

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL



FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA: Análisis de la estructura organizacional: definición,
clasificación y valoración de puestos de trabajo en la
Ferretería El Cisne.

AUTOR:

Katherine Liliana Lazo Sarmiento

TUTOR:

Ing. Danilo Merchán

CUENCA - ECUADOR

2011

DEDICATORIA:

Con mi corazón lleno de alegría y por el logro de cumplir uno de mis grandes sueños como es mi graduación se la dedico en primer lugar a Dios por darme la vida, sabiduría, paciencia, unos padres maravillosos y la gran oportunidad de cumplir todos mis objetivos.

A mis queridos padres: Rodrigo Lazo y Ana Sarmiento quienes fueron un pilar fundamental en mi vida, el motor incondicional. Ellos supieron apoyarme, entenderme y ayudarme cada momento de mi vida. Los quiero mucho y los admiro, gracias por ser un ejemplo a seguir para mí y mis hermanos.

A mis hermanos: Johanna, Jessy, Jorge, y Andy; a mis queridos sobrinos: Alex, Dome, Dayana, Amanda, Eduardo, Esteban; cuñados: Cristian, Alejandra y David, Mariela, Luis; a mis queridos suegros: Sr. Luis y Sra. Eufemia; a mi esposo Christian por siempre confiar en mi y apoyarme, a mi abuelita que esta en el cielo Sra. Mariana que siempre fue mi angelito, a mis compañeros que supieron ayudar con sus experiencias y conocimientos a mis colaboradores de la ferretería gracias por el apoyo incondicional que siempre me dieron, no olviden que les quiero mucho.

Liliana Lazo

AGRADECIMIENTO:

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a la universidad "Israel" por haberme acogido en el trayecto de mis estudios superiores, a todos los profesores por compartir sus conocimientos, experiencias, anécdotas y brindarme su amistad; a la Ferretería el Cisne y en particular a los dueños por facilitarme la información requerida para la realización de éste proyecto y de manera muy especial a mi tutor de la tesinaal Ing. Danilo Merchán por su dirección y colaboración incondicional en la elaboración de mi tesina.

Liliana Lazo

RESUMEN

La empresa al estar en crecimiento dentro del mercado de la construcción ha generando inconvenientes que no se ha dado mucha importancia creando un bajo desempeño laboral por parte de los empleados.

Un manual de funciones permite ordenar la información sobre la historia, organización, políticas, procedimientos de la empresa.

Al elaborar el manual de funciones para el manejo y administración del recurso humano, permitirá lograr una mejor administración de los mismos y fortalecer a la empresa. Por eso es importante plantear las principales políticas generales para el establecimiento. Es importante elaborar el orgánico estructural y funcional del personal detallando las funciones y tareas a desarrollarse dentro de la empresa.

ABSTRACT

The company to be growing within the construction market has generated problems that have not been given much importance in creating a work performance by employees.

A manual feature allows you to sort the information on the history, organization, policies, and procedures of the company.

In developing the operating manual for the management and human resource management, will enable better management of them and strengthen the company. It is therefore important to raise the main general policies for the facility. It is important to develop the structural and functional organic staff detailing the functions and tasks to develop within the company.

TABLA DE CONTENIDOS

CAPITULO I

1	INTRODUCCIÓN.....	1
1.1	Tema.....	1
1.2	Antecedentes.....	1
1.3	Diagnostico y planteamiento del problema.....	1
1.3.1	Análisis de las causas y efectos.....	2
1.3.2	Pronóstico y control del pronóstico.....	3
1.4	Formulación de la problemática especifica.....	4
1.4.1	Problema principal.....	4
1.4.2	Problemas secundarios.....	4
1.5	Objetivos.....	4
1.5.1	Objetivo General.....	4
1.5.2	Objetivo Específicos.....	5
1.6	Justificación.....	5
1.7	Marco de referencia.....	6

CAPITULO II

2	Antecedentes.....	8
2.1	Reseña histórica.....	8
2.2	Descripción de la empresa.....	9
2.2.1	Actividad de la empresa.....	9

2.2.2	Organigrama actual.....	10
2.2.3	Misión de la ferretería.....	11
2.2.4	Visión de la ferretería.....	11
2.2.5	Objetivos de la ferretería “El Cisne”.....	11
2.2.6	Valores de la empresa.....	12
2.2.7	Clientes.....	12
2.2.8	Proveedores.....	13
2.2.9	Productos.....	14
2.2.10	Análisis actual de la empresa.....	15
2.2.11	Zona de atención o cobertura.....	18
2.1.12	Análisis FODA de la ferretería “El Cisne”.....	20

CAPITULO III

3	Marco teórico.....	22
3.1	División del trabajo.....	22
3.1.1	Causas Principales.....	22
3.2	Definición de Jerarquización.....	23
3.2.1	Importancia.....	23
3.2.2	Ventajas.....	24
3.2.3	Desventajas.....	24
3.3	Definición manual de funciones.....	25
3.3.1	Ventajas del uso del manual de funciones.....	25

3.3.2	Limitaciones del manual de funciones.....	25
3.4	Definición perfil de puesto.....	26
3.4.1	Existencia de un perfil de puesto.....	26
3.4.2	El perfil de puesto nos permitirá.....	26
3.4.3	Objetivos específicos del puesto.....	27
3.4.4	Perfil del puesto por competencias.....	27
3.4.5	Sueldo básico.....	27
3.5	metodología.....	28
3.5.1	Métodos y técnicas a utilizar.....	28

CAPITULO IV

4	Identificar áreas de la estructura organizativa.....	29
4.1	Análisis de la propuesta del organigrama.....	29
4.1.1	Concepto de organigrama.....	29
4.1.2	Propuesta de organigrama.....	30
4.2	Identificación jerárquica.....	31
4.2.1	Concepto de jerarquía.....	32
4.2.2	Jerarquizar al personal de la ferretería el cisne.....	33
4.3	Actividad según departamento.....	34
4.3.1	Concepto de flujogramas.....	35
4.3.2	Flujograma por departamentos.....	35

CAPITULO V

5	Análisis funcional del recurso humano.....	43
5.1	Necesidades de los recursos humanos en la empresa.....	43
5.2	Diseño de las competencias, conocimientos, capacidades para el personal..	45
5.2.1	Concepto competencias.....	45
5.2.2	Competencias requeridas por ferretería “El Cisne”.....	46
5.2.3	Conocimientos requerido.....	47
5.2.4	Capacidades requeridas.....	48

CAPITULO VI

6	Competencias de perfil de los diferentes puestos de trabajo.....	49
6.1	Descripción básica del cargo.....	49
6.1.1	Funciones básicas.....	57
6.2	Perfil del puesto de trabajo.....	60
6.3	Análisis de las necesidades requeridas en los puestos de trabajo	
	La comunicación.....	62
6.4	Estructuración del Manual de Funciones.....	63

CAPITULO VII

7 Establecer el manual de funciones.....	64
7.1 Definición de Manual de Funciones.....	64
7.2 Construcción y redacción del manual.....	65
7.3 Inducción a los empleados.....	72
7.4 Factibilidad económica.....	74

CAPITULO VIII

8 Conclusiones y recomendaciones.....	75
8.1 Conclusiones.....	75
8.2 Recomendaciones.....	76

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

INDICE DE CUADROS:

Cuadro N°1.....	15
Cuadro N°2.....	33
Cuadro N°3.....	44
Cuadro N°4.....	47
Cuadro N°5.....	47
Cuadro N°6.....	48
Cuadro N°7.....	50
Cuadro N°8.....	51
Cuadro N°9.....	52
Cuadro N°10.....	53
Cuadro N°11.....	54
Cuadro N°12.....	55
Cuadro N°13.....	56
Cuadro N°14.....	63
Cuadro N°15.....	65
Cuadro N°16.....	66
Cuadro N°17.....	67
Cuadro N°18.....	68
Cuadro N°19.....	69
Cuadro N°20.....	70
Cuadro N°21.....	71
Cuadro N°22.....	74

INDICE DE GRAFICOS

Grafico N°1.....	01
Grafico N°2.....	10
Grafico N°3.....	13
Grafico N°4.....	14
Grafico N°5.....	16
Grafico N°6.....	17
Grafico N°7.....	18
Grafico N°8.....	30
Grafico N°9.....	34
Grafico N°10.....	36
Grafico N°11.....	37
Grafico N°12.....	38
Grafico N°13.....	39
Grafico N°14.....	40
Grafico N°15.....	41
Grafico N°16.....	42
Grafico N°17.....	46
Grafico N°18.....	63

