



UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE
DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO COMERCIAL

TEMA

Manual de funciones en el departamento contable de la empresa
“CRIPTON S.A. CONSULTORES EMPRESARIALES”

TUTOR

Mgs. IVETTE RUBIO MIRANDA

AUTOR

JUAN ANDRES MATUTE BONOSO

GUAYAQUIL

2018

REPOSITORIO

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA	
FICHA DE REGISTRO DE TESIS	
TITULO Y SUBTITULO: Manual de funciones en el departamento contable de la empresa “CRIPTON S.A. CONSULTORES EMPRESARIALES”	
AUTOR/ES: Juan Andrés Matute Bonoso	REVISORES: Mgs. Ivette Rubio Miranda
INSTITUCIÓN: UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL	FACULTAD: ADMINISTRACIÓN
CARRERA: INGENIERIA COMERCIAL	
FECHA DE PUBLICACIÓN: 2018	N. DE PAGS: 115 PÁGINAS
ÁREAS TEMÁTICAS: Educación Comercial y Administración	
PALABRAS CLAVE: Organización interna, Manual de funciones, Estructura organizacional, Empresa, Estrategia.	
RESUMEN: El objetivo del proyecto de graduación fue crear un manual de funciones para el departamento operativo – contable de la Consultora “CRIPTON S.A. CONSULTORES EMPRESARIALES” de Guayaquil con el fin de eliminar las innumerables dificultades que tienen los empleados en el	

desempeño de su trabajo diario y eliminar los problemas a causa de la carencia de esta herramienta de gestión administrativa.

Los métodos de investigación aplicados fueron los de tipo teórico: descriptivo, analítico, deductivo y sintético. Los tipos de investigación bajo los que se realizó la investigación fueron: descriptivo, documental y de campo. Con un enfoque de investigación mixto: cuantitativo y cualitativo. La técnica de investigación fue la encuesta.

N. DE REGISTRO (en base de datos):	N. DE CLASIFICACIÓN:	
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):		
ADJUNTO URL (tesis en la web):		
ADJUNTO PDF:	SI <input checked="" type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
CONTACTO CON AUTORES/ES: Juan Andrés Matute Bonoso	Teléfono: 043096259	E-mail: juanandresmatute@hotmail.com
CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:	PHD. RAFAEL ITURRALDE SOLORZANO Teléfono: 2596500 EXT. 201 DECANATO E-mail: riturraldes@ulvr.edu.ec MBA. OSCAR MACHADO Teléfono: 2596500 EXT. XXX omachadoa@ulvr.edu.ec	

Quito: Av. Whymper E7-37 y Alpallana, Edificio Delfos, teléfonos (593-2) 2505660/ 1; y en la Av. 9 de octubre 624 y Carrión, Edificio Prometeo, teléfonos 2569898/ 9. Fax: (593 2) 2509054

**DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS
PATRIMONIALES**

El estudiante/egresado/ Juan Andrés Matute Bonoso, declaro bajo juramento, que la autoría del presente trabajo de investigación, corresponde totalmente a los/as suscritos/as y nos responsabilizamos con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

De la misma forma, cedemos nuestros derechos patrimoniales y de titularidad a la UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL, según lo establece la normativa vigente.

Este proyecto se ha ejecutado con el propósito de estudiar (**Manual de funciones en el departamento contable de la empresa “CRIPTON S.A. CONSULTORES EMPRESARIALES”**).

Autor(es)

Firma:


Juan Andrés Matute Bonoso

C.C. 0927231555

CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor(a) del Proyecto de Investigación **Mgs. Ivette Rubio Miranda**, nombrado(a) por el Consejo Directivo de la Facultad de Administración de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil.

CERTIFICO:

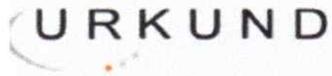
Haber dirigido, revisado y analizado en todas sus partes del Proyecto de Investigación titulado: “**Manual de funciones en el departamento contable de la empresa “CRIPTON S.A. CONSULTORES EMPRESARIALES”**”, presentado por el estudiante **Juan Andrés Matute Bonoso**, como requisito previo a la aprobación de la investigación para optar al Título de **INGENIERO COMERCIAL**, encontrándose apto para su sustentación

Firma: _____

Mgs. Ivette Rubio Miranda

C.C. # 0906521018

CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO



Urkund Analysis Result

Analysed Document: Proyecto de Titulación de un manual de funciones en el departamento contable de la empresa Cripton S.A. CONSULTORES EMPRESARIQALES.docx (D40595209)
Submitted: 7/17/2018 1:48:00 AM
Submitted By:
Significance: 1 %

Sources included in the report:

<https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/capital-humano/10-puntos-elaborar-descripcion-puesto-trabajo/>

Instances where selected sources appear:

3

Firma:


Mgs. Ivette Rubio Miranda

C.C. # 0906521018

AGRADECIMIENTO

A mí tutor /a Mgs. Ivette Rubio Miranda, por brindarme su sabiduría y entusiasmo para la realización de mi tesis, gracias al destino me que ayudó para que orientara una experta en mi tema, siendo ella una persona de buenos principios y llena de armonía en su labor como docente.

A la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, por abrirme sus puertas y moldear a una persona para convertirlo en profesional y entregarlo a la República del Ecuador para servir y guiar a las personas que se encuentren requiriendo los conocimientos adquiridos en tal prestigiosa institución.

Le agradezco mucho por permitirme ser parte de la historia de graduados en su universidad, les prometo que siempre pondré en los más alto su nombre.

DEDICATORÍA

A Dios, por haberme regalado un día más de vida, y llegar a este punto de mi vida, además de su infinito amor y salud que me brindó, gracias por los momentos de estrés, mala noche y dolores de cabeza y toda la paciencia que me distes día a día.

A mi madre María, por haberme apoyado en todos los momentos que me vi perdido, gracias por tus consejos, tu motivación permanente y por su cálido amor que siempre va a estar en mi corazón, gracias por enseñarme y guiarme en mis deberes, estar siempre presente en mis enfermedades, por preocuparte hasta de lo más mínimo, te agradezco por todo lo brindado.

A mi padre Javier, por los ejemplos de honestidad, lucha, trabajo, perseverancia que lo caracterizan y que pudo inculcármelos de la mejor manera, siempre demostrando el amor hacia sus hijos y encaminándolos hacia la meta, por nunca desmayar y siempre estar cuando más lo necesitamos.

A mi esposa Martha, por darme lo más precioso y valioso de mi vida, mi hija, gracias por esperarme y desvelarte cada noche junto a mí y darme tus ideas para el desarrollo de mi tesis, siempre fue indispensable tu apoyo y tu amor incondicional.

A mi hija Ainhoa, por demostrarme que tengo por quien luchar, por quien ser un profesional, para como padre enseñarle todos los valores aprendidos en el transcurso de mi vida y transmitidos por mis padres.

A mis hermanos, Eduardo, Marlon; Sandy y Luiggi, como no olvidarme de ellos, si en estos años lo único que hicieron fue darme ánimos para poder superar este pequeño peldaño en mi vida.

Los amo con toda mi alma.

ÍNDICE GENERAL

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES	iv
CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR	v
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	2
DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	2
1. Tema.....	2
1.1.1 Planteamiento del problema.....	2
1. Formulación del problema.....	3
1.1.2 Sistematización del problema	4
1.1.3 Justificación	4
1.1.4 Objetivos de la investigación general	5
1.1.5 Delimitación de la investigación.....	5
1.1.6 Ideas a defender	6
CAPÍTULO II	7
Marco Teórico.....	7
2.1. Antecedentes de investigación	7
2.2. Bases teóricas	9
2.2.1. Empresa: Definición.....	9
2.2.2. Tipos de empresas que existen en Ecuador.	10
2.2.3. Talento Humano.....	12
2.2.4. Modelado de trabajo.....	14
2.2.4.1. <i>Puesto de trabajo.</i>	14
2.2.4.2. <i>Diseño del puesto de trabajo.</i>	16
2.2.4.3. <i>Descripción del puesto de trabajo.</i>	18

2.2.4.4. <i>Análisis del puesto de trabajo.</i>	22
2.2.4.5. <i>Métodos para reunir datos sobre el puesto.</i>	23
2.2.4.6. <i>Administración de la carrera.</i>	25
2.2.5. Competencia laboral.....	25
2.2.6. Manual de funciones: Definición.	26
2.2.6.1. <i>Beneficios de un manual de funciones.</i>	28
1.2.6.2. <i>Características de un manual.</i>	29
2.2.7.1. <i>Tipos de estructura organizacional.</i>	32
2.3. Marco Conceptual	33
Capítulo III.....	35
Metodología de la Investigación.....	35
3.1. Metodología	35
3.2. Tipos de investigación.....	36
3.3. Enfoque de la Investigación	36
3.4. Técnicas de Investigación	37
3.5. Instrumentos de investigación.....	37
3.6. Población.....	38
3.7. Análisis de los resultados de la encuesta.....	38
Pregunta 9.....	47
Pregunta 10.....	48
4.2. Análisis de los resultados de la encuesta.....	49
CAPÍTULO IV	50
PROPUESTA.....	50
4.1. Título de la propuesta.....	50
4.2. Propuesta a desarrollar	50
4.3. Objetivo de la propuesta.....	50
4.4. Descripción del negocio.....	50

4.5 Misión y visión de la empresa.....	55
4.6. Objetivos y valores de la empresa.....	56
4.7. Organigrama del departamento operativo – contable	57
4.8. Análisis FODA.....	58
4.9. Desarrollo del manual de funciones.....	59
4.9. Manual de Procedimientos	76
4.8. Cronograma de actividades para implementar el Manual de Funciones.....	91
CONCLUSIONES	92
RECOMENDACIONES.....	93
BIBLIOGRAFÍA	94
ANEXOS	97

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Técnica de investigación	37
Tabla 2: ¿Cuánto tiempo tiene laborando para CRIPTON?.....	39
Tabla 3: ¿Cree usted que su cargo está acorde con sus habilidades, conocimientos y destrezas laborales?	40
Tabla 4: ¿Considera usted que actualmente el departamento operativo – contable tiene completamente definidas las funciones de sus integrantes?.....	41
Tabla 5: ¿Cree usted que está completamente establecido de quien depende cada acción y/o decisión que como subordinado usted realiza en su trabajo?.....	42
Tabla 6: ¿Actualmente usted efectúa las labores y/o tareas que les fueron establecidas cuando ingresó a la empresa?.....	43
Tabla 7: ¿Considera usted muy importante que el departamento operativo cuente con un manual de funciones para sus integrantes?.....	44
Tabla 8: ¿ Dentro del manual de funciones que desea usted encontrar:?.....	45
Tabla 9: ¿En los actuales momentos con la carga laboral que usted tiene le permite cumplir con sus obligaciones laborales?	46
Tabla 10: ¿El no tener claramente definidas sus funciones ha provocado que se origina duplicidad de labores en su trabajo su cargo laboral?.....	47
Tabla 11: ¿Qué calificación otorgaría a la iniciativa de implementar un manual de funciones en el departamento operativo - contable?	48
Tabla 12: Analisis FODA.....	58
Tabla 13: Cronograma de actividades	91

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Estructura organizacional de una empresa.....	31
Figura 2. Pregunta 1.....	39
Figura 3. Pregunta 2.....	40
Figura 4. Pregunta 3.....	41
Figura 5. Pregunta 4.....	42
Figura 6. Pregunta 5.....	43
Figura 7. Pregunta 6.....	44
Figura 8. Pregunta 7.....	45
Figura 9. Pregunta 8.....	46
Figura 10. Pregunta 9.....	47
Figura 11. Pregunta 10.....	48
Figura 12. Organigrama de CRIPTON.....	57
Figura 13. Flujograma de planeación del departamento.....	78
Figura 14. Flujograma de revisión y contabilización de facturas.....	81
Figura 15. Flujograma de elaboración de estados financieros.....	84
Figura 16. Flujograma de emisión de balances de comprobación mensuales.....	87
Figura 17. Flujograma de emisión de balances de comprobación mensuales.....	90
Figura 18. Árbol de problemas.....	97

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Árbol de problemas.....	97
Anexo 2. Modelo de cuestionario de encuesta	98
Anexo 3. Fotos de investigación	101

INTRODUCCIÓN

La finalidad de la elaboración de este manual de funciones de dotar de una guía administrativa que facilite el desempeño de los empleados en sus cargos de trabajo con el propósito que se minimice el desconocimiento de las responsabilidades y obligaciones de cada uno, la repetición o superposición de tareas o funciones, demoras y confusión inútiles en el desarrollo de los trabajos contable, lo que se refleja en una deficiente o mala gestión laboral del área contable de CRIPTON Consultores Empresariales al no tener conocimiento de los procedimientos administrativos en donde participa cada funcionario.

El trabajo de investigación está compuesto de los siguientes capítulos:

En el capítulo I consta el diseño de la investigación planteada como tema de investigación.

En el capítulo II se conformó un marco teórico que explica los conceptos, teorías, definiciones, metodologías del talento humano y de manuales de funciones, dado por los teóricos de la ciencia administrativa.

En el capítulo III presenta los resultados de la investigación de campo que consistió en una encuesta a los miembros del departamento donde se determinó la carencia de contar con un instrumento administrativo que sirva de orientación en el desarrollo de las labores de los colaboradores del departamento.

En el capítulo IV se desarrolló la propuesta de solución al problemática planteada, que consistió en la elaboración de un Manual de Funciones para cada uno de los integrantes del departamento operativo – contable de CRIPTON Consultores Empresariales.

CAPÍTULO I

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

1. Tema

Manual de funciones en el departamento contable de la empresa “CRIPTON S.A. CONSULTORES EMPRESARIALES”

1.1.1 Planteamiento del problema

La consultoría se ha desarrollado en el ámbito laboral en el Ecuador a pasos agigantados, dados son los casos del surgimiento de pequeños emprendedores que se han visto forzados a formar parte de este gran grupo de personas por el decaimiento de la economía en el país y por la falta de oportunidades de plazas de trabajo seguras como lo indica el Banco Central del Ecuador en su reporte donde indica que el PIB se contrae a un 1.5% por el petróleo y por el fuerte terremoto que sufrió en el mes de abril del 2016.

CRIPTON S.A. CRIPTONSA inició sus actividades en 1998 en la ciudad de Guayaquil por lo cual ya cuenta con más de 20 años de presencia y trayectoria en el mercado. Desde el comienzo se especializó en ASESORÍA Y CONSULTORÍA EMPRESARIAL como: contabilidad, recursos humanos, tributación y finanzas, con el pasar de los años han incorporado nuevas líneas de servicios con el objetivo de proveer a sus clientes soluciones integrales a sus necesidades, tales como: servicios informáticos, servicios en procesos administrativos y organizacionales y consultoría NIIF.

Es muy importante que la empresa CRIPTON S.A. CONSULTORES EMPRESARIALES se encuentre al nivel de sus competidores y busque una manera de expandir sus servicios en todo el país, por lo que se puede observar que varios procesos

administrativos no se llevan a cabo o no se cumplen a cabalidad o solo existen como marco empresarial.

Por lo que se ha evidenciado que la comunicación entre el mandante y el colaborador es poco fluida, por lo que no hay una estructura organizacional en donde el colaborador se sienta respaldado en sus funciones y a su vez tenga que dirigirse a su jefe inmediato tanto así que en las reuniones en horarios laborales son muy frecuentes y con lo cual se busca optimizar los correctivos necesarios por lo que esto ha empezado a afectar a los trabajadores y a su vez ha generado un estrés laboral en donde no se cumple a cabalidad los objetivos planteados.

Con el desarrollo del presente trabajo se buscará identificar cuáles son las falencias que han influido en que esta empresa haya presentado inconvenientes al desarrollar exitosamente sus funciones y de esta manera se podrá detallar una solución a este conflicto y así se podrá rediseñar su estructura organizacional.

1. Formulación del problema

¿Cómo determinar la organización interna del departamento operativo contable que desarrolla labores de servicios contables-tributarios a sus clientes de la empresa CRIPTON S.A. CONSULTORES EMPRESARIALES?

Con esta interrogante buscaremos cuál serían los lineamientos el desempeño laboral del departamento operativo-contable tomando en cuenta los resultados de la misma; al contar con un manual de funciones que nos va a informar de manera precisa las actividades a desempeñar de cada colaborador.

Para efecto de este manual de funciones alcanzamos un nivel óptimo de productividad en el desarrollo de las actividades de los colaboradores de la empresa, el éxito personal y la lealtad, midiendo el compromiso adquirido para buscar el éxito organizacional de la

empresa tanto así que se facilitaría la entrega de información contable-tributaria de los clientes.

1.1.2 Sistematización del problema

- ¿Cuál es la situación interna de la empresa?
- ¿De qué manera se debe establecer la sistematización organizacional de la empresa tomando en cuenta el departamento operativo-contable?
- ¿Cuáles son los procesos que se deberían considerar dentro de la estrategia organizacional?
- ¿De qué forma se puede lograr que los colaboradores actúen de manera leal al trabajo?

Con la sistematización del problema se buscará las soluciones para corregir las falencias que tiene el departamento operativo-contable de la empresa, con el diseño de la estructura organizacional y el manual de funciones se entablará el compromiso adquirido, las metas propuestas de los colaboradores de la empresa.

1.1.3 Justificación

A través de la implementación de este manual se espera obtener un mejor rendimiento en la entrega de información y que actualmente existen problemas que han afectado en general a la empresa CRIPTON CONSULTORES EMPRESARIALES S.A. , originando que los correctos proceso administrativos no se desarrollen debidamente. Este manual es tan conveniente y a su vez funcional, que servirá para enfocarnos sobre el impacto que tendría la empresa y sus clientes, puesto que con este, se van a beneficiar los colaboradores de la empresa y los clientes, a su vez ayudaría a la empresa a resolver algún problema presente o si surgiera algún problema en el futuro.

1.1.4 Objetivos de la investigación general

1.6.1. Objetivo general

Diseñar un manual de funciones para el departamento operativo – contable de la empresa CRIPTON S.A. CONSULTORES EMPRESARIALES.

1.6.2. Objetivos específicos

- Elaborar un diagnóstico del desempeño laboral de los integrantes del departamento operativo – contable de la empresa CRIPTON S.A. CONSULTORES EMPRESARIALES.
- Definir funciones claras y específicas para el departamento.
- Explicar teóricamente los elementos involucrados en la temática de Talento Humano y manual de funciones.
- Estructurar el manual de funciones acorde a las características del departamento operativo - contable.

