreta y detallada para el desarrollo de las actividades y responsabilidades que realizan a diario, logrando una pronta a climatización laboral asumiendo las debidas funciones.

Al establecer el manual orgánico funcional mejorará sustancialmente la organización interna de las actividades que se desarrolla día a día, estabilidad laboral, facilidad de acoplamiento a su ubicación de trabajo, menor tiempo en cada proceso de elaboración de lácteos, fácil comprensión de sus funciones y responsabilidades.

10. VISIÓN

ELABORADO POR:
SRTA. PAOLA CUMBAJÍN

REVISADO POR:
SR. ROLANDO IZA

2. FUNDAMENTACIÓN LEGAL

Lácteos Viviana es una micro empresa que tiene figura legal de Persona Natural, razón por la cual debe regirse a normas legales establecidas por el Servicio de Rentas Internas, ARCSA e IESS.

- Normas de Control Interno sección II , resuelve “EMITIR LA NORMATIVA TÉCNICA DE DISEÑO DE REGLAMENTOS O ESTATUTOS ORGÁNICOS DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL POR PROCESOS”, en su art. 13. Diseño de la estructura orgánica completa algunos componentes importantes para un buen diseño organizacional y en su numeral 4 encontramos el Organigrama Estructural que dice “Es la representación gráfica de la Estructura Organizacional. Sustenta y articula todas sus partes integrantes e indica la relación con el ambiente externo de la organización”.
ARCSA
- Art. 3.- Del subsistema de Clasificación de puestos.- es el conjunto de políticas, normas, métodos y procedimientos para analizar, describir, valorar, clasificar y definir la estructura de puesto.
- Art. 7.- De los niveles estructurales y grupos ocupacionales.- Cada nivel estructural y grupo ocupacional está conformada por un conjunto de puestos específicos con similar valoración, independientemente de los procesos institucionales en los que actúan.
- Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, claramente define conceptos del nivel directivo con sus respectivos artículos como es el Art.45. Gerente General.
- ARTÍCULO 8.- Jerarquías, Autoridad y Comunicación: Todo empleado, cumplirá y atenderá en su trabajo las instrucciones que reciba del Gerente o del respectivo Jefe.

3. JUSTIFICACIÓN

El presente manual se diseña según la necesidad de tener un documento guía que sustente el cumplimiento de cada una de las funciones que debe cumplir el personal de la Micro Empresa Lácteos Viviana, con el fin de facilitar y agilizar cada una de las actividades manteniendo una comunicación fácil y directa entre los diferentes niveles jerárquicos existentes, mejorando el desempeño laboral.

Los beneficiarios serán: el nivel directivo, nivel administrativo, nivel operativo, nivel auxiliar de la micro empresa siendo una guía para dirigir a todo el personal en todas sus actividades siendo ésta sencilla y clara ya que se detalla el trabajo a ejecutar sus debidas funciones y responsabilidades.

El Manual Orgánico Funcional para la micro empresa Lácteos Viviana de la parroquia Mulaló, será una herramienta administrativa que brindara información concisa de cada puesto de trabajo existente, para así poder facilitar de mejor manera al personal interno mejorando la productividad de la micro empresa.

4. OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GENERAL

- Detallar las funciones y responsabilidades de cada nivel jerárquico de la micro empresa Lácteos Viviana de la parroquia Mulaló para mejorar el desempeño laboral mediante el Manual Orgánico Funcional.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Proporcionar la información adecuada para facilitar las actividades diarias que desempeña cada empleado dentro de la micro empresa.
- Disminuir la duplicidad de funciones existentes, delimitando responsabilidades y actividades innecesarias.
- Brindar capacitación continua a los empleados de todas las áreas de la micro empresa para la pronta adaptación de su lugar de trabajo.

5. ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DE LA ORGANIZACIÓN

Para una mejor claridad y organización de los diferentes niveles dentro de la micro empresa se toma como una guía la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria del Art. 32 identificando la Estructura Interna, contando como máxima autoridad el gerente general y conformado por el área administrativa, operativa y auxiliar cada una de ellas deberán cumplir con los deberes y atribuciones señaladas.