CAPITULO I

1 INTRODUCCIÓN

1.1 TEMA

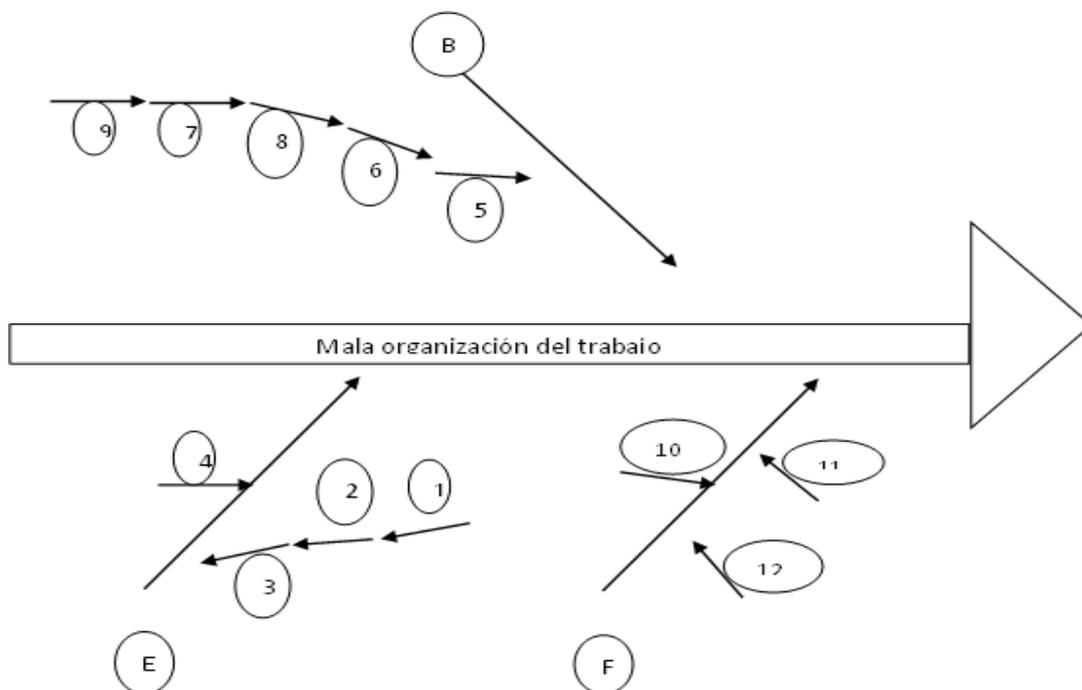
Análisis de la estructura organizacional: definición, clasificación y valoración de puestos de trabajo en la Ferretería El Cisne.

1.2 Antecedentes

Ferretería “El Cisne” inicia sus actividades en mayo del 2000, esta empresa desde entonces sigue siendo netamente familiar, dedica a la compra y venta de materiales para la construcción.

1.3 Diagnostico y planteamiento del problema

GRAFICO N°1



1.3.1 Análisis de las causas y efectos

Causas

B

Relación causal en las funciones administrativas.

E

Relación causal por incidencia de los recursos humanos.

F

Relación causal con la comunicación.

Causillas

RR-HH

1. Falta de un manual de funciones.
2. Falta de descripción de puestos.
3. Falta de análisis de puestos.
4. Falta detectar necesidades.

Administración

5. Falta de una estructura organizacional.
6. No existe jerarquía.
7. Falta de toma de decisiones.
8. Falta de controles internos.
9. Resistencia al cambio.

Comunicación

10. Falta de generación de ideas.

11. Falta de trabajo en equipo.

12. Tareas repetitivas por falta de comunicación.

La espina de pescado arroja como resultado una mala organización del trabajo tomando como punto de partida a la administración puesto que de allí se generan los problemas por falta de una estructura organizacional, la misma que carece de jerarquías impidiendo un adecuado control interno provocando que no se tomen las debidas decisiones por parte de los dueños de la ferretería por una resistencia al cambio.

1.3.2 Pronóstico y control del pronóstico

En el pronóstico se espera tener excelentes resultados en cuanto a la organización de la empresa, evitando que se generen tareas repetitivas, sobre carga de actividades, mal ambiente de trabajo. Todo esto ocasiona conflictos entre los clientes internos.

Para su respectiva revisión de los resultados se deberá realizar reuniones cada mes y evaluaciones al personal para determinar su mejora en cuanto a su rendimiento.

1.4 Formulación de la problemática específica

1.4.1 Problema principal

No existe el compromiso de los propietarios de la ferretería El Cisne al trabajar sin implementar un manual de funciones, políticas y procedimientos según la jerarquía del personal por departamentos dando como resultado clientes internos insatisfechos.

1.4.2 Problemas secundarios

- Generación de malos entendidos entre los colaboradores.
- Personal con excesivas tareas.
- Duplicidad de actividades
- Falta de comunicación.
- Desconfianza por parte del cliente interno.

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo General

Establecer un manual de funciones, políticas y procedimientos para la ferretería El Cisne en un periodo 2011-2012, diseñando métodos y herramientas que simplifiquen el trabajo, permitiendo el cumplimiento de las metas y propósitos de la empresa.

1.5.2 Objetivo Específicos

- Identificar las áreas que conforman la estructura organizativa en la ferretería El Cisne y sus necesidades.
- Analizar las funciones de los empleados.
- Garantizar que el cargo sea ocupado por la persona con las competencias mínimas requeridas para lograr los objetivos.
- Proponer el manual de funciones para ferretería El Cisne.
- Elaborar un plan de capacitación para el personal acerca del manual de funciones.

1.6 Justificación

Teórica

Ferretería El Cisne Inicia sus actividades ofreciendo a sus clientes, productos de ferretería y materiales de construcción.

Metodología

La investigación que se plantea dotará a la empresa de una herramienta técnica y moderna, de fácil manejo permitiendo revisar y estudiar las técnicas y novedades que se utilizará para estructurar las descripciones de cargos y los perfiles con la metodología a seguir.

Práctica

Implicará tener un manual de cargos el cual define cual es el perfil mínimo requerido y cual es la descripción detallada del cargo.

Actualmente cuenta con una nómina de alrededor de 12 personas, es una empresa familiar, desde que fue fundada y continúa siendo dirigida por su fundador e hijos.

Al motivar a un cambio moderno y estructurado acorde al cliente interno y sus necesidades justifica esta investigación y se centra en aprovechar una necesaria implementación de un manual de funciones, que daría paso a una descripción de cargos clave en todas las áreas de la empresa.

1.7 Marco de referencia

División del Trabajo

“Es descomponer una tarea compleja en sus componentes, de tal manera que las personas sean responsables de una serie limitada de actividades, en lugar de la tarea en general.”¹

Definición de Jerarquización

“Jerarquizar es una manera de clasificar las cosas, de estereotiparlas, con el fin de manejarlas con mayor facilidad. Cuanto más se utilice la Jerarquización en el proceso decisorio, serán menos las alternativas de solución diferentes.”²

¹ Quiroga, 1999, pag.161

Definición manual de funciones

“Un manual de funciones es un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información e instrucciones sobre historia, organización, política y procedimientos de una organización que se consideren necesarios para la mejor ejecución del trabajo.”³

Definición perfil de puesto

“Define un cargo como la reunión de todas aquellas actividades realizadas por una sola persona que pueden unificarse en un solo concepto y ocupan un lugar formal en el organigrama.”⁴

² Bryan Livy, 1990, pag.46

³ Gilbert, 1996, pag.347

⁴ Chiavenato, 1999, pag.38

CAPITULO II

Antecedentes

2.1 Reseña histórica

“FERRETERÍA EL CISNE” es una empresa familiar creada en mayo del 2000, está ubicada vía al Valle, en la parroquia de Chilcapamba, zona rural de Cuenca, provincia del Azuay.

Inicia sus actividades ofreciendo a sus clientes, productos de ferretería y materiales de construcción. Con el pasar de los años gracias a su buen servicio y la excelente calidad de los productos que distribuye ha ido convirtiéndose en una empresa que cuenta con más de 2000 artículos que cubren gran parte del mercado de la construcción en el sector.

En el año 2005 en el mes de septiembre la Sra. Sarmiento Ana Lucia propietaria de la FERRETERIA EL CISNE se convierte en persona natural obligada a llevar contabilidad.

La empresa al estar gran tiempo en el mercado ha ido adquiriendo experiencias en el ámbito de la construcción por lo que a mejorado en varios aspectos tales como: prestar servicio técnico al momento de la compra, brindar servicio de transporte, a demás de ser distribuidor oficial de aquellos productos con mayor rotación alcanzando de esta manera llegar al cliente con precios económicos y buena calidad en su servicio.