1.1.5 Delimitación de la investigación

- **Empresa:** CRIPTON CONSULTORES EMPRESARIALES S.A.
- **Área:** Empresarial
- **Personal:** 5
- **Ciudad:** Guayaquil
- **Ubicación:** Urdesa Norte AV. Rodrigo Chávez N°411 Y Sexta Peatonal
- **Periodo:** 2018

1.1.6 Ideas a defender

La elaboración de un nuevo manual de funciones de la empresa CRIPTON S.A. CONSULTORES EMPRESARIALES de la ciudad de Guayaquil, los colaboradores lograrán fortalecer sus niveles de eficiencia y eficacia y su cumplimiento generará una ágil entrega de información, debido a que habrá más fluidez en la delegación de funciones, y a su vez lograrán una gran satisfacción de sus clientes.

CAPÍTULO II

Marco Teórico

En este capítulo se conformó el marco teórico que explica desde el punto de vista académico las diversas teorías, definiciones, conceptos que explican y facilitan el entendimiento de los términos que se emplean en la investigación. Por tanto, se expone los siguientes antecedentes de investigación que fueron modelos para el desarrollo del tema.

2.1. Antecedentes de investigación

De acuerdo a Vanegas y Noreña (2015), en su trabajo “*Manual de Funciones para la empresa “Dinámica Contable S.A.”*” crearon un manual de funciones para el personal de la compañía para que tengan definidas sus responsabilidades y deberes en su cargo laboral, y puedan desempeñar satisfactoriamente sus labores asignadas. Los autores buscaron la regulación y organización de la empresa gracias al establecimiento de las funciones asignadas a cada empleado, con lo que se generó un buen desempeño laboral de los empleados.

Según Vanegas y Noreña (2015), el tipo de investigación empleado fue de carácter descriptivo por la descripción detallada de la información recogida de los empleados y las características precisas y sistemáticas de la empresa para efectuar la puesta en marcha del manual de funciones. El enfoque investigativo fue de tipo cualitativo dado que se procesó información de carácter no numérica. La población de estudio fue el personal de la empresa conformada por diez personas. Las técnicas de investigación empleadas fueron la encuesta, el análisis documental y la observación directa.

Los autores concluyeron que la implementación del manual de funciones hará que los procesos que se realizan sean más efectivos y se cumplirá con los tiempos, estándares de calidad y servicio determinados por la gerencia. Y recomendaron que este manual debe ser institucionalizado en la empresa y evaluado periódicamente para adaptarlo a las nuevas circunstancias que se presenten en el ámbito laboral.

Según Díaz y Castro (2017) en su trabajo de investigación "*Diseño e implementación del manual de funciones y procedimientos para el área contable de "TEAM Contable y Financiero"*" redactaron un manual de funciones y procedimientos contables para que los analistas de contabilidad efectúen su trabajo de forma ágil, dinámica y eficiente.

De acuerdo a Díaz y Castro (2017) El tipo de investigación que se desarrolló fue aplicado para la determinación de los probables empleos de los resultados obtenidos en la investigación básica. El enfoque investigativo fue de tipo cualitativo por el procesamiento de las opiniones de los involucrados en la temática. Por su nivel de medición es de tipo descriptiva, dado que no se manipuló intencionalmente las variables independientes.

La población de estudio fueron los integrantes del área contable de la empresa. Se empleó la encuesta y la entrevista como técnicas de investigación para la obtención de información que permitieron la obtención de información.

Se concluyó que existen empleados que no identifican correctamente las funciones para las cuales fueron contratados o por el contrario, realizan labores para las cuales no fueron contratados. Se recomendó que el manual debe ser aplicado inmediatamente para mejorar el desempeño del personal, además, de mejorar otros aspectos dentro de la empresa que fueron detectados en la investigación, pero que no son parte de este estudio.

Cantillo, Londoño y Díaz (2013) en su trabajo de grado "*Diseño de un manual de procedimientos y funciones para el área financiera en la empresa CARTAGAS S.A.*"

E.P.S.” establecieron las funciones para el personal de esta área para solucionar las falencias, dado que los empleado efectúan sus labores sin tener establecidas que funciones les corresponden y de qué manera deben de efectuar los procesos del departamento.

Según Cantillo, Londoño y Díaz (2013) El tipo de investigación fue descriptivo – analítico para el análisis de la información existente y se estableció ciertos parámetros que permitieron el desarrollo del manual de funciones y procedimientos. La población de estudio fueron los integrantes del área de contabilidad. Las técnicas de recolección de información fueron la observación y la entrevista directa del personal de contabilidad.

Los investigadores concluyeron que estudiar los cargos laborales permitió conocer cada una las tareas o labores que efectúan cada empleado del departamento, definir el perfil adecuado para el cargo, establecer el nivel de compromiso y responsabilidad y de ser el caso efectuar una distribución de las funciones, procesos y procedimientos que dan en el departamento. Se recomendó que para conseguir una adecuada y participativa colaboración de los empleados en el proceso de creación del manual de procedimientos y funciones se debe presentar y sociabilizar esta propuesta de manual.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Empresa: Definición.

Es una entidad económica – social, conformada por elementos materiales, técnicos y humanos, con el propósito de alcanzar utilidades por medio de su participación en el mercado de bienes y servicios. Para lo cual emplea los factores productivos (trabajo, tierra y capital).

Para Chiavenato (2013) la empresa “Es una organización social que emplea una diversidad de recursos para obtener determinados objetivos” (p.53). Entendiendo este concepto se concluye que la empresa se caracteriza por estar integrada por un grupo de personas que se han asociado con el propósito de explotar un negocio y que tienen un fin determinado, que puede ser el lucro o atender una necesidad social.

Los autores Palares, Romero y Herrera (2014), la empresa “Es un sistema dentro del cual una persona o un grupo de personas pueden efectuar un conjunto de actividades encaminadas a la producción y/o distribución de bienes y/o servicios, enmarcados en un objeto social determinado” (p.41).

En conclusión, la empresa es una entidad social que efectúa una variedad de actividades y emplea una serie de recursos (financieros, tecnológicos, materiales y humanos) para alcanzar determinados objetivos.

2.2.2. Tipos de empresas que existen en Ecuador.

Según la Ley de Compañías de Ecuador son:

La compañía en nombre colectivo

Se contrae entre dos o más personas que efectúan actividades de comercio bajo una razón social.

La compañía de responsabilidad limitada

“Contraída entre tres o más personas, que son responsables por las obligaciones hasta el monto de sus aportaciones individuales y realizan comercio bajo una razón social o

denominación objetiva, a la que se agregará las palabras “Compañía Limitada” (Asamblea Nacional de Ecuador, 2014, p. 56).

La compañía anónima

Cuyo capital, está fraccionado en acciones negociables, está conformado por la aportación de los socios o accionistas que son responsables solamente por el monto de sus acciones (Asamblea Nacional de Ecuador, 2014, p. 56).

La compañía de economía mixta

Conformada por entidades como el Estado, los gobiernos autónomos descentralizados, los consejos provinciales, en conjunto con la aportación de capital proveniente de la empresa privada, y la gestión social de esta empresa (Asamblea Nacional de Ecuador, 2014, p. 56).

La compañía en comandita simple dividida por acciones

Su capital está fraccionado en acciones nominativas de un valor nominal igual. La décima parte del capital de capital social, por lo menos, debe ser aportada por los socios solidariamente responsables (comanditados), a quienes por sus acciones se entregarán certificados nominativos intransferibles (Asamblea Nacional de Ecuador, 2014, p. 56).

Según su *actividad económica* pueden ser:

De servicios: Consiste en la realización de alguna actividad intangible. Por ejemplo:

El servicio que ofrecen los profesionales de la educación, enseñanza, ingeniería, etc.

Las empresas que se dedican a la limpieza, belleza, cuidado de personas o animales, etc.

De comercialización de bienes y/o mercancías: Dedicadas a la compra de bienes y/o mercancías para su posterior venta.

De manufactura o de transformación: Realizan la compra de materias primas, para posteriormente emplear mano de obra y tecnología, para su transformación en un bien terminado para su posterior venta.

De giros especializados: Su campo de acción mayoritariamente es la prestación de un servicio, manufactura y/o comercialización de bienes, o bien una combinación de estas tres actividades.

Empresa de servicio

Se caracterizan por la no producción de bienes materiales de forma directa, es decir generan servicios con el fin de satisfacer las necesidades del mercado.

Este tipo de empresas están presentes en todos los sectores económicos de un país como comercio, salud, enseñanza, transporte, etc. Está considerado como el sector terciario de la economía en donde además están presentes el sector primario y secundario del campo económico – empresarial de un país.

2.2.3. Talento Humano.

Este término involucra una combinación o mezcla de diferentes aspectos, características o cualidades de una persona, esto implica saber (conocimientos), querer (compromiso) y poder (autoridad). Siendo el talento humano el factor fundamental para que cualquier empresa logre sus objetivos planteados. Pero para esto el talento humano deberá estar entusiasmado e involucrado para alcanzar el éxito. Hoy en día, muchas empresas cometen

el error desvalorizando esta situación, donde muchos empleados se sienten con desgano y no sienten ninguna clase de compromiso con la empresa.

Autores con diversos puntos de vista han definido al talento humano como:

Marken Consultora (2013) lo define como “la capacidad que posee el empleado para comprender y entender de manera inteligente la forma de resolver en determinado puesto laboral, atribuyéndose sus habilidades, destrezas, experiencias y aptitudes propias de las personas con talento” (p.45).

Para Jericó el Talento Humano son “las capacidades que están comprometidas a efectuar labores que optimicen los resultados en la compañía” (p.53).

A partir de las definiciones citadas, se concluye que el talento humano representa la competencia que posee un empleado para aplicar soluciones inteligentes a una dificultad, que imposibilita a la empresa alcanzar una meta u objetivo.

Se enumeran cuatro aspectos esenciales en el talento de las personas que reflejan la competencia individual:

1. Conocimiento.- Es el saber, es el resultado de aprender a aprender de forma continua.

2. Habilidad.- Se trata de saber hacer. Es la aplicación del conocimiento para resolver problemas y situaciones, es crear, es innovar. Es transformar el conocimiento en resultado.

3. Juicio.- Se trata de saber analizar la situación y el contexto, es tener el análisis crítico, juzgar los hechos, establecer un equilibrio y definir prioridades.

4. Actitud.- Se trata de saber hacer que ocurran las cosas. Actitud positiva y emprendedora, permite alcanzar y superar metas, asumir riesgos, actuar como agente de cambio, dar valor agregado, llegar a la excelencia y enfocarse a los resultados, es lo que lleva a la persona a alcanzar la autorrealización (Vallejo, 2016, p. 30).

2.2.4. Modelado de trabajo.

Se entiende como la manera en que planeó, modeló y organizó, es decir, las tareas en que se asignan las tareas, la estructura de los puestos, el diseño organizacional, su relación de puestos, sin estos son rígidos, inmutables, si son fijos, permanentes, definidos, cerrados, individualizados o limitados. Que la estructura organizacional de una compañía sea lo suficientemente flexible, serán convertibles los puestos, existirá la presencia de equipos multidisciplinarios y auto dirigidos en lugar de ser fijos y permanentes. Los factores que requiere el modelamiento son flexibilidad y participación de las personas. “El modelado comprende los siguientes temas: el concepto de puesto, el diseño de puesto, la descripción y análisis de puesto, métodos para reunir datos sobre el puesto, administración de la carrera y trabajo en equipo” (Vallejo, 2016, p. 53).

2.2.4.1. Puesto de trabajo.

Comprende el sitio, lugar o área ocupado por un empleado dentro de una empresa, compañía u organización donde se realizan una serie de actividades las cuales satisfacen expectativas, que tienen como fin, asegurar productos y/o servicios y bienes dentro de un marco social. Esto favorece una relación de trabajo donde se respalda la compañía y el empleado que pertenece a ella, de hecho, para un óptimo resultado se hace necesario el

correcto empleo de las herramientas a la disposición de tal forma se satisfacen las demandas de la empresa al escoger el perfil indicado.

Vallejo (2016) define así al puesto de trabajo “Se compone de todas las actividades que desempeña una persona, que se incluyen cierta posición en un todo unificado y que se manifiestan en cierta posición formal en el organigrama de la empresa” (p.70). La posición del puesto establece su nivel jerárquico, la subordinación, es decir ante quien es responsable, los subordinados sobre quienes ejerce autoridad y el departamento al cual pertenece.

La consultora RUNA (2017) señala que se puede considerar el puesto como “La composición de la obligación, función y tarea” los que se definen así:

Obligación: Se alude a la ocupación que ejerce el empleado en su puesto, en relación al organigrama de la compañía entre mayor responsabilidad implica el puesto, mayor será la complejidad a desempeñar.

Función: Son las actividades efectuadas de forma seguida por el empleado según el puesto al que se lo ha asignado. Una condición para definir una función laboral es que debe ser continua y con cierta frecuencia.

Tarea: Se vincula con las actividades individuales a ejercer por el empleado en un puesto operativo, generalmente las tareas no representan complejidad y se efectúan en serie.

Puesto: comprende un conjunto de obligaciones, tareas o funciones que un empleado realiza para una posición asignada en el organigrama de la empresa. El puesto establece la relación entre las demás áreas de la empresa.

2.2.4.2. Diseño del puesto de trabajo.

Se trata de un proceso que consiste en detallar las labores necesarias que se ajustan a un cargo y que lo diferencian de los demás puestos presentes en la empresa; es el detalle pormenorizado de las atribuciones del cargo, la periodicidad de la ejecución, los métodos empleados para la ejecución y los objetivos del mismo.

Dentro del diseño idóneo del puesto de trabajo se debe considerar los factores tecnológicos, económicos de organización y humanos, es sin duda fundamental para asegurar la seguridad y salud del personal, considerando los efectos positivos en el trabajo y el bienestar de las personas. Por el contrario, de efectuarse un diseño inadecuado, puede desencadenar en la presencia de riesgos ocupacionales y de salud y suscitar efectos negativos combinados con otros riesgos ya presentes. Entre las condiciones para el correcto diseño de puestos está la consideración de muchos y variados factores entre los que cabría realzar los espacios, las condiciones ambientales, los diversos elementos o componentes necesarios para efectuar la labor y, por supuesto, como factor principal, el recurso humano involucrado.

La ficha del diseño del puesto de trabajo debe contener:

- 1. Identificación del puesto:** Especificando el título del puesto y otros datos de identificación, contribuye a diferenciar un puesto entre los demás de la organización.
- 2. Sección del resumen del puesto o establecimiento del puesto:** Contribuye a tener una visión general que deberá ser suficiente para reconocer y distinguir las obligaciones de ese puesto.

3. Sección de los deberes del puesto: Deberán ser descritos por medio de declaraciones cortas o breves, en las que se especifica:

- a) Lo que debe efectuar el empleado
- b) Cómo lo hará
- c) Por qué lo hace
- d) Herramientas y equipos empleados, materiales usados y procedimientos a seguirse.

Para Mondy (2016) “Es un proceso en que consiste en determinar las tareas específicas que se efectuarán, los métodos empleados para desempeñar estas tareas y como se vincula el puesto con otros trabajos de la empresa” (p.106).

De acuerdo a la Federación Asturiana de Empresarios (2013), el diseño de los puestos de trabajo debe considerar:

Dimensiones del cuerpo humano: Debe considerar las características del personal, en función a su desempeño estático y dinámico.

Postura de trabajo: La misma no debe demandar esfuerzos al personal, ni provocar posiciones incómodas; sino que debe considerar la relación entre espacio físico y las personas para brindar un ambiente óptimo de trabajo y condiciones saludables para todos.

Herramientas a emplear: Consiste en la determinación de las herramientas a emplear en cada puesto.

Funciones y tareas de cada puesto: Debe contener una descripción exhaustiva de los puestos, sus tareas precisas, su alcance y la idónea diferenciación entre las actividades de uno y otro.

Conocimientos: En la búsqueda de la persona idónea para cada puesto, se debe describir el puesto, incluya el nivel de capacidad necesario.

Capacitación: Se debe agregar a la definición de cada puesto de trabajo, la capacitación y entrenamiento requerido, para desempeñar el cargo de forma eficaz.

El Centro Canadiense de Seguridad y Salud Ocupacional (2012), establece que el diseño de trabajo comprende áreas administrativas como son:

- rotación de trabajo,
- ampliación de trabajo,
- ritmo de tarea/ máquina,
- recesos de trabajo, y
- horas de trabajo.

2.2.4.3. Descripción del puesto de trabajo.

Este documento presenta información objetiva que identifica la tarea, función o labor por cumplir y la responsabilidad que involucra el puesto. Además, delinea la relación entre el puesto y el resto de puestos de la empresa, los requisitos que debe contar el postulante para desempeñar el trabajo y su frecuencia o ámbito de ejecución.

Para lograr una idónea descripción del puesto de trabajo se debe considerar los siguientes aspectos:

Objetivos del puesto: ¿Qué papel desempeña y qué objetivos tiene en la organización? (Barceló, 2014, pág. 89)

Descripción de tareas: ¿Qué actividades se realizan de forma habitual, periódica u ocasional? ¿Con qué frecuencia se realizan las mismas? ¿Cuánto tiempo dedica a cada una? (Barceló, 2014, pág. 89)

Relaciones: ¿Con qué otros departamentos se relacionan? ¿Es un contacto habitual, periódico u ocasional? (Barceló, 2014, pág. 89)

Disponibilidad: ¿Es necesaria disponibilidad para viajar? ¿Requiere traslado? (Barceló, 2014, pág. 89)

Documentación: ¿Qué documentos se manejan habitualmente? ¿Qué documentos se generan? (Barceló, 2014, pág. 89)

Ambiente: ¿En qué condiciones ambientales se realiza el trabajo? (Barceló, 2014, pág. 89)

Riesgos: ¿Existen riesgos de accidentes laborales? ¿Durante cuánto tiempo se expone a los empleados a un riesgo? ¿La realización de las tareas ponen en riesgo a terceras personas? (Barceló, 2014, p89).

Dedicación: ¿En qué horario se desempeña? ¿Existen limitaciones para el disfrute de las vacaciones? ¿Se trabajan los fines de semana? (Barceló, 2014, pág. 89).

