

CAPITULO I

INTRODUCCION

1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

El manual de funciones es un instrumento o herramienta de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas y será elaborado técnicamente basados en los respectivos procedimientos, sistemas, normas y que resumen el establecimiento de guías y orientaciones para desarrollar las rutinas o labores cotidianas.

Hoy en día se hace necesario tener un manual de funciones en las empresas, porque ya es de uso interno y diario, con un objetivo claro, minimiza los conflictos de áreas, marca responsabilidades y fomenta el orden, esto con el propósito de ofrecer una herramienta de apoyo para la gestión de la empresa y así lograr los objetivos.

DISABOL es una empresa unipersonal que inició sus operaciones en la ciudad de Tarija el 19 de julio del 2017, a cargo del Sr. Diego Mauricio Bolívar Corriño, es una empresa dedicada a la importación, comercialización y distribución de productos de consumo masivo.

La distribuidora inicio con un capital limitado y una corta variedad de productos, pero con el transcurso de estos años debido al trabajo y esfuerzo se fue incrementando tanto el capital, variedad de productos, activos y recursos humanos.

En la actualidad la empresa DISABOL cuenta con 11 empleados y tiene la capacidad de cubrir la gran mayoría de mercados supermercados y tiendas de barrio de la ciudad de Tarija, ofrece diferentes tipos de productos de afamadas marcas reconocidas como ser: NESTLE, FIAT LUX, OLHO, TODO BRILLO, NOSOTRAS, COLGATE, GILLETTE, SAN LUCAS, TODDY, NUCITA, ISSUE, 919, ORAL B, FADAMI, ETC.

2 JUSTIFICACIÓN

2.1 Justificación teórica

En cuanto al aporte teórico con la investigación se pretende diseñar un manual de funciones para la empresa DISABOL, se apoyará propiamente en conceptos que permitan conocer la vital importancia de contar con un manual de funciones, como ser: la estructura organizacional, descripción y análisis de cargos (grados de responsabilidad, nivel de experiencia, formación, habilidades, etc.) Estos conceptos permitirán encontrar explicaciones a situaciones internas en la institución (tales como dualidad de funciones o sobre cargo de funciones).

Este documento es de suma importancia para la empresa porque mejorará el desempeño laboral de cada trabajador, fomentará el orden ya que se conocerá con exactitud las responsabilidades y tareas a desempeñar en el puesto de trabajo fortaleciendo las unidades de la organización.

2.2 Justificación Práctica

La presente investigación, se basa en el diseño de manual de funciones, para la empresa DISABOL de la ciudad de Tarija, con la finalidad de mejorar el desempeño de los trabajadores, siendo una herramienta útil en el cual se puede apreciar de forma clara y ordenada las funciones que debe realizar el personal para que puedan cumplir con cabalidad sus tareas y de esta manera evitar errores y confusiones de roles que afectan en la buena coordinación de funciones de la empresa, existe la importancia de diseñar un manual de funciones para el crecimiento organizacional de la empresa que busca la expansión de mercados.

2.3 Justificación Científica

Desde el punto de vista científico se aplicará técnicas como el cuestionario, la observación directa, entrevistas, las cuales ayudarán a identificar y analizar las falencias que existen dentro de la empresa DISABOL por la falta de un manual de funciones.

3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

3.1 Identificación del problema

En base a una investigación exploratoria se realizó una entrevista al Gerente General de la empresa DISABOL Sr. Diego Bolívar Corriño donde se conoció que la empresa desde sus inicios ha sido manejada empíricamente, carece de un organigrama que este formalmente estructurado, en donde se pueda visualizar las áreas, los niveles de responsabilidad y autoridad en la organización de forma clara, objetiva y directa.

Las funciones que deben realizar los colaboradores se les da a conocer de forma verbal al momento de ingresar a la empresa, no cuenta con un documento técnico normativo que incluya instrucciones de las actividades que deben realizar en sus puestos de trabajo.

No existe una descripción de cuáles serían los requisitos del perfil para cada uno de los cargos que permita realizar una adecuada selección del personal que tome en cuenta (estudios, experiencia y conocimientos).

Así mismo se observó que la asignación de tareas y obligaciones en las unidades de la organización, presenta una deficiente distribución ya que existe duplicidad de funciones, no delimitan responsabilidades, los colaboradores realizan cierto número de funciones y el resto del día se dedican a realizar otras actividades ajenas a su puesto de trabajo generando un clima laboral poco favorable.

Existe una deficiencia en el desempeño laboral del personal, no se realiza una evaluación del desempeño hacia los trabajadores y esto ocasiona el no cumplimiento a cabalidad de los objetivos.

3.2 Definición del problema

El problema principal de la empresa es que no cuenta con un documento técnico normativo que permita describir de manera clara cuales son las funciones, tareas y obligaciones, que debe desempeñar cada trabajador en la empresa DISABOL.

4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Qué documento técnico normativo permitirá mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa DISABOL de la ciudad de Tarija?

5 PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS

La elaboración de un manual de funciones permitirá mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa DISABOL de la ciudad de TARIJA.

5.1 Operacionalización de variables

Variable Independiente (causa)

X: Manual de Funciones

Variable Dependiente (efecto)

Y: Desempeño Laboral

Tabla 1 Operacionalización de variables

VARIABLES	DIMENSION	INDICADORES
Variable Independiente MANUAL DE FUNCIONES	Organigrama	<ul style="list-style-type: none"> • Numero de niveles jerárquicos de mayor a menor
	Tareas y obligaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de tareas • Grado de responsabilidad
	Perfil de puesto	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de actividades a realizar según el puesto
Variable Dependiente DESEMPEÑO LABORAL	Clima laboral	<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente favorable o desfavorable • Grado de relación entre compañeros
	Evaluación de desempeño	<ul style="list-style-type: none"> • Medir el desempeño del trabajador con un método de evaluación

6 OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

6.1 Objetivo General

Diseñar un manual de funciones que permita mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa DISABOL de la ciudad de TARIJA.

6.2 Objetivos Específicos

- Diseñar un organigrama para establecer el orden jerárquico en la empresa.
- Realizar un análisis de las funciones (tareas y obligaciones) que ejecuta actualmente cada cargo en la empresa.
- Realizar una descripción de puestos para que el personal de la empresa desempeñe sus funciones de manera correcta.
- Analizar los métodos de evaluación del desempeño que se ajuste mejor con las cualidades de la empresa.
- Analizar el clima laboral de los trabajadores utilizando herramientas tales como la observación y el cuestionario.

7 METODOLOGÍA Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

7.1 Tipo de Investigación

Investigación exploratoria

Para la identificación del problema se desarrolló una investigación exploratoria cualitativa a través de una entrevista realizada al gerente general de la empresa, lo cual permitió determinar con precisión el objeto de estudio.

Investigación Descriptiva

Se aplicará la investigación descriptiva, la cual permitirá conocer a detalle el entorno de la empresa y a través de la misma diseñar, describir y detallar el manual de funciones para la empresa DISABOL.

7.2 Métodos o Técnicas de Investigación

El método deductivo: Que es un método que parte de lo general a lo particular de la organización, esto con el propósito de señalar de manera específica el diseño de un manual de funciones en la empresa DISABOL.

Encuestas: Las técnicas a utilizar será la encuesta en la cual se realizará un conjunto de preguntas dirigida al personal de la empresa para la recopilación de datos mediante un cuestionario.

Entrevistas: Se utilizará este medio para conseguir información importante efectuando una serie de preguntas.

Observación directa: Se realizará una observación directa al objeto de estudio para la recolección de datos.

7.3 Población y Muestra

Población

La población objeto de estudio estará conformada por un total de 11 personas.

Muestra

Debido a que se trata de una población reducida, se realizará un censo en el cual se trabajará con el 100% de los trabajadores de la empresa DISABOL, razón por la que no se extraerá ninguna muestra.

8 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

8.1 Delimitación Geográfica

El presente trabajo se desarrollará en el Departamento de Tarija, provincia Cercado, barrio German Busch, calle Quebrada Sagredo.



8.2 Delimitación Temática (Teórica)

El presente proyecto de investigación abarca, una de las áreas más importantes dentro del área administrativa, el área de “recursos humanos” en el cual se documentarán las funciones de los cargos y los procesos de todas sus actividades tomando como base temas y documentos relacionados con el diseño de un manual de funciones.

8.3 Delimitación Temporal

Para el desarrollo de este trabajo, tomo como periodo de análisis a la gestión 2021, analizando datos desde la gestión 2017 hasta el 2020.

CAPITULO II MARCO TEÓRICO

CAPITULO I

1. ASPECTOS GENERALES DE ORGANIZACIÓN

1.1 DEFINICION

Según (Chiavenato, 2009) Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas. La cooperación entre estas es esencial para la organización, una organización existe solo cuando:

1. Hay personas capaces de comunicarse
2. Dispuestas contribuir en una acción conjunta
3. A fin de alcanzar un objetivo en común. (pág. 6).

Según (Robbins, 2014) La organización se refiere a un grupo social o a una entidad que tiene objetivos o metas claras y definidas que pretenden alcanzar en un tiempo determinado, es importante precisar que cada organización tiene objetivos establecidos de acuerdo a los intereses comunes o de quienes tengan el control, por lo general, su funcionamiento se ve afectado por factores internos y externos. (pág. 3).

1.2 IMPORTANCIA

Son importantes las organizaciones para el individuo y para la sociedad.

- Reunir los recursos necesarios para alcanzar las metas y los resultados deseados
- Producir bienes y servicios con eficiencia
- Facilitar la innovación
- Utilizar tecnologías de información y manufactura modernas
- Adaptarse a un entorno en constante cambio e influir en éste
- Crear valor para propietarios, clientes y empleados

- Enfrentar desafíos continuos de diversidad, ética, así como la motivación y coordinación de los empleados. (Daft, 2011, pág. 14)

1.3 LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES

Las organizaciones son unidades sociales que tratan de alcanzar objetivos específicos: su razón de ser es servir a éstos. El objetivo de una organización es alcanzar una situación deseada vistos así, los objetivos organizacionales tienen muchas funciones:

- a) Al presentar una situación futura, los objetivos indican la orientación que la organización busca seguir, y establecen lineamientos para las actividades de los participantes
- b) Los objetivos constituyen una fuente de legitimidad que justifica las actividades de la organización e incluso su existencia.
- c) Los objetivos sirven como estándares, con base en los cuales los participantes y el público externo evalúan el éxito de la organización, es decir, su eficiencia y su rendimiento.
- d) Los objetivos sirven como unidad de medida para verificar y evaluar la productividad de la organización, de sus áreas e incluso de sus participantes. (Chiavenato, 2009, pág. 19)

1.4 TIPOS DE ORGANIZACIÓN

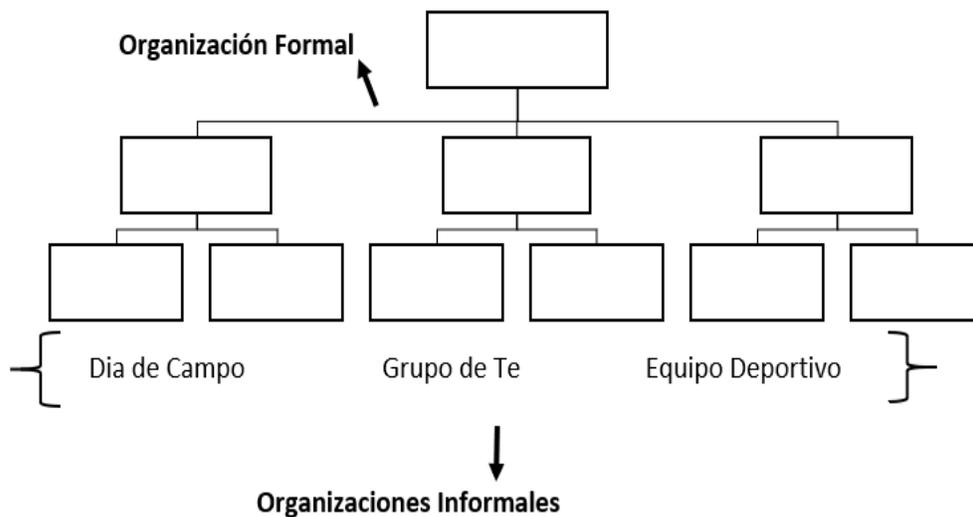
1.4.1 ORGANIZACIÓN FORMAL

Estructura intencional de funciones en una empresa formalmente organizada; sin embargo, catalogar a una organización como formal no significa que haya algo, o bien inherentemente inflexible, o bien que la confine en exceso. Para que un gerente pueda organizar adecuadamente la estructura debe aportar un ambiente en el que el desempeño individual contribuya de la manera más efectiva a las metas del grupo. (Koontz Harold, 2012, pág. 202)