Al ser el mercado de la comercialización de productos y materiales para la construcción de fácil entrada, pero de difícil manutención puesto que se necesita

constantemente reinvertir, en especial cuando se trata de implementar nuevas líneas que salen al mercado y siendo el sector de la industria muy competitivo, FERRETERIA EL CISNE durante estos años mantiene un porcentaje de rentabilidad mínimo.

Hoy en día la empresa se encuentra con instalaciones amplias, cubriendo sectores rurales del mercado que se encuentra en gran apogeo de construcción ya que generalmente son familiares de emigrantes que reciben remesas del extranjero e invierten en la construcción.

2.2 Descripción de la empresa

2.2.1 Actividad de la empresa

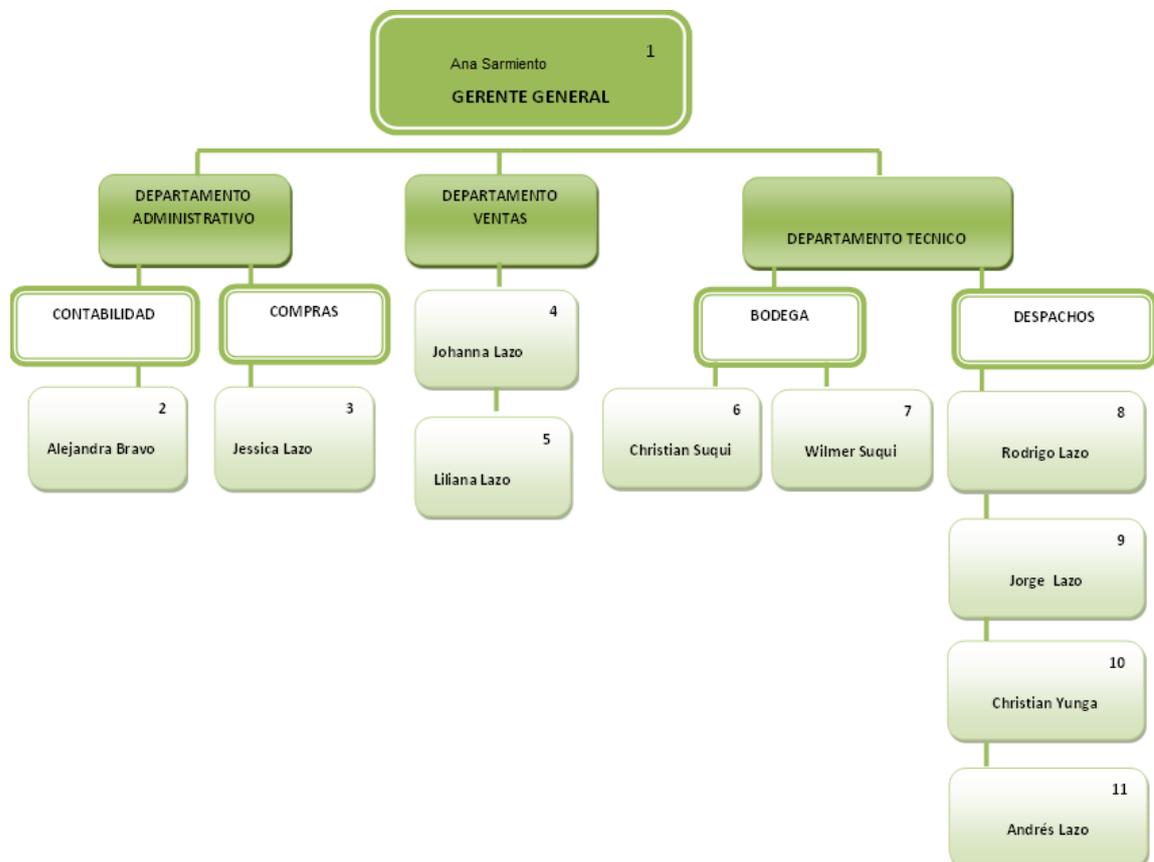
Ferretería el cisne es una empresa netamente familiar que se dedicada a la comercialización y distribución de la línea de productos y materiales de construcción y sus acabados. Nuestro mercado esta dirigido para todas las personas que se dedican a la construcción sin importar la clase ni el nivel social de las personas.



2.2.2 Organigrama actual

El organigrama actual de la empresa esta representado de forma vertical que presentan las unidades ramificadas de arriba abajo a partir del titular y por su ámbito es específico que muestran en forma particular la estructura de un área de la organización.

GRAFICO N° 2



Fuente: Ferretería "El Cisne"
Elaborado por: Autora de tesis

2.2.3 Misión de la ferretería

Satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes suministrándoles soluciones integrales de productos y materiales de alta calidad para la construcción, con personal suficientemente capacitado y motivado con el propósito de trabajar justa y profesionalmente en beneficio de la comunidad.

2.2.4 Visión de la ferretería

Ser una Empresa eficiente y moderna, líder en el sector de la construcción, desarrollándose de forma confiable, segura

2.2.5 Objetivos de la ferretería “El Cisne”

- Posicionarse como empresa líder del sector.
- Mejorar la imagen corporativa de la empresa.
- Impulsar la publicidad de la ferretería “EL CISNE”.
- Capacitar al personal lo cual nos permitirá lograr que el trabajador se sienta motivado para seguir entregando lo mejor de si.
- Buscar incrementar más líneas de productos en el almacén.
- Lograr mejorar el ambiente de trabajo.

2.2.6 Valores de la empresa

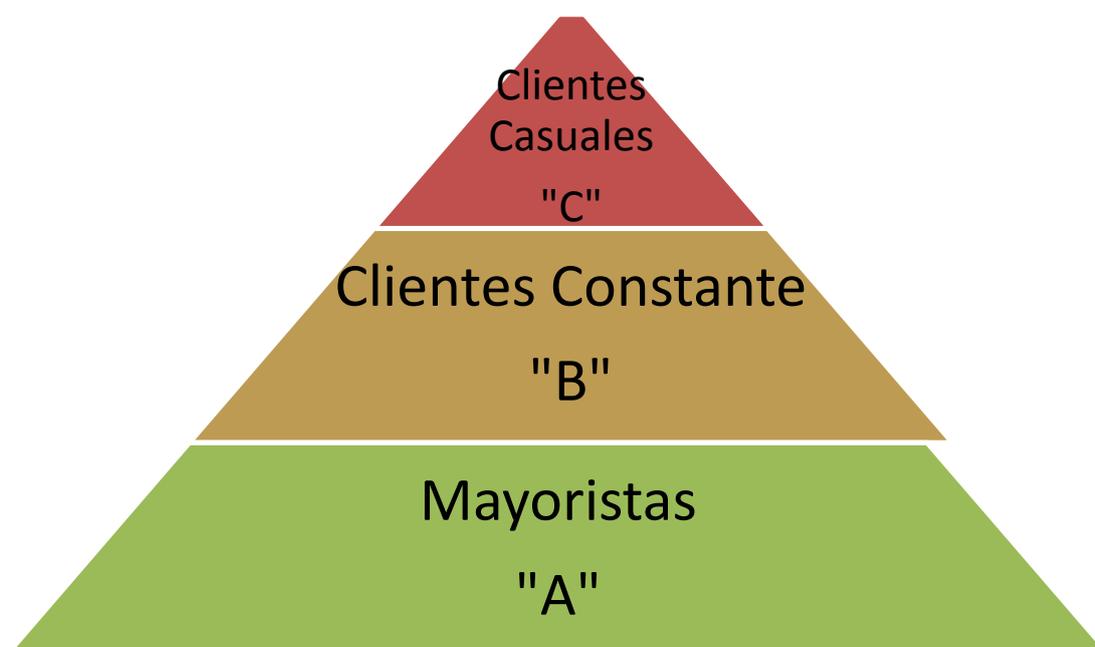
- 3 Actuamos con integridad, honestidad y justicia.
- 4 Respetamos a las personas, a nuestros colaboradores y a los vinculados a la empresa.
- 5 Compromiso de buscar la satisfacción de nuestros clientes.
- 6 Promovemos la mejora continua de nuestros productos en cuanto a calidad y precios.
- 7 Fomentamos la comunicación abierta para saber la opinión de nuestros empleados, clientes es decir las personas en general.

2.2.7 Clientes

El éxito de nuestra empresa depende fundamentalmente de la demanda de los clientes ya que son los protagonistas principales y el factor más importante que interviene en el juego de los negocios. Nuestra empresa cuenta con 500 clientes aproximadamente.

Mediante la pirámide de Pareto podemos resaltar que nuestros clientes A son ferreterías, arquitectos, ingenieros, juntas parroquiales, los clientes B son personas constantes tales como: Artesanos, albañiles, mecánicos, etc. Y los clientes C son clientes casuales.