Integración: ¿Qué formación inicial se requiere para cubrir las exigencias del puesto? ¿Forma parte de algún plan de carrera? ¿Existe plan de acogida? (Barceló, 2014, pág. 89).

Observaciones generales: en este apartado, las personas dedicadas al análisis de puestos plasmarán los aspectos destacados que hayan observado y que sean dignos de mención (Barceló, 2014, pág. 89).

De darse el caso que las compañías no emplearán descripciones del puesto de trabajo, el candidato que resulte escogido tendría que establecer de manera inteligiblemente los aspectos particulares de una cosa para que sea más puntual y exacta, debería poseer suficiente información sobre los objetivos de la empresa y la suficiente capacitación laboral para ubicarse en el contexto generalmente y significar un aporte.

2.2.4.4. Análisis del puesto de trabajo.

Permite el establecimiento de las obligaciones, competencias, habilidades y requisitos que necesita determinado puesto de trabajo, así como el tipo de candidato que se debe contratar para ocupar dicha vacante. A través del análisis de puestos y el idóneo enrolamiento de personal la empresa se beneficiará con un ahorro sustancial en costos de contratación de personal sino que se favorece a las acciones de desarrollo y planificación de la compañía. Se desarrolla una acertada clasificación de los puestos de trabajo y de sus tareas. Así, de darse el caso que un empleado abandone la empresa, se sabrá de manera inmediata a qué clase de candidato se debe iniciar un proceso de contratación para ocupar el inminente requerimiento, con lo que la contratación será más apresurada y eficiente.

El análisis de puesto de trabajo proporciona al encargado de talento humano información referente a los siguientes puntos:

Actividades laborales: Se quiere responder a las siguientes interrogantes sobre la actividad que se efectúa en el puesto: ¿Qué se efectúa? ¿Por qué se realiza? ¿Cuándo se ejecuta? ¿Cómo se desarrolla?

Conductas humanas: Crear una base de datos referente sobre el comportamiento del talento humano que efectúan esa actividad. Se debe considerar el grado de exigencia del trabajo.

Maquinarias, herramientas, certificaciones: Información técnica referente a las maquinarias, herramienta, utensilios, etc., que se emplean en la labor.

Equipos y auxiliares de trabajo: Conocer las necesidades de los ayudantes o compañeros de trabajo con los que se realiza el trabajo.

Estándares de desempeño: Establecer las normas de desempeño de cada labor.

Contexto del puesto: Información sobre el ámbito y contexto social, organizacional, horarios de trabajo o condiciones físicas, etc.

Requisitos humanos: Contar con datos sobre las capacitaciones, experiencia laboral, estudios efectuados, competencias, trabajos anteriores, etc. Además de información sobre los atributos personales para desempeñar ese puesto. (Características físicas, idiomas, aptitudes, etc.)

2.2.4.5. Métodos para reunir datos sobre el puesto.

Vallejo (2016) señala tres métodos para la recolección de información relativos a los puestos: “la entrevista, el cuestionario y la observación” (p. 75).

La entrevista

Es el método más aplicado para recolectar datos del puesto, y establecer sus obligaciones y responsabilidades. Ejemplo de preguntas que se efectúan en la entrevista están:

- Usted, ¿qué puesto desempeña actualmente? (Vallejo, 2016, p.76).
- ¿Qué labor realiza en él? (Vallejo, 2016, p.76).
- ¿Cuándo lo efectúa: diario, semanal o mensualmente? (Vallejo, 2016, p.76).

- ¿Cómo lo ejecuta?, ¿Qué métodos y procesos emplea? (Vallejo, 2016, p.76).
- ¿Por qué lo realiza?, ¿Cuáles son los objetivos y los resultados de su labor? (Vallejo, 2016, p.76).
- ¿Cuáles son las principales obligaciones y responsabilidades? (Vallejo, 2016, p.76).
- ¿En qué condiciones físicas trabaja usted?, ¿Cuáles son las exigencias de salud y de seguridad? (Vallejo, 2016, p.76).
- ¿Cuál es el conocimiento, la experiencia y habilidades que requiere el puesto? (Vallejo, 2016, p.76).
- ¿Cuáles son los requisitos físicos que exige el puesto?, ¿Cuáles son los requisitos mentales? (Vallejo, 2016, p.76).
- ¿Quién es su proveedor interno y su cliente externo? (Vallejo, 2016, p.76).
- ¿Quién es su superior inmediato?, ¿Cómo se reporta a él? (Vallejo, 2016, p.76).
- ¿Quiénes son sus subordinados? Explique (Vallejo, 2016, p.76)

El cuestionario

Conformado por una serie de preguntas destinadas a obtener información del puesto a los ocupantes.

La observación

Se trata de observar en el sitio de trabajo las labores que efectúa el ocupante del puesto, que permita la obtención de información. Se apoya al igual la entrevista y el cuestionario de una ficha de registro.

2.2.4.6. Administración de la carrera.

Consiste en la planificación de los pasos que orientan el desarrollo de todo empleado dentro del mercado laboral. El Departamento Académico de la Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos de la Universidad San Martín de Porres (2015), señala que son cuatro los pasos que establecen una buena administración de carrera.

Paso 1: Tener claro lo que realmente se desea alcanzar en el desarrollo de una carrera profesional

Paso 2: De ser un empleado contratado, planificar el desempeño, considerando las oportunidades de proyección laboral que ofrezca la empresa. De ser un trabajador independiente, ser capaz de lograr ciertos logros en base a la visión de lo que se ha planificado.

Paso 3: El prospecto debe saber alistar y ser conocedor de sus capacidades, sea positivas o negativas, de tal manera que potencialice lo positivo y descarte lo negativo.

Paso 4: Medir su capacidad de adaptación al cambio y su nivel de flexibilidad, para poder las situaciones que presenta el cambiante entorno laboral.

2.2.5. Competencia laboral.

Dentro del área de Talento Humano existen vastos y diferentes conceptos para definir conceptualmente a la competencia laboral. Una de las definiciones más cercanas al término, sería, que es la capacidad efectiva para desempeñar con éxito una actividad laboral plenamente reconocida. No se debe considerar a la competencia laboral como una probabilidad de éxito en el desempeño de un trabajo; es una capacidad real y señalada.

A continuación se citan algunas definiciones sobre competencia laboral formuladas por expertos del Talento Humano.

Sagi – Vela (2014) establece que la competencia laboral es “El conjunto de conocimientos (saber), habilidades (saber hacer) y actitudes (saber estar y querer hacer) que, aplicados en el desempeño de una determinada responsabilidad o aportación profesional, aseguran su buen logro” (p.86).

Vargas, Casanova y Montanaro (2013) señalan que competencia laboral “Es la capacidad de desempeñar efectivamente una actividad de trabajo movilizand los conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión necesarios para lograr los objetivos que tal actividad supone”

En conclusión, ambos autores coinciden que las competencias laborales es un conjunto de habilidades y destrezas que un individuo de poseer para desempeñar adecuadamente las labores a su cargo en una empresa.

2.2.6. Manual de funciones: Definición.

Toda empresa debería de contar con un manual de funciones, especialmente aquellas que pertenecen al segmento de las pequeñas, medianas y grandes empresas, ya que así se puede ejercer un control sobre las funciones que tiene la fuerza laboral que conforma la empresa. Esta herramienta administrativa establece y demarca los campos de actuación de cada área de trabajo, así como de cada puesto de trabajo.

González (2014, pág. 84) lo define como:

Una herramienta o instrumento de trabajo que abarca normas y tareas que ejecuta cada funcionario en sus labores cotidianas y será desarrollado técnicamente en base

a los respectivos sistemas, procedimientos, sistemas, normas y que simplifican el establecimiento de guías y orientaciones para efectuar las rutinas o labores diarias (p.84).

Para que el manual de funciones que establezca la empresa, es necesario que este se combine con un conjunto de elementos fundamentales que favorecen que su puesta en marcha sea exitosa. Estos elementos son los siguientes:

- Manual de responsabilidades. (Gómez, 2013, pág. 65)
- Manual de procedimientos y diligenciamiento de formatos. . (Gómez, 2013, pág. 65)
- Estructura orgánica de la Empresa. . (Gómez, 2013, pág. 65)
- Manual de normas administrativas. . (Gómez, 2013, pág. 65)
- Delineamientos o directrices de contratación de Personal. . (Gómez, 2013, pág. 65)
- Reglamento laboral. . (Gómez, 2013, pág. 65)

Las partes que componen un manual de funciones son las siguientes:

Descripción básica del cargo: Se establece el nombre del cargo, área, sección o dependencia a la que pertenece y el cargo de su jefe inmediato.

Objetivo estratégico del cargo: Es la actividad genérica que establece el conjunto de funciones, responsabilidades y actividades que justifican la presencia de dicho cargo en la estructura de la compañía. Este objetivo debe ser redactado de forma concreta y que abarque en pocas palabras el grupo de funciones y responsabilidades del cargo.

Funciones básicas: Detallar en forma breve cada una de las funciones y responsabilidades básicas que señalen debidamente los límites y la esencia del cargo.

Personal relacionado al cargo: Establecer la ubicación del cargo dentro del organigrama de la organización para establecer con que personal o áreas debe interactuar para cumplir con sus funciones y responsabilidades encomendadas.

Perfil del cargo: Definir el perfil ideal u óptimo del empleado que debe ocupar el cargo.

2.2.6.1. Beneficios de un manual de funciones.

Delgado Loor (2015) establece los siguientes:

- Permite contar con información relevante para que la toma de decisiones sea lo más objetiva.
- Dispone eficazmente las labores.
- Notifica al ocupante de un cargo sus funciones, responsabilidades y requisitos del cargo.
- Da parte a los jefes sobre las labores de los cargos que están bajo su supervisión, como una medida de evaluación del desempeño.
- Posibilita la realización de un eficiente proceso de selección, evaluación y valoración de cada cargo.

- Impulsa la formulación de las estrategias de las empresas, ya que implanta los campos de actuación de cada cargo.
- Dota a cada empleado, de un mayor conocimiento de su rol dentro de la organización, lo que favorece la comunicación, integración y desarrollo.
- Excluye desequilibrios en cargas de trabajo, omisiones, duplicidad de funciones y circuitos de trabos irracionales.
- Posibilita la programación del recurso humano, adelantarse a la probable variación de los puestos de trabajo y contribuye en la definición de los planes de carrera (p.97).

1.2.6.2. Características de un manual.

- Proporcionar información a los empleados de cómo realizar los procesos, para su apropiación, empleo y ejecución.
- Estar debidamente oficializados por una instancia perteneciente a la organización.
- Habitarse a su empleo racional y adecuado por parte de los destinatarios.
- Llenar las necesidades reales de las compañías.
- Su redacción debe ser efectuada en lenguaje sencillo, preciso y lógico que asegure la comprensión de los empleados.
- Desarrollados a través de una metodología renombrada que favorezca flexibilidad para su cambio y/o actualización.
- Las áreas departamentales deben contar con mecanismos que aseguren su idónea difusión en todos los estamentos de la compañía.

2.2.7. Estructura organizacional.

Corresponde a un sistema usado para definir una jerarquía dentro de una organización. Describe cada puesto, su función y a quién reporta dentro de la compañía. Sirve para comprender como funciona una compañía y contribuye a cumplir las metas sentando las bases para un posterior crecimiento. Se describe gráficamente empleando una tabla organizacional.

Por medio de la estructura organizacional, se define muchas características de cómo se va a estructurar, define la jerarquía, autoridad, cadena de mando, organigramas y departamentalizaciones, etc. Esta estructura organizacional se debe adoptar según las actividades o tareas que procura efectuar, a través de una idónea estructura que favorezca establecer sus funciones, y áreas con el propósito de generar sus bienes o servicios, empleando una secuencia y un conveniente control para lograr sus objetivos y metas.

La consultora SINNAPS (2015) establece las siguientes características para una estructura organizacional:

- Ser un proceso versátil y continuo con el tiempo.
- Puede ser centralizado descentralizado, según si las decisiones se toman de un grupo de cargos directrices o de los propios equipos de trabajo.
- Dota de especialización a las diversas áreas. A mayor tamaño de empresa, más especialización.
- Entre los departamentos o equipos existe coordinación y colaboración.
- Se estandarizan protocolos, burocratización y procedimientos.

- Simbolizan realmente a las personas que integran la organización.
- Es adaptada al a estrategia que sigue la empresa.
- Enfocada a los objetivos alcanzables.
- Conforme con la tecnología y herramientas disponibles.
- Su estructura es condicionada al entorno empresarial en que se desenvuelve la organización.
- Todo el equipo tiene funciones definidas claramente y entendidas.
- Cada empleado conoce dónde encontrar lo que necesita para realizar sus funciones.
- Toda estructura organizacional formal tiene paralelamente una estructura informal de relaciones entre las personas de los grupos de trabajo. Es lo que se conoce como estructura organizacional real.



Figura 1. Estructura organizacional de una empresa.

Fuente: <https://www.sinnaps.com/blog-gestion-proyectos/estructura-organizacional>

Una estructura organizacional está compuesta por los siguientes elementos:

- Cantidad de empleados
- Distribución y localidad geográfica
- Situación de ejecución del producto
- Relación de autoridad central o descentralizado
- Grado de control de calidad del producto o servicio
- Mercado o modelo de negocio (SINNAPS, 2015).

2.2.7.1. Tipos de estructura organizacional.

Los principales tipos de estructuras organizacionales:

Divisional: Las empresas se organizan por las divisiones de negocio.

Funcional: Se fundamenta en las labores de cada colaborador.

Matricial: Conformada por una estructura funcional y por proyectos. Los equipos de trabajo desarrollan varios proyectos, en los que cada miembro efectúa una misma función.

Geográfica: Organización a partir de las sedes geográficas. Para empresas que tienen operaciones en varios países.

Central: Cuentan con varios supervisores por cada empleado. Presente en organizaciones grandes y complejas, con varias localizaciones.

Lineal: Responde a un modelo basado en una autoridad en la que se centralizan todas las decisiones. Su aspecto es piramidal. A medida que la estructura jerárquica asciende, disminuye el número de cargos y aumenta el índice de responsabilidades.

Horizontal: Es una estructura descentralizada, basada en la confianza del equipo. Se otorga a los empleados el poder de tomar decisiones y auto-gestionarse. Es lo que se conoce actualmente como employment power (SINNAPS, 2015).

2.3. Marco Conceptual

Administración:

La administración es un proceso compuesto, es decir está conformada por funciones (planear, organizar, dirigir y controlar) que no pueden ser desarrolladas en forma independiente; el desempeño de cada una de ellas influye sobre las demás (Da Silva, 2012, p. 53).

Estrategia:

Es la determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, estas en sí son las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para el logro de dichas metas (Contreras, 2013, p.38).

Gerente:

Un gerente es alguien que coordina y supervisa el trabajo de otras personas para que se logren los objetivos de la organización. El trabajo de un gerente no tiene que ver con logros personales, sino con ayudar a otros a realizar su trabajo. Esto puede significar la coordinación del trabajo de un departamento o supervisar a una sola persona. Podría

involucrar la coordinación de las actividades de un equipo de personas de distintos departamentos o incluso de personas ajenas a la organización, como empleados temporales o empleados que trabajan con proveedores de la organización. También tenga presente que los gerentes pueden realizar labores no relacionadas con coordinar y supervisar el trabajo de otros (Coulter, 2014, p. 28).

Matriz FODA

Es una herramienta que diagnostica las situaciones internas y externas de una empresa u organización por lo que es muy útil por su sencillez a la toma de decisiones tácticas y estratégicas (Melchor 2015, p. 64).

Procesos

Los procesos son, ni más ni menos, que los elementos centrales de un sistema productivo y, en su correcto diseño y desarrollo, reside la eficiencia del sistema. Entenderemos por proceso el conjunto de actividades relacionadas entre sí para la obtención de materiales, productos, servicios o información a partir de los recursos materiales y personales convenientes (Cuatrecasas, 2010, p. 54).

Capítulo III

Metodología de la Investigación

3.1. Metodología

Se utilizaron los siguientes métodos de investigación.

Método descriptivo

Se eligió este método por cuanto se ocupó de proporcionar los datos característicos de la población, el objetivo fue la adquisición de datos precisos y sistemáticos que puedan usarse.

Método Analítico

Con este método se analizó todos y cada una de las fallas representadas en el árbol de problemas desde su origen, de modo que permitió determinar el grado de la afectación del problema en el departamento de contabilidad. Se estudió las tareas o labores que desempeñan los miembros del área de estudio.

Método Deductivo

Mediante la deducción de la información y su respectivo análisis de la problemática reflejada y sustentada por las encuestas de los colaboradores del departamento operativo-contable y las entrevistas a los directivos, se realizará un diagnóstico de la situación actual del mencionado departamento y la organización de la empresa.

Método Sintético

Con la información proporcionada por la entrevista a cada uno de sus colaboradores y directivos, se sacaron conclusiones sistemáticas y generales, la identificación de los problemas y errores del departamento.

3.2. Tipos de investigación

Se aplicaron los siguientes tipos de investigación:

Descriptiva

Se procedió a establecer las características de labores, tareas o funciones que efectúan los integrantes del área. A partir de esta información se procedió a estructurar las funciones y el perfil necesario para cada puesto.

Documental

Consistió en una revisión de trabajos de grados elaborados, libros especializados en talento humano, administración y organización y métodos que fueron una orientación para desarrollar la propuesta

De campo

Se realizó una encuesta directamente para la obtención de información de los integrantes del departamento que sirvió para conocer a profundidad las necesidades de un manual de funciones y establecer pautas para su elaboración.

3.3. Enfoque de la Investigación

La investigación efectuada es de enfoque investigativo mixto: cualitativo y cuantitativo.

El enfoque será **CUALITATIVO** porque se revisó y se analizó datos de carácter no numérico proveniente de las fuentes primarias y secundarias, que sirvieron para dar orientación en la elaboración del manual de funciones. Tendrá un enfoque de carácter **CUANTITATIVO** dado que se procedió al procesamiento estadístico de la información recogida en la encuesta y que corroboró las causas de los problemas que tiene el departamento por la falta de un manual de funciones.

3.4. Técnicas de Investigación

La técnica de investigación empleada en la investigación es descrita en la tabla 1.