1.4.2 ORGANIZACIÓN INFORMAL

Red de relaciones interpersonales que surgen cuando los individuos se asocian entre sí; de este modo, las organizaciones informales (que no aparecen en el organigrama) podrían incluir el grupo del taller de máquinas, los asignados al sexto piso, el grupo que juega boliche el viernes por la noche y los que se reúnen a tomar el café por las mañanas. (Koontz Harold, 2012, pág. 202)

Figura 1 Organización formal e informal



Fuente: Aníbal Jorge Cayo Zenteno

1.5 NIVELES ORGANIZACIONALES

1.5.1 NIVEL INSTITUCIONAL

Corresponde al nivel más alto dentro de la organización. Está integrado por los directores, propietarios o accionistas y por los altos ejecutivos. Se le denomina también nivel estratégico porque es donde se toman las decisiones y se establecen tanto los objetivos de la organización como las estrategias necesarias para alcanzarlos. El nivel institucional es el nivel periférico y es en esencia extrovertido, pues constituye la conexión con el ambiente. Funciona como un sistema abierto y tiene que enfrentarse a la incertidumbre debido a que no tiene ningún control sobre los eventos ambientales del presente ni capacidad para prever con precisión razonable los eventos ambientales futuros. (Chiavenato, 2011, pág. 22)

1.5.2 NIVEL INTERMEDIO

Se le conoce también como nivel táctico, mediador o gerencial. A este nivel pertenecen los departamentos y las divisiones de la empresa. Se encuentra entre el nivel institucional y el nivel operacional, y se ocupa de articularlos internamente. Se encarga de adecuar las decisiones tomadas en el nivel institucional (en la alta dirección) a las acciones realizadas en el nivel operacional (en la base de la organización). Corresponde a la línea de medio campo y está formado por la administración media, es decir, las áreas o personas que transforman en programas de acción las estrategias para alcanzar los objetivos organizacionales. Se enfrenta a dos componentes por completo distintos: uno sujeto a la incertidumbre y al riesgo, que se encuentra frente a un ambiente externo variable y complejo (nivel institucional), y otro orientado a la lógica y la certeza, encargado de la programación y realización de tareas muy bien definidas y delimitadas (nivel operacional). El nivel intermedio amortigua los impactos y jalones de la incertidumbre del ambiente provenientes del nivel institucional, los absorbe y los digiere para llevar al nivel operacional los programas, rutinas y procedimientos de trabajo rígidamente establecidos, que este último habrá de seguir para ejecutar con eficiencia las tareas básicas de la organización. (Chiavenato, 2011, pág. 22)

1.5.3 NIVEL OPERACIONAL

Se le conoce también como nivel técnico o núcleo técnico, y se encuentra en las áreas internas

e inferiores de la organización. Es el nivel organizacional más bajo, en donde se realizan las tareas y también las operaciones. Comprende la programación y realización de las actividades cotidianas de la empresa. En este nivel se encuentran máquinas y equipos, instalaciones físicas, líneas de montaje, oficinas y mostradores de atención al público, que constituyen la tecnología de la organización. Comprende el trabajo básico relacionado con la elaboración de los productos o servicios de la organización, cuya realización debe seguir determinadas rutinas y procedimientos programados con una regularidad y continuidad que garanticen la utilización plena de los recursos disponibles y la máxima eficiencia en las operaciones. Está orientado a las exigencias impuestas por la naturaleza de la tarea con la tecnología para realizarla. Funciona, dentro de la organización, como un sistema cerrado y determinista. (Chiavenato, 2011, pág. 23)

CAPITULO II

2 MANUAL DE FUNCIONES

2.1 DEFINICION

Un manual de funciones es un documento donde se detallan las actividades; un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa, es la enumeración detallada de las funciones del cargo que hace el ocupante, la periodicidad de la ejecución y los objetivos del cargo. (Chiavenato, 2009, pág. 156)

2.2 MANUAL DE FUNCIONES

Especifica en detalle las funciones o actividades que deben ejecutar cada uno de los trabajadores, el tipo de autoridad, responsabilidad , el nivel de dependencia o comunicación , los objetivos entre otros aspectos necesario a cada cargo

Lo mas importante es que :

- Sean la base para iniciar la planificacion y ejecutar el control adecuadamente
- Ayude a hacer uso racional de los recursos escasos de la empresa
- Permita una mejor comunicación y recoleccion de informacion
- Asegure la continuidad y coherencia en la practica administrativa , permitiendo la eficiencia y eficacia
- Incentive la moral del empleado y evite conflictos en el desarrollo de las actividades
- Facilite la toma de decisiones en todos los niveles

(Zenteno, 2005, pág. 36)

Tabla 2 Características

NIVEL DIRECTIVO	Indica el nivel jerárquico dentro de la estructura.
CARGO	Define el nombre del puesto.
SUPERVISIÓN	Indica al personal que tiene bajo su mando.
REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL CARGO	Señala la exigencia mínima para ocupar el cargo.
OBJETIVOS	Describe la finalidad que persigue el cargo.
FUNCIONES	Comprende el detalle de las funciones que se deben cumplir en el desarrollo de las actividades.

Fuente: Aníbal Jorge Cayo Zenteno

2.3 PUESTO

El puesto se integra por todas las actividades que desempeña una persona, que pueden agruparse en un todo unificado y que ocupa una posición formal en el organigrama de la empresa. Para desempeñar sus actividades, la persona que ocupa un puesto debe tener una posición definida en el organigrama. En esta concepción, un puesto constituye una unidad de la organización, y consiste en un conjunto de obligaciones y responsabilidades que lo distinguen de los demás puestos. La posición del puesto en el organigrama define su nivel jerárquico, su subordinación, sus subordinados y el departamento o división al que pertenece.

Establecer la posición de un puesto en el organigrama significa establecer estas cuatro vinculaciones o condiciones.

(Chiavenato, 2011, pág. 172)

2.4 DISEÑO DE PUESTO

Diseñar un puesto significa establecer cuatro condiciones fundamentales:

- ✓ El conjunto de tareas u obligaciones que desempeña el ocupante (contenido del puesto).
- ✓ Cómo efectuar ese conjunto de tareas u obligaciones (métodos y procedimientos de trabajo).
- ✓ A quién reporta el ocupante del puesto (responsabilidad), es decir, relación con su jefatura.
- ✓ A quién supervisa o dirige el ocupante del puesto (autoridad), es decir, relación con sus subordinados

(Chiavenato, 2011, pág. 172)

2.5 ANÁLISIS DE PUESTOS

(Dessler Varela, 2011) El análisis de puestos de trabajo es “El procedimiento para determinar las responsabilidades de éstos, así como las características que debe tener la gente que se contratará para cubrirlos. El análisis brinda información sobre las actividades y los requisitos del puesto”. pág.80

2.6 DESCRIPCION DE PUESTOS

Para conocer el contenido de un puesto es necesario describirlo. Su descripción es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y distinguen del resto de los puestos en la organización. La descripción de puestos representa la descripción detallada de las atribuciones.

(Chiavenato, 2011, pág. 190)

La descripción de puestos consiste en texto que explica lo que hace en realidad el individuo que ocupa el puesto, cómo lo hace y en qué condiciones realiza su labor. A la vez, el gerente utiliza dicha información para redactar la especificación del puesto, donde se listan los

conocimientos, las habilidades y las capacidades que se requieren para efectuar el trabajo de manera satisfactoria. (Dessler Varela, 2011, pág. 80)

2.7 MÉTODOS PARA LA DESCRIPCIÓN Y EL ANÁLISIS DE PUESTOS

La descripción y el análisis de puestos constituyen una responsabilidad de línea y una función de staff. La responsabilidad de proporcionar la información sobre el puesto es sólo de línea, mientras que la prestación de los servicios para recopilar y organizar la información es responsabilidad de la función de staff, representado por el analista de puestos. De este modo, el analista de puestos puede ser un empleado especializado del staff, así como el jefe del departamento en el que se encuentra el puesto que se va a describir y analizar, e incluso el propio ocupante del puesto. Eso depende del grado de calificación de los interesados.

2.8 LOS MÉTODOS MÁS UTILIZADOS PARA LA DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS SUELEN SER LOS SIGUIENTES:

1. OBSERVACIÓN DIRECTA
2. CUESTIONARIO
3. ENTREVISTA DIRECTA
4. MÉTODOS MIXTOS

A continuación se verá por separado cada método para la descripción y análisis de puestos.

MÉTODO DE OBSERVACIÓN DIRECTA

Es uno de los más comunes, tanto por su eficiencia como por ser históricamente de los más antiguos. Su empleo es muy eficaz en estudios de micromovimientos, así como de tiempos y métodos.

El análisis del puesto se realiza con la observación directa y dinámica del ocupante en pleno ejercicio de sus funciones, mientras el analista de puestos anota en una “hoja de análisis de puestos” los puntos clave de sus observaciones. Es lo más adecuado para trabajadores que realizan operaciones manuales o de carácter sencillo y repetitivo. Algunos puestos rutinarios y repetitivos permiten el método de observación directa debido a que el amplio contenido de

tareas manuales se verifica fácilmente por medio de la observación visual. Como la observación no siempre proporciona todas las respuestas ni aclara todas las dudas, por lo general se recomienda complementar con una entrevista al ocupante o a su superior

Características del método de observación directa

- a) Los datos sobre un puesto se obtienen mediante la observación visual de las actividades del ocupante, a cargo del analista especializado.
- b) La participación que tiene el analista en la obtención de los datos es activa, y la del ocupante, pasiva.

MÉTODO DEL CUESTIONARIO

El análisis se efectúa al solicitar por escrito al ocupante del cargo que conteste un cuestionario para el análisis del puesto, que analizará su supervisor. Cuando se trata de un gran número de puestos similares y de naturaleza rutinaria y burocrática, es más económico y rápido distribuir un cuestionario a todos los ocupantes. Debe ser confeccionado a la medida que permita obtener respuestas correctas e información útil. Un requisito de este cuestionario es que se someta primero a uno de los ocupantes y a su supervisor para probar la pertinencia y adecuación de las preguntas, así como para eliminar los detalles innecesarios, distorsiones, lagunas o dudas en las preguntas.

Características del cuestionario

- a) Los datos se obtienen por medio de un cuestionario que contesta el ocupante o su superior para el análisis del puesto.
- b) La participación del analista de puestos en la obtención de los datos (llenado del cuestionario) es pasiva, y la del ocupante (quien lo contesta), activa.

MÉTODO DE LA ENTREVISTA

El método más flexible y productivo es la entrevista que el analista de puestos le hace al ocupante del puesto. Si la entrevista está bien estructurada, se obtiene información sobre todos los aspectos del puesto, la naturaleza y secuencia de las tareas que lo componen, y los porqués y los cuándo. Se puede desarrollar en relación con las habilidades que se requieren para el puesto, y es posible cruzar la información de ocupantes de otros puestos similares para verificar discrepancias en la información; si es necesario, se pueden realizar consultas al supervisor inmediato para asegurarse de la validez de las declaraciones. Garantiza una interacción directa entre analista y empleado, lo que permite resolver dudas. Es el método preferido entre los responsables de la planeación del análisis de puestos. Se basa en el contacto directo y en los mecanismos de colaboración y participación. El método de la entrevista directa consiste en obtener los datos relativos al puesto que se desea analizar por medio de un contacto directo y verbal con el ocupante del puesto o con su jefe inmediato. Se puede hacer sólo con uno de ellos o con ambos, juntos o separados.

Características de la entrevista directa

- a) Los datos sobre el puesto se obtienen de una entrevista, con preguntas y respuestas verbales entre el analista y el ocupante del puesto.
- b) La participación es activa tanto del analista como del ocupante del puesto.

MÉTODOS MIXTOS

Es evidente que cada método de análisis tiene ciertas características, ventajas y desventajas. Para neutralizar las desventajas y aprovechar las ventajas, la opción es utilizar métodos mixtos. Se trata de combinaciones eclécticas de dos o más métodos de análisis.

Los métodos mixtos más comunes son:

1. Cuestionario y entrevista, ambos con el ocupante del puesto, quien llena el cuestionario y después se somete a una entrevista rápida, con el cuestionario como referencia.
2. Cuestionario con el ocupante y entrevista con el superior, para ampliar y aclarar los datos.
3. Cuestionario y entrevista, ambos con el superior.
4. Observación directa con el ocupante y entrevista con el superior.

2.9 OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS

Los usos para los resultados del análisis de puestos son muchos: constituye la base para el reclutamiento y selección de personal, identificación de las necesidades de capacitación, definición de programas de capacitación, planeación de la fuerza de trabajo, evaluación de los puestos para fijar niveles salariales, proyección de equipamiento y métodos de trabajo, etcétera. Casi todas las actividades de RH se sustentan en la información proporcionada por el análisis de puestos

(Chiavenato, 2011, págs. 193,194,195,196,197)

2.10 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional es “El resultado de las decisiones administrativas acerca de cuatro atributos importantes de todas las organizaciones: la división del trabajo, las bases para la departamentalización, el tamaño de los departamentos y la delegación de la autoridad”.