GRAFICO Nº 3
PIRÁMIDE DE PARETO.



Fuente: Management EKOS Pág. 36
Elaborado Por: Autora de Tesis.

2.2.8 Proveedores

La empresa **“El Cisne”** cuenta con varios proveedores dentro de la ciudad de Cuenca, tanto personas naturales como sociedades que distribuyen productos nacionales e importados, de los cuales la empresa selecciona el que mejor precio y calidad ofrece, los principales proveedores son los siguientes:

GRAFICO N°4



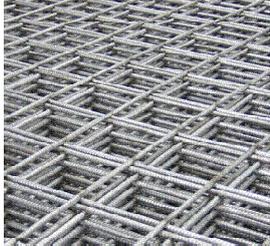
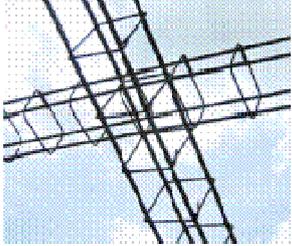
Fuente: Catálogos de los proveedores

Elaborado Por: Autora de la Tesis

2.2.9 Productos

La empresa cuenta con una gran variedad de productos; pero en el campo de la construcción podemos dar a conocer algunos de los productos que tienen mayor rotación dentro del mercado tales como:

CUADRO N°1

Planchas de eternit	Mallas R-84	Cadenas	Cemento
			

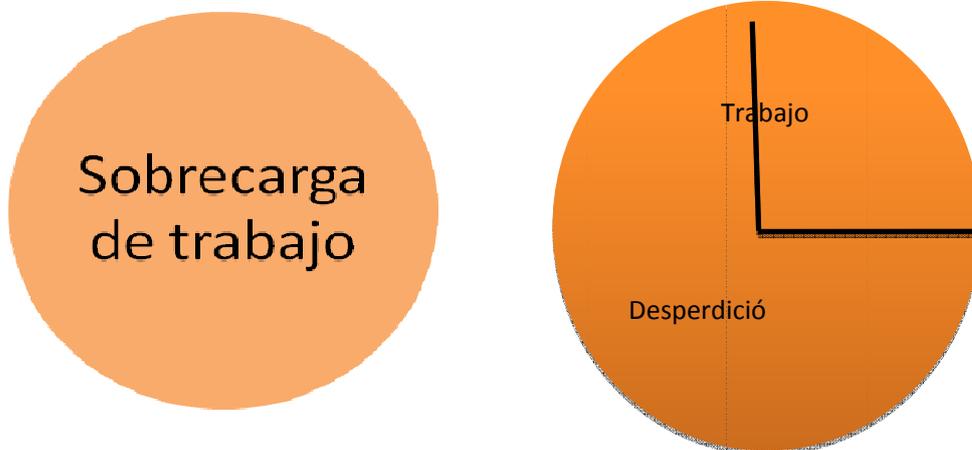
Fuente: Catálogos de productos

Elaborado Por: Autora de la Tesis

2.2.10 Análisis actual de la empresa

Se puede resaltar que los problemas más comunes se dan por falta de comunicación, que se da desde la alta gerencia hasta los demás departamentos de la empresa, además el no establecer un manual de funciones y un horario fijo de entrada y salida ciertos empleados tienen mucha sobrecarga de trabajo y otros lo convierten en tiempo ocioso o desperdicio como lo podemos ver a continuación:

GRAFICO N°5



Fuente: Libro Reingeniería de procesos

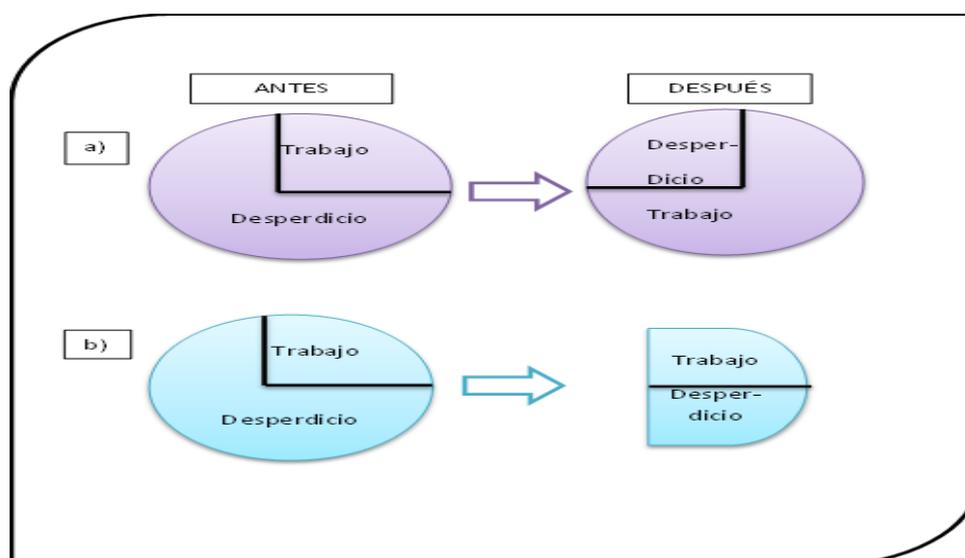
Elaborado por: Autora de tesina

Además se realizó un método de observación el cual facilitó de mejor manera, pues se observó directamente a los empleados resaltando sus fallas y los motivos por los que se presentan las mismas y estas son: Al tener sobrecarga de trabajo a una sola persona se genera tareas repetitivas, facturación incorrecta, cobro mal realizado, pérdida de recibo, despacho de mercadería incorrecta, mala atención al cliente, peleas entre los empleados, faltante de mercadería, tareas incompletas, etc. Y por el método de entrevista se tuvo una plática con el gerente para saber algo más de la empresa y sus empleados como: el trayecto del empleado en la empresa, cuantos años está la empresa en el sector, etc.

Se pretende que ferretería El Cisne utilice un instrumento de trabajo que contenga un conjunto de normas y tareas para que desarrollen cada empleado en sus actividades cotidianas el mismo que será elaborado y evaluado técnicamente basados en las respectivas normas, políticas, sistemas establecidos por la empresa ya que esto guiará y orientará a las labores cotidianas, sin interferir en las capacidades intelectuales de cada uno de los trabajadores, con esto ellos podrán tomar decisiones más acertadas apoyados por su jefe superior estableciendo con claridad su responsabilidad y las obligaciones que cada uno de los cargo conlleva.

Al poner en práctica el manual de funciones se tendrá más trabajo en el mismo tiempo, y la misma cantidad de trabajo en mucho menos tiempo convirtiéndolo en trabajo exitoso, como se ilustra en el siguiente gráfico.

GRAFICO N°6



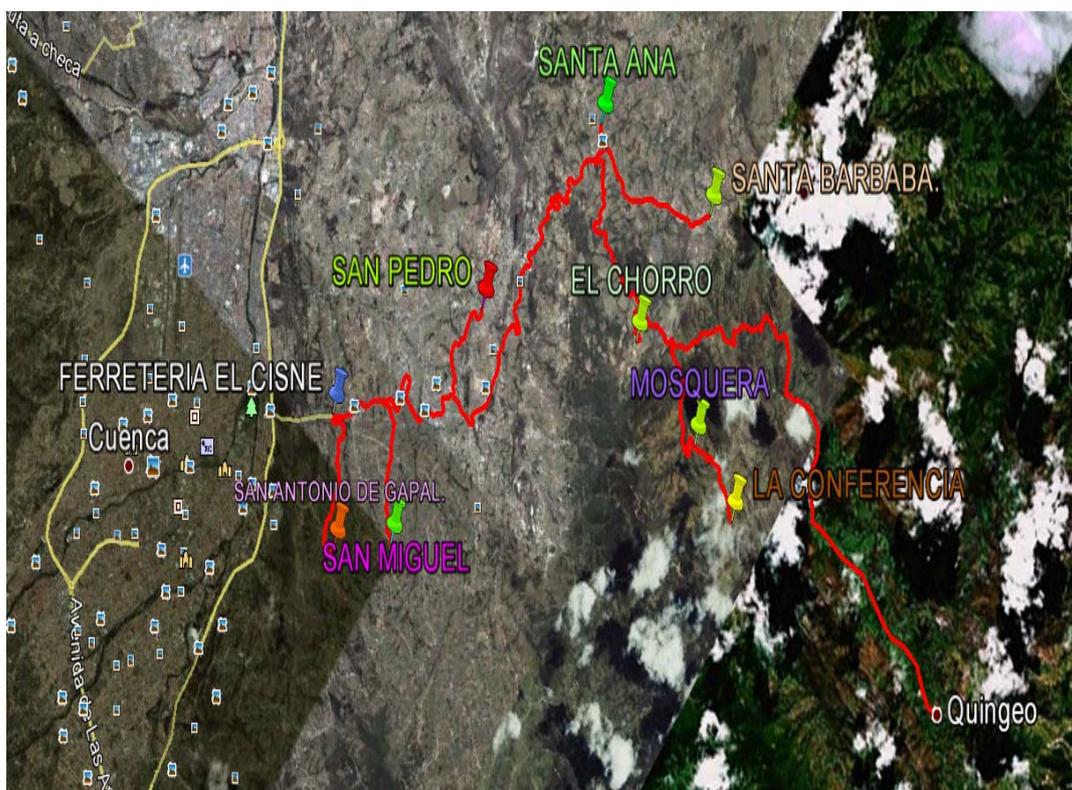
Fuente: Libro de entrenamiento al personal
Elaborado por: Autora de tesina.