Tabla 1
Técnica de investigación

TÉCNICA	INSTRUMENTO	OBJETIVO
Encuesta	Cuestionario de preguntas aplicado al departamento operativo-contable de la empresa	Identificar las falencias y errores diarios en la entrega de información contable y tributaria.

Elaborado por: El autor (2018)

3.5. Instrumentos de investigación

El cuestionario de preguntas que se empleó en la encuesta sirvió como instrumento de investigación.

3.6. Población

La población de estudio fueron los miembros del departamento operativo contable de CRIPTON - Consultores Empresariales que son enumerados a continuación:

Tabla 2
Población

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD
Jefe de Contabilidad	1
Subcontador	1
Auxiliares de contabilidad	3
TOTAL	5

Elaborado por: El autor (2018)

3.7. Análisis de los resultados de la encuesta

Se procedió a la tabulación de la información obtenida en la encuesta efectuada a los integrantes del departamento operativo – contable de CRIPTON Consultores Empresariales. Con esta técnica se corroboró la problemática planteada de investigación.

Los resultados obtenidos en la encuesta fueron tabulados y graficados para una mayor comprensión del lector.

Pregunta 1:

Tabla 3: *¿Cuánto tiempo tiene laborando para CRIPTON?*

Respuestas	Frecuencia	%
Menos de 1 año	1	20,00%
Entre 1 a 3 años	2	40,00%
Más de 3 años	2	40,00%
TOTAL	5	100,00%

Elaborado por: El autor (2018)

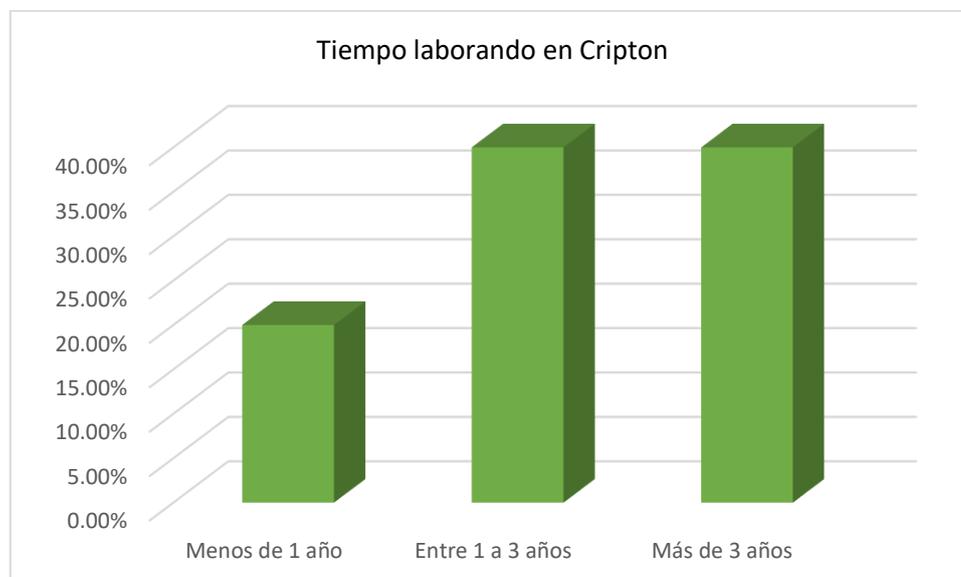


Figura 2. Pregunta 1

Elaborado por: El autor (2018)

Análisis: De acuerdo con la información obtenida de la encuesta, se concluyó que el 40% de los integrantes del departamento de contabilidad tiene prestando sus servicios por más de tres años, el otro 40% de los miembros tiene entre 1 a 3 años de labores y finalmente un 20% de los colaboradores tiene menos de un año laborando en CRIPTON.

Pregunta 2:

Tabla 4: ¿Cree usted que su cargo está acorde con sus habilidades, conocimientos y destrezas laborales?

Respuestas	Frecuencia	%
Completamente conforme	2	40,00%
Poco conforme	2	40,00%
Nada conforme	0	0,00%
No responde	1	20,00%
TOTAL	5	100,00%

Elaborado por: El autor (2018)

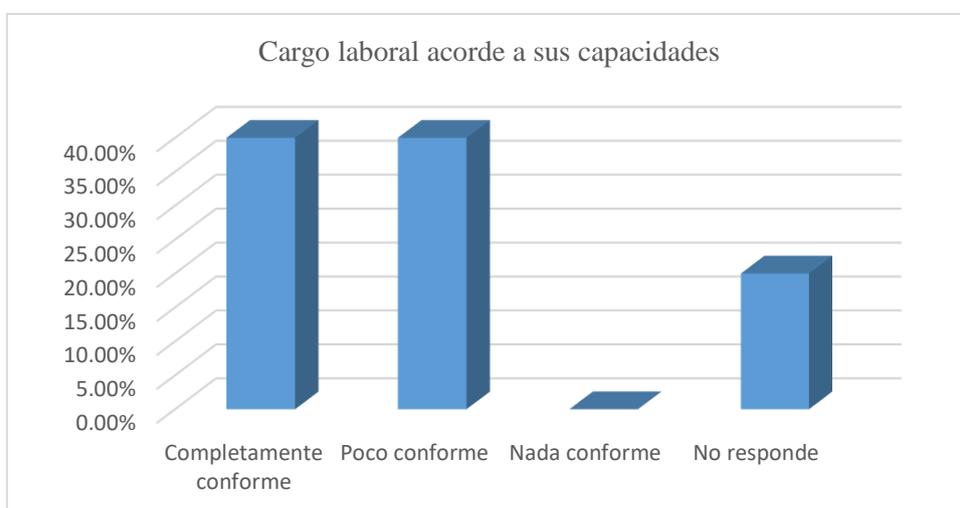


Figura 3. Pregunta 2

Elaborado por: El autor (2018)

Análisis: De acuerdo con la información obtenida de la encuesta, se concluyó que un 40% de los encuestados el departamento contable consideró que está conforme con el cargo laboral que desempeña según sus conocimientos, habilidades y destrezas laborales, el otro 40% de los encuestados manifestó que está poco conforme con el cargo laboral que ocupa acorde lo preguntado y el 20% de los encuestados no respondió a la pregunta efectuada.

Pregunta 3:

Tabla 5: ¿Considera usted que actualmente el departamento operativo – contable tiene completamente definidas las funciones de sus integrantes?

Respuestas	Frecuencia	%
Sí	1	20,00%
No	4	80,00%
TOTAL	5	100,00%

Elaborado por: El autor (2018)



Figura 4. Pregunta 3

Elaborado por: El autor (2018)

Análisis: De acuerdo con la información obtenida de la encuesta, se concluyó que el 80% de los integrantes consideró que el departamento operativo contable no tiene definidas las funciones para sus miembros y el 20% de los encuestados respondió que sí están definidas las funciones para el ocupante del puesto.

Pregunta 4:

Tabla 6: ¿Cree usted que está completamente establecido de quien depende cada acción y/o decisión que como subordinado usted realiza en su trabajo?

Respuestas	Frecuencia	%
Siempre	1	20,00%
Casi siempre	2	40,00%
Casi nunca	1	20,00%
Nunca	1	20,00%
TOTAL	5	100,00%

Elaborado por: El autor (2018)

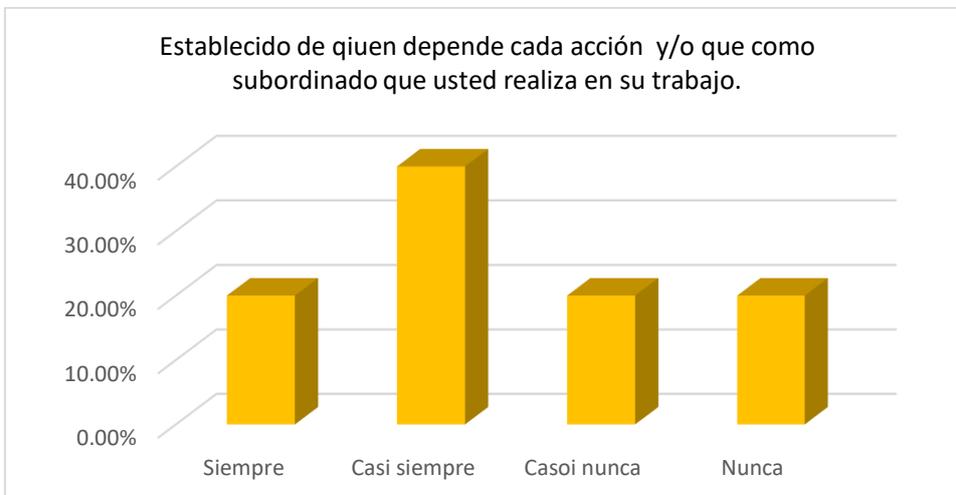


Figura 5. Pregunta 4

Elaborado por: El autor (2018)

Análisis: De acuerdo con la información obtenida de la encuesta, se concluyó que casi el 60% (si se considera siempre y casi siempre) de los encuestados manifestó si se establece la dependencia de cada acción y/o decisión que un subordinado efectúa en el departamento y un 40% (casi nunca y nunca) de los integrantes respondió de forma contraria a lo que se preguntó en la encuesta.

Pregunta 5:

Tabla 7: ¿Actualmente usted efectúa las labores y/o tareas que les fueron establecidas cuando ingresó a la empresa?

Respuestas	Frecuencia	%
Siempre	2	40,00%
Casi siempre	2	40,00%
Casi nunca	1	20,00%
Nunca	0	0,00%
TOTAL	5	100,00%

Elaborado por: El autor (2018)

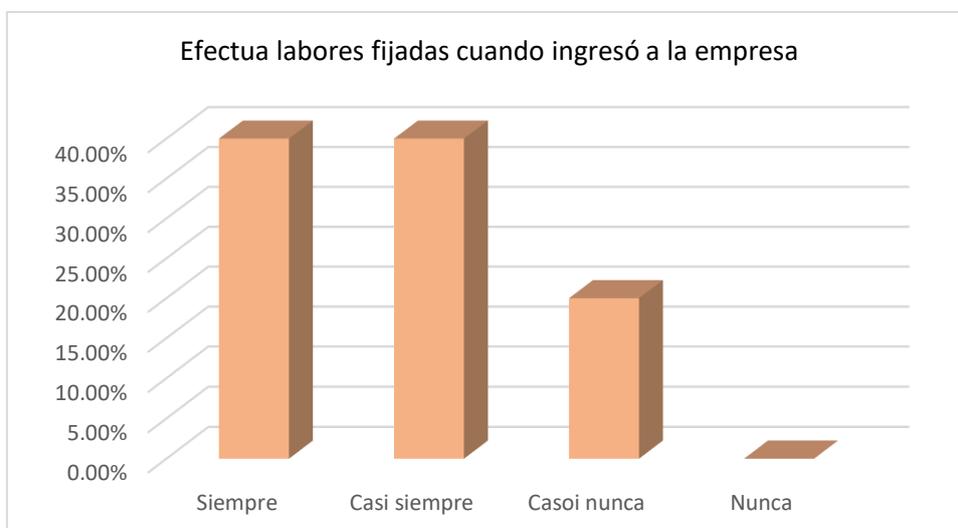


Figura 6. Pregunta 5

Elaborado por: El autor (2018)

Análisis: De acuerdo con la información obtenida de la encuesta, se concluyó que un 80% (siempre y casi siempre) de los integrantes respondió que si efectúa tareas acorde con lo fijado al momento de su ingreso y un 20% de los encuestados respondió que casi nunca ejecuta tareas definidas al momento de su ingreso a la empresa.

Pregunta 6:

Tabla 8: ¿Considera usted muy importante que el departamento operativo cuente con un manual de funciones para sus integrantes?

Respuestas	Frecuencia	%
Totalmente de acuerdo	3	60,00%
De acuerdo	2	40,00%
Neutral	0	0,00%
En desacuerdo	0	0,00%
Totalmente en desacuerdo	0	0,00%
TOTAL	5	100,00%

Elaborado por: El autor (2018)

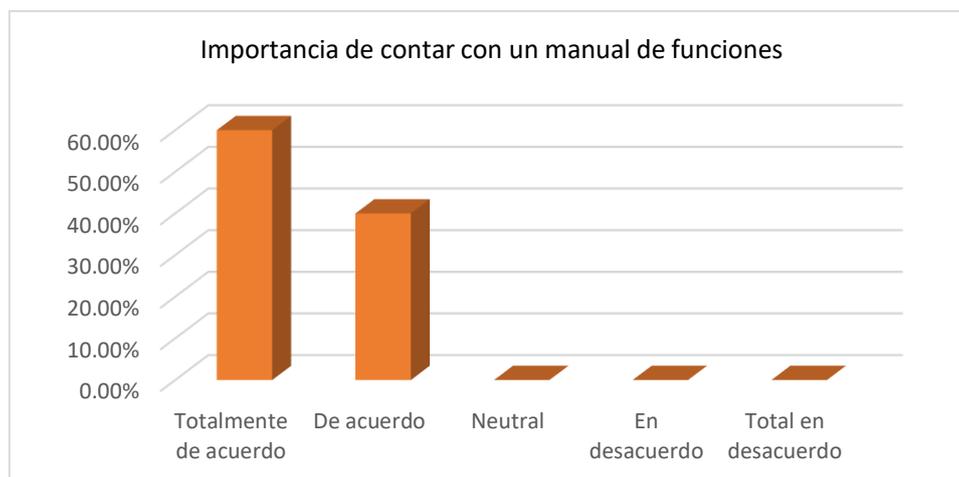


Figura 7. Pregunta 6

Elaborado por: El autor (2018)

Análisis: De acuerdo con la información obtenida de la encuesta, se concluyó que el 100% de los encuestados está de acuerdo en la jefatura de contabilidad lleve a cabo la elaboración de un manual de funciones para que el personal sepa cuáles son sus deberes y responsabilidades en el cargo laboral que desempeña.

Pregunta 7:

Tabla 9: ¿Dentro del manual de funciones que desea usted encontrar?

Respuestas	Frecuencia	%
El perfil del cargo	1	20,00%
Nivel jerárquico	1	20,00%
Funciones y responsabilidades	3	60,00%
Otros	0	0,00%
TOTAL	5	100,00%

Elaborado por: El autor (2018)

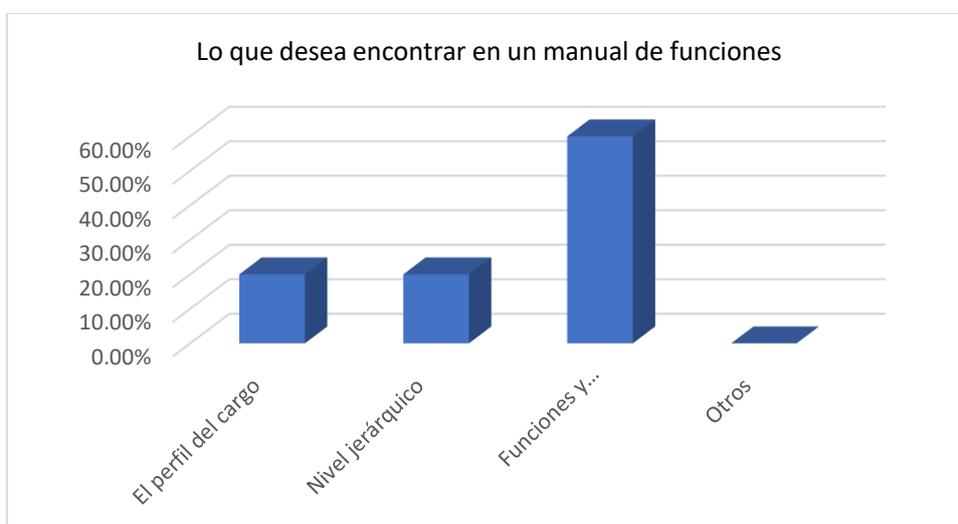


Figura 8. Pregunta 7

Elaborado por: El autor (2018)

Análisis: De acuerdo con la información obtenida de la encuesta, se concluyó que un 60% de los encuestados en el departamento contable desea que el manual que se desarrolle especifique las funciones y responsabilidades que corresponde a cada funcionario, un 20% de los encuestados respondió que se especifique el perfil del cargo para ser ocupado y otro 20% de los integrantes del área desea que se establezca el nivel jerárquico entre los cargos.

Pregunta 8:

Tabla 10: ¿En los actuales momentos con la carga laboral que usted tiene le permite cumplir con sus obligaciones laborales?

Respuestas	Frecuencia	%
Definitivamente sí	0	0,00%
Probablemente sí	2	40,00%
Indeciso	1	20,00%
Probablemente no	2	40,00%
Definitivamente no	0	0,00%
TOTAL	5	100,00%

Elaborado por: El autor (2018)

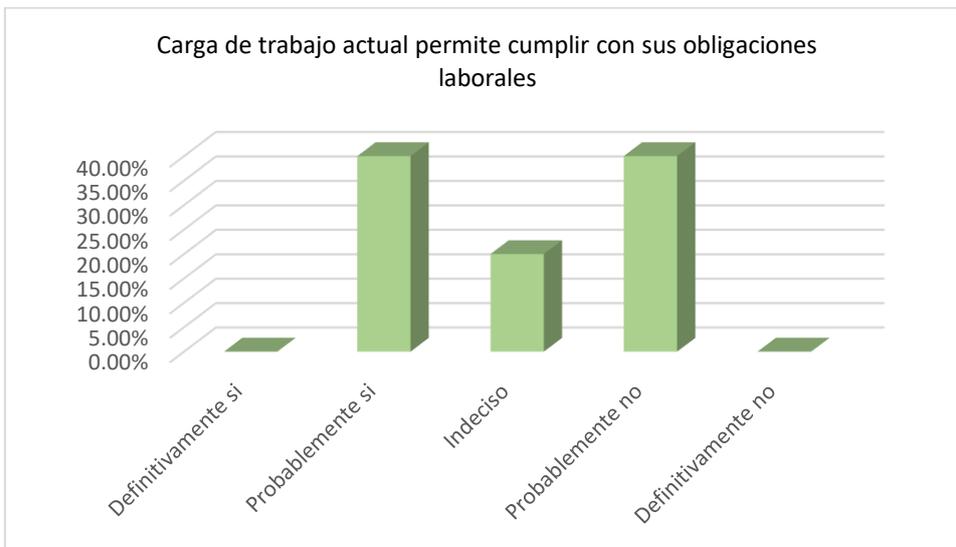


Figura 9. Pregunta 8

Elaborado por: El autor (2018)

Análisis: De acuerdo con la información obtenida de la encuesta, se concluyó que un 60% (probablemente no y definitivamente no) de los encuestados si cumple con sus obligaciones laborales acorde a la carga de trabajo que tiene actualmente y un 40% de los encuestados respondió que probablemente no cumpliría con sus obligaciones con la presente carga de trabajo que tiene.