(Chiavenato, 2011, pág. 35)

Un organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas o unidades administrativas, en la que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen.

OBJETO - Son el instrumento idóneo para plasmar y transmitir en forma gráfica y objetiva la composición de una organización.

UTILIDAD - Proporcionan una imagen formal de la organización. - Constituyen una fuente de consulta oficial. - Facilitan el conocimiento de una organización, así como de sus relaciones de jerarquía. - Representan un elemento técnico valioso para el análisis organizacional.

2.11 CRITERIOS FUNDAMENTALES PARA SU PREPARACIÓN

Precisión: En los organigramas, las unidades administrativas y sus interrelaciones deben definirse con exactitud.

Sencillez: Deben ser lo más simple posible, para representar la(s) estructura (s) en forma clara y comprensible.

Uniformidad: En su diseño es conveniente homogeneizar el empleo de nomenclatura, líneas, figuras y composición para facilitar su interpretación.

Presentación: Su acceso depende en gran medida de su formato y estructura, por lo que deben prepararse complementando tanto criterios técnicos como de servicio, en función de su objetivo.

Vigencia: Para conservar su validez técnica, deben mantenerse actualizados. Es recomendable que en el margen inferior derecho se anote el nombre de la unidad responsable de su preparación, así como la fecha de autorización.

2.12 CLASIFICACION

Los organigramas pueden clasificarse en cuatro grandes grupos:

POR SU NATURALEZA

Microadministrativos

Corresponden a una sola organización, pero pueden referirse a ella en forma global o a alguna de las unidades que la conforman.

Macroadministrativos

Involucran a más de una organización.

Mesoadministrativos

Contemplan a todo un sector administrativo, o a dos o más organizaciones de un mismo sector.

POR SU FINALIDAD**Informativo**

Se denominan de este modo a los organigramas que se diseñan con el objetivo de ser puestos a disposición de todo público, es decir, como información accesible a personas no especializadas. Por ello solo deben expresar las partes o unidades del modelo y sus relaciones de líneas, unidades asesoras, y ser graficados a nivel general cuando se trate de organizaciones de ciertas dimensiones.

Analítico

Este tipo de organigrama tiene por finalidad el análisis de determinados aspectos del comportamiento organizacional, como también de cierto tipo de información que presentada en un organigrama permite la ventaja de la visión macro o global de la misma, tales son los casos de análisis de un presupuesto, de la distribución de la planta del personal, de determinadas partidas de gastos, de remuneraciones, de relaciones informales, etc. Sus destinatarios son personas especializadas en el conocimiento de estos instrumentos y sus aplicaciones.

Formal

Se define como tal cuando representa el modelo de funcionamiento planificado o formal de

una organización, y cuenta con el instrumento escrito de su aprobación. Así, por ejemplo, el organigrama de una Sociedad Anónima se considerará formal cuando el mismo haya sido aprobado por el Directorio de la S.A.

Informal

Se considera como tal, cuando representando su modelo planificado no cuenta todavía con el documento escrito de su aprobación.

POR SU ÁMBITO

Generales

Contienen información representativa de una organización hasta determinado nivel jerárquico, dependiendo de su magnitud y características.

Específicos

Muestran en forma particular la estructura de una unidad administrativa o área de la organización.

POR SU CONTENIDO

Integrales

Es la representación gráfica de todas las unidades administrativas de una organización, así como sus relaciones de jerarquía o dependencia.

Funcionales

Incluyen en el diagrama de organización, además de las unidades y sus interrelaciones, las principales funciones que tienen asignadas las unidades incluidas en el gráfico.

De puestos, plazas y unidades

Indican para cada unidad consignada, las necesidades en cuanto a puestos, así como el número de plazas existentes o necesarias. También pueden incorporar los nombres de las personas que ocupan las plazas

POR SU PRESENTACIÓN

Verticales

Presentan las unidades ramificadas de arriba hacia abajo a partir del titular en la parte superior, desagregando los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada. Son los de uso más generalizado en la administración, por lo cual se recomienda su uso en los manuales de organización.

Horizontales

Despliegan las unidades de izquierda a derecha y colocan al titular en el extremo izquierdo. Los niveles jerárquicos se ordenan en forma análoga a columnas, mientras que las relaciones entre las unidades por líneas se disponen horizontalmente.

Mixtos

La presentación utiliza combinaciones verticales y horizontales con el objeto de ampliar las posibilidades de graficación. Se recomienda su utilización en el caso de organizaciones con un gran número de unidades en la base.

De bloque

Parten del diseño vertical e integran un número mayor de unidades en espacios más reducidos, al desagregar en conjunto varias unidades administrativas ubicadas en los últimos niveles jerárquicos seleccionados para el gráfico. (Flanklin, 1998, págs. 64,65,66,67).

2.13 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL ORGANIGRAMA

Ventajas

Informa a los miembros de la organización la posición que ocupan y las relaciones que tienen con el resto de la estructura muestra un cuadro general de la empresa (fotografía), Facilita a las personas que se incorporan a la organización, Facilita la comprensión de las personas para acceder a un cargo, informa a terceros sobre la estructura de la empresa, etc.

Desventajas

Representa en forma simple la estructura formal de la organización ya que por razones de conveniencia gráfica no se incluyen todos los cargos, las relaciones informales, el grado de descentralización, y la segunda razón es que el organigrama requiere de una actualización periódica caso contrario corre el riesgo de convertirse en una herramienta administrativa de resultados negativos, sobre todo por la distorsión de la información y la comunicación, que debe primar en la organización.

(Zenteno, 2005, pág. 36)

CAPITULO III

3 DESEMPEÑO LABORAL

3.1 DEFINICION

El desempeño laboral se define como “el desenvolvimiento de cada individuo que cumple su jornada de trabajo dentro de una organización, el cual debe estar ajustado al requerimiento de la empresa, de tal manera que sea eficiente, eficaz y efectivo, en el cumplimiento de las funciones que se le asignen para el alcance de los objetivos propuestos, consecuente al éxito de la organización”. (Dessler Varela, 2011, pág. 166)

El desempeño laboral es la forma en que los empleados realizan su trabajo. Este se evalúa durante las revisiones de sus rendimientos mediante las cuales un empleador tiene en cuenta factores como la capacidad de liderazgo, la gestión del tiempo, las habilidades organizativas y la productividad para analizar cada empleado de forma individual. (Bohórquez, 2010 pág. 26)

3.2 QUÉ ES LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño “Es una valoración, sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo”

(Chiavenato, 2009, pág. 45)

3.3 LOS OBJETIVOS FUNDAMENTALES DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO SE PUEDEN PRESENTAR EN TRES FASES:

1. Permitir condiciones de medición del potencial humano para determinar su plena utilización.

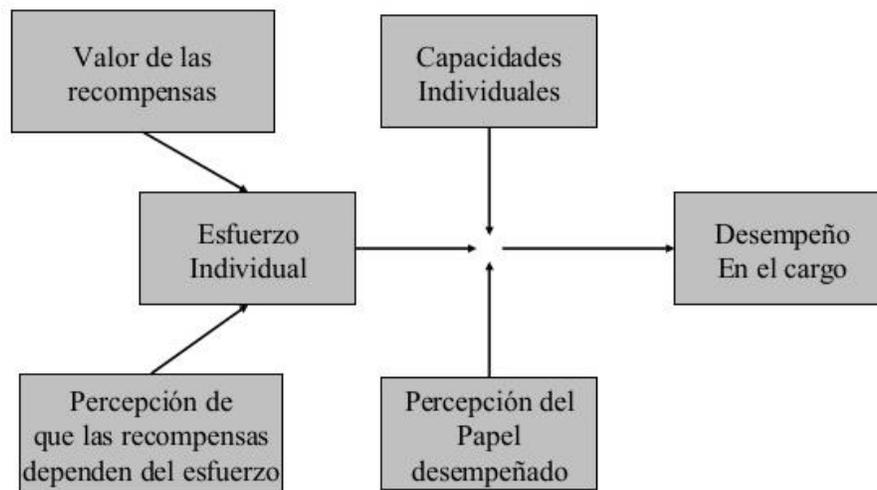
2. Permitir que los recursos humanos se traten como una importante ventaja competitiva de la organización, cuya productividad puede desarrollarse, obviamente, según la forma de administración.

3. Ofrecer oportunidades de crecimiento y condiciones de participación efectiva a todos los miembros de la organización, sin olvidar tanto los objetivos organizacionales como los objetivos de los individuos

(Chiavenato, 2011, pág. 205)

3.4 FACTORES QUE AFECTAN EL DESEMPEÑO LABORAL

Figura 2 Factores que afectan el Desempeño Laboral



Fuente: Idalberto Chiavenato

3.5 BENEFICIOS DE LA EVALUACION DESEMPEÑO

El desempeño laboral presenta los siguientes beneficios:

Beneficios para el gerente

- Evaluar el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en factores de evaluación y, principalmente, contar con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
- Proporcionar medidas a efecto de mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados

Beneficios para el subordinado

- Conoce las reglas del juego, o sea, cuáles son los aspectos del comportamiento y del desempeño de los trabajadores que la empresa valora.
- Conoce cuáles son las expectativas de su jefe en cuanto a su desempeño y, según la evaluación de éste, cuáles son sus puntos fuertes y débiles.

Beneficios para la organización

- Evalúa su potencial humano al corto, mediano y largo plazo, asimismo define cuál es la contribución de cada empleado.
- Identifica a los empleados que necesitan reciclarse y/o perfeccionarse en determinadas áreas de actividad y selecciona a los empleados listos para una promoción o transferencia.
- Dinamizar su política de RH mediante oportunidades a los empleados (ascensos, crecimiento y desarrollo personal), con el estímulo a la productividad y la mejora de las relaciones humanas en el trabajo.

(Chiavenato, 2011, pág. 207)

3.6 METODOS DE EVALUACION DE DESEMPEÑO

MÉTODO DE ESCALAS GRÁFICAS.

El método de escalas gráficas mide el desempeño de las personas con factores ya definidos y graduados. Así, utiliza un cuestionario de doble entrada, en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación del desempeño, y las columnas verticales, los grados de variación de esos factores.

Ventajas del método de escalas gráficas

1. Ofrece a los evaluadores un instrumento de evaluación fácil de entender y sencillo de aplicar.
2. Permite una visión integral y resumida de los factores de evaluación, es decir, las características del desempeño más importantes para la empresa y la situación de cada evaluado ante ellas.
3. Simplifica en gran medida el trabajo del evaluador, y el registro de la evaluación no es muy complicado.

Desventajas del método de escalas gráficas

1. No brinda flexibilidad al evaluador, pues se debe ajustar al instrumento en lugar de ajustarlo a las características del evaluado.
2. Está sujeto a distorsiones e interferencias personales de los evaluadores, quienes tienden a generalizar su apreciación de los subordinados en todos los factores de evaluación. Cada persona percibe e interpreta las situaciones de acuerdo con su “campo psicológico”. Esta interferencia
3. Tiende a caer en la rutina y a estandarizar los resultados de las evaluaciones.
4. Necesita procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir distorsiones, así como la influencia personal de los evaluadores.

5. Tiende a presentar resultados condescendientes o exigentes de todos sus subordinados.

MÉTODO DE ELECCIÓN FORZADA

El método de elección forzada consiste en evaluar el desempeño personal por medio de frases alternativas que describen el tipo de desempeño individual. Cada bloque está compuesto por dos, cuatro o más frases, y el evaluador debe escoger sólo una o dos de las que explican mejor el desempeño del evaluado, por eso se llama “elección forzada”

La naturaleza de las frases es variada. Sin embargo, existen dos formas de composición:

- a) Los bloques están compuestos por dos frases de significado positivo y dos de significado negativo. El supervisor o el evaluador, al realizar la evaluación, escoge la frase que más se aplica y la que menos se aplica al desempeño del evaluado.
- b) Los bloques están formados tan sólo por cuatro frases de significado positivo. El supervisor o el evaluador, al evaluar al empleado, escoge las frases que más se aplican al desempeño del evaluado.

Ventajas del método de elección forzada

El método de elección forzada ofrece las siguientes ventajas:

1. Proporciona resultados confiables y exentos de influencias subjetivas y personales porque elimina el efecto de generalización (halo effect).
2. Su aplicación es simple y no exige preparación de los evaluadores

Desventajas del método de elección forzada

El método de elección forzada tiene las siguientes desventajas:

1. Su elaboración es compleja y exige una planeación cuidadosa y tardada.
2. Es un método comparativo y ofrece resultados globales. Discrimina a los evaluados tan sólo en buenos, medios y malos, sin mayor información.

3. Cuando se aplica con fines del desarrollo de los recursos humanos, carece de información sobre la capacitación que necesitan, su potencial de desarrollo, etcétera.
4. No ofrece al evaluador una noción general del resultado de la evaluación.