2.2.11 Zona de atención o cobertura

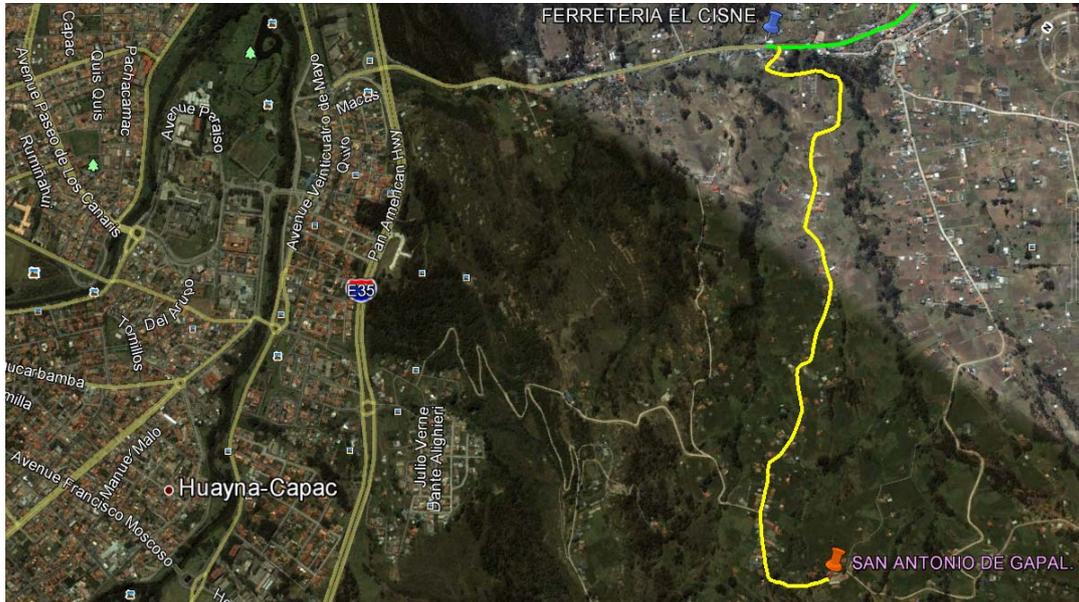
La ubicación del establecimiento es en la vía al valle este mercado es ideal para la construcción, los mismo que son: Chilcapamba, El valle, Santa Ana, Quingueo y parte del centro. Los sectores de santa Ana y Quingueo están ubicados a las afuera de la ciudad por lo que se requiere de mas tiempo para llegar en comparación de los otros sectores antes mencionados.

Los datos expuestos anteriormente los podemos apreciar de mejor manera en el siguiente grafico:

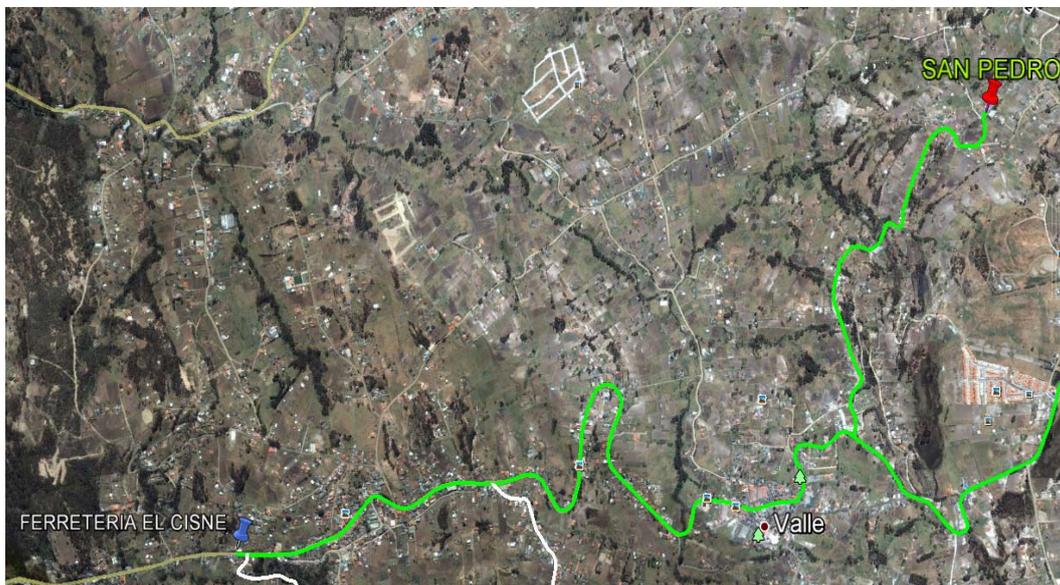
GRAFICO N°7



San Antonio de Gapal



San pedro



2.2.12 Análisis FODA de la ferretería “El Cisne”

El FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados. El Análisis FODA es un concepto muy simple y claro, pero detrás de su simpleza residen conceptos fundamentales de la Administración.

FODA ferretería “El Cisne”

Fortalezas

1. Experiencia acumulada en la rama
2. Contar con una estructura organizacional
3. Motivación al trabajo
4. Producto garantizado
5. Personal Capacitado con experiencia
6. Local propio

Oportunidades

1. Ubicación de la empresa en un lugar comercial y alto crecimiento en construcción
2. Proveedores que ofrecen productos de calidad a precios bajos.
3. Crecimiento de la construcción por las altas remesas de la migración.
4. Tener la distribución de la mayoría de productos.
5. Gran cantidad de productos chinos.
6. Buena imagen de la Empresa ante la Competencia

Debilidades

1. Errores involuntarios al realizar la venta.
2. No existe un sistema de control de inventarios.
3. Resistencia al cambio

Amenazas

1. Creación de nuevas carreteras por el sector.
2. Cambios bruscos en la economía del país.
3. Mejores sistemas de servicios y créditos de en otras ferreterías.

CAPITULO III

3 Marco teórico

3.1 División del trabajo

“Fragmentación o descomposición de una actividad productiva en sus tareas más elementales y su reparto entre diferentes personas, según su fuerza física, habilidad y conocimientos. El aumento de la producción que se deriva de la puesta en práctica del principio de la división del trabajo.”⁵

3.1.1 causas principales

- 1) aumenta la habilidad y destreza de los trabajadores;
- 2) ahorra la pérdida de tiempo de pasar de una tarea a otra;
- 3) facilita la invención y el uso de grandes máquinas que abrevian considerablemente el trabajo y le permiten a un hombre realizar la labor de muchos.

⁵Adam Smith

3.2 Definición de Jerarquización



“Es aplicado a la gestión de las organizaciones para designar la cadena de mando que comienza con los gestores de alta dirección y sigue hasta los trabajadores, pasando sucesivamente, por todos los niveles de la estructura organizacional. Además la jerarquía establece las relaciones de autoridad formal entre los superiores y sus subordinados, además de definirse la estructura organizacional de cualquier organismo.”⁶

3.2.1 Importancia

Como todo en la vida, también en la animación socio-cultural hay que jerarquizar y priorizar los problemas para su pronta solución. No basta con haber obtenido un conjunto de necesidades y problemas, es necesario establecer una jerarquización de los mismos.

⁶Simón Andrade, diccionario de economía, tercera edición, 2005.

3.2.2 Ventajas

- Que el obrero adquiere mayor habilidad en operaciones sencillas y repetidas con frecuencia.
- Que no pierde tiempo en pasar de una operación a otra, cambiando de sitio, postura o herramienta.
- Que a fuerza de repetir siempre la misma operación, consigue facilidad para descubrir procedimientos más rápidos, sencillos e ingeniosos.