Pregunta 9

Tabla 11: ¿El no tener claramente definidas sus funciones ha provocado que se origina duplicidad de labores en su trabajo su cargo laboral?

Respuestas	Frecuencia	%
Frecuentemente	3	60,00%
A menudo	1	20,00%
A veces	1	20,00%
Rara vez	0	0,00%
Nunca	0	0,00%
TOTAL	5	100,00%

Elaborado por: El autor (2018)

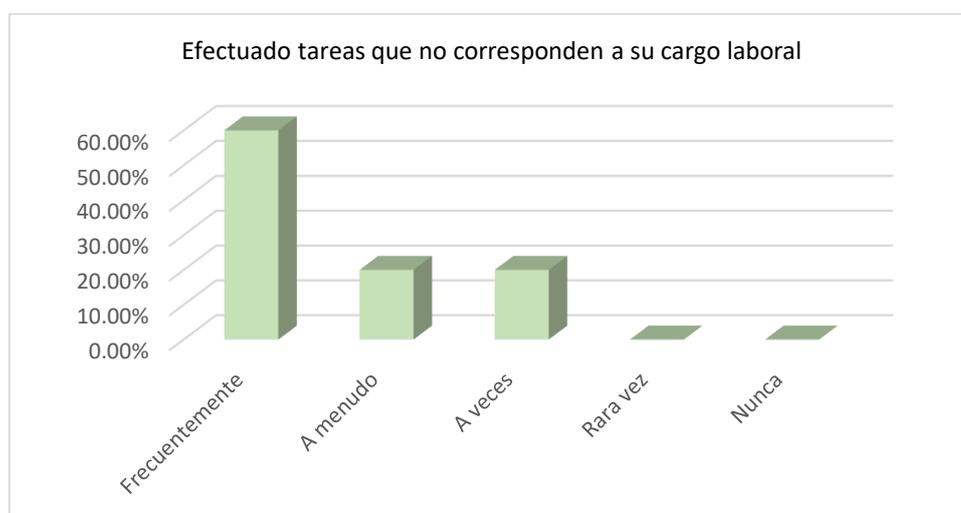


Figura 10. Pregunta 9

Elaborado por: El autor (2018)

Análisis: De acuerdo con la información obtenida de la encuesta, se concluyó que un 60% de los encuestados respondió de forma frecuente se produce duplicidad de labores en su cargo laboral, un 20% de los encuestados respondió que a menudo efectúa doble tareas que no le corresponden al igual que el restante 20% de los encuestados que respondió que solamente a veces hace doble actividades en su cargo laboral.

Pregunta 10

Tabla 12: ¿Qué calificación otorgaría a la iniciativa de implementar un manual de funciones en el departamento operativo - contable?

Respuestas	Frecuencia	%
Excelente	2	40,00%
Muy buena	2	40,00%
Buena	1	20,00%
Regular	0	0,00%
TOTAL	5	100,00%

Elaborado por: El autor (2018)

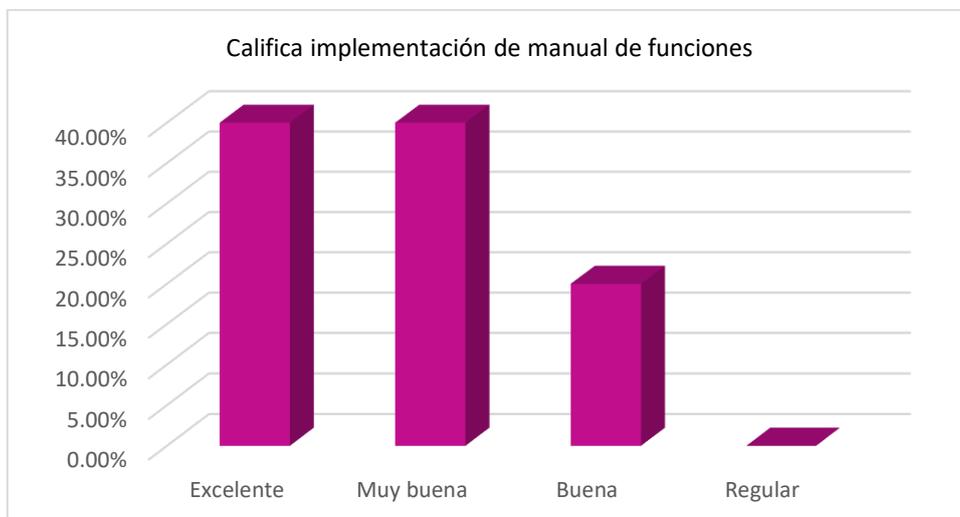


Figura 11. Pregunta 10

Elaborado por: El autor (2018)

Análisis: De acuerdo con la información obtenida de la encuesta, se concluyó que casi 80% (excelente y muy buena) de los encuestados apoya la implementación de un manual de funciones y el 20% de los encuestados la considera como una buena alternativa para resolver los problemas laborales que enfrentan los miembros del departamento.

4.2. Análisis de los resultados de la encuesta

El departamento cuenta con personal que manifestó que cuenta con las capacidades y habilidades laborales en el cargo que desempeña pero por los inconvenientes al no tener definidas sus funciones se ve afectada su productividad.

Para los integrantes del departamento es necesario contar con este documento para su empleo interno y periódico, reducir los conflictos laborales, distribuye el trabajo e incrementa la productividad organizacional.

Es necesario que se establezca quién supervisa a quién por cuanto esa no definición produce que se recargue el trabajo de los principales del área.

Se destaca el respeto de la gerencia general por la asignación de tareas previamente establecidas al momento de contratar al personal del departamento.

Dentro del departamento existe un ambiente favorable para la implementación del manual de funciones con el fin de que funcione eficientemente.

El personal desea eliminar los dobles trabajos, “cuellos de botella” y otros que se presentan al no contar con una herramienta administrativa que sirva de guía en el desempeño laboral de los colaboradores.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA

4.1. Título de la propuesta

Manual de funciones en el departamento contable de la empresa CRIPTON S.A. CONSULTORES EMPRESARIALES”

4.2. Propuesta a desarrollar

Se desarrolló un manual de funciones para el departamento contable de la empresa CRIPTON S.A. CONSULTORES EMPRESARIALES”, con el que se espera tener un departamento totalmente organizado, laborando al 100% y ajustándose a los resultados esperados planteados en los objetivos planteados por los directivos de la empresa y se solucionen los problemas que se han presentado anteriormente entre los miembros del área al no tener definidas sus funciones y responsabilidades.

4.3. Objetivo de la propuesta

Dotar al departamento de contabilidad de un manual de funciones que describa las actividades y tareas de cada empleado, así como sus interrelaciones internas, el perfil y competencias necesarias para aspirar a un puesto.

4.4. Descripción del negocio

En 1988 CRIPTON S.A. CRIPTONSA inició sus actividades, con un capital suscrito de \$800.00 (dólares americanos); estando en el mercado 19 años de presencia y trayectoria.

Desde el comienzo de sus actividades, se especializamos en ASESORÍA Y CONSULTORÍA EMPRESARIAL como: contabilidad, recursos humanos, tributación y finanzas.

Con el transcurso de los años incorporaron nuevas líneas de servicios con el objetivo de proveer a sus clientes soluciones integrales a sus necesidades, tales como: servicios informáticos, servicios en procesos administrativos y Organizacionales y Consultoría NIIF.

Cuenta con un grupo humano calificado el cual se capacita a fin de que permanentemente se encuentre actualizado en los cambios e innovaciones de servicios y tecnologías que se presentan.

El objetivo principal es brindar soluciones efectivas para lograr una permanente mejora en sus actividades a fin de dar un servicio que asegure una entrega en tiempo y forma con su asesoramiento, soporte técnico y su posterior servicio de asesoría contable.

La empresa ofrece los siguientes servicios:

En el área de contabilidad:

- Organización del sistema contable.
- Análisis y conciliación de cuentas.
- Procesamiento de la información contable.
- Análisis y aplicación de ajustes.
- Análisis y aplicación de NIIF de acuerdo a la actividad del cliente.
- Análisis de Costos de producción.
- Informes mensuales computarizado de Balances, Estado de Resultado, conciliaciones de bancos, detalle de transacciones.
- Elaboración de Flujo de Efectivo.
- Análisis razonable de los Inventarios y valorización según NIIF.

- Control y levantamiento de Activos Fijos y cálculo y registro de las depreciaciones (Cripton, 2018).
- Control y análisis de los gastos anticipados para registro de la amortización.
- Desarrollo de normas del plan general de contabilidad.
- Elaboración de los Estados Financieros anuales para presentación a las entidades de control.
- Elaboración de información Financiera y/o Contable para entidades bancarias.
- Elaboración de información Contable para Auditoría.
- Asesoría en Atención y Soporte permanente a consultas.
- Elaboración de informes para entidades de control: UAF, DINARDAP, INEN.
- Soporte, Asesoría Financiera Contable a la Gerencia cuando lo requiera (Cripton, 2018).

En el área de recursos humanos:

- Reclutamiento y Selección
- Evaluación del Personal
- Implementación de estilos de trabajo.
- Políticas de remuneración y beneficios; componentes monetarios y no monetarios.
- Asesoría y manejo de administración de sueldos y salarios (nómina).
- Procesos de Reclutamiento y Selección.
- Clarificación o descripción de cargos.
- Valoración de cargos.
- Diseño de la estructura salarial.
- Determinación de tasas de rotación de empleados.
- Programa integral de reducción y prevención del uso y consumo de drogas.

- Instituto ecuatoriano de seguridad social y procesos.
- Ministerio del Trabajo y procesos.
- Trabajo social (Cripton, 2018).

En el área de informática:

- Mantenimiento físico y lógico.
- Distribuidor de Sistema Administrativo – Contable Integrado.
- Ventas al Por Menor de Programas.
- Ventas al Por Mayor y Menor de Computadoras.
- Soporte a usuarios In-Situ.
- Reparación de equipos en taller.
- Actualización de hardware o software.
- Servicios de Digitación.
- Asesoría y Consultoría (Cripton, 2018).

En el área de procesos administrativos:

Planificación

- Organización
- Dirección
- Control de Procesos
- Retroalimentación (Cripton, 2018).

En el área tributaria:

- Outsourcing Tributario
- Planeación y control Tributaria

- Regulaciones para Cumplimiento Tributario
- Optimización de carga impositiva
- Evaluación de glosas fiscales
- Preparación y presentación de declaraciones mensuales y anuales de personas naturales y jurídicas.
- Preparación y presentación de anexos mensuales y anuales de personas naturales y jurídicas.
- Estudio Integral de Precios de Transferencia.
- Trámite para obtención y actualización del RUC.
- Asistencia presencial en inspecciones tributarias que le realicen al cliente.
- Asesoramiento estratégico de impuestos en parámetros legales.
- Trámite para devolución de impuestos.
- Análisis de soporte para reclamos Administrativos (pago indebido, pago en exceso).
- Revisión, análisis y elaboración de informes para responder notificaciones tributarias.
- Asesoría en Atención y Soporte permanente a consultas. (Consultores Empresariales Cripton, 2018).

En el área de servicios organizacionales:

- Organigramas
- Departamentalización
- Jerarquías
- Manual de Cargos
- Manual de Funciones

En el área de NIIF

- Outsourcing de NIIF
- Re-valorización de activos fijos
- Análisis de tipos de inventarios para aplicación de NIIF
- Diagnóstico de los impactos contable potenciales por aplicación de las NIIF
- Elaboración de notas de los estados financieros (revelaciones)
- Elaboración de Estados Financieros con aplicación de las NIIF
- Elaboración de la Conciliación Patrimonial
- Elaboración del Flujo de Efectivo
- Informe Final con los resultados del proceso.
- Asesoría en atención y soporte permanente a consultas.
- Análisis para el proceso de transición de NEC –NIIF. (Consultores Empresariales Cripton, 2018).

4.5 Misión y visión de la empresa

Misión

Asesorar a nuestros clientes en la implementación de procesos contables, administrativos y herramientas tecnológicas que les permita ser eficientes en su desempeño empresarial. (Consultores Empresariales Cripton, 2018).

Visión

Posicionarnos como la mejor alternativa en consultoría empresarial, conformada por un grupo de profesionales que unifiquen su experiencia, conocimiento, ética y servicio para capacitar y ampliar las expectativas de nuestros clientes. (Consultores Empresariales Cripton, 2018).

4.6. Objetivos y valores de la empresa

Objetivos

- Brindar soluciones efectivas de calidad para el mejoramiento permanente de acuerdo a las necesidades y el entorno de nuestros clientes.
- Desarrollar y proveer nuestro portafolio de servicios: contables, recursos humanos, informática, procesos administrativos, tributaria, organizacional y NIIF.
- Construir relaciones duraderas con nuestros clientes a través de la prestación de servicios que generen valor agregado.

Valores

- Respeto y Responsabilidad
- Integridad y Objetividad
- Ética Profesional y Corporativa
- Orientado en el Servicio al Cliente interno y externo
- Calidad y Eficiencia
- Confidencialidad y Honestidad
- Puntualidad y Compromiso
- Transparencia y Trabajo en Equipo

4.7. Organigrama del departamento operativo – contable

En la figura se presenta el organigrama general de la empresa CRIPTON –Consultores Empresariales incluye al departamento operativo – contable.

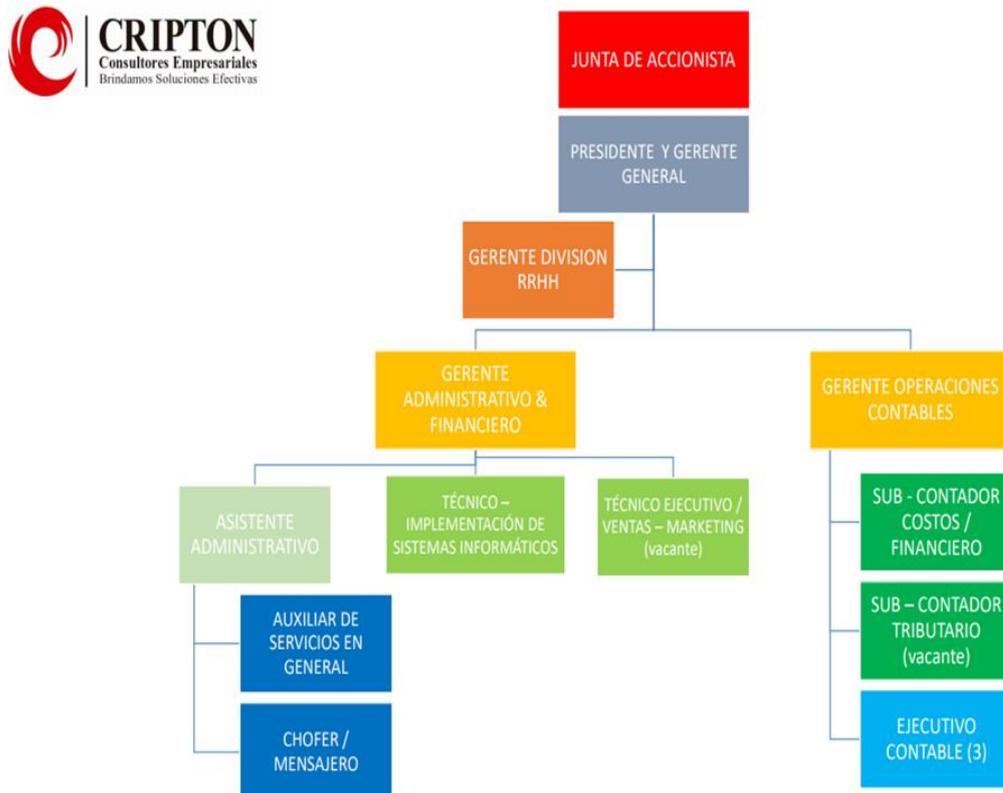


Figura 12. Organigrama de CRIPTON
Tomado de: CRIPTON – Consultores Empresariales

4.8. Análisis FODA

Tabla 14 Análisis FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>Contar con una estructura organizativa que opera con independencia funcional.</p> <p>Garantizar calidad en el servicio gracias a un proceso organizativo existente.</p> <p>Ofrecer un agradable ambiente laboral a sus colaboradores.</p> <p>Estabilidad en los puestos de trabajo.</p> <p>Contar profesionales capacitados y con experiencia.</p> <p>Servicio enfocado a satisfacer las necesidades del cliente.</p>	<p>Ampliar las operaciones y servicios a otras ciudades del país.</p> <p>Mercado de las pequeñas y medianas empresas que necesita el Outsourcing en el área de contabilidad.</p> <p>Las exigencias tributarias del Servicio de Rentas Internas a las empresas las obliga a contratar empresas de asesoría.</p>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>Pocos conocidos en el mercado.</p> <p>Demora en la ejecución de trabajos por recibir información incompleta de los clientes.</p> <p>No existe una cultura administrativa en el departamento.</p> <p>Bajo crecimiento de la cartera de clientes.</p> <p>No contar con un plan de mercadeo para la empresa.</p>	<p>Ingreso de nuevas empresas y de profesionales independientes que ofrezcan los servicios a menores precios.</p> <p>Las grandes empresas de contabilidad podrían enfocarse en el segmento de PYMES.</p> <p>La iliquidez que afecta a las empresas pequeñas y medianas preferentemente.</p> <p>Restricción de contratación de servicios de Outsourcing.</p>

Fuente: Cripton S.A.