MÉTODO DE INVESTIGACIÓN DE CAMPO

Es un método de evaluación del desempeño que se basa en entrevistas de un especialista en evaluación con el superior inmediato de los subordinados, con las cuales se evalúa el desempeño de éstos, y se registran las causas, orígenes y motivos de tal desempeño con base en el análisis de hechos y situaciones. Es un método de evaluación más amplio que, además de un diagnóstico del desempeño del empleado, ofrece la posibilidad de planear con el superior inmediato su desarrollo en el puesto y en la organización.

Ventajas del método de investigación de campo

El método de investigación de campo proporciona las ventajas siguientes:

1. Cuando va precedido por las dos etapas preliminares que abarcan el análisis de la estructura de puestos y el de las aptitudes y calificaciones profesionales necesarias, permite al supervisor visualizar el contenido de los puestos bajo su responsabilidad, y las habilidades, capacidades y conocimientos que exigen.
2. Propicia una relación provechosa con el especialista en evaluación, el cual ofrece al supervisor asesoría y capacitación de alto nivel para la evaluación de personal.
3. Permite una evaluación profunda, imparcial y objetiva de cada trabajador, y detecta las causas de su comportamiento y de problema
4. Permite planear medidas para vencer los obstáculos y mejorar el desempeño.
5. Permite ligarlo a la capacitación, al plan de vida y carrera, y a las demás áreas de cobertura del área de RH.
6. Acentúa la responsabilidad de línea y la función de staff en la evaluación del personal.
7. Es uno de los métodos más completos de evaluación.

Desventajas del método de investigación de campo

El método de investigación de campo tiene las siguientes limitaciones:

1. Elevado costo de operación, debido a la actuación de un especialista en evaluación.
2. Lentitud del proceso por la entrevista de uno en uno de los trabajadores subordinados al supervisor.

MÉTODO DE INCIDENTES CRÍTICOS

El método de incidentes críticos se basa en que el comportamiento humano tiene características extremas, capaces de generar resultados positivos (éxito) o negativos (fracaso). El método no se ocupa de características situadas dentro del campo de la normalidad, sino de las que son en extremo positivas o negativas. Se trata de una técnica que permite al líder observar y registrar los hechos excepcionalmente positivos y los excepcionalmente negativos del desempeño del evaluado. Así, este método gira en torno a las excepciones (tanto positivas como negativas) del desempeño personal.

MÉTODO DE COMPARACIÓN POR PARES

Es un método de evaluación del desempeño que compara a los empleados de dos en dos: en la columna de la derecha se anota a quien se considera mejor en relación con el desempeño. Con este método también sirven los factores de evaluación. En tal caso, cada hoja del cuestionario se ocupa por un factor de evaluación del desempeño.

MÉTODO DE FRASES DESCRIPTIVAS

Este método sólo difiere del método de elección forzada en que no es obligatorio escoger las frases. El evaluador señala las frases que caracterizan el desempeño del subordinado (con “+” o “S”) y las que muestran el desempeño contrario (con “-” o “N”).

(Chiavenato, 2011, págs. 207,208,209,210,211,212,213,214,215)

3.7 CLIMA ORGANIZACIONAL

El clima organizacional es la calidad o la suma de características ambientales percibidas o experimentadas por los miembros de la organización e influye poderosamente en su comportamiento. El concepto de clima organizacional abarca una amplia gama de factores ambientales que influyen en la motivación. Se refiere a las propiedades motivacionales del ambiente de la organización, es decir, a aquellos aspectos de la organización que provocan distintas clases de motivación en sus miembros. Así, el clima organizacional es favorable cuando satisface las necesidades personales de las personas y mejora su ánimo. En cambio, es desfavorable cuando produce frustración por qué no satisface esas necesidades. (Chiavenato, 2006, pág. 261)

El clima de la organización se basa en las percepciones individuales, a menudo se define como los patrones recurrentes de comportamiento, actitudes y sentimientos que caracterizan la vida en la organización, y se refiere a las situaciones actuales en una organización y los vínculos entre los grupos de trabajo, los empleados y el desempeño laboral. (Giffin, 2010)

3.8 PRODUCTIVIDAD

La productividad es una medición básica del desempeño de las economías, industrias, empresas y procesos. La productividad es el valor de los productos (bienes y servicios), dividido entre los valores de los recursos (salarios, costo de equipo y similares) que se han usado como insumos:

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Productos}}{\text{Insumos}}$$

Medición de la productividad

Existen muchas mediciones, el valor de los productos puede medirse en función de lo que el cliente paga o simplemente con base en el número de unidades producidas o de clientes atendidos. El valor de los insumos puede juzgarse por su costo o simplemente por el número de horas trabajadas. Normalmente, los gerentes escogen varias mediciones razonables y observan las tendencias para detectar las áreas que es necesario mejorar. (LEE J. KRAJEWSKI, 2008, pág. 13)

CAPITULO III

DIAGNOSTICO

DIAGNOSTICO

INTRODUCCION

En el presente Diagnóstico se realizó un análisis interno para conocer la situación actual de la empresa DISABOL, se empleó el método análisis de puestos, que ayudará a definir mejor las funciones del personal para la elaboración de la propuesta.

1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

1.1 ANTECEDENTES

DISABOL es una empresa boliviana que fue fundada en el año 2017, dedicada a la importación, comercialización y distribución de productos de consumo masivo.

Inició sus operaciones con la venta de productos e insumos para peluquerías y perfumerías de tal manera que con el paso de los años se fue incursionando en otras líneas para así llegar a la distribución de masivos en mercados, supermercados y tiendas de barrio.

1.2 MISION

Ser una empresa líder y de constante crecimiento en la distribución de productos de consumo masivo, para satisfacer las necesidades de nuestros clientes a través de nuestras marcas y servicios, buscando la expansión de mercados alternativos manteniendo la constancia, responsabilidad y compromiso con nuestros proveedores y clientes.

1.3 VISION

Ser una empresa establecida y reconocida a nivel regional en la distribución de productos de consumo masivo, por el servicio y atención brindada al mercado local, generando fuentes de

trabajo y mejores oportunidades rentables a nuestros clientes, para así lograr fidelidad y confianza en cada uno de ellos, buscando una constante armonía entre proveedores, nuestra empresa y clientes.

1.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La empresa no cuenta con una estructura organizacional, la organización es informal cada uno conoce sus funciones y su lugar en la organización, pero porque la misma le fue transmitida en forma verbal.

Aunque se conocen las actividades desarrolladas por los colaboradores de la empresa, no se ha elaborado la estructuración del organigrama que permita ofrecer a los miembros de la empresa la claridad en cuanto a la composición de la misma (nivel jerárquico y niveles de autoridad).

1.5 ANALISIS DE PUESTOS

Para identificar la situación actual de los cargos de la empresa DISABOL se realizó entrevistas a todo el personal de la organización, identificando información muy relevante del puesto de trabajo (tareas o actividades y obligaciones)

Durante las entrevistas realizadas y la observación directa, de las labores del personal se comprobó que la distribución de funciones no es muy clara y no están asignadas específicamente a un cargo, no existen mecanismos formales para evaluar el desempeño de los trabajadores, lo que confirma la necesidad de realizar el manual de funciones teniendo en cuenta la naturaleza del cargo, la responsabilidad y la autoridad dentro de los procesos de la empresa.

PERSONAL DE LA EMPRESA DISABOL

Tabla 3 Personal de la empresa

N°	NOMBRES	PUESTO QUE DESEMPEÑA
1	Diego Mauricio Bolívar Corriño	Gerente General
2	Edson Martínez	Asesor Contable
3	Jhony Alarcón Donaire	Jefe de Ventas
4	Luis Fernando Ortega Soliz	Encargado de Almacén
5	Ariel Alarcón Donaire	Vendedor 1
6	Álvaro Lizarazu Balvin	Vendedor 2
7	Carlos Llanos Pardo	Encargado de sistemas
8	Daniela Abigail Quiroga Cruz	Encargada de limpieza
9	María Gonzales	Asistente de Gerencia
10	José Flores Ortega	Chofer 1
11	Carlos Daniel Arias Castillo	Chofer 2

Fuente: Elaboración propia

FUNCIONES DEL PERSONAL

A continuación, se identificarán cada uno de los cargos en la empresa DISABOL y sus respectivas funciones:

GERENTE GENERAL
Dirigir el funcionamiento de la empresa
Supervisar las funciones de cada uno que trabaja en la empresa
Planear y dirigir las actividades de la distribuidora
Ser representante de la empresa tanto legalmente como frente a los entes externos a la organización
Realizar el pago de nómina
Realizar estrategias de ventas

ASESOR CONTABLE
Realizar registros sobre cuentas y balances de la empresa
Realizar la declaración de impuestos
Realizar registros de los recibos y notas de venta
Elaborar estados financieros
Realizar el cierre contable anual

ENCARGADO DE ALMACEN
Coordinar la entrada y salida de mercadería
Almacenar, manejar, y mover la mercadería de manera adecuada

Realizar el control de lotes e inventario
Responsable de que el envío de los pedidos cumpla con las especificaciones del producto
Responsable del cuidado y buen manejo de los productos en almacén

JEFE DE VENTAS
Colaborar con las estrategias de ventas
Asignación y supervisión de las funciones del personal a su cargo
Dar seguimiento a los clientes para levantar pedidos
Encargado de las cobranzas de las ventas a crédito
Informar sobre las actividades promocionales a los clientes

VENDEDOR 1
Visitar las tiendas y mercados barriales para levantar pedidos de productos de acuerdo a las rutas establecidas
Distribución de productos y cobranzas
Responsable de mostrar las características y formas de uso de productos
Asesorar a clientes para la venta

VENDEDOR 2
Visitar los mercados y super mercados para levantar pedidos de productos de acuerdo a las rutas establecidas
Distribución de productos y cobranzas
Responsable de mostrar las características y formas de uso de productos
Asesorar a clientes para la venta

ENCARGADO DE SISTEMAS
Facilitar información de los resultados de ventas e historial de clientes
Verificar el buen funcionamiento de todos los sistemas de la empresa
Mantenimiento de hardware y software
Ingreso de nuevos códigos al sistema

ASISTENTE DE OFICINA
Planificar agenda del gerente
Coordinar y concertar citas con proveedores
Brindar apoyo en los procesos administrativos
Contestar llamadas telefónicas

Manejo de documentos y correspondencia
--

CHOFER 1

Carga de mercaderías

Descarga de mercaderías

Entregar a tiempo los pedidos

Mantenimiento del vehículo y su equipamiento
--

Informar sobre actividades promocionales
--

CHOFER 2

Carga de mercaderías

Descarga de mercaderías

Entregar a tiempo los pedidos

Mantenimiento del vehículo y su equipamiento
--

Informar sobre actividades promocionales
--

ENCARGADA DE LIMPIEZA

Desinfectar pisos y demás superficies
Desempolvar y limpiar los equipos de oficina
Mantener limpios los muebles y cristales
Vaciado de papeleras y eliminación de residuos
Reposición de materiales

1.6 RECOPIACION DE LA INFORMACION

ENCUESTA

Con el motivo de recaudar la mayor información posible para el cumplimiento del objetivo del presente trabajo, se realizó la recolección de información primaria mediante la técnica de la encuesta.

Para ejecutar la encuesta se empleó un cuestionario con una serie de preguntas estructuradas por escrito con el fin de aplicarlas dentro de la organización de acuerdo a las necesidades que surgieron en el proceso.

La encuesta estuvo compuesta de 11 preguntas, con el fin de establecer la situación actual de la empresa (Ver anexo 2).

POBLACIÓN

La unidad de análisis se realizará a todo personal de la empresa DISABOL de la ciudad de Tarija. Por tanto, para la presente investigación, la población estará constituida por 11 personas.

MUESTRA

El tamaño de muestra será el total de trabajadores que trabajan en la empresa DISABOL. No se realizó el cálculo del tamaño de la muestra debido a que son pocos los trabajadores, y el manual de funciones es para todo el personal de la empresa.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Después de haber realizado las encuestas y procesado los datos se continuó con el análisis de los resultados, el cual nos permitirá llegar a una mejor conclusión.