3.2.3 Desventajas

1. Que entorpece el espíritu del hombre al sujetarle a practicar siempre la misma operación, que es muchas veces mecánica.
2. Que hace aprender al trabajador una sola parte del oficio, y no puede por lo tanto desempeñar por completo ese oficio.
3. Que hace al obrero dependiente del fabricante, puesto que como no sabe hacer más que una parte del producto, no es fácil que encuentre donde trabajar cuando sea despedido.
4. Que los trabajos llegan a convertirse en monótonos, por su sencillez, igualdad y repetición constante.

5. Que aumenta demasiado la producción y puede con ello dar lugar a que se presenten las crisis industriales.

3.3 Definición manual de funciones

“Los manuales constituyen una de las herramientas con que cuentan las organizaciones para facilitar el desarrollo de sus funciones administrativas y operativas. Son fundamentalmente, un instrumento de comunicación.”⁷

3.3.1 Ventajas del uso del manual de funciones

- Facilitan el control
- Sirven para ayudar a que la organización se aproxime al cumplimiento de las tareas.
- Economizan tiempo, al brindar soluciones a situaciones que de otra manera deberían ser analizadas, evaluadas y resueltas cada vez que se presentan.
- Sirve para ayudar a trabajar en equipo en un buen ambiente de trabajo.

3.3.2 Limitaciones del manual de funciones

- Exigen una permanente actualización

• ⁷Idalberto Chiavenato, Autor del libro "Iniciación a la Organización y Técnica Comercial,segunda edición, 2003.

3.4 Definición perfil de puesto

“La definición de puestos se basa en conocer los requisitos y cualificaciones personales exigidos para un cumplimiento satisfactorio de las tareas: nivel de estudios, experiencia, características personales, etc. Son algunos de los aspectos que la definición del puesto debe ofrecer para la planeación exitosa de Recursos Humanos.”⁸

3.4.1 Existencia de un perfil de puesto

Los perfiles de puestos existen para identificar las funciones esenciales y la responsabilidad de cada cargo en las instituciones. Al mismo tiempo, permite la integración de recursos humanos asegurando, que los propósitos y objetivos de la organización tengan mayor posibilidad de ser cumplidos.

3.4.2 El perfil de puesto nos permitirá

- Desarrollar metas de desempeño para cada puesto.
- Diseñar entrevistas apropiadas para los candidatos a nuevos empleados.
- Determinar si un candidato esta calificado para realizar las actividades descritas en el puesto.
- Calificar y evaluar la estructura de recursos humanos de la organización.

• ⁸ Reyes Ponce Agustín: “Administración Teórica y Practica”. Segunda Parte, 2005.

3.4.3 Objetivos específicos del puesto

Los especialistas de cada Institución verificarán que los objetivos específicos de cada puesto estén alineados con la misión del mismo, así como con los objetivos de la unidad administrativa a la que se encuentre empleado.

3.4.4 Perfil del puesto por competencias

Un modelo de gestión por competencias es conciso, fiable y efectivo para predecir el éxito de una persona en supuesto; por ello será una herramienta válida contar con un perfil por competencias.

3.4.5 Sueldo básico

En Ecuador el Salario mínimo lo fija el Ministerio de Relaciones Laborales. Éste salario comprende jornadas de 40 horas semanales, el cual rige para el sector privado incluyendo a los siguientes grupos: campesinos, trabajadores de la pequeña y mediana industria, trabajadoras del servicio doméstico, artesanos, sector agrícola y del sector de las maquilas. Además del pago mensual existe algunos sobresueldos, estos son: El DecimoTercer sueldo.- Se paga en diciembre para compensar las necesidades de gastos por las festividades de navidad. Es la 12ava parte de todo lo percibido en el año calendario anterior. Aproximadamente us\$260.00 (2011). El DecimoCuarto sueldo.- Se paga en septiembre para compensar las necesidades de gastos por ingresos a clase de las escuelas y colegios. Corresponde un salario mínimo unificado, es decir us\$264.00 (2011).

Pago de utilidades.- Se paga en abril, corresponde al 15% de las utilidades netas de la empresa. El 10% es pagado por completo a cada trabajador, el 5% distribuidos entre las cargas familiares del trabajador.

2007	2008	2009	2010	2011
170 US\$/mes	202 US\$/mes	218 US\$/mes	240 US\$/mes	264\$/mes

3.5 Metodología

Esta etapa consiste en la recopilación de la información que permita identificar con precisión la Estructura de Puestos de Trabajo esta identificación será impersonal, es decir sólo se fijará en objetivos, funciones, tareas o actividades de manera integral. Fundamentalmente los medios en referencia de los que se puede valer o hacer uso.

3.5.1 Métodos y técnicas a utilizar

❖ La Observación Directa

Estará dada a hechos (funciones, tareas, actividades), debidamente sustentadas con la documentación, registros, archivos y demás medios documentales similares, que se utilizan en el desarrollo y cumplimiento de las labores del puesto de trabajo y que, son la base de la justificación de su existencia.

❖ La Entrevista

Esta modalidad consiste en hacer uso de una Entrevista, con el propósito de registrar la información que declare el personal entrevistado.

CAPITULO IV

4 Identificar áreas de la estructura organizativa

4.1 Análisis de la propuesta del organigrama

Las áreas de actividad de una empresa conocidas también como áreas de responsabilidad o departamentos, están directamente relacionadas con las funciones básicas que realiza la misma, con el fin de lograr sus objetivos propuestos.

La efectividad y buen desempeño de una empresa no depende únicamente del éxito de una área funcional específica; sino más bien del desarrollo coordinado y equilibrado entre todas las etapas del proceso administrativo, así como también de la correcta realización de las actividades de las diferentes áreas funcionales.

4.1.1 Concepto de organigrama

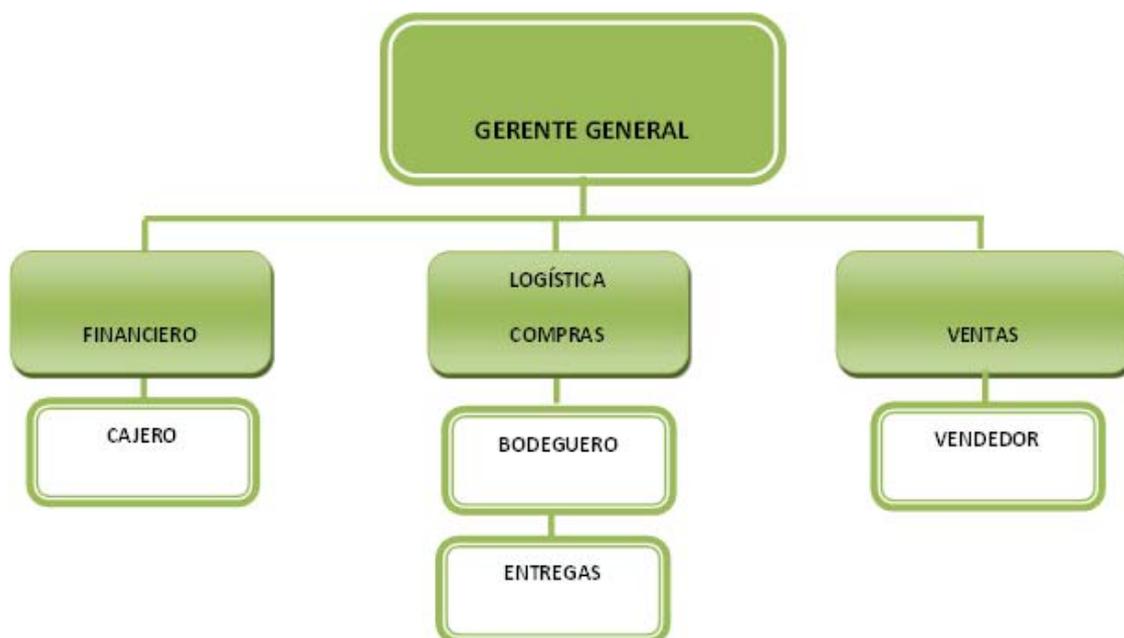
“Es la gráfica que muestra la estructura orgánica interna de la organización formal de una empresa, sus relaciones, sus niveles de jerarquía, y las principales funciones que desarrollan.”⁹

⁹Simón Andrade, Diccionario de economía, Tercera Edición, 2005.

4.1.2 Propuesta de organigrama

Ferretería “El Cisne” al ser un negocio netamente familiar, y su estructura organizativa, responde así, como una familia, las decisiones son tomadas por la Sra. Ana Sarmiento Propietaria, y desde allí emanan hacia todos los integrantes, con la suficiente delegación de autoridad, para que todos puedan hacer frente a las necesidades y conflictos que surgen al ofrecer los diferentes servicios de venta.