Elaborado por: El autor (2018)

4.9. Desarrollo del manual de funciones

A continuación se redactó el manual de funciones para el departamento operativo - contable

CONSULTORES EMPRESARIALES

“CRIPTON”



**MANUAL DE FUNCIONES DEL
DEPARTAMENTO OPERATIVO -
CONTABLE**

MAYO, 2018



CONSULTORES EMPRESARIALES
“CRIPTON”

CÓD.
JEFC. 098

Pág. 1

MANUAL DE FUNCIONES

2. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO: JEFE DE CONTABILIDAD

NIVEL FUNCIONAL:
ADMINISTRATIVO

DEPENDENCIA: OPERATIVO -
CONTABLE

JEFE INMEDIATO: GERENTE
GENERAL

NÚMERO DE PUESTOS: 1

3. RESUMEN DEL PUESTO

El Jefe de Contabilidad es el principal responsable de la planificación, supervisión, dirección y coordinación de las tareas contables del departamento efectuada por el personal a su cargo. Responde ante el Gerente General.

Experiencia laboral: Mínimo 3 años en el cargo

4. PRINCIPALES FUNCIONES

1. Planifica la realización de los trabajos que se llevan a cabo en el departamento, delineando las metodologías, tiempo, esquemas y otros aspectos, con la finalidad de incrementar la eficiencia de la gestión del departamento.
2. Coordinar las labores del departamento que le sean asignadas, con el propósito de cumplir con los compromisos adquiridos por la empresa con sus clientes, aportando gestión de valor al departamento.
3. Plantear a la gerencia general la implementación de planes, procedimientos, procedimientos y políticas que impulsen el crecimiento del departamento.
4. Ser responsable de la idónea realización, presentación y terminación oportuna de los trabajos asignados a efectuarse.
5. Supervisar el cumplimiento y aplicación por parte del personal a su cargo de las normas contables, fiscales, legales y administrativas vigentes en el país.

6. Vigilar y medir la finalización de los trabajos asignados a los asistentes contables, la asignación de tareas y desempeño de los asistentes contables.
7. Efectuar anualmente las respectivas evaluaciones de desempeño laboral del personal a su cargo.
8. Fomentar en su departamento un buen ambiente laboral entre los integrantes de tal manera que exista un adecuado ambiente de trabajo para su equipo.
9. Desarrollar el Plan de Labores del Departamento y realiza el control presupuestal.
10. Cumplir con los presupuestos y metas asignadas por la Gerencia General al departamento.

5. PERFIL REQUERIDO

FORMACIÓN ACADÉMICA

- Ser profesional de cualquiera de las siguientes profesiones: Contador Público Autorizado o Auditoría (similares o afines)
- Poseer sólidos conocimientos de las normas tributarias vigentes y de las Normas Internacionales de Información Financiera.
- Sólidos conocimientos de manejo de programas informáticos, tributarios y contables e internet.
- Conocimiento intermedio del idioma inglés

COMPETENCIAS

- Trabajar en equipo.
- Ser organizado en sus tareas.
- Aplicar capacidad analítica de datos y reportes para la toma de decisiones.
- Planificar actividades académicas y administrativas.
- Minucioso en la ejecución de sus tareas.
- Adaptación social.
- Capacidad para emprender y liderar proyectos administrativos.
- Manejar la presión.

	<p align="center">CONSULTORES EMPRESARIALES</p> <p align="center">“CRIPTÓN”</p>	<p align="center">CÓD.</p> <p align="center">SBC</p> <p align="center">113</p>
<p>Pág. 6</p>	<p align="center">MANUAL DE FUNCIONES</p>	

<p align="center">7. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</p>	
<p align="center">NOMBRE DEL PUESTO: SUBCONTADOR(A)</p>	
<p>NIVEL FUNCIONAL:</p> <p align="center">ADMINISTRATIVO</p>	<p>DEPENDENCIA: OPERATIVO -</p> <p align="center">CONTABLE</p>
<p>JEFE INMEDIATO: JEFE DE</p> <p align="center">CONTABILIDAD</p>	<p align="center">NÚMERO DE PUESTOS: 1</p>

8. RESUMEN DEL PUESTO

El Subcontador (a) apoya directamente al Jefe de Contabilidad en supervisar, coordinar, planificar y dirigir todas las actividades que efectúan los asistentes contables de la empresa. Responde ante el Jefe de Contabilidad.

Experiencia laboral: Mínimo 2 años en el cargo

9. PRINCIPALES FUNCIONES

1. Elaborar los reportes de gestión de trabajo del departamento.
2. Colaborar en la elaboración de los presupuestos que efectúa el Jefe de Contabilidad.
3. Ingresar información al sistema informático.
4. Verificar la realización de las declaraciones de impuestos y retenciones en la fuente efectuadas por los asistentes contables.
5. Elaborar facturas por la prestación de servicios.
6. Comprobar la correcta realización de asientos contables.
7. Planificar los planes de capacitación y actualización de conocimientos del departamento.
8. Recabar la información necesaria para elaborar los Estados Financieros de la empresa.

9. Intervenir en el control y preparación de información para fines tributarios, y demás entes de control.
10. Revisar y contabilizar facturas.
11. Controlar las transacciones contables que se dan en el negocio.
12. Validar la contabilización del ingreso monetario que genera la empresa.
13. Efectuar las tareas que le designe el Jefe de Contabilidad.

10. PERFIL REQUERIDO

FORMACIÓN ACADÉMICA

- Tener título de tercer nivel en profesiones vinculadas con la Auditoría o Contabilidad.
- Conocimiento de manejo de programas informáticos de contabilidad, contables y tributarios e internet.
- Conocimiento de normas financieras y tributarias.

COMPETENCIAS

- Manejar y dirigir equipos de trabajos.
- Colaborador y proactivo.
- Planificador y organizador.
- Saber tomar decisiones.
- Contar con habilidad analítica.
- Ser tolerante ante la presión laboral.

 <p>CRIPTON Consultores Empresariales Brindamos Soluciones Efectivas</p>	<p>CONSULTORES EMPRESARIALES</p> <p>“CRIPCIÓN”</p>	<p>CÓD.</p> <p>ASC01</p>
<p>Pág. 11</p>	<p>MANUAL DE FUNCIONES</p>	

<p>12. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</p>	
<p>NOMBRE DEL PUESTO: ASISTENTE CONTABLE 1</p>	
<p>NIVEL FUNCIONAL:</p> <p>OPERACIONAL</p>	<p>DEPENDENCIA: OPERATIVO -</p> <p>CONTABLE</p>
<p>JEFE INMEDIATO: JEFE DE</p> <p>CONTABILIDAD Y/O</p> <p>SUBCONTADOR</p>	<p>NÚMERO DE PUESTOS: 1</p>

13. RESUMEN DEL PUESTO

El Asistente Contable se encarga de realizar actividades de contabilidad encomendadas por sus superiores, prestar apoyo en el departamento, realizando los asientos de las diversas cuentas, procede a revisar, clasificar y registrar los documentos con el propósito de mantener al día los movimientos contables de la empresa y de los clientes y conservar al día los archivos del departamento.

Experiencia laboral: Mínimo 2 años en el cargo

14. PRINCIPALES FUNCIONES

1. Manejar los documentos contables que ayudan a soportar las operaciones y transacciones de la empresa y de los clientes, comprobando su exactitud y retornando aquellos que presentan datos ilegibles e incompletos
2. Archivar los comprobantes de compra de insumos y otros soportes de naturaleza contable y sostener el control continuo de los documentos.
3. Ingresar facturas.
4. Ingresar asientos contables en programa informático.
5. Realizar declaraciones, anexos transaccionales y conciliaciones bancarias.
6. Manejar documentos físicos.
7. Operar los sistemas informáticos para la realización de las actividades de contabilidad, así atender consultas y parámetros de los sistemas de apoyo informático.

8. Recolectar información que sirve de insumo para elaborar los Estados Financieros.
9. Redactar informes, listas, cuadros y otra documentación básica propia del departamento.
10. Chequear debidamente los Estados de Cuenta por prestación de servicios a los clientes respectivos.
11. Realizar seguimiento del movimiento de las cuentas bancarias de la empresa.
12. Efectuar cualquier actividad que le delegue el Jefe de Contabilidad o Subcontador.

15. PERFIL REQUERIDO

FORMACIÓN ACADÉMICA

- Estudiante de carreras de Contabilidad o auditoría.
- Manejo de paquetes utilitarios, contables, tributarios y contables e internet.

COMPETENCIAS

- Administrar la presión laboral.
- Orientado al logro de metas.
- Predispuesto al aprendizaje continuo.
- Proactivo.
- Ordenado, disciplinado y metódico.

	<p align="center">CONSULTORES EMPRESARIALES</p> <p align="center">“CRIPCIÓN”</p>	<p align="center">CÓD.</p> <p align="center">ASC02</p>
<p align="center">Pág. 16</p>	<p align="center">MANUAL DE FUNCIONES</p>	

<p align="center">17. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</p>	
<p align="center">NOMBRE DEL PUESTO: ASISTENTE CONTABLE 2</p>	
<p align="center">NIVEL FUNCIONAL:</p> <p align="center">OPERACIONAL</p>	<p align="center">DEPENDENCIA: OPERATIVO -</p> <p align="center">CONTABLE</p>
<p align="center">JEFE INMEDIATO: JEFE DE</p> <p align="center">CONTABILIDAD Y/O</p> <p align="center">SUBCONTADOR</p>	<p align="center">NÚMERO DE PUESTOS: 1</p>

18. RESUMEN DEL PUESTO

1. Analizar información financiera para la posterior toma de decisiones
2. Llenar los respectivos formularios tributarios para la declaración de impuestos.
3. Efectuar cualquier actividad que le delegue el Jefe de Contabilidad o Subcontador
4. Elaborar declaraciones de impuestos.
5. Realizar anexos transaccionales.
6. Hacer los respectivos asientos de ajustes.
7. Conectar remotamente con las web de organismos públicos o privados como el Servicio de Rentas Internas o por correo electrónico.
8. Emitir balances de comprobación mensuales.

Experiencia laboral: Mínimo 2 años en el cargo

19. PERFIL REQUERIDO

FORMACIÓN ACADÉMICA

- Estudiante de carreras de Contabilidad o auditoría.
- Manejo de paquetes utilitarios, contables, tributarios y contables e internet.

COMPETENCIAS

- Administrar la presión laboral.
- Orientado al logro de metas.
- Predispuesto al aprendizaje continuo.
- Proactivo.
- Ordenado, disciplinado y metódico.

 <p>CRIPTON Consultores Empresariales Brindamos Soluciones Efectivas</p>	<p>CONSULTORES EMPRESARIALES</p> <p>“CRIPCIÓN”</p>	<p>CÓD.</p> <p>ASC03</p>
<p>Pág. 20</p>	<p>MANUAL DE FUNCIONES</p>	

<p>21. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</p>	
<p>NOMBRE DEL PUESTO: ASISTENTE CONTABLE 3</p>	
<p>NIVEL FUNCIONAL:</p> <p>OPERACIONAL</p>	<p>DEPENDENCIA: OPERATIVO -</p> <p>CONTABLE</p>
<p>JEFE INMEDIATO: JEFE DE</p> <p>CONTABILIDAD Y/O</p> <p>SUBCONTADOR</p>	<p>NÚMERO DE PUESTOS: 1</p>

22. RESUMEN DEL PUESTO

1. Ingresar información al sistema informático.
2. Analizar los estados financieros de los clientes asignados.
3. Elaborar retenciones a la fuente.
4. Se encarga de la mensajería de documentos físicos.
5. Recibir y tramitar documentos del área de contabilidad.
6. Efectuar cualquier actividad que le delegue el Jefe de Contabilidad o Subcontador.

Experiencia laboral: Mínimo 2 años en el cargo

23. PERFIL REQUERIDO

FORMACIÓN ACADÉMICA

- Estudiante de carreras de Contabilidad o auditoría.
- Manejo de paquetes utilitarios, contables, tributarios y contables e internet.

COMPETENCIAS

- Administrar la presión laboral.
- Orientado al logro de metas.
- Predispuesto al aprendizaje continuo.
- Proactivo.
- Ordenado, disciplinado y metódico.

4.9. Manual de Procedimientos

 CRIPTON Consultores Empresariales Brindamos Soluciones Efectivas	CONSULTORES EMPRESARIALES “CRIPCIÓN”	CÓD. JEC085
Pág. 24	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: PLANEACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD.	
RESPONSABLE GENERAL: JEFE DE CONTABILIDAD	ELABORADO POR:
REVISADO POR: JEFE DE CONTABILIDAD	AUTORIZADO POR: GERENTE GENERAL

ÁREA O PERSONA RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD
Jefe de contabilidad	1. Recibe de la Gerencia General los objetivos que la empresa quiere llegar. .
Jefe de contabilidad y Subcontador	2. Define con el Subcontador las estrategias operativas a través del cual se lograrán los objetivos del departamento.
Jefe de contabilidad y Subcontador	3. Desarrollar un plan de acciones para lograr los objetivos
Jefe de contabilidad y Subcontador	4. Definen presupuesto de los recursos necesarios para lograr los objetivos.
Jefe de contabilidad	5. Presenta el plan de acción a la gerencia junto con el presupuesto
Jefe de contabilidad	6. Sociabiliza el plan entre los miembros del departamento.
Jefe de contabilidad	7. Ejecuta los planes de acción y estrategias. Mide con indicadores su realización.
Jefe de contabilidad	8. Controlar periódicamente el cumplimiento de los planes de acción.

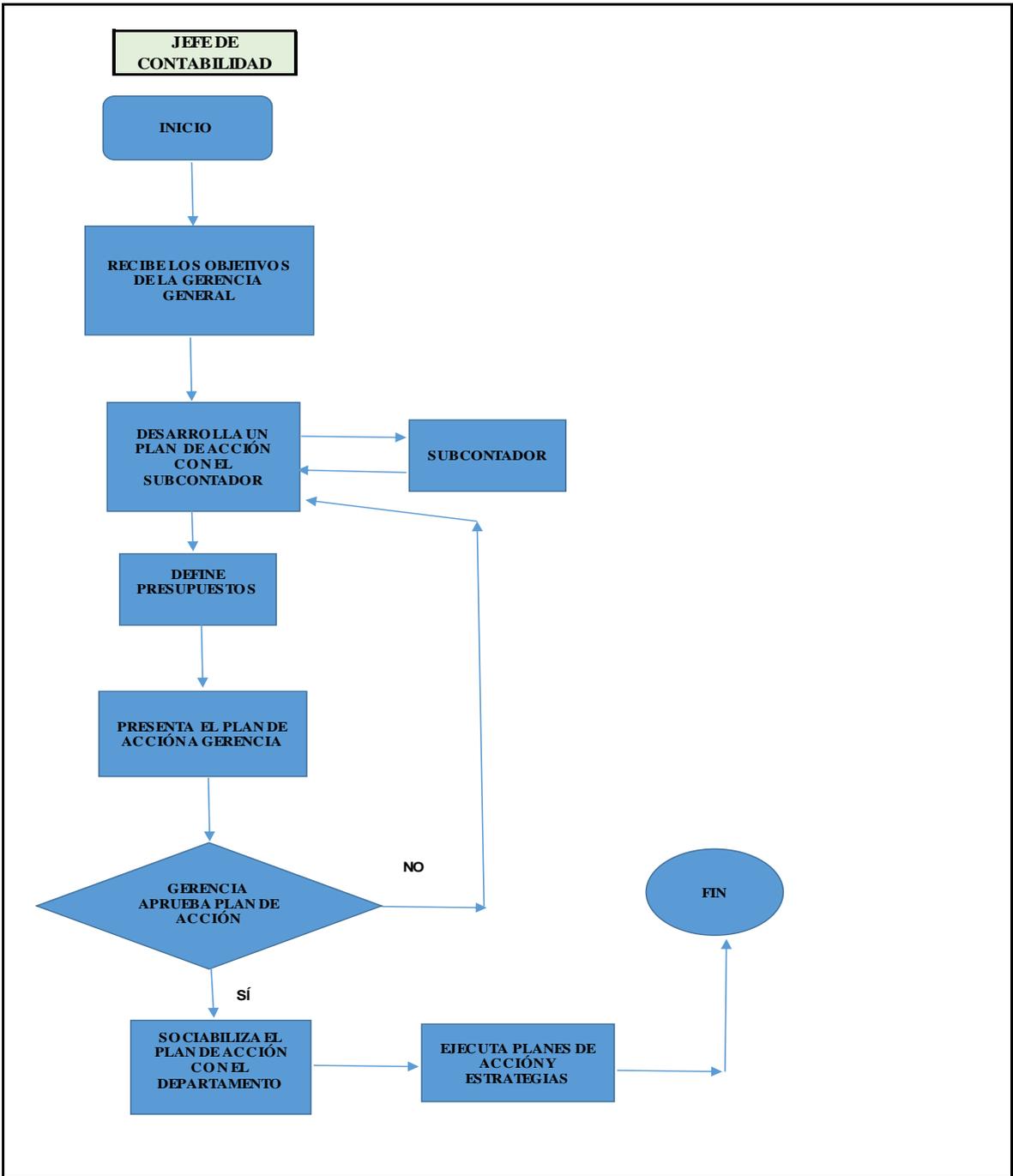


Figura 13. Flujograma de planeación del departamento.
Elaborado por: El autor (2018)

 <p>CRIPTON Consultores Empresariales Brindamos Soluciones Efectivas</p>	<p>CONSULTORES EMPRESARIALES</p> <p>“CRIPCIÓN”</p>	<p>CÓD.</p> <p>SBC065</p>
<p>Pág. 25</p>	<p>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</p>	

<p>NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: REVISIÓN Y</p> <p>CONTABILIZACIÓN DE FACTURAS</p>	
<p>RESPONSABLE GENERAL:</p> <p>SUBCONTADOR</p>	<p>ELABORADO POR:</p>
<p>REVISADO POR: JEFE DE</p> <p>CONTABILIDAD</p>	<p>AUTORIZADO POR: GERENTE</p> <p>GENERAL</p>

ÁREA PERSONA RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD
Asistente de contabilidad Subcontador Subcontador Subcontador Subcontador	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recpta factura y la envía al Subcontador. 2. Recepción de factura y comprueba que contenga los datos correctos sobre ella de la empresa. 3. Se examina la serie de contrato relacionado al servicio impreso en la factura. 4. Comprueba que los servicios sean los descritos y sus respectivos valores. 5. Constata que la factura tenga el visto bueno del Jefe de Contabilidad 6. Se contabilizan facturas al sistema informático contable.