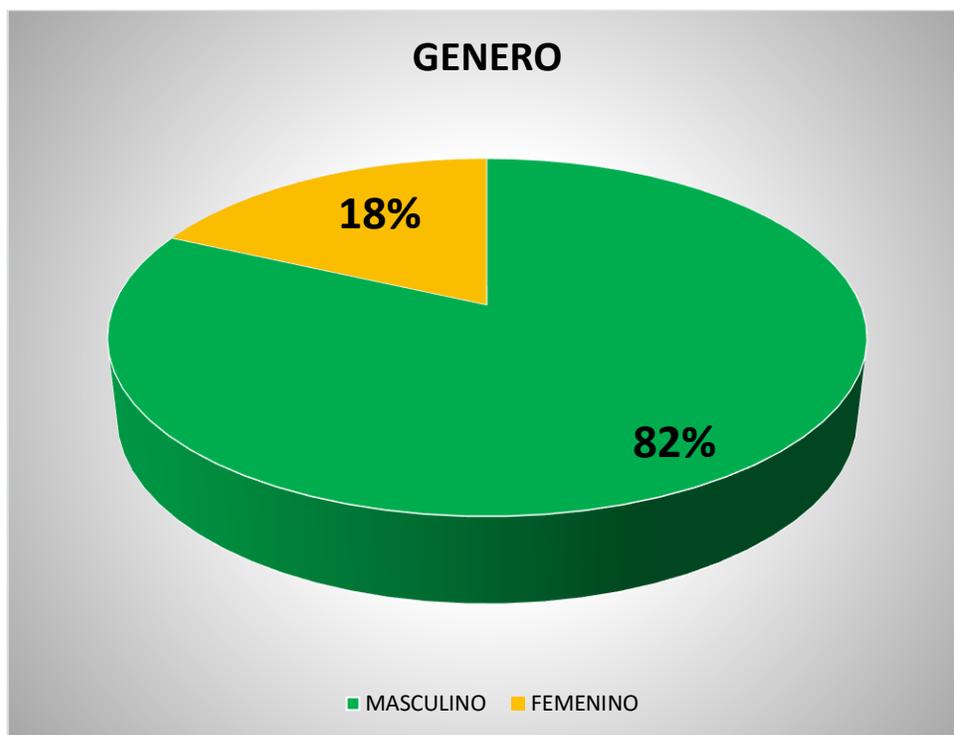
Pregunta 1. Género

Tabla 4 Género

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MASCULINO	9	82%
FEMENINO	2	18%
TOTAL	11	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 3 Género



Fuente: Elaboración propia

Del 100% de los trabajadores encuestados el 82% es sexo masculino y el 18% es sexo femenino.

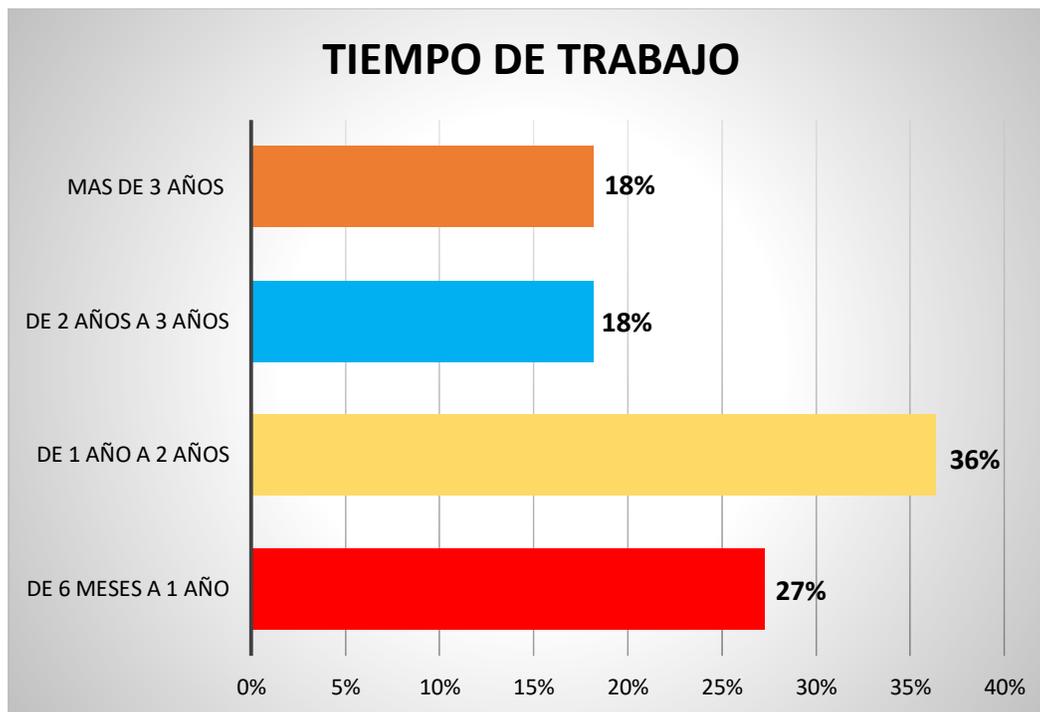
Pregunta 2. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa?

Tabla 5 Tiempo de trabajo en la empresa

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
De 6 meses a 1 año	3	27%
De 1 año a 2 años	4	36%
De 2 años a 3 años	2	18%
Mas de 3 años	2	18%
TOTAL	11	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 4 Tiempo de trabajo en la empresa



Fuente: Elaboración propia

Del total de los trabajadores el 36% que corresponde a 4 personas respondió que trabaja de 1 año a 2 años en la empresa, el 27% que corresponde a 3 personas respondió que trabaja de 6 meses a 1 año, el 18% que corresponde a 2 personas respondió que trabaja 2 a 3 años, y otro 18% es decir 2 de ellos respondió que trabaja más de 3 años.

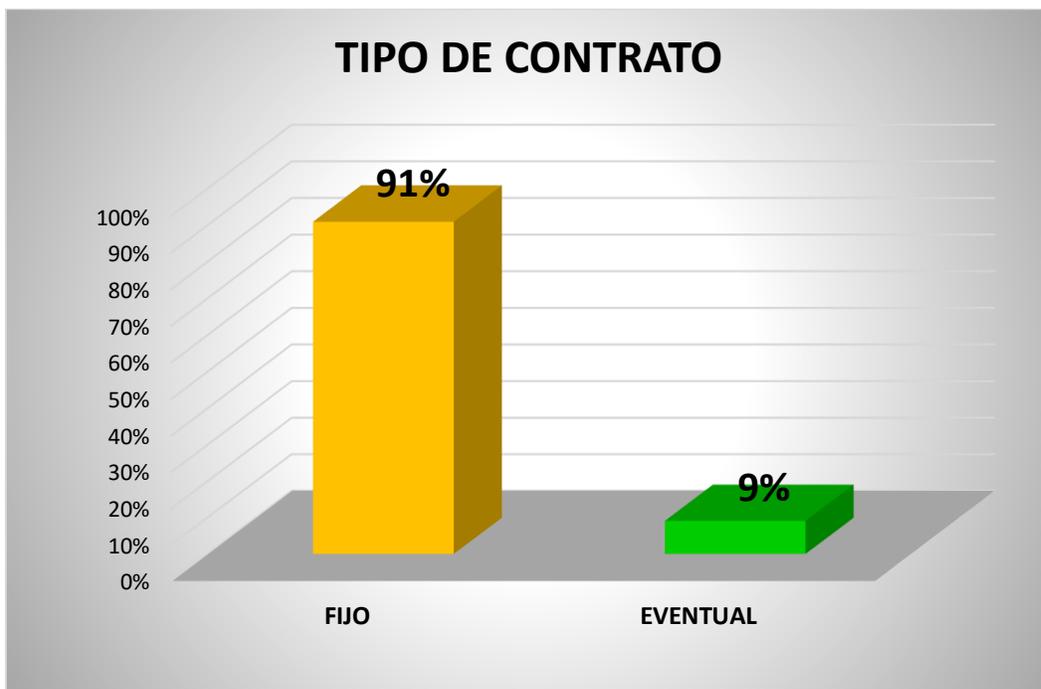
Pregunta 3. ¿Tipo de contrato?

Tabla 6 Tipo de contrato

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
FIJO	10	91%
EVENTUAL	1	9%
TOTAL	11	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 5 ¿Tipo de contrato?



Fuente: Elaboración propia

Según los resultados obtenidos el 82 % de los encuestados respondieron que tienen contrato fijo en la empresa y el 18 % respondió que tiene un contrato eventual en la empresa.

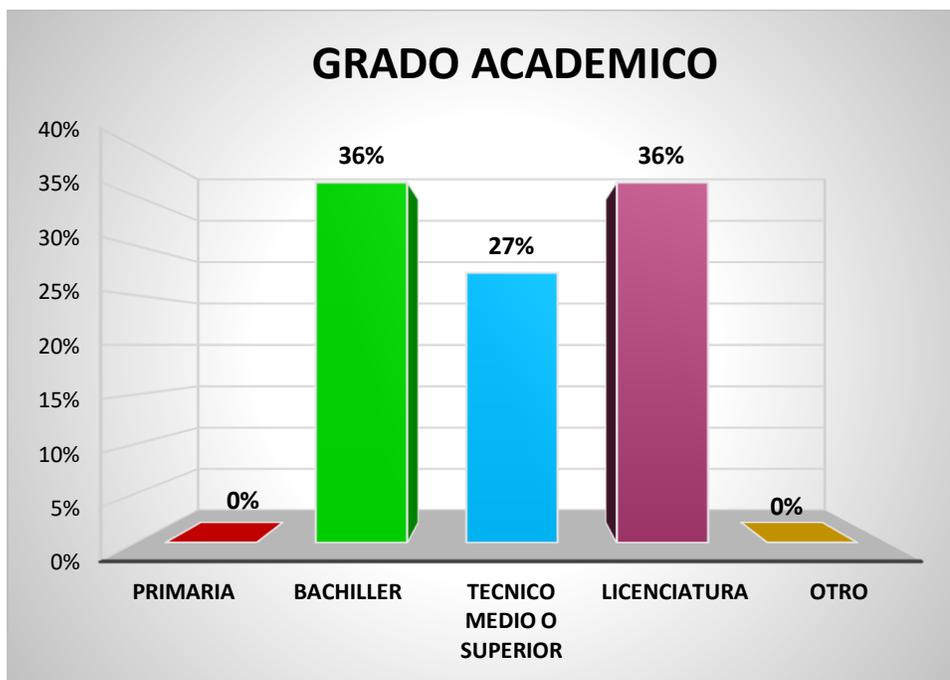
Pregunta 4. ¿Cuál es el grado académico que usted tiene?

Tabla 7 Grado académico

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Primaria	0	0%
Bachiller	4	36%
Técnico medio o superior	3	27%
Licenciatura	4	36%
Otro	0	0%
TOTAL	11	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 6 Grado académico



Fuente: Elaboración propia

Del 100% de los encuestados un 36% del personal tiene grado académico a nivel licenciatura, un 36% es bachiller y un 27% tiene un grado académico de técnico medio o superior.

Pregunta N°5 ¿La empresa dispone de una Estructura Organizacional?

Tabla 8 Dispone de una Estructura Organizacional

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	1	9%
NO	10	91%
TOTAL	11	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 7 Dispone de una Estructura Organizacional



Fuente: Elaboración propia

Al consultar a los colaboradores si la empresa dispone de una Estructura Organizacional manifiestan lo siguiente: 10 personas que corresponden al 91% indican que no, mientras que un colaborador que corresponde al 9% cree que si cuenta con una estructura organizacional.

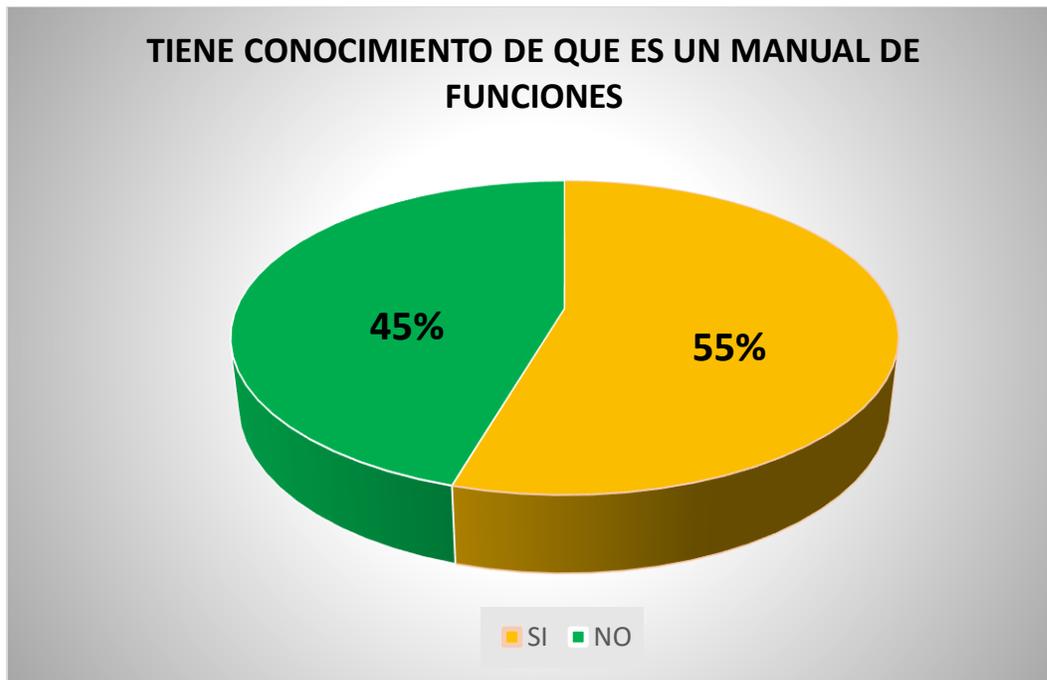
Pregunta N°6. ¿Tiene conocimiento de que es un manual de funciones?