GRAFICO N°8



Fuente: ferretería El Cisne

Elaborado por: Autora de tesina

Este organigrama esta estructurados de la siguiente manera el gerente general encabeza como superior no debe estar sentado tras un escritorio debe caminar por los pocillos de la empresa escuchando a sus colaboradores, recibiendo quejas de los empleados y soluciones de los mismos; luego se encuentran los departamentos de finanzas, compras, ventas. Y por ultimo el cajero, bodeguero, entregas, y vendedores.

El cajero se encuentra vinculado con el departamento de finanzas pues tendrá que dar cuentas a la contadora del dinero y entre los dos cuadrar los resultados.

El bodeguero y los transportistas están vinculados con compras pues el jefe de compras tiene que revisar con el bodeguero de faltante de mercaderías y con despachos por manejo de rutas y organización de entregas.

El vendedor se vincula con el jefe de ventas para realizar sus actividades.

Todos los departamentos mencionados anteriormente se reunirán con el gerente para dar a conocer si se están cumpliendo con los objetivos propuestos por la empresa.

4.2 Identificación jerárquica

La jerarquía, por lo tanto, supone un orden descendente o ascendente. El concepto suele estar asociado al poder, que es la facultad para hacer algo o el

dominio para mandar. Quien ocupa las posiciones más altas de la escala jerárquica, tiene poder sobre los demás.

Las empresas son organizaciones jerárquicas. En una estructura simplificada, el dueño es quien ocupa el lugar más alto de la jerarquía: nadie toma decisiones sin su consentimiento. Detrás se ubican los gerentes, los jefes de divisiones y finalmente los empleados sin nadie a cargo. Estas divisiones jerárquicas suponen que quienes se encuentran en las categorías inferiores deben obedecer a sus superiores.

4.2.1 Concepto de jerarquía

“Es la disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia, agrupados de acuerdo con el grado de autoridad y responsabilidad que posean, independientemente de la función que realicen.”

4.2.2 Jerarquizar al personal de la ferretería el cisne

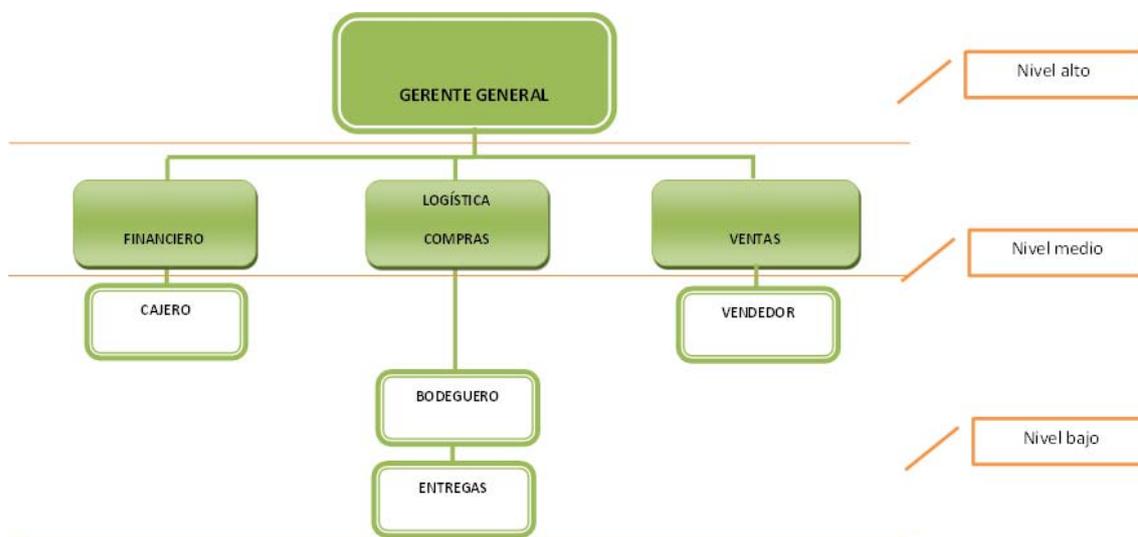
CUADRO N° 2

DENOMINACIÓN DEL CARGO	Nº DE PLAZAS OCUPADAS	OBSERVACIONES NIVEL
Gerente	1	Accionista
Contador	1	CPA
Empleado de compras	1	Jefa en compras
Vendedor 1	1	Ingeniera comercial
Vendedor 2	1	Tecnóloga en marketing
Bodeguero 1	1	Conocimiento Kardex
Bodeguero 2	1	No requerido
Transportista 1	1	Chofer Profesional
Transportista 2	1	Chofer Profesional
Transportista 3	1	Chofer
Transportista 4	1	Chofer

Fuente: ferretería El Cisne

Elaborado por: Autora de tesina

GRAFICO N° 9



Fuente: ferretería El Cisne

Elaborado por: Autora de tesina

Según el concepto de jerarquización y la información receptada se puede decir que el gerente esta en un nivel alto pues es el que toma la ultima decisión; luego se encuentra los departamentos de finanzas, compras, ventas en un nivel medio, seguido de la cajera, los vendedores, el bodeguero, los transportistas en un nivel bajo, esa es la jerarquía que se debe ver reflejada en la ferretería.

4.3 Actividad según departamento

Estas actividades se realizan en la ferretería algunas de ellas son efectuadas y revisadas cada semana otras cada mes y dependiendo la magnitud de la actividad cada año.

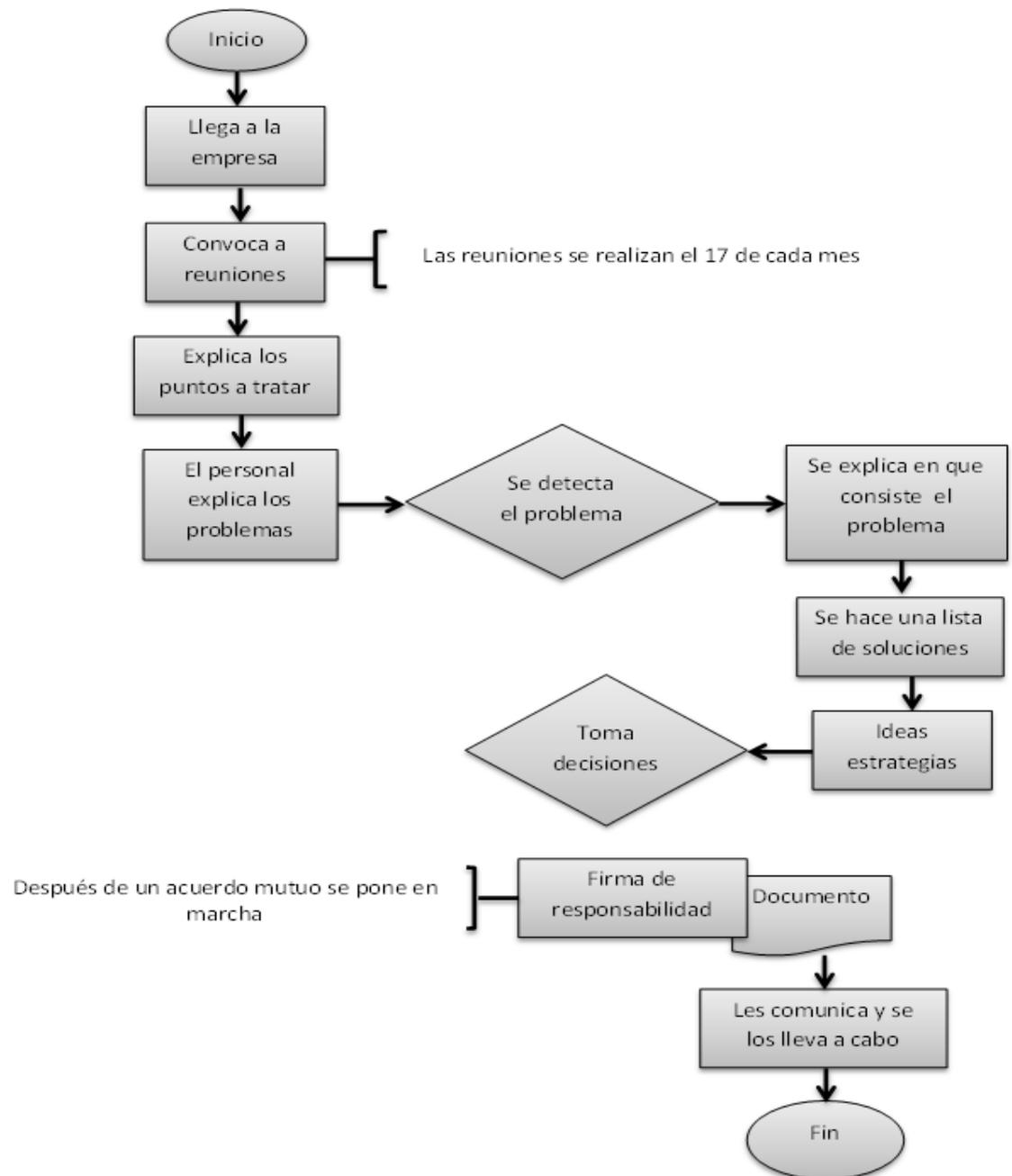
4.3.1 Concepto de flujogramas

“Es una representación gráfica de la secuencia de actividades de un proceso. Además de la secuencia de actividades, el flujograma muestra lo que se realiza en cada etapa, los materiales o servicios que entran y salen del proceso, las decisiones que deben ser tomadas y las personas involucradas.”