Al momento de cada designación del área de trabajo se cuidará de no incurrir en conflictos de intereses. (Intendencia de Estadísticas, Estudios y Normas de la EPS Y SFPS, 2014)

Siendo necesario incluir en la estructura de la Micro empresa el nivel auxiliar y nivel operativo, siendo el eje principal para el desarrollo de las actividades internas y productivas.

6. NIVELES JERÁRQUICOS

- **Nivel Directivo**
Gerente General
- **Nivel Administrativo**
Sección Contabilidad
Contadora
- **Nivel Operativo**
Jefe de planta de Producción
Agente Vendedor
Chofer
Recolector de leche
Operarios
- **Nivel Auxiliar**
Secretaria

7. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

El Orgánico funcional es necesario para la Micro empresa Lácteos Viviana ya que muestra las principales líneas de autoridad y responsabilidad en cada uno de los puestos de trabajo identificando claramente los diferentes niveles que integran en el nivel jerárquico, desarrollando así el orgánico funcional.

Una vez identificada el nivel directivo se mantiene como la mayor jerarquía, el nivel administrativo, operativo dependiendo principalmente del gerente general y nivel auxiliar definiendo como apoyo para cada una de los otros niveles.

Siendo apoyo para todo el personal de la Micro empresa ya que ayuda a tener una idea clara de donde está ubicada cada área, identificando

claramente cuál es su jefe superior.

Presentando gráficamente de la siguiente manera:

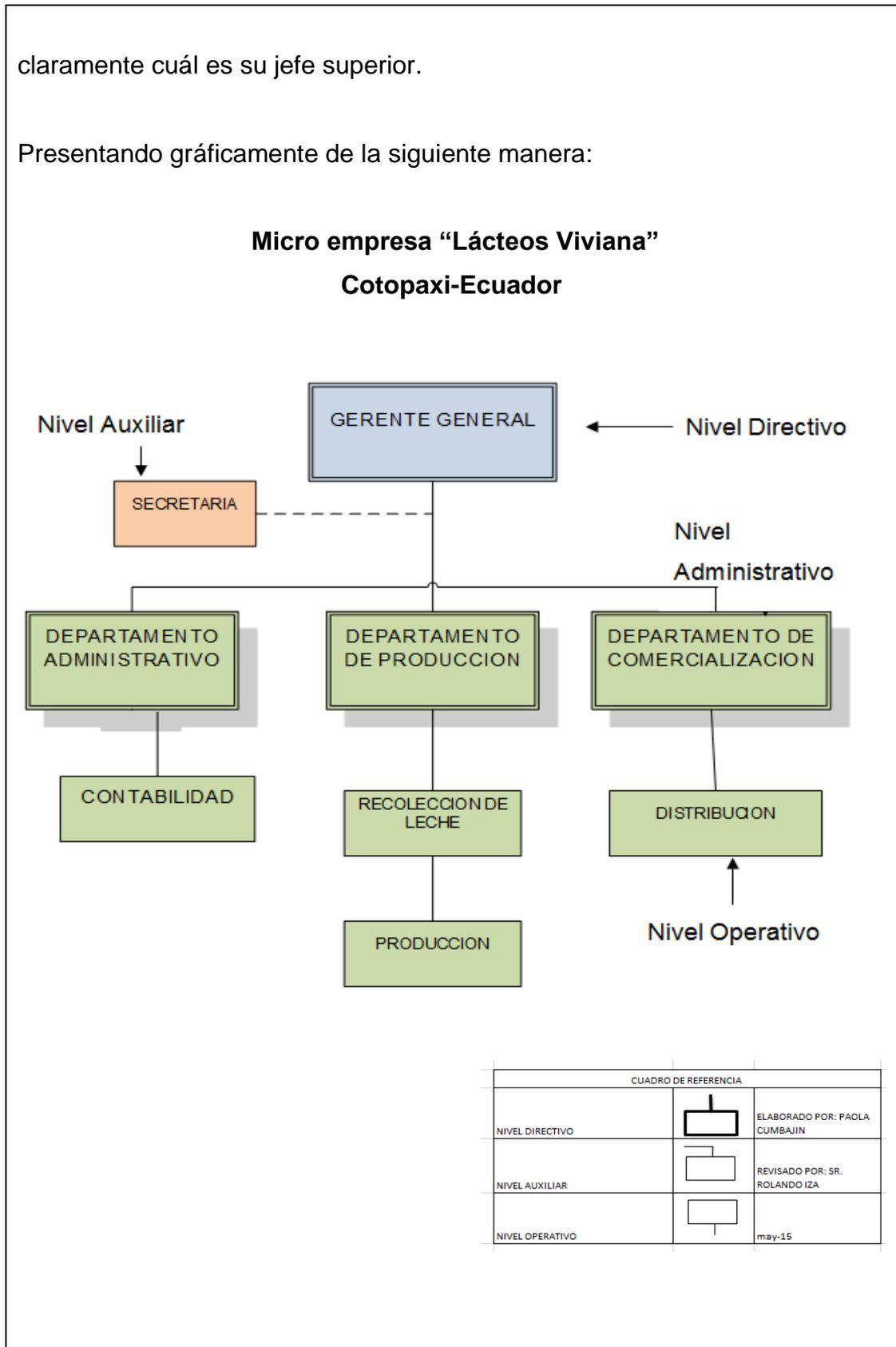


Figura 1. Organigrama Estructural de la Micro Empresa Lácteos Viviana

8. ORGANIGRAMA FUNCIONAL

Micro empresa "Lácteos Viviana" Cotopaxi-Ecuador

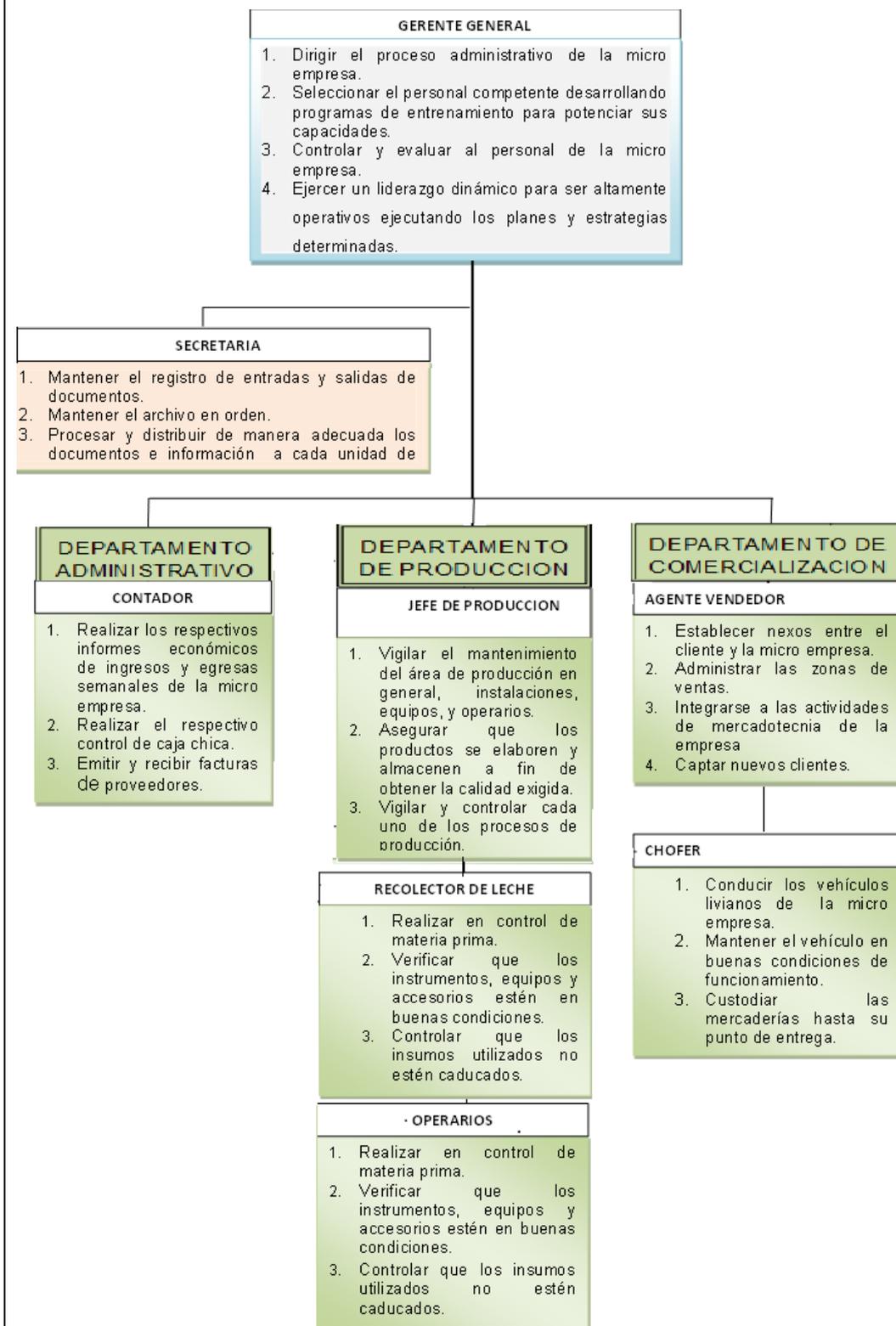


Figura 2. Organigrama Funcional de la Micro Empresa Lácteos Viviana

9. MISIÓN

Brindar información básica para mejorar el cumplimiento de las funciones en cada puesto de trabajo de una manera responsable y ordenada, optimizando los recursos para brindar productos de calidad.

10. VISIÓN

Ser un instrumento, herramienta, guía, y fuente informativa para directivos y empleados tanto en las funciones de las actividades de cada puesto de trabajo, fácil de discutir, ser analizado y conocido por todos, convirtiendo a la micro empresa en una entidad sólida en la parroquia, modelo de innovación y crecimiento cantonal.

11. ASIGNACIÓN DE FUNCIONES

Para la asignación de funciones y responsabilidades para todo el personal que labora en la micro empresa Lácteos Viviana de la Parroquia Mulaló, está distribuida de acuerdo a los diferentes niveles jerárquicos determinados, organizando así de la mejor manera sus labores diarias en la Micro empresa.

Tomando como fuente y referencia para definir las funciones y responsabilidades se toma como referencia según el Reglamento de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria determinando cada uno de los niveles existentes en la micro empresa y según el análisis de puestos establecidos con anterioridad en la Micro Lácteos Viviana.