Tabla 9 Conocimiento de que es un manual de funciones

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	6	55%
NO	5	45%
TOTAL	11	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 8 Conocimiento de que es un manual de funciones



Fuente: Elaboración propia

Según los datos obtenidos de las encuestas el 55% del personal si tiene conocimiento de que es un manual de funciones y mientras que el 45% desconoce que es un manual de funciones.

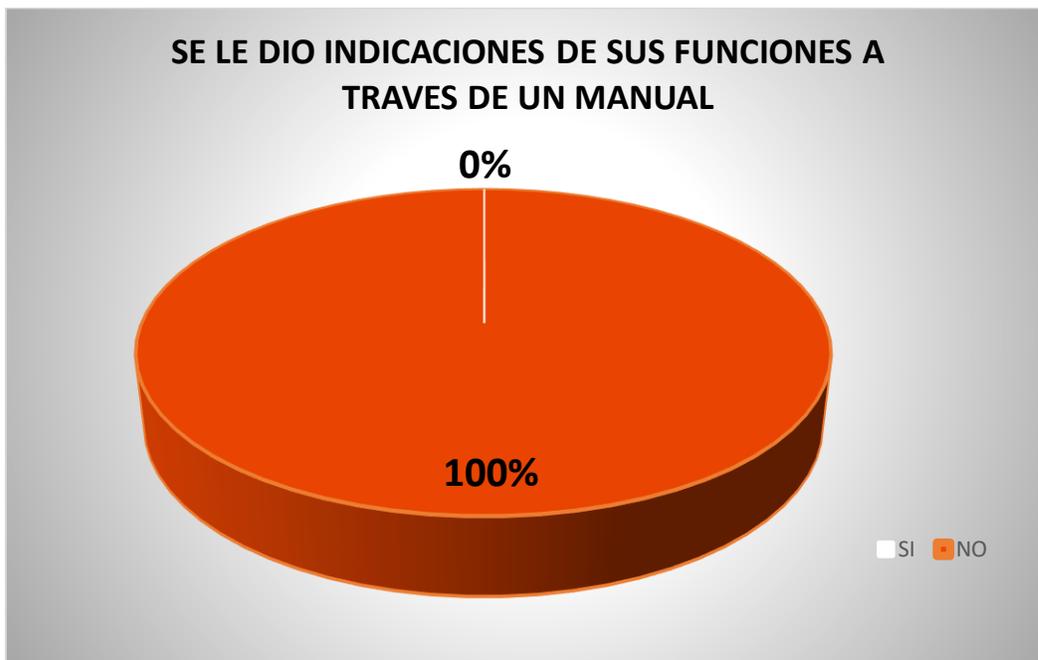
Pregunta N°7. ¿Cuándo paso a formar parte de la empresa su jefe le dio indicaciones de sus funciones laborales a través de un Manual?

Tabla 10 Se le dio indicaciones de sus funciones a través de un manual

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	11	100%
TOTAL	11	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 9 Se le dio indicaciones de sus funciones a través de un manual



Fuente: Elaboración propia

Como se puede evidenciar en la gráfica el 100%, es decir la totalidad de los trabajadores respondieron que no se les dio indicaciones de sus funciones a través de un manual al momento de ingresar a trabajar a la empresa.

Pregunta N°8. ¿Considera usted que la implementación de un manual de funciones permitirá mejorar las tareas designadas de cada trabajador?

Tabla 11 La implementación de un manual permitirá mejorar las tareas de cada trabajador

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	10	91%
NO	1	9%
TOTAL	11	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 10 La implementación de un manual permitirá mejorar las tareas de cada trabajador



Fuente: Elaboración propia

En este grafico se observa que un 91% del personal está de acuerdo con una implementación de manual de funciones, mientras que el 9% no está de acuerdo con la implementación de manual de funciones.

Pregunta N°9. ¿Realiza actividades que no le corresponde a su cargo?

Tabla 12 Realiza actividades que no le corresponde a su cargo

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	36%
NO	7	64%
TOTAL	11	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 11 Gráfico N°9 Realiza actividades que no le corresponde a su cargo



Fuente: Elaboración propia

Este gráfico nos indica que el 64% no realiza actividades que no estén dentro de su cargo, mientras que el 36% de los encuestados de la empresa ha desarrollado actividades que no corresponden al cargo que desempeña.

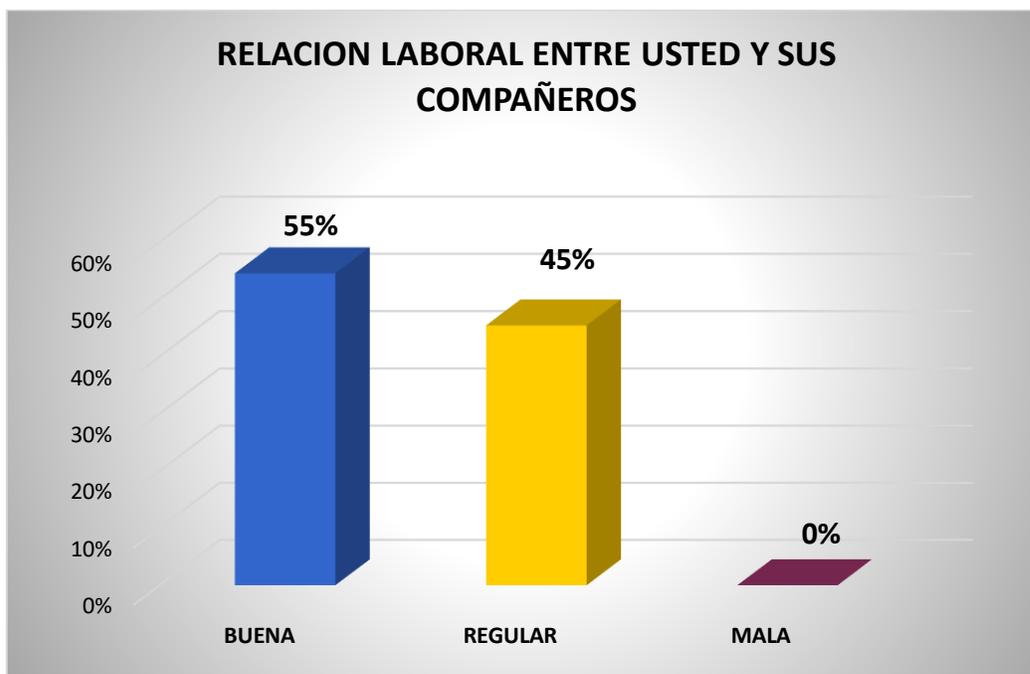
Pregunta N°10. ¿Cómo considera la relación laboral entre usted y sus compañeros de trabajo?

Tabla 13 Relación laboral entre usted y sus compañeros de trabajo

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENA	6	55%
REGULAR	5	45%
MALA	0	0%
TOTAL	11	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 12 Relación laboral entre usted y sus compañeros de trabajo



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a los resultados obtenidos el 55 % del personal respondió que existe una buena relación laboral con sus compañeros, mientras que el 45% indicó que la relación laboral con sus compañeros de trabajo es regular.

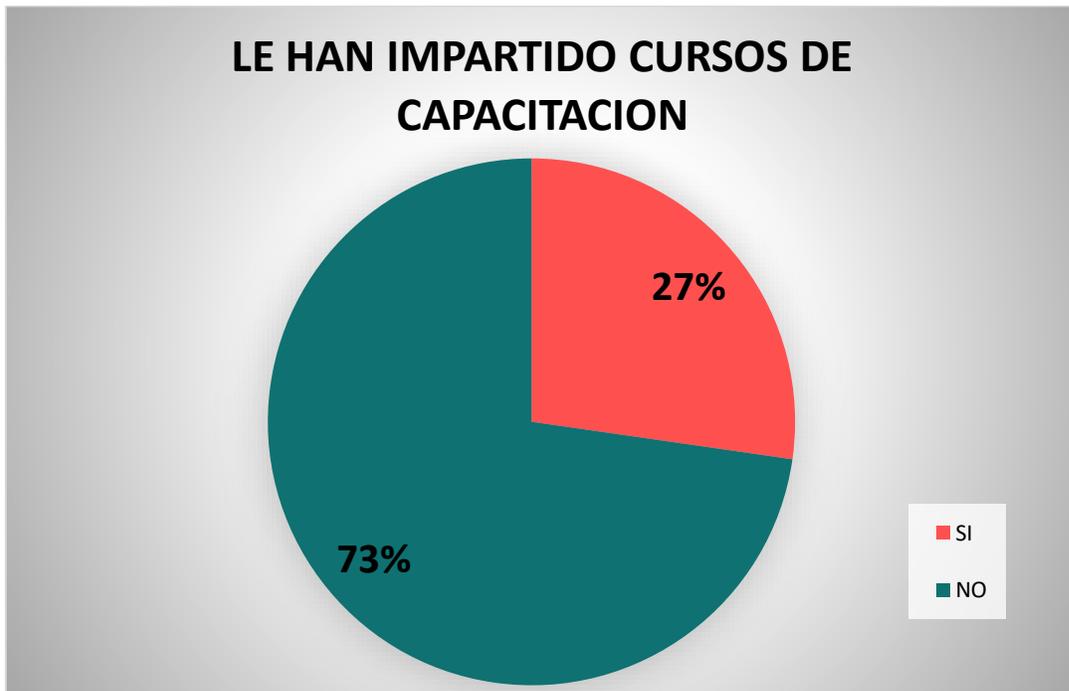
Pregunta N°11. ¿Le han impartido cursos de capacitación relevante e importante para incrementar sus conocimientos sobre su área de trabajo?

Tabla 14 Le han impartido cursos de capacitación

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	27%
NO	8	73%
TOTAL	11	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 13 Le han impartido cursos de capacitación



Fuente: Elaboración propia

Se coteja que un 73% de los colaboradores no recibió ningún curso de capacitación para incrementar sus conocimientos sobre su área de trabajo, mientras que un 27% de los colaboradores indican que si recibieron cursos de capacitación.

1.7 CONCLUSIONES

Luego de haber realizado el análisis de la información obtenida a través de encuestas y con la colaboración de los trabajadores de la empresa DISABOL se logró obtener las siguientes conclusiones:

- En cuanto a la preparación académica de los colaboradores de la empresa, en su mayoría son acordes para el cargo que desempeñan, lo cual facilitara a la hora de implementar un manual de funciones en la empresa.
- Así mismo cabe señalar que una gran parte de los colaboradores (91%) están conscientes que no existe una Estructura organizacional en la empresa.
- Por otro lado, los trabajadores al momento de ingresar a la empresa no tenían conocimiento de sus funciones a través de un manual, por lo tanto, las funciones que debían realizar se las da a conocer de forma verbal por sus superiores y no así plasmados en un manual de funciones que defina de forma clara y precisa las diferentes tareas que el personal tiene que ejecutar.
- Así también obteniendo los resultados de la encuesta se llega a la conclusión que la gran mayoría de los trabajadores cree que la creación de un manual de funciones optimizara su desempeño por lo cual no tendrían ningún problema a la hora de la implementación de un manual de funciones.
- En cuanto a la relación laboral entre compañeros se puede observar que esta entre regular y buena, una buena relación laboral entre compañeros mejora el desempeño de las tareas y ayuda a tener un clima laboral más favorable.
- Por otra parte, existen trabajadores que no recibieron capacitación para incrementar sus conocimientos sobre su área de trabajo y el mismo puede afectar el buen desempeño de sus funciones.

CAPITULO IV

PROPUESTA

PROPUESTA

1. INTRODUCCION

Después de realizar un análisis interno de la situación actual de la empresa Disabol de la ciudad de Tarija basados en los resultados obtenidos del diagnóstico realizado, se considera necesaria la elaboración de una propuesta para un diseño de manual de funciones esto con el objetivo de dar solución a la problemática que enfrenta actualmente la empresa.

2. BENEFICIOS DEL MANUAL DE FUNCIONES

- Es un instrumento útil de orientación e información sobre las funciones o atribuciones asignadas a las unidades responsables
- Permite Facilitar el desarrollo de funciones, así como la coordinación y comunicación de todos sus integrantes, eliminando la duplicidad de esfuerzos, confusión para el cumplimiento de las funciones asignadas a los cargos obteniendo un mejor desempeño del personal.
- Define los objetivos, las funciones generales y específicas, las responsabilidades, relaciones y requisitos de los cargos para contribuir al cumplimiento de los objetivos de la empresa
- Sirve como medio de integración al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación e inducción a las distintas áreas.