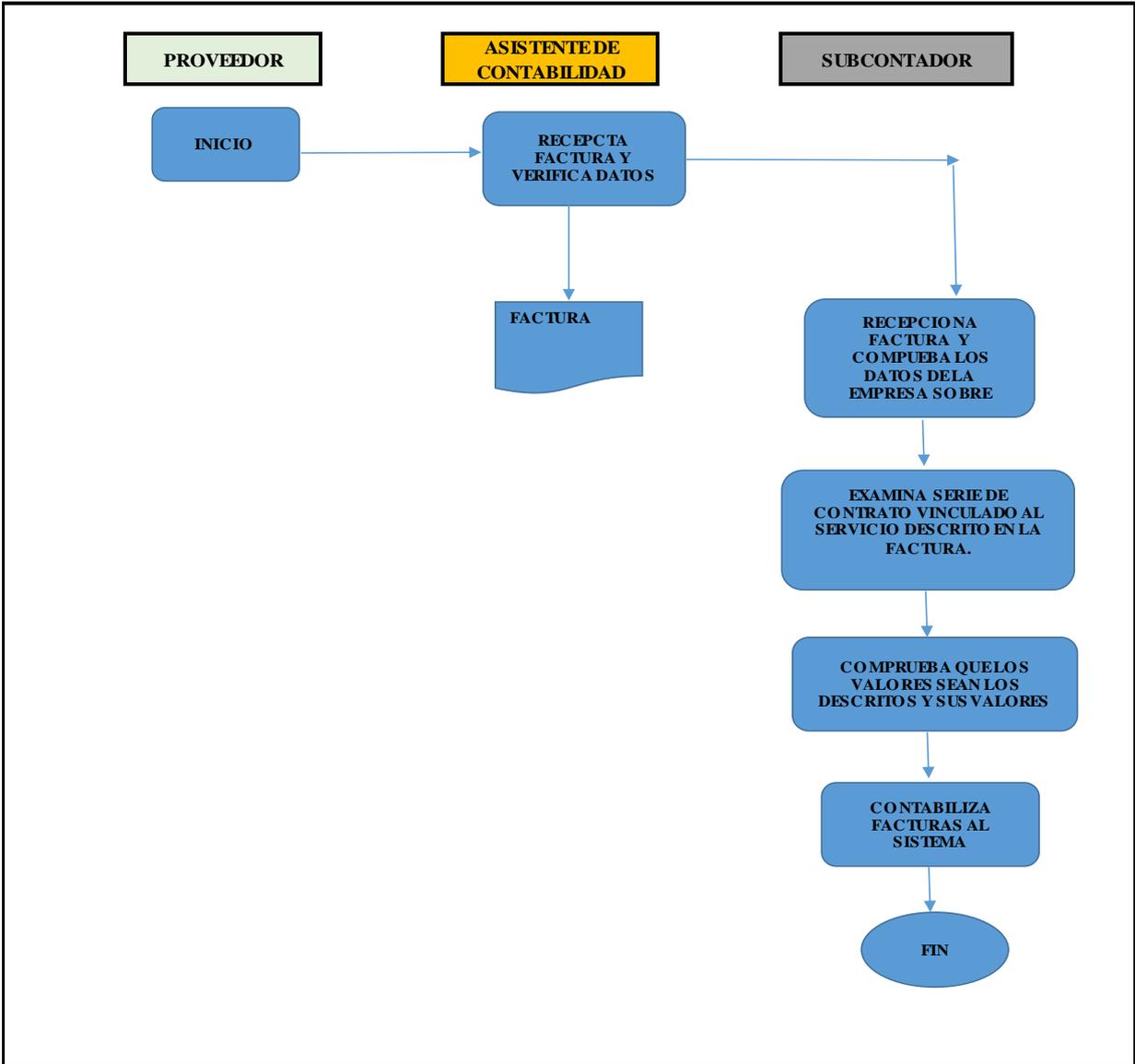


Figura 14. Flujograma de revisión y contabilización de facturas.
Elaborado por: El autor (2018)

 <p>CRIPTON Consultores Empresariales Brindamos Soluciones Efectivas</p>	<p>CONSULTORES EMPRESARIALES</p> <p>“CRIPCIÓN”</p>	<p>CÓD.</p> <p>ASC185</p>
<p>Pág. 25</p>	<p>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</p>	

<p>NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: ELABORAR ESTADOS FINANCIEROS</p>	
<p>RESPONSABLE GENERAL:</p> <p>ASISTENTE CONTABLE 1</p>	<p>ELABORADO POR:</p>
<p>REVISADO POR: JEFE DE CONTABILIDAD</p>	<p>AUTORIZADO POR: GERENTE GENERAL</p>

ÁREA PERSONA RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD
Asistente contable 1 Asistente contable 1 Asistente contable 1 Asistente contable 1 Asistente contable 1 Asistente contable 1	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ingresa y procesa en el sistema informático la información generada en los balances de comprobación 2. Obtiene del sistema informático información contable de tipo definitivo como balances, estado de resultado y otros. 3. Consigue del sistema el Balance General comparativo entre los saldos finales a fin de período del año anterior y establece variaciones tanto en importe como en porcentaje. 4. Elabora los estados de cambios de la situación financiera de los clientes basado en la información de los Balances generales de comprobación. 5. Desarrolla el Estado de Resultados comparativo entre los saldos del mes anterior, calculando la variación tanto en importe o porcentual. 6. Prepara carpeta de los Estados Financieros Generales para enviarlas al Subcontador.

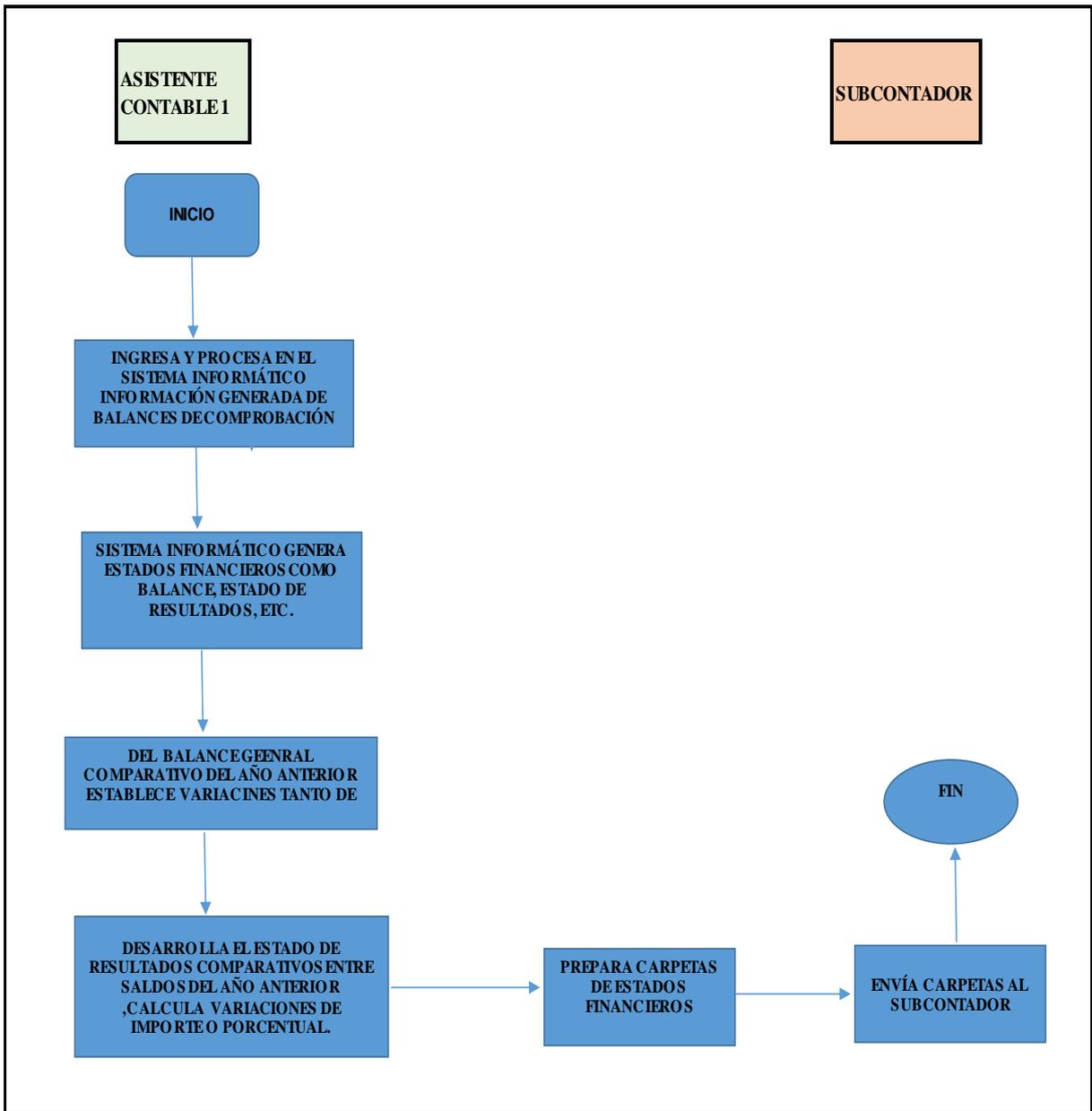


Figura 15. Flujograma de elaboración de estados financieros.
Elaborado por: El autor (2018)

 <p>CRIPTON Consultores Empresariales Brindamos Soluciones Efectivas</p>	<p>CONSULTORES EMPRESARIALES</p> <p>“CRIPCIÓN”</p>	<p>CÓD.</p> <p>ASC067</p>
<p>Pág. 27</p>	<p>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</p>	

<p>NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: EMISIÓN DE BALANCES DE</p> <p>COMPROBACIÓN MENSUALES</p>	
<p>RESPONSABLE GENERAL:</p> <p>ASISITENTE CONTABLE 2</p>	<p>ELABORADO POR:</p>
<p>REVISADO POR: JEFE DE</p> <p>CONTABILIDAD</p>	<p>AUTORIZADO POR: GERENTE</p> <p>GENERAL</p>

ÁREA O PERSONA RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD
Asistente contable 2	1. Obtiene del sistema informático el Balance de Comprobación previo y revisa si en la información presente en sus respectivos balances se presentan inconsistencias; de ser el caso, las estudia y procede a corregir cada caso.
Asistente contable 2	2. A través del registro de pólizas efectuadas las correcciones de inconsistencias, lo comunica al Subcontador para que autorice la emisión de balances de comprobación.
Asistente contable 2	3. Obtiene del Sistema Informático las balanzas de comprobación definitivas para el archivo contable.
Asistente contable 2	4. Genera los estados financieros básicos: Balance General, Estados de Resultados, Estados de Cambios en el Capital Contable y Estados de Cambios en la situación financiera para repartirlos en conjunto con los anexos que establezca necesarios el Subcontador.

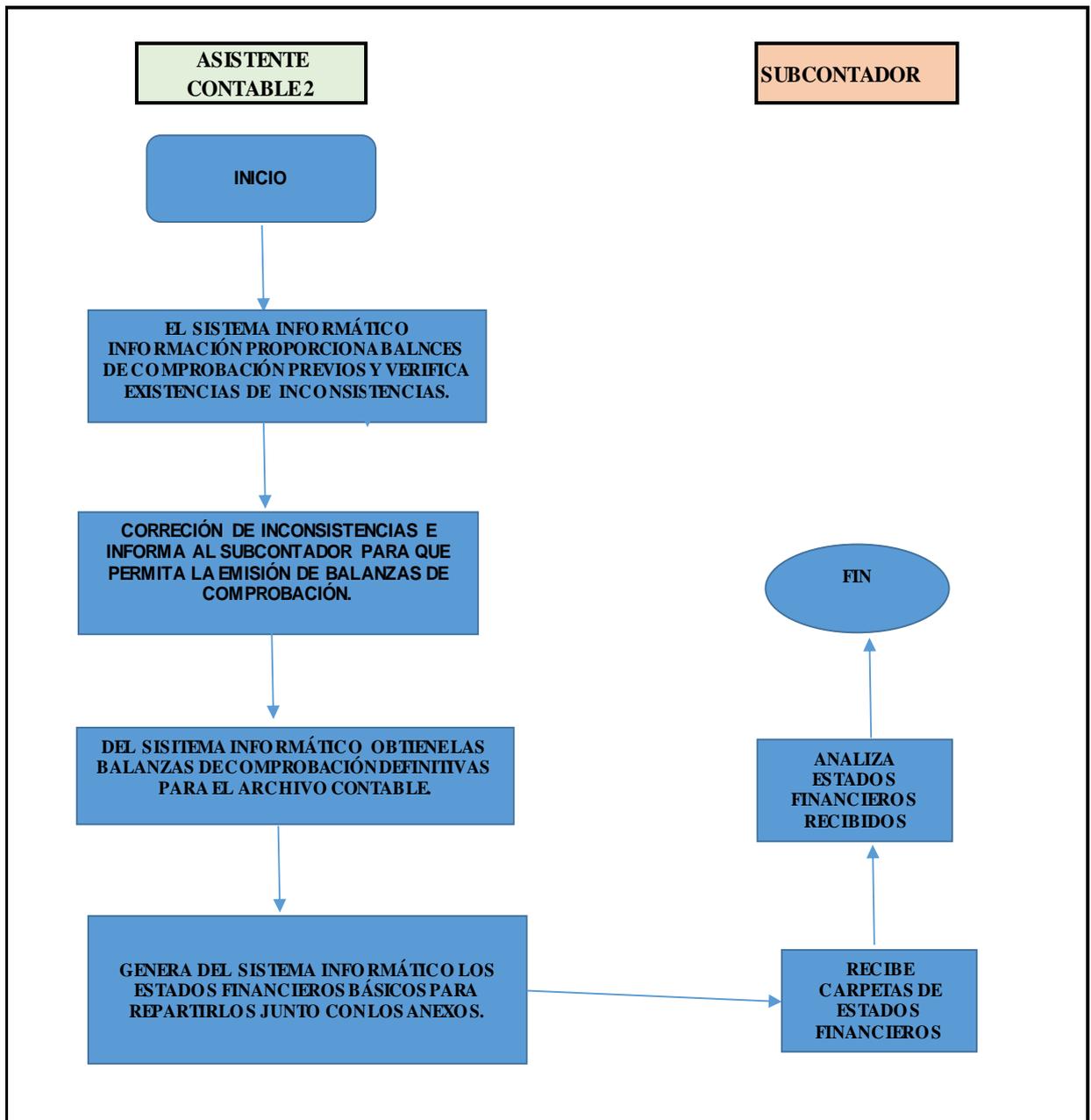


Figura 16. Flujograma de emisión de balances de comprobación mensuales.
Elaborado por: El autor (2018)

 <p>CRIPTON Consultores Empresariales Brindamos Soluciones Efectivas</p>	<p>CONSULTORES EMPRESARIALES</p> <p>“CRIPCIÓN”</p>	<p>CÓD.</p> <p>ASC067</p>
<p>Pág. 28</p>	<p>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</p>	

<p>NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: INGRESO DE INFORMACIÓN</p> <p>AL SISTEMA INFORMÁTICO</p>	
<p>RESPONSABLE GENERAL:</p> <p>ASISITENTE CONTABLE 3</p>	<p>ELABORADO POR:</p>
<p>REVISADO POR: JEFE DE</p> <p>CONTABILIDAD</p>	<p>AUTORIZADO POR: GERENTE</p> <p>GENERAL</p>

ÁREA PERSONA RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD
Asistente contable 3 Asistente contable 3 Asistente contable 3 Asistente contable 3 Subcontador	<ol style="list-style-type: none"> 1. Receta la documentación necesaria para iniciar las labores del área de contabilidad. 2. Chequea que la información cumpla con los estándares necesarios y otros requisitos sino cumple con los estándares previamente definidos el Asistente enviará los documentos al Subcontador. 3. Ordenar y clasificar los documentos para ser entregados al Subcontador. 4. Recibe los documentos devueltos de algún integrante del departamento para ser entregadas al Subcontador. 5. Si los documentos entregados por el Asistente Contable, el Subcontador procederá a entregar la información necesaria a los Asistentes para ejecutar las tareas de contabilidad.

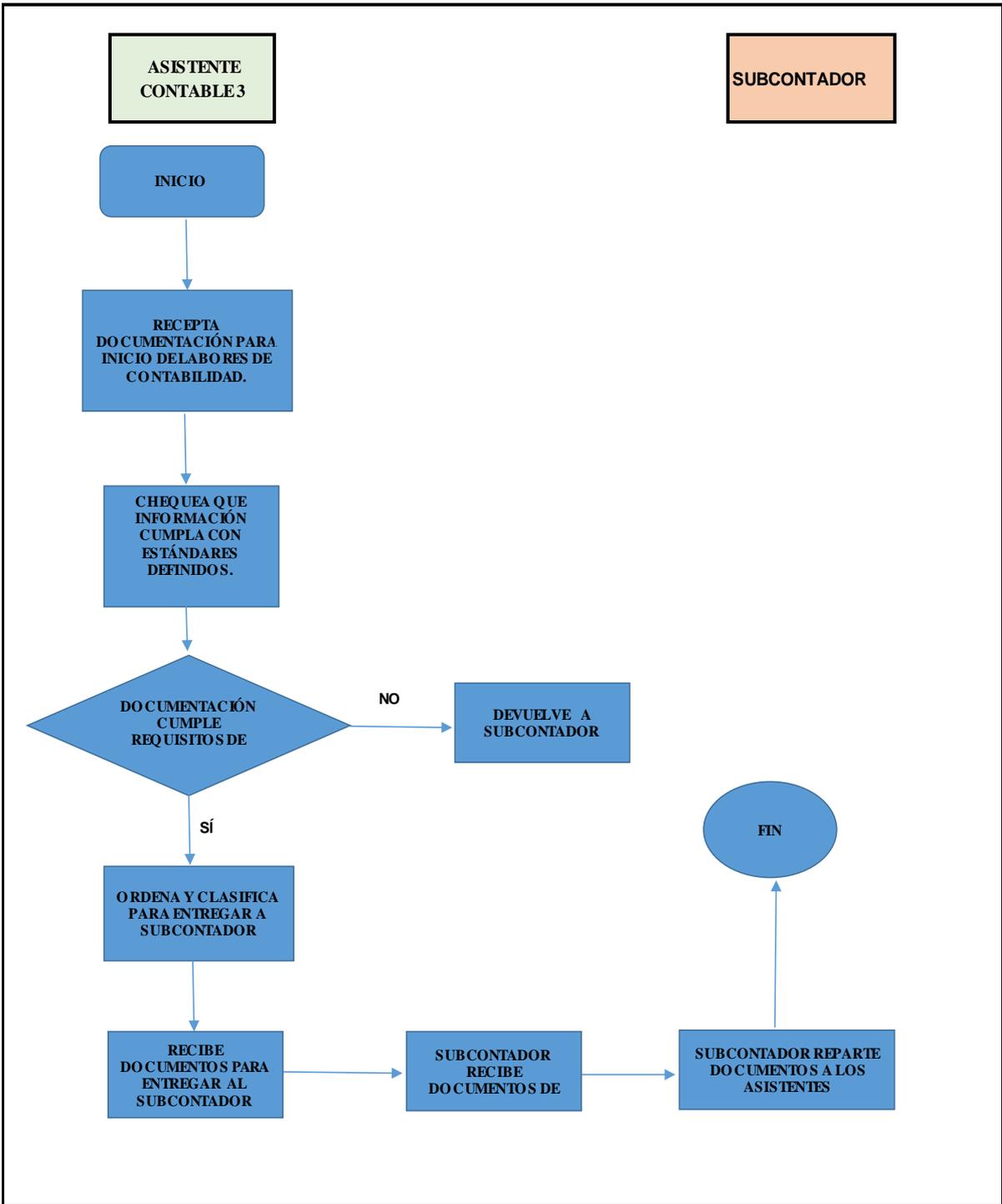


Figura 17. Flujoograma de emisión de balances de comprobación mensuales.
Elaborado por: El autor (2018)

4.8. Cronograma de actividades para implementar el Manual de Funciones

En la tabla 13 se detalló la serie de actividades realizadas por el investigador para llevar a cabo el manual de funciones del departamento operativo – contable de CRIPTON – Asesores Empresariales. El tiempo total de ejecución fue de 5 días.