	MANUAL ORGÁNICO FUNCIONAL MICRO EMPRESA “ LÁCTEOS VIVIANA”
PUESTO: GERENTE GENERAL	
NIVEL DIRECTIVO	
RELACIÓN DE DEPENDENCIA: GERENTE GENERAL	
REQUISITOS MÍNIMOS : Conocimiento en Administración	
TÍTULO REQUERIDO	<ul style="list-style-type: none"> • ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA • ING. COMERCIAL
OBJETIVO <ul style="list-style-type: none"> • Ejecutar las políticas y directrices establecidas, que garanticen el correcto y eficaz funcionamiento de la Micro empresa Lácteos Viviana. 	
FUNCIONES DEL PUESTO <ol style="list-style-type: none"> 1. Dirigir el proceso administrativo de la micro empresa. 2. Seleccionar el personal competente desarrollando programas de entrenamiento para potenciar sus capacidades. 3. Controlar y evaluar al personal de la micro empresa. 4. Ejercer un liderazgo dinámico para ser altamente operativos ejecutando los planes y estrategias determinadas. 5. Desarrollar un ambiente de trabajo con motivación positiva en toda la micro empresa. 6. Mantener contacto continuo con proveedores, en busca de nuevas tecnologías o materias primas, insumos y productos más adecuados. 7. Cualquier transacción financiera mayor a USD 300,00 como obtención de préstamos, cartas de crédito, asignación de créditos a clientes, etc. deben contar con su aprobación. 8. Seleccionar el personal competente desarrollando programas de entrenamiento para potenciar sus capacidades. 9. Ejercer un liderazgo dinámico para ser altamente operativos 	

ejecutando los planes y estrategias determinadas.