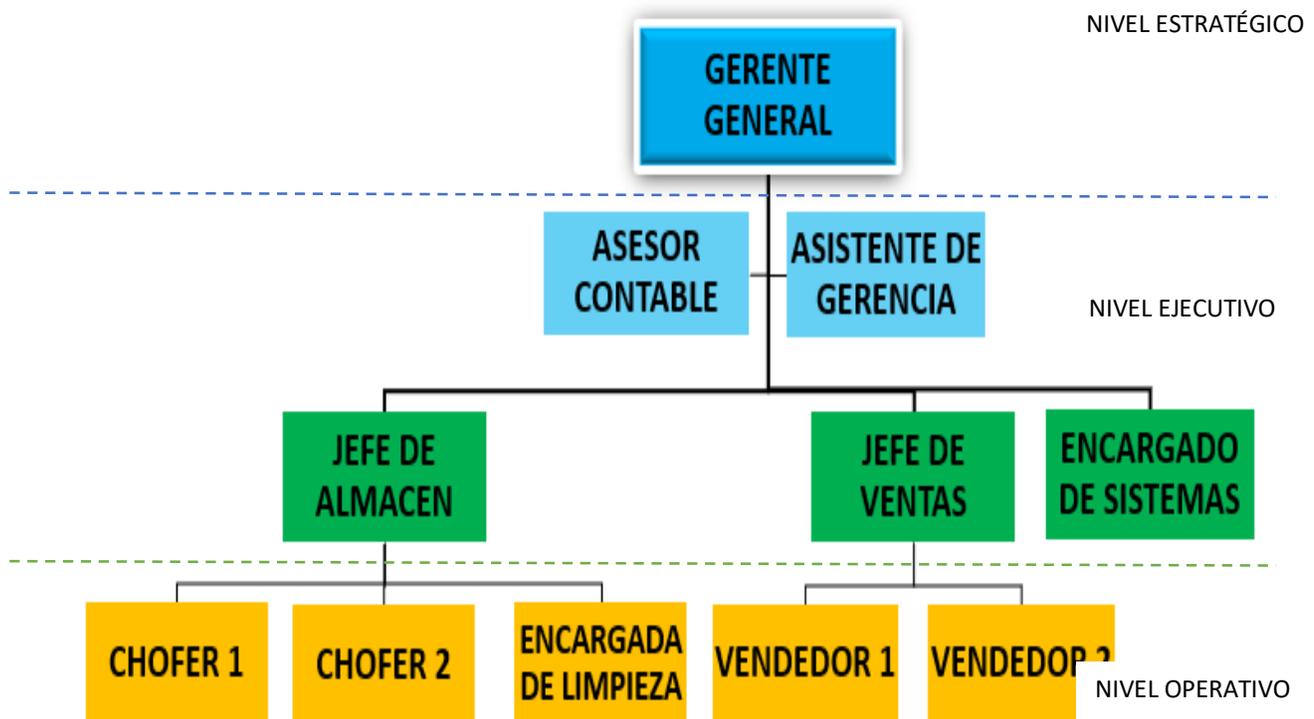
3. DESCRIPCION DEL ORGANIGRAMA

El organigrama propuesto es diseñado con el propósito de que los empleados tengan claramente identificado su cargo y las funciones que cada uno tiene establecidas dentro de la empresa. A continuación, se muestra el organigrama propuesto en relación a la problemática empresarial.

Se puede ver que el tipo de organigrama propuesto es vertical (lineal) esto debido al tamaño de la empresa, designando jefes de departamento para que se encarguen de los subordinados de cada sección de la empresa.

4. DISEÑO DEL ORGANIGRAMA EMPRESARIAL

Figura 14 Organigrama propuesto



Fuente: Elaboración propia

5. DESCRIPCIÓN DEL MANUAL DE FUNCIONES

El manual de funciones se realizará de acuerdo al orden jerárquico de la estructura organizacional, se hace una descripción del perfil y las funciones generales y específicas de cada puesto de la empresa DISABOL. Por ser un documento de consulta frecuente,

este manual deberá ser actualizado, cuando exista algún cambio orgánico al interior de la empresa.

	<p>MANUAL DE FUNCIONES EMPRESA DISABOL TARIJA</p>	<p>FECHA: 19/11/2021</p>
<p>Cargo</p>	<p>Gerente General</p>	
<p>Nivel Jerárquico</p>	<p>Estratégico</p>	
<p>Reporta a</p>	<p>Ninguno</p>	
<p>Supervisa a</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Asesor contable - Asistente de gerencia - Jefe de ventas - Encargado de almacén - Encargado de sistemas 	
<p>Tipo de contrato</p>	<p>Fijo</p>	
<p>PERFIL DEL CARGO</p>		
<p>Experiencia</p>	<p>General</p>	<p>5 años</p>
	<p>Específico</p>	<p>2 años</p>
<p>Formación académica: Administración de Empresas, Ingeniería comercial o ramas afines</p>		
<p>Conocimiento: Gestión administrativa, Economía, Comercialización, Ventas y Finanzas</p>		
<p>Destrezas y habilidades: Liderazgo, toma de decisiones, capacidad de negociación, relaciones interpersonales, trabajo en equipo, pro activo</p>		
<p>Funciones generales: Planear, dirigir, coordinar y controlar las actividades administrativas, financieras y operativas de la empresa con el propósito de cumplir los objetivos trazados a corto mediano y largo plazo</p>		

Funciones específicas:

- Planear, organizar, dirigir, ejecutar y controlar las diferentes actividades que desarrollen de manera diaria para un buen funcionamiento de la empresa
- Gestionar eficientemente los recursos de la empresa
- Gestionar la ejecución de compras de compras con los diferentes proveedores
- Realizar estrategias de ventas para incrementar clientes
- Mantener relaciones mutuamente beneficiosas con clientes y proveedores
- Efectuar los pagos correspondientes a los empleados
- Establecer las metas del personal de manera mensual
- Mantener la buena imagen de la empresa Disabol en toda su zona de cobertura
- Ser representante de la empresa tanto legalmente como frente a los entes externos a la organización

	MANUAL DE FUNCIONES EMPRESA DISABOL TARIJA	FECHA: 19/11/2021
Cargo	Asistente de Gerencia	
Nivel	Ejecutivo	
Reporta a	Gerente General	
Supervisa a	Ninguno	
Tipo de contrato	Fijo	
PERFIL DEL CARGO		
Experiencia	General	3 años

	Específico	1 año
Formación académica: Técnico superior en secretariado ejecutivo o ramas a fines		
Conocimiento: Manejo de archivos y recepción de información, dominio de paquete Office		
Destrezas y habilidades: Facilidad de expresión, conocimiento y manejo de ofimática		
Funciones generales: Brindar soporte administrativo a la gerencia en el desarrollo de actividades		
Funciones específicas: <ul style="list-style-type: none"> • Recibir, registrar y archivar la documentación que ingresa a la gerencia general • Coordinar y concertar citas con proveedores • Redactar y transcribir correspondencia y documentos diversos • Recibir y efectuar llamadas telefónicas • Recepcionar y tramitar quejas, reclamos o felicitaciones de clientes de la empresa • Mantener al día la documentación de sueldos y salarios • Encargarse del aprovisionamiento de materiales que se requieren en la empresa • Desempeñar las demás funciones que sean inherentes a su cargo asignadas por el gerente general 		

	MANUAL DE FUNCIONES EMPRESA DISABOL TARIJA	FECHA: 19/11/2021
---	---	------------------------------

Cargo	Asesor Contable	
Nivel	Ejecutivo	
Reporta a	Gerente General	
Supervisa a	Ninguno	
Tipo de contrato	Fijo	
PERFIL DEL CARGO		
Experiencia	General	2 años
	Específico	1 año
Formación académica: Licenciatura en contaduría pública, auditoría o ramas afines		
Conocimiento: Ley tributaria, paquetes contables, dominio avanzado de Microsoft Office		
Destrezas y habilidades: Capacidad para trabajar en equipo, organización de información, alta capacidad numérica y lógica		
Funciones generales: Llevar un registro actualizado sobre todas las cuentas y balances de la empresa Atender los requerimientos de las autoridades competentes en temas contables y financieros		
Funciones específicas: <ul style="list-style-type: none"> • Planificar y coordinar las funciones relacionadas con el área contable y de impuestos con el fin de cumplir con las obligaciones tributarias • Realizar registros sobre cuentas y balances de la empresa • Mantener en orden y actualización el archivo de documentos contables (notas, recibos de caja, etc.) • Realizar el control de pagos de salarios al personal 		

- Elaborar estados financieros mensuales
- Realizar el cierre contable anual de la empresa

	<p style="text-align: center;">MANUAL DE FUNCIONES EMPRESA DISABOL TARIJA</p>	<p>FECHA: 19/11/2021</p>
Cargo	Jefe de Ventas	
Nivel	Ejecutivo	
Reporta a	Gerente General	
Supervisa a	Vendedores	
Tipo de contrato	Fijo	
PERFIL DEL CARGO		
Experiencia	General	3 años
	Específico	2 años
<p>Formación académica: Ingeniería Comercial, Administración de Empresas o ramas a fines</p>		
<p>Conocimiento: Elaboración y manejo de presupuestos de ventas, marketing, dominio de Microsoft Office</p>		
<p>Destrezas y habilidades: Liderazgo, facilidad de palabra, trabajo en equipo, relaciones interpersonales</p>		
<p>Funciones generales: Incrementar las ventas de la empresa, saber guiar y motivar a los vendedores para la comercialización de los productos a fin de lograr los objetivos de ventas</p>		

Funciones específicas:

- Asignación y supervisión de las funciones del personal a su cargo
- Se asegura que los productos lleguen a tiempo
- Dar seguimiento a los clientes para levantar pedidos
- Realizar la elaboración diaria de reporte de ventas
- Encargado de las cobranzas de las ventas al contado y crédito
- Informar sobre las actividades promocionales a los clientes
- Colaborar con las estrategias de ventas
- Preparar reportes e informes solicitados por la gerencia
- Elaboración y asignación de cartera de clientes

	MANUAL DE FUNCIONES EMPRESA DISABOL TARIJA	FECHA: 19/11/2021
Cargo	Encargado de Almacén	
Nivel	Ejecutivo	
Reporta a	Gerente General	
Supervisa a	Choferes y Encargada de Limpieza	
Tipo de contrato	Fijo	
PERFIL DEL CARGO		
Experiencia	General	3 años
	Específico	1 año
Formación académica:		
Técnico superior en ramas administrativas		

<p>Conocimiento:</p> <p>Manejo y control de inventarios, Dominio de Microsoft Office</p>
<p>Destrezas y habilidades:</p> <p>Trabajo en equipo, capacidad de trabajar bajo presión, ordenado, proactivo, compromiso y lealtad con la empresa</p>
<p>Funciones generales:</p> <p>Responsable del cuidado, del buen manejo y almacenamiento de los productos existentes además de organizar y coordinar las actividades del almacén en cooperación de sus subordinados, responsable del recibimiento, almacenamiento y distribución de la mercadería y materiales que adquiere la empresa.</p>
<p>Funciones específicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Velar por la integridad de los productos que están en almacén • Coordinar las actividades diarias de recepción, almacenaje y distribución de mercadería • Responsable de que el envío de pedidos cumpla con las especificaciones solicitadas • Supervisar la labor de los miembros de almacén • Detallar en libros la fecha, orden de comprar, entrada, salida y especificaciones de los productos que se encuentran en almacén • Preparar reportes e informes solicitados por la gerencia • Ejecutar procesos relativos en manejo de almacenes

	<p>MANUAL DE FUNCIONES EMPRESA DISABOL TARIJA</p>	<p>FECHA: 19/11/2021</p>
<p>Cargo</p>	<p>Encargado de Sistemas</p>	

Nivel	Ejecutivo	
Reporta a	Gerente General	
Supervisa a	Ninguno	
Tipo de contrato	Fijo	
PERFIL DEL CARGO		
Experiencia	General	2 años
	Específico	1 año
Formación académica: Ingeniero en Sistemas, Ingeniero Informático o ramas a fines		
Conocimiento: Sistemas computacionales, herramientas informáticas empresariales, dominio avanzado de Microsoft Office		
Destrezas y habilidades: Iniciativa, capacidad creativa, trabajo en equipo, habilidades matemáticas		
Funciones generales: Organizar y gestionar plataformas tecnológicas, para el mejoramiento de los procesos de la empresa		
Funciones específicas: <ul style="list-style-type: none"> • Administración de bases de datos de los clientes de la empresa • Facilitar información de los resultados de ventas e historial de clientes • Realizar el registro sistemático de los recibos y notas de ventas • Verificar el buen funcionamiento de todos los sistemas de la empresa • Mantenimiento de hardware y software • Respaldo semanal de las bases de datos • Ingreso de nuevos códigos al sistema 		