Tabla 2
Cronograma de actividades

ACTIVIDADES	DÍA						
	1	2	3	4	5	6	7
RECOLECCIÓN DE DATOS DEL PERSONAL DEL ÁREA DE CONTABILIDAD							
Diseño del cuestionario de encuesta	X						
Prueba de realización de encuesta		X					
Realización de encuesta			X				
Análisis de resultados de encuesta			X				
INICIO DE REDACCIÓN DEL MANUAL DE FUNCIONES				X			
PRESENTACIÓN DEL BORRADOR AL GERENTE DE CONTABILIDAD					X		
CORRECCIÓN DEL MANUAL					X		
APROBACIÓN DEL MANUAL AL GERENTE DE CONTABILIDAD						X	
PRESENTACIÓN DEL MANUAL A LOS MIEMBROS DEL DEPARTAMENTO						X	
INICIO DE PLAN DE CAPACITACIÓN AL PERSONAL SOBRE EL MANUAL							X

Elaborado por: El autor (2018)

CONCLUSIONES

A partir de la investigación efectuada, se concluyó que:

Se considera válida la idea a defender, si se considera los resultados obtenidos en la encuesta efectuada al personal que lo considera necesario y una herramienta para mejorar su desempeño laboral

Se identificaron falencias administrativas que representan inconvenientes para el personal lo que repercute en el cumplimiento de los trabajos con sus clientes, y representa una barrera para que incrementar su productividad.

Con el manual cada integrante del departamento sabrá como desempeñarse dentro de cada etapa del proceso de ejecución y hasta donde es responsable que este se desarrolle en los tiempos estipulados.

El tener definido el nivel jerárquico dentro del departamento contable permite conocer quién responde ante sus superiores por actividades realizada y asuma las consecuencias de los resultados de su gestión.

A través de la implementación del manual de funciones las tareas que se encarguen a los colaboradores se cumplirán en cuanto a tiempo de ejecución, estándares de calidad y servicio en beneficio de la empresa y clientes.

RECOMENDACIONES

A partir de la investigación efectuada, se recomendó que:

El presente manual sea presentado por el Jefe de Contabilidad a la Gerencia General para que considere la institucionalización de esta herramienta administrativa en departamento operativo- contable y sirva de referente para el resto de áreas para que implementen manuales para optimizar la gestión de los funcionarios.

Evaluar periódicamente los resultados que se van obteniendo con la implementación del manual, de ser necesario realizar las debidas correcciones que permitan acoplarse al entorno imperante en el departamento operativo – contable.

Sociabilizar el manual de funciones y capacitar a los colaboradores para que sepan guiarse bajo las nuevas directrices definidas para la ejecución de las labores diarias.

Reformar el proceso de desempeño laboral considerando los lineamientos del manual de funciones.

BIBLIOGRAFÍA

Asamblea Nacional de Ecuador (2014). Ley de Compañías de Ecuador. Quito, Pichincha, Ecuador: Registro Oficial.

Barceló, J. C. (2014). *Descripción del puesto de trabajo*. Obtenido de <https://blogs.informacion.com/blog/recursos-humanos/capital-humano/10-puntos-elaborar-descripcion-puesto-trabajo/>

Cantillo, K., Londoño, S., & Díaz, M. (2013). Diseño de un manual de procedimientos y funciones para el área financiera en la empresa CARTAGAS S.A. E.P.S. Cartagena de Indias, Colombia: Universidad de Cartagena.

Consultora, M. (2013). *Talento Humano*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/LESILVA40/concepto-talento-humano>

Coulter, S. R. (2010). *Administración*. Mexico .

CRIPTON. (s.f.). Recuperado el 09 de 10 de 2017, de www.criptonsa.com: <http://criptonsa.com/historia/>

Cripton. (2018). *Servicios de Cripton*. Recuperado de <http://criptonsa.com/servicios-de-niif/>

Cruz, L., & Cruz, V. (17 de Abril de 2010). *Repositorio Escuela Politécnica Nacional*. Recuperado el 23 de Septiembre de 2015, de Repositorio Escuela Politécnica Nacional:

<https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0CCEQFjABahUKEwjvwOy4IJPIAhWFF5AKHUAYBF&url=http%3A%2F%2Fbibdigital.epn.edu.ec%2Fbitstream%2F15000%2F388>

%2F1%2FCD-0795.pdf&usg=AFQjCNHr5JIvEUFu2GkrhscjbJ-
tStFQQA&sig2=a

Da Silva, R. (2012). *Teorías de la administración*. México D.F.: Cengage Learning Editores.

Delgado Loor, F. (2015). *Beneficios de un manual de funciones*. Obtenido de <http://www.smsecuador.ec/manual-de-funciones/>

Díaz, V., & Betancouth, C. y. (2017). Diseño e implementación del manual de funciones y procedimientos para el área contable de "TEAM Contable y Financiero". Soacha, Cundinamarca, Colombia: Corporación Universitaria.

Federación Asturiana de Empresarios (2013). *Diseño de puestos de trabajo*. Obtenido de <https://web.fade.es/es/>

Gan, F., & Gaspar, B. (2007). *Manual de Recursos Humanos: 10 programas para la gestión y el desarrollo del Factor Humano en las organizaciones actuales*. Barcelona: Editorial UOC .

Gómez, G. (2013). *Manuales de procedimientos y su aplicación dentro del control interno*. México: Limusa.

González, G. (2014). *Manual de funciones: definición*. Recuperado de <https://gilbertogonzalezsanchez.files.wordpress.com/2012/10/trabajo-3-definicion3b3n-del-manual-funciones.pdf>

Google Maps. (8 de Abril de 2015). *Google*. Obtenido de Google: <https://maps.google.com.ec>

Griffin, R. (2011). *Administración*. Boston: Cengage Learning.

- INEC. (28 de Julio de 2015). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Obtenido de Ecuador en cifras: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Infografias/asi_esGuayaquil_cifra_a_cifra.pdf
- Jericó, P. (2014). *Talento Humano*. Recuperado de <https://es.slideshare.net/LESILVA40/concepto-talento-humano>
- Mondy, W. (2016). *Administración de Recursos Humano*. México: Pearson.
- RUNA, C. (2017). *¿Sabes cómo definir un puesto de trabajo?* Obtenido de <https://runahr.com/sabes-como-definir-un-puesto-de-trabajo/>
- Sagi-Vela Grande, L. (2014). *Gestión por competencias: el reto compartido del crecimiento personal y de la organización*. Madrid: ESIC.
- Sherman, A. (2014). *Administración de Recursos Humanos*. México: Iberoamericana.
- SINNAPS. (2015). *La estructura organizacional*. Obtenido de <https://www.sinnaps.com/blog-gestion-proyectos/estructura-organizacional>
- Vallejo, L. (2016). *Gestión de talento Humano*. Latacunga : ESPOCH.
- Vanegas, C., & Noreña, L. (2015). Manual de funciones para la empresa "dinámica

ANEXOS

Anexo 1. Árbol de problemas

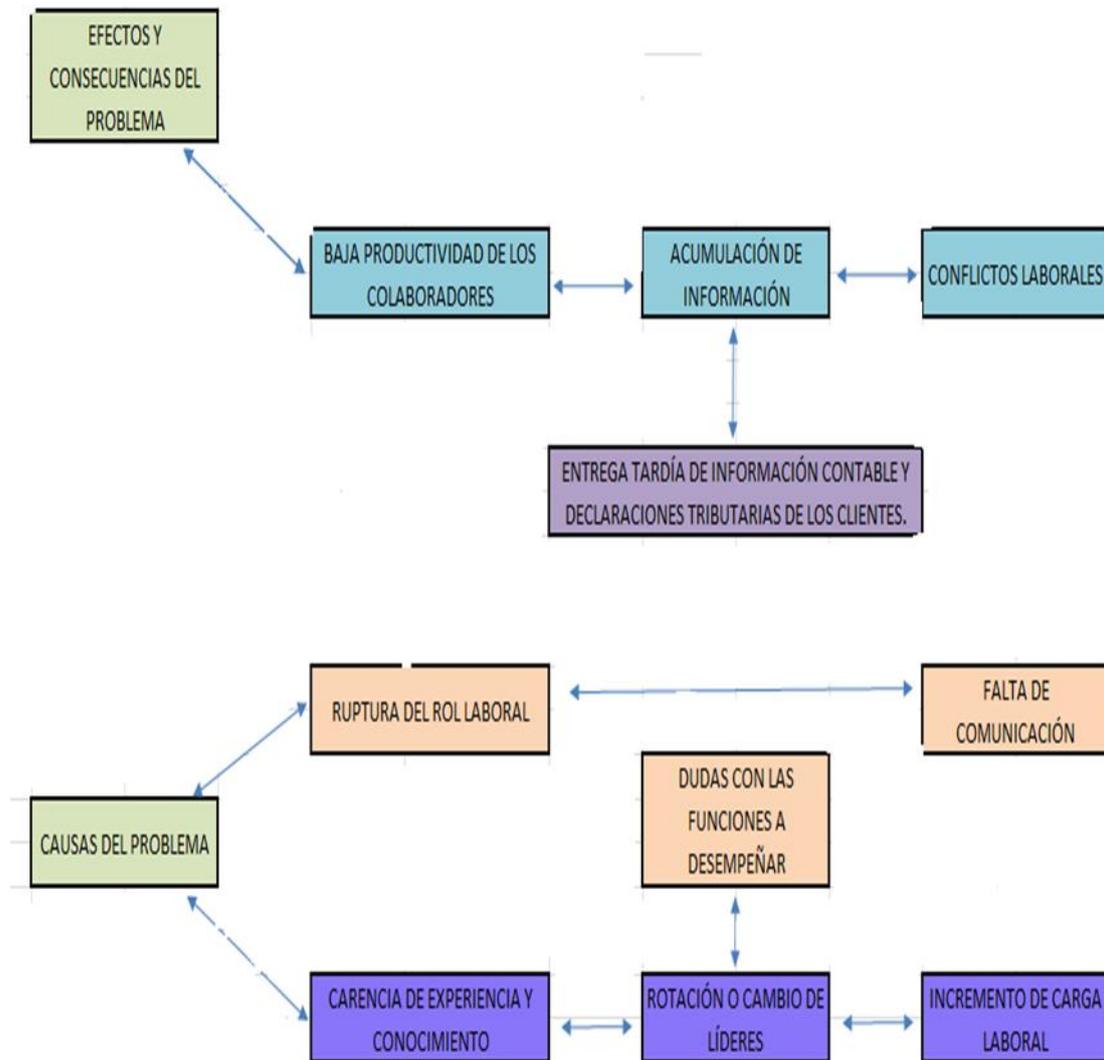


Figura 18. Árbol de problemas

Elaborado por: El autor (2018)

Anexo 2. Modelo de cuestionario de encuesta



Buenos días/tardes, soy egresado de la carrera de Ingeniería Comercial de la Universidad Laica “Vicente Rocafuerte” y estoy realizando la presente encuesta con la finalidad de establecer las deficiencias que presentan los empleados del departamento operativo – contable de la empresa CRIPTON – Consultores Empresariales debido a la carencia de funciones definidas en su cargo laboral. Con la información que se obtenga de esta encuesta, se diseñará un manual de funciones con la finalidad de mejorar el desempeño laboral del personal. Agradeciendo de antemano su colaboración.

1) ¿Cuánto tiempo tiene laborando para CRIPTON?

- a. Menos de 1 año
- b. Entre 1 año a 3 años
- c. Más de 3 años

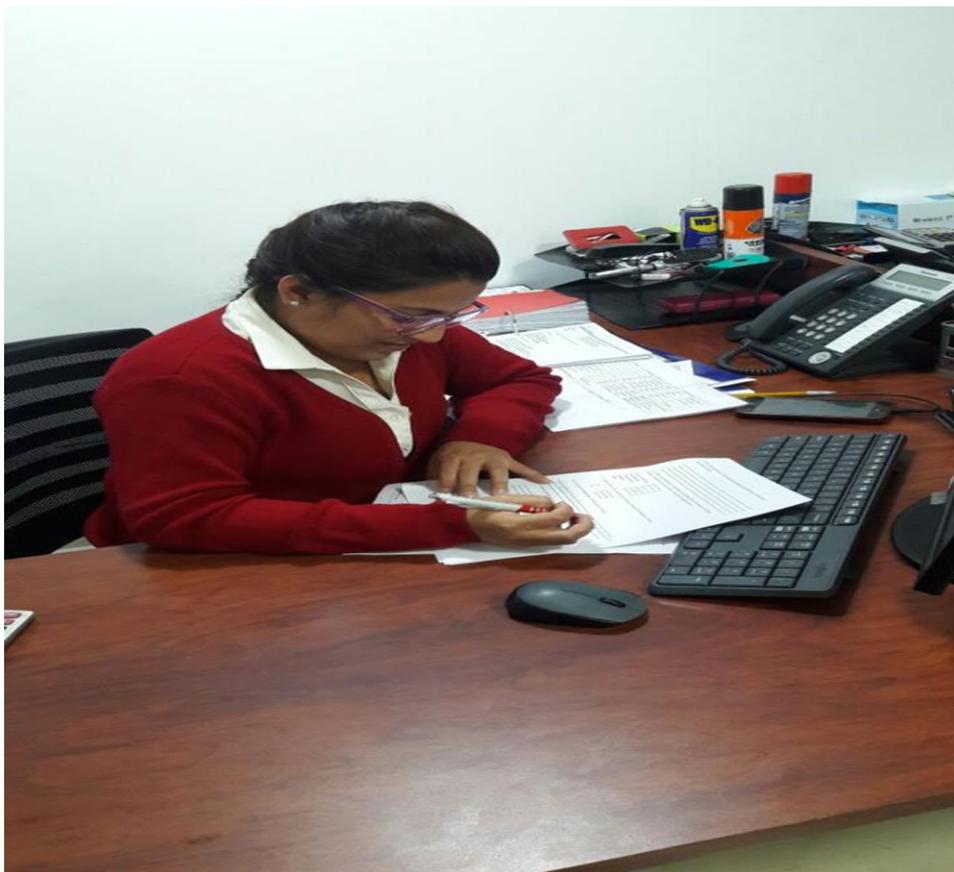
2) ¿Cree usted que su cargo está acorde con sus habilidades, conocimientos y destrezas laborales?

- a. Completamente conforme
- b. Poco conforme
- c. Nada conforme
- d. No responde

- 3) **¿Considera usted que actualmente el departamento operativo – contable tiene completamente definidas las funciones de sus integrantes?**
- a. Sí
 - b. No
 - c. No responde
- 4) **¿Cree usted que está completamente establecido de quien depende cada acción y/o decisión que como subordinado usted realiza en su trabajo?**
- a. Siempre
 - b. Casi siempre
 - c. Casi nunca
 - d. Nunca
- 5) **¿Actualmente usted efectúa las labores y/o tareas que les fueron establecidas cuando ingresó a la empresa?**
- a. Siempre
 - b. Casi siempre
 - c. Casi nunca
 - d. Nunca
- 6) **¿Considera usted muy importante que el departamento operativo cuente con un manual de funciones para sus integrantes?**
- a. Totalmente de acuerdo
 - b. De acuerdo
 - c. Neutral
 - d. En desacuerdo
 - e. Totalmente en desacuerdo

- 7) **¿Dentro del manual de funciones que desea usted encontrar?**
- a. El perfil del cargo
 - b. Nivel jerárquico: Reporta a y Supervisa a:
 - c. Funciones y responsabilidades
 - d. Otros
- 8) **¿En los actuales momentos con la carga de trabajo que usted tiene le permite cumplir con sus obligaciones laborales?**
- a. Definitivamente sí
 - b. Probablemente sí
 - c. Indeciso
 - d. Probablemente no
 - e. Definitivamente no
- 9) **¿Le han encomendado que efectúe tareas que usted considera no corresponden a su cargo laboral?**
- a. Frecuentemente
 - b. A menudo
 - c. A veces
 - d. Rara vez
 - e. Nunca
- 10) **¿Qué calificación otorgaría a la iniciativa de implementar un manual de funciones en el departamento operativo - contable?**
- a. Excelente
 - b. Muy Buena
 - c. Buena
 - d. Regular

Anexo 3: Fotos de investigación







[Fotografía de desarrollo de encuestas]. (Guayaquil. 2018).
Archivos fotográficos de Autor.
CRIPTON- Consultores Empresariales, Guayaquil, Guayas.