10. Desarrollar un ambiente de trabajo con motivación positiva en toda la micro empresa.
11. Mantener contacto continuo con proveedores, en busca de nuevas tecnologías o materias primas, insumos y productos más adecuados.
12. Encaminar proyectos en Instituciones Gubernamentales en beneficio de la Microempresa.

ELABORADO POR:

SRTA. PAOLA CUMBAJÍN

REVISADO POR:

Sr. ROLANDO IZA

FECHA: MAYO 2015

	MANUAL ORGÁNICO FUNCIONAL MICRO EMPRESA “ LÁCTEOS VIVIANA”	
PUESTO: CONTADOR (A)		
NIVEL ADMINISTRATIVO		
RELACIÓN DE DEPENDENCIA: GERENTE GENERAL		
REQUISITOS MÍNIMOS : Experiencia en Contabilidad y Auditoría Conocimientos tributarios Manejo de paquetes contables Manejo de nómina del IESS		
TÍTULO REQUERIDO	ING. EN CONTABILIDAD Ó AUDITORÍA	
OBJETIVO <ul style="list-style-type: none"> • Contribuir con el correcto uso de manejo de los recursos económicos de la Micro empresa. 		
FUNCIONES DEL PUESTO <ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar los respectivos informes económicos de ingresos y egresos semanales de la micro empresa. 2. Realizar el respectivo control de caja chica. 3. Emitir y recibir facturas de proveedores. 4. Elaborar cheques para el pago de materiales, insumos, materia prima y pago de sueldos de empleados. 5. Elaborar las declaraciones tributarias del SRI y comprobantes de retención. 6. Mantener actualizado los respectivos permisos de funcionamiento. 		
ELABORADO POR: SRTA. PAOLA CUMBAJÍN	REVISADO POR: Sr. ROLANDO IZA	FECHA: MAYO 2015



MANUAL ORGÁNICO FUNCIONAL
MICRO EMPRESA
“ LÁCTEOS VIVIANA ”

PUESTO: JEFE DE LA PLANTA DE PRODUCCIÓN

NIVEL OPERATIVO

RELACION DE DEPENDENCIA: GERENTE GENERAL

REQUISITOS MÍNIMOS :

2 años de experiencia en Elaboración de Lácteos

TÍTULO REQUERIDO

ING. AGRÓNOMO

ING. EN ALIMENTOS

OBJETIVO

Ejecutar con exactitud, responsabilidad, higiene, y control de tiempo la producción

de la elaboración de quesos, manteniendo los estándares de las temperaturas y su calidad en el terminado de la elaboración del producto.

FUNCIONES DEL PUESTO

1. Vigilar el mantenimiento del área de producción en general, instalaciones, equipos, y operarios.
2. Asegurar que los productos se elaboren y almacenen a fin de obtener la calidad exigida.
3. Vigilar y controlar cada uno de los procesos de producción.
4. Asegurar que se lleve a cabo las debidas comprobaciones del proceso de elaboración de quesos.
5. Llevar un registro de producción diarios.
6. Controlar que los operarios lleven puestos la indumentaria correcta al momento de ingresar a la planta.
7. Vigilar que los operarios conozcan y cumplan con las especificaciones y normas de producción según el manual de BUENAS PRACTICAS DE MANUFACTURAS.
8. Brindar capacitación continua sobre las BPM a todos los operarios

9. Mantener el buen funcionamiento de los equipos e implementos utilizados en la planta.

10. Llevar un control de stocks.

11. Elaborar las órdenes de pedido.

12. Revisar las salidas de órdenes de pedido.

ELABORADO POR:

SRTA. PAOLA CUMBAJÍN

REVISADO POR:

Sr. ROLANDO IZA

FECHA: MAYO 2015



**MANUAL ORGÁNICO FUNCIONAL
MICRO EMPRESA
“ LÁCTEOS VIVIANA”**

PUESTO: RECOLECTOR DE LECHE

NIVEL OPERATIVO

RELACIÓN DE DEPENDENCIA: JEFE DE PRODUCCIÓN

REQUISITOS MÍNIMOS: Manejo de implementos lácteos

TÍTULO REQUERIDO

Instrucción Básica

Tener licencia Tipo “B”

OBJETIVO

- Brindar a su jefe un apoyo incondicional en todas las tareas establecidas, además de acompañar en la vigilancia de los procesos a que se ejecuta en la empresa.