	MANUAL DE FUNCIONES EMPRESA DISABOL TARIJA	FECHA: 19/11/2021
Cargo	Vendedor 1	
Nivel	Operativo	
Reporta a	Jefe de Ventas	
Supervisa a	Ninguno	
Tipo de contrato	Fijo	
PERFIL DEL CARGO		
Experiencia	General	1 año
	Específico	0
Formación académica: Bachiller en humanidades		
Conocimiento: Tener pleno conocimiento de las características de los productos que comercializa		
Destrezas y habilidades: Iniciativa, entusiasmo, persuasión, relaciones interpersonales, trabajo en equipo, capacidad de trabajar bajo presión		
Funciones generales: Cumplir con los objetivos de venta, captar nuevos clientes y retener a los clientes actuales presidiendo siempre de un excelente servicio al cliente y lograr una distribución ordenada eficiente de nuestros productos		
Funciones específicas: <ul style="list-style-type: none"> • Visitar los mercados y super mercados para levantar pedidos de productos de acuerdo a las rutas establecidas y número de clientes asignados • Encargado de distribución de productos 		

- Responsable de mostrar las características y formas de uso de productos para una óptima venta de la misma
- Apoyar en las cobranzas de las ventas
- Informar sobre las actividades promocionales a los clientes.
- Etablir una relación de respeto, honestidad y buena convivencia con los clientes de la empresa
- Cumplir con el objetivo mensual de ventas

	MANUAL DE FUNCIONES EMPRESA DISABOL TARIJA		FECHA: 19/11/2021
Cargo	Vendedor 2		
Nivel	Operativo		
Reporta a	Jefe de Ventas		
Supervisa a	Ninguno		
Tipo de contrato	Fijo		
PERFIL DEL CARGO			
Experiencia	General	1 año	
	Específico	0	
Formación académica: Bachiller en humanidades			

<p>Conocimiento:</p> <p>Tener pleno conocimiento de las características de los productos que comercializa</p>
<p>Destrezas y habilidades:</p> <p>Iniciativa, entusiasmo, persuasión, relaciones interpersonales, trabajo en equipo, capacidad de trabajar bajo presión</p>
<p>Funciones generales:</p> <p>Cumplir con los objetivos de venta, captar nuevos clientes y retener a los clientes actuales presidiendo siempre de un excelente servicio al cliente y lograr una distribución ordenada eficiente de nuestros productos</p>
<p>Funciones específicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Visitar las tiendas y mercados barriales para levantar pedidos de productos de acuerdo a las rutas establecidas y número de clientes asignados • Encargado de distribución de productos • Responsable de mostrar las características y formas de uso de productos para una óptima venta de la misma • Apoyar en las cobranzas de las ventas • Informar sobre las actividades promocionales a los clientes. • Entablar una relación de respeto, honestidad y buena convivencia con los clientes de la empresa • Cumplir con el objetivo mensual de ventas

	<p>MANUAL DE FUNCIONES EMPRESA DISABOL TARIJA</p>	<p>FECHA: 19/11/2021</p>
Cargo	Chofer 1	
Nivel	Operativo	

Reporta a	Encargado de Almacén	
Supervisa a	Ninguno	
Tipo de contrato	Fijo	
PERFIL DEL CARGO		
Experiencia	General	2 años
	Específico	1 año
Formación académica: Bachiller en humanidades (deseable)		
Conocimiento: En conducción, educación y seguridad vial, mecánica básica, conocimiento de las diferentes rutas		
Destrezas y habilidades: Relaciones interpersonales, responsable y gestión del tiempo		
Funciones generales: Manejar el vehículo asignado y distribuir los productos con diligencia a nuestros clientes		
Funciones específicas: <ul style="list-style-type: none"> • Revisar permanentemente el buen estado del vehículo de la empresa • Coordinar con el encargado de almacén y ventas las entregas a realizar durante el día • Cumplir con la entrega de mercaderías en todas las rutas asignadas • Llevar a cabo la carga y descarga de mercaderías • Mantenimiento, aseo, cuidado del vehículo y su equipamiento • Desempeñar demás funciones que sean inherentes a su cargo asignadas por el inmediato superior 		

	MANUAL DE FUNCIONES EMPRESA DISABOL TARIJA	FECHA: 19/11/2021
Cargo	Chofer 2	
Nivel	Operativo	
Reporta a	Encargado de Almacén	
Supervisa a	Ninguno	
Tipo de contrato	Fijo	
PERFIL DEL CARGO		
Experiencia	General	2 años
	Específico	1 año
Formación académica: Bachiller en humanidades (deseable)		
Conocimiento: En conducción, educación y seguridad vial, mecánica básica, conocimiento de las diferentes rutas		
Destrezas y habilidades: Relaciones interpersonales, responsable y gestión del tiempo		
Funciones generales: Funciones generales: Manejar el vehículo asignado y distribuir los productos con diligencia a nuestros clientes		
Funciones específicas: <ul style="list-style-type: none"> • Revisar permanentemente el buen estado del vehículo de la empresa • Coordinar con el encargado de almacén y ventas las entregas a realizar durante el día • Cumplir con la entrega de mercaderías en todas las rutas asignadas • Llevar a cabo la carga y descarga de mercaderías 		

- Mantenimiento, aseo, cuidado del vehículo y su equipamiento
- Desempeñar demás funciones que sean inherentes a su cargo asignadas por el inmediato superior

	MANUAL DE FUNCIONES EMPRESA DISABOL TARIJA	FECHA: 19/11/2021
Cargo	Encargada de Limpieza	
Nivel	Operativo	
Reporta a	Encargado de Almacén	
Supervisa a	Ninguno	
Tipo de contrato	Fijo	
PERFIL DEL CARGO		
Experiencia	General	1 año
	Específico	0
Formación académica: Bachiller en humanidades (deseable)		
Conocimiento: Clasificación y selección de residuos		
Destrezas y habilidades: Capacidad para ejecutar actividades que garanticen una adecuada asepsia en las instalaciones de la empresa		
Funciones generales: Mantener limpio los ambientes de la empresa		

Funciones específicas:

- Desinfectar pisos y demás superficies
- Mantener limpios los muebles y cristales
- Desempolvar y limpiar los equipos de oficina
- Vaciado de papeleras y eliminación de residuos
- Reposición de materiales
- Implementar en todos los ambientes las medidas de bioseguridad

6. EVALUACION DEL DESEMPEÑO

La evaluación periódica del desempeño de los trabajadores es de suma importancia, a fin de garantizar una mejora en el desempeño se propone a la distribuidora DISABOL el siguiente método de evaluación de desempeño.

Método de escalas gráficas

Para su aplicación se utiliza una gráfica en la cual está compuesta por líneas horizontales y verticales, las horizontales representan los factores de evaluación de desempeño y las verticales representan los grados de variación o evaluación del factor evaluar, este método brindará al gerente o a los evaluadores un instrumento de evaluación de fácil comprensión y aplicación sencilla. Que deberá ser calificada por su jefe inmediato superior de acuerdo al organigrama establecido anteriormente.

Procedimiento para la evaluación de desempeño

Tabla 15 Procedimiento para la evaluación de desempeño

ETAPA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	Inicio de la programación de evaluaciones.	Gerente general

2	Ejecución de la evaluación de desempeño.	Jefe inmediato
3	Revisión de las evaluaciones, analizar los resultados obtenidos, para la toma de decisiones.	Gerente general

Escalas de calificación

De 20 - 39 en observación (20% - 39%)

Significa que el trabajador no cumple con los requerimientos del puesto, su condición no es aceptable.

De 40 - 59 Suficiente (40% - 59%)

Significa que el trabajador cumple a cabalidad los requerimientos del puesto, pero no se destaca.

De 60 - 79 Suficiente (60% - 79%)

Significa que el desempeño del trabajador excede a las expectativas y requerimientos del puesto, lo cual quiere decir que el trabajador es ideal para el puesto.

De 80 - 100 Excelente (80% - 100%)

Significa que el desempeño del trabajador es sobresaliente, supera el ideal del puesto.

FORMULARIO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO

Nombre del trabajador:

Puesto:

Fecha:

Evaluado por:

Desempeño en la función: Considerar exclusivamente el desempeño actual del trabajador en su función

FACTORES	20-39 En observación	40-59 Suficiente	60-79 Bueno	80-100 Excelente	Puntaje
<u>Producto</u>					
Cantidad de trabajo ejecutado normalmente					
<u>Calidad</u>					
Exactitud, esmero y orden en el trabajo					
<u>Conocimiento del trabajo</u>					
Grado de conocimiento de trabajo					
<u>Cooperación</u>					
Actitud ante la empresa, al jefe y sus colegas					
Características individuales: Considerar tan sólo las características individuales del evaluado y su comportamiento funcional dentro y fuera de su función.					
<u>Compresión de las situaciones</u> Grado en que percibe la esencia de un problema. Capaz de plegarse a situaciones y de aceptar tareas.					
<u>Creatividad</u> Empeño Capacidad para crear ideas y proyectos.					
<u>Capacidad de realización</u> Capacidad para poner en práctica ideas y proyectos					
PUNTAJE TOTAL:					

7. IMPLEMENTACIÓN DE CURSOS DE CAPACITACIÓN.

Los colaboradores de la empresa DISABOL necesitan obtener más conocimientos a través de capacitaciones que les ayuden a mejorar en las actividades que deben desarrollar. Es importante, que la empresa realice programas de capacitación, como una forma de preparar a los trabajadores para determinados cargos, dotándoles de competencias laborales concretas que le permitan un buen desempeño.

La capacitación es una inversión para reducir o eliminar la diferencia entre el desempeño actual y el deseado, para contribuir al logro de los objetivos de la organización.

Identificación de las necesidades de capacitación:

- Análisis de problemas y toma de decisiones.
- Técnicas de ventas y negociación.
- Logística de distribución.
- Atención al cliente.
- Comunicación y relaciones interpersonales.

El responsable de la capacitación

El gerente general

Tiempo de Capacitación

Se realizará al inicio de gestión, el tiempo de la capacitación será de 15 horas, cada capacitación tendrá una duración de 3 horas que deberá cumplirse en el lapso de 3 semanas.

Presupuesto de capacitación

El costo total del programa de capacitación asciende a 2600Bs, realizadas por instructores externos de empresas privadas especializadas en los diferentes temas.

Implementación

Dirigido a todo el personal de la empresa.

Determinación de unidades a capacitar

- La capacitación de análisis de problemas y toma de decisiones se impartirá al gerente general, jefe de ventas y encargado de almacén.
- La capacitación de técnicas de ventas y negociación se dará al jefe de ventas y a los vendedores.
- La capacitación sobre logística de distribución se dará a los choferes y encargado de ventas.
- La capacitación de atención al cliente se brindará al jefe de ventas, vendedores, choferes y asistente de gerencia.
- La capacitación de comunicación y relaciones interpersonales se impartirá a todo el personal de la empresa.

CONCLUSIONES
Y
RECOMENDACIONES

1. CONCLUSIONES

- Se pudo corroborar la necesidad de un manual de funciones que describa: actividades, responsabilidades, y un perfil de puesto para cada cargo de la organización. Es importante tener de forma clara las funciones que debe desempeñar cada colaborador para tener un buen clima laboral y evitar un ambiente de trabajo negativo el cual provoca malestar y problemas de comunicación en la empresa.
- El organigrama planteado nos permite tener una visualización grafica e informativa de la estructura real, donde se puede apreciar el orden jerárquico entre los diferentes cargos de la empresa Disabol.
- Se logró verificar mediante la aplicación de encuesta que el personal no es muy eficiente porque no se realiza una evaluación del desempeño, menos aún cursos de capacitación que ayuden a mejorar su desempeño, con la creación del manual de funciones será más sencillo realizarlos.
- La propuesta realizada busca mejorar el desempeño del personal de la empresa Disabol, sustentado con el manual de funciones, ya que es un instrumento muy valioso al servicio de la administración, que contribuye a la consecución de los objetivos de la organización.

2. RECOMENDACIONES

- Se recomienda realizar la aplicación del manual de funciones en la empresa, ya que a través del mismo se puede precisar las funciones de cada cargo y coadyuvar a la ejecución correcta de las tareas del personal.
- Se recomienda realizar la actualización del manual de funciones y del organigrama de manera periódica, acorde al desarrollo de nuevos cargos o actividades dentro de la empresa y así fortalecer el control y seguimiento de la organización.
- Dar a conocer el contenido del manual de funciones por medio de una copia completa que esté a disposición para todos los miembros de la empresa y que sea una fuente de consulta.
- Se aconseja aplicar la evaluación del desempeño propuesta, que contribuye a la mejora continua del desempeño, ya que a través de este se puede conocer como el personal está llevando a cabo determinada labor, o a su vez puede enterarse si su esfuerzo es el indicado o, por el contrario, que debe mejorar.
- Es necesario que el gerente general aplique un programa capacitación a todo el personal de la empresa, para mejorar las actividades que desarrollan, posteriormente realizar una evaluación de la capacitación realizada.