FUNCIONES DEL PUESTO

1. Recibir la camioneta seleccionada para la recolección de la leche.
2. Tener los tanques de acero Inox limpios y seguros.
3. Tener el registro de leche actualizado.
4. Controlar el peso de la leche mínimo pasando un día.
5. Entregar los resultados de análisis de la materia prima en secretaria
6. Realizar el ingreso de materia prima a la planta.
7. Entregar los respectivos pagos a los proveedores de leche.

ELABORADO POR:

SRTA. PAOLA CUMBAJÍN

REVISADO POR:

Sr. ROLANDO IZA

FECHA: MAYO 2015



**MANUAL ORGÁNICO FUNCIONAL
MICRO EMPRESA
“ LÁCTEOS VIVIANA”**

PUESTO: OPERARIOS DE LA PLANTA

NIVEL OPERATIVO

RELACIÓN DE DEPENDENCIA: JEFE DE PLANTA DE PRODUCCIÓN

REQUISITOS MÍNIMOS :

Experiencia en elaboración de quesos mínimo tres meses

Buen estado físico previo a la realización de un chequeo médico

TITULO REQUERIDO

INSTRUCCIÓN BASICA

OBJETIVO

Ayudar en la elaboración productos lácteos en todas sus presentaciones, manteniendo las normas de higiene exigidas por el ARCSA para ofertar productos de excelente calidad.

FUNCIONES DEL PUESTO

1. Realizar en control de materia prima.
2. Verificar que los instrumentos, equipos y accesorios estén en buenas condiciones.
3. Controlar que los insumos utilizados no estén caducados.
4. Verificar y controlar las temperaturas correctas en cada uno de los procesos de producción.
5. Almacenar los productos elaborados según su fecha de elaboración.
6. Poner fechas de elaboración y caducidad en todos los productos.
7. Organizar las órdenes de producción para los respectivos envíos.
8. Despachar y verificar cada una de las órdenes de producción.
9. Recibir las devoluciones de productos según lo establecido por la micro empresa.
10. Entregar las respectivas devoluciones.
11. Mantener limpio y ordenado cada una de las secciones de la planta.

ELABORADO POR:

SRTA. PAOLA CUMBAJÍN

REVISADO POR:

Sr. ROLANDO IZA

FECHA: MAYO 2015



**MANUAL ORGÁNICO FUNCIONAL
MICRO EMPRESA
“ LÁCTEOS VIVIANA”**

PUESTO: AGENTE VENDEDOR

NIVEL OPERATIVO

RELACION DE DEPENDENCIA: JEFE DE PRODUCCIÓN

REQUISITOS MÍNIMOS :

Conocimientos sobre ventas.

Curso o taller sobre atención al cliente.

TÍTULO REQUERIDO

BACHILLER EN COMERCIALIZACIÓN Y VENTAS

OBJETIVO

Atender a los clientes actuales logrando determinados volúmenes de venta manteniendo y mejorando la participación en el mercado, generando una determinada utilidad o beneficio, captando nuevos clientes a la vez.

FUNCIONES DEL PUESTO

1. Establecer nexos entre el cliente y la micro empresa.
2. Administrar las zonas de ventas.
3. Integrarse a las actividades de mercadotecnia de la empresa
4. Captar nuevos clientes.
5. Habilidad para generar y cultivar relaciones con los clientes.
6. Estar actualizado con los productos y promociones.
7. Mantener una comunicación continua con el Jefe de producción para coordinar las ordenes de pedidos y verificar que estén en stock.
8. Realizar cambios de productos en hasta cinco días después de la entrega.
9. Proporcionar información con temas fundamentales a los clientes.
10. Explorar permanentemente la zona asignada para detectar clientes Potenciales.

11. Evaluar las necesidades de consumo de los clientes activos.
12. Realizar un seguimiento de consumos por cada cliente de su zona.
13. Vender todos los productos que la micro empresa determinando cuales son los más consumidos y aceptados en el mercado.
14. Cerrar las operaciones de venta a los precios y condiciones determinados por la micro empresa.

ELABORADO POR:

SRTA. PAOLA CUMBAJÍN

REVISADO POR:

Sr. ROLANDO IZA

FECHA: MAYO 2015



**MANUAL ORGÁNICO FUNCIONAL
MICRO EMPRESA
“ LÁCTEOS VIVIANA”**

PUESTO: CHOFER

NIVEL DIRECTIVO

RELACIÓN DE DEPENDENCIA: JEFE DE PLANTA DE PRODUCCIÓN

REQUISITOS MÍNIMOS :

LICENCIA TIPO “E”.

TÍTULO REQUERIDO

BACHILLER EN CUALQUIER ESPECIALIDAD

OBJETIVO

Transportar desde la planta a los diferentes puntos de distribución los productos de la micro empresa para su respectiva venta.

FUNCIONES DEL PUESTO

1. Conducir los vehículos livianos de la micro empresa.
2. Mantener el vehículo en buenas condiciones de funcionamiento.
3. Custodiar las herramientas y accesorios del vehículo a su cargo.
4. Custodiar las mercaderías hasta su punto de entrega.
5. Entregar en los diferentes puntos de distribución las mercaderías revisando las órdenes de entrega.
6. Notificar las novedades ocurridas en el vehículo.
7. Realizar la limpieza y chequeo diario de aceite, agua, frenos, neumáticos.
8. Cambiar llantas y colaborar en el mantenimiento y reparación menor del vehículo a su cargo.
9. Reportar diariamente de sus actividades, notificando novedades de trabajo y funcionamiento del vehículo.
10. Revisar y comprobar las condiciones mecánicas del vehículo cuando se haya realizado alguna reparación o mantenimiento del mismo.

ELABORADO POR:

SRTA. PAOLA CUMBAJÍN

REVISADO POR:

Sr. ROLANDO IZA

FECHA: MAYO 2015



**MANUAL ORGÁNICO FUNCIONAL
MICRO EMPRESA
“ LÁCTEOS VIVIANA”**

PUESTO: SECRETARIA

NIVEL AUXILIAR

RELACIÓN DE DEPENDENCIA: GERENTE GENERAL

REQUISITOS MÍNIMOS :

Curso de actualización de Microsoft Office.

Curso de redacción y ortografía

Curso de atención al cliente

TÍTULO REQUERIDO

BACHILLER EN SECRETARIADO
EJECUTIVO

OBJETIVO

- Brindar a su jefe un apoyo incondicional con la respectiva información y documentación, además de acompañar en la vigilancia de los procesos a que se ejecuta en la empresa.

FUNCIONES DEL PUESTO

1. Mantener el registro de entrada y salida de documentos.
2. Mantener el archivo en orden.
3. Procesar y distribuir de manera adecuada los documentos e información a cada unidad de trabajo para mantener una buena comunicación.
4. Atender y orientar al personal que solicite los servicios de una manera cortés y amable para que la información sea más fluida y clara.
5. Atención telefónica permanente.
6. Mantener un fondo de caja chica.
7. Obedecer y realizar instrucciones que le sean asignadas por su jefe.

8. Apoyar a la Gerencia General en las actividades administrativas de su competencia.
9. Transmitir las decisiones de Gerencia General a los órganos de la empresa, mediante circulares y memos.
10. Preparar y distribuir con la debida anticipación la agenda de las reuniones de la Junta General de Accionistas.
11. Realizar llamadas telefónicas a los diferentes clientes para realizar pedidos.

ELABORADO POR:

SRTA. PAOLA CUMBAJÍN

REVISADO POR:

Sr. ROLANDO IZA

FECHA: MAYO 2015

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones

- Se realizó el análisis de la situación inicial de la micro empresa determinando que no existió un Orgánico Funcional siendo este importante para una buena administración, de esta manera aceptando el diseño del manual, comprobando también que los trabajadores cumplen funciones que no les corresponden, dando a notar que en las encuestas realizada los empleados afirman que no cuentan con un documento guía donde se especifica las funciones y responsabilidades de cada uno de ellos, ya que reciben instrucciones de manera verbal, siendo necesario el Diseño de un manual orgánico funcional para mejorar el desempeño laboral.
- Se determinó la necesidad de un orgánico estructural y funcional el mismo que se base fundamental para determinar los niveles jerárquicos para poder diseñar el Manual Orgánico Funcional para la Micro empresa Lácteos Viviana permitiendo brindar apoyo a cada trabajador y brindando un correcto manejo y control del personal
- Se elaboró el presente Manual Orgánico Funcional de la Micro empresa Lácteos Viviana como un instrumento guía donde se establece las respectivas funciones y responsabilidades asignadas para cada puesto de trabajo según su nivel jerárquico.

4.2 Recomendaciones

- Se debe conocer las actividades que se establecieron en para cada trabajador para poder lograr un mejor desenvolvimiento de los empleados respetando el nivel jerárquico establecido en el Orgánico Funcional de la Micro Empresa Lácteos Viviana de la Parroquia Mulaló.
- Se recomienda la socialización a todos los empleados de la micro empresa sobre el contenido del manual ya que cuenta con aspectos importantes beneficioso para los empleados y la Micro empresa.
- Realizar la respectiva actualización del manual en caso de crear una nueva unidad de trabajo para que el personal tenga una guía y este orientado para cumplir cada una de sus funciones a desempeñar.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Actividad

Conjunto de operaciones o tareas que son ejecutadas por una persona o unidad administrativa como parte de una función asignada.

Cargo

La composición de todas aquellas actividades desempeñadas por una sola persona que pueden ser miradas por un concepto unificado, y que ocupan un lugar formal en el organigrama.

Eficacia

Es la capacidad de alcanzar el objetivo que espera o se desea tras la realización de una acción con los recursos necesarios.

Eficiencia

Se refiere al uso racional de los medios para alcanzar un objetivo predeterminado, es decir cumplir el objetivo con los mínimos de recursos y tiempo posible.

Manual

Documento que contiene información válida y clasificada sobre una determinada materia de la organización. Es un compendio, una colección de textos seleccionados y fácilmente localizables.

Manual de Funciones

Documento similar al Manual de Organización. Contiene información válida y clasificada sobre las funciones de una organización. Su contenido son y descripción funciones.

Misión

El motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización en la actualidad.

Meta

Es la cuantificación del objetivo específico. Indica la cantidad y unidad de medida del resultado deseado y el tiempo y lugar para lograrlo.

Objetivo

Es el enunciado del propósito que se establece para realizarse en un período determinado.

Organigrama

Es la representación gráfica de la estructura formal de una organización, según división especializada del trabajo y niveles jerárquicos de autoridad.

Puesto de trabajo

El área establecida para que el trabajador cumpla una determinada tarea dentro del proceso de trabajo, estando dotado de los medios y recursos necesarios para ejecutar una tarea determinada.

Visión

Es el hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertirse.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BARRIERE, P. Y. (2014). ADMINISTRACION DE PEQUEÑAS INDUSTRIAS. *REVISTA LIDERES*, 15.
- CAROLINA, P. (2007). *CREACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS DE LOS DIRECTIVOS Y EMPLEADOS DEL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DE LA MANA*. LATACUNGA.
- JESUS, B. (2005). *CREACION DE UN MANUAL DE MOTIVACIÓN PARA MEJORAR EL CLIMA LABORAL DEL PERSONAL CIVIL DEL ITSA*. LATACUNGA.
- JULIO, G. (2010). *PRACTICAS DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL*. QUITO: PROLIPA.
- ROMAN, P. (2009). *LA ORGANIZACION COMO FUNCIÓN DE A ADMINISTRACIÓN*. ECUADOR: EUMETNET.
- RUTH, C. (2010). *DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL BASADA EN PROCESOS PARA EL CENTRO DE INVESTIGACIONES Y DESARROLLO DE LA FUERZA AEREA ECUATORIANA*. LATACUNGA.
- VALENCIA, R. (2002). *COMO ADMNISTRAR PEQUEÑAS EMPRESAS*. MEXICO: MX ECASAEDICIONES CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS.

ANEXOS