4.3.2 Flujograma por departamentos

GRAFICO N°10

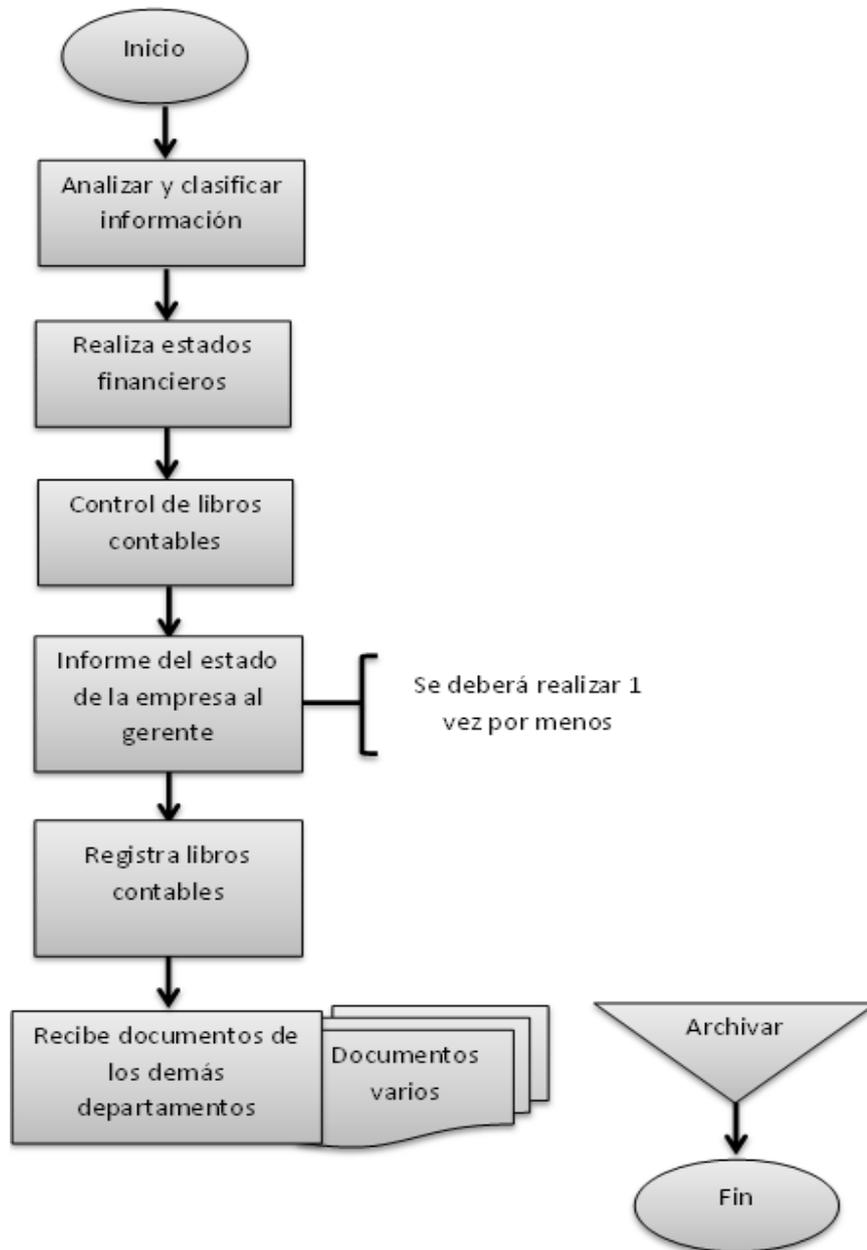
FLUJOGRAMA DE GERENTE GENERAL



Fuente: ferretería El Cisne
Elaborado por: Autora de tesina

GRAFICO N°11

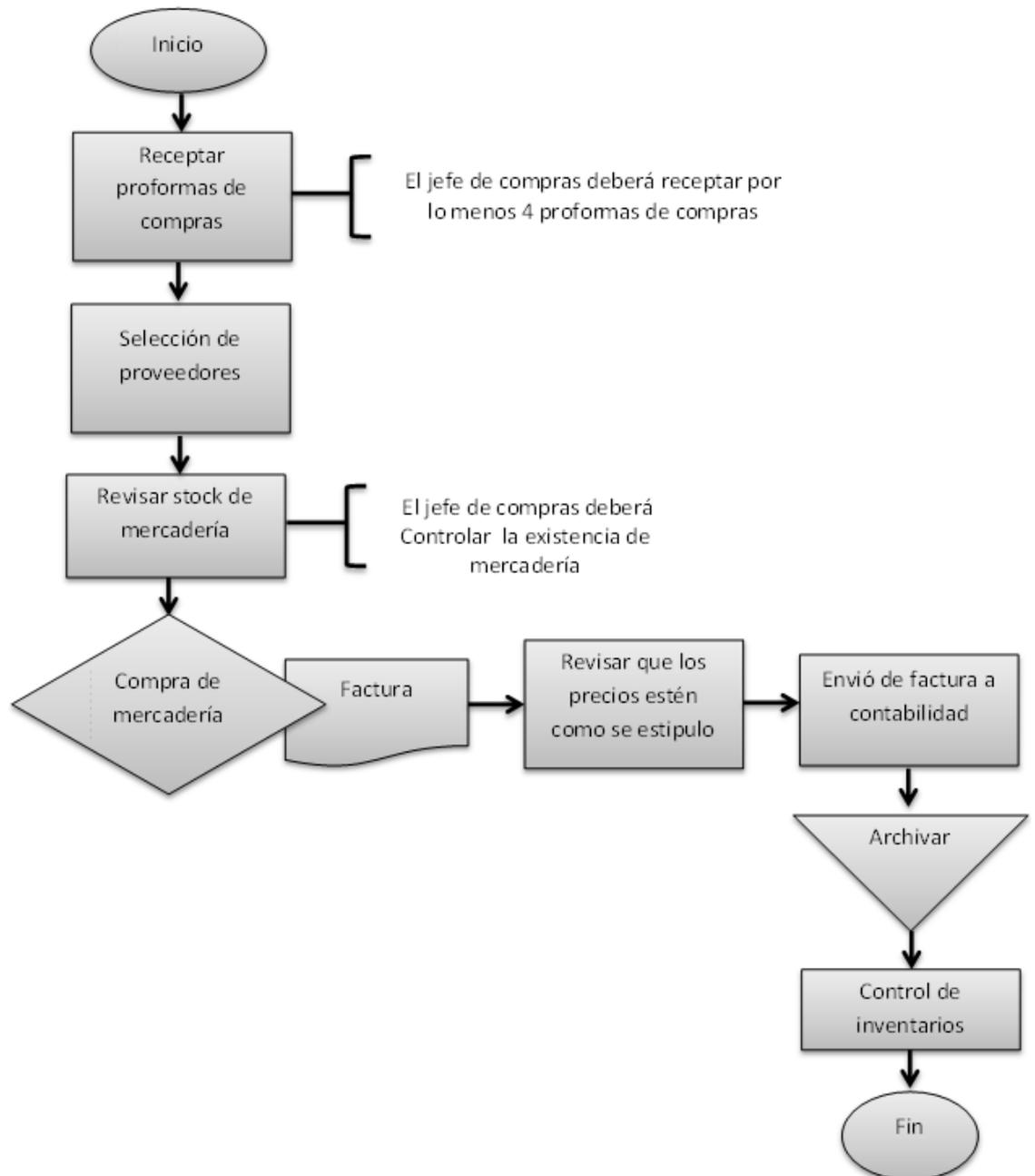
FLUJOGRAMA DE CONTABILIDAD



Fuente: ferretería El Cisne
Elaborado por: Autora de tesina

GRAFICO N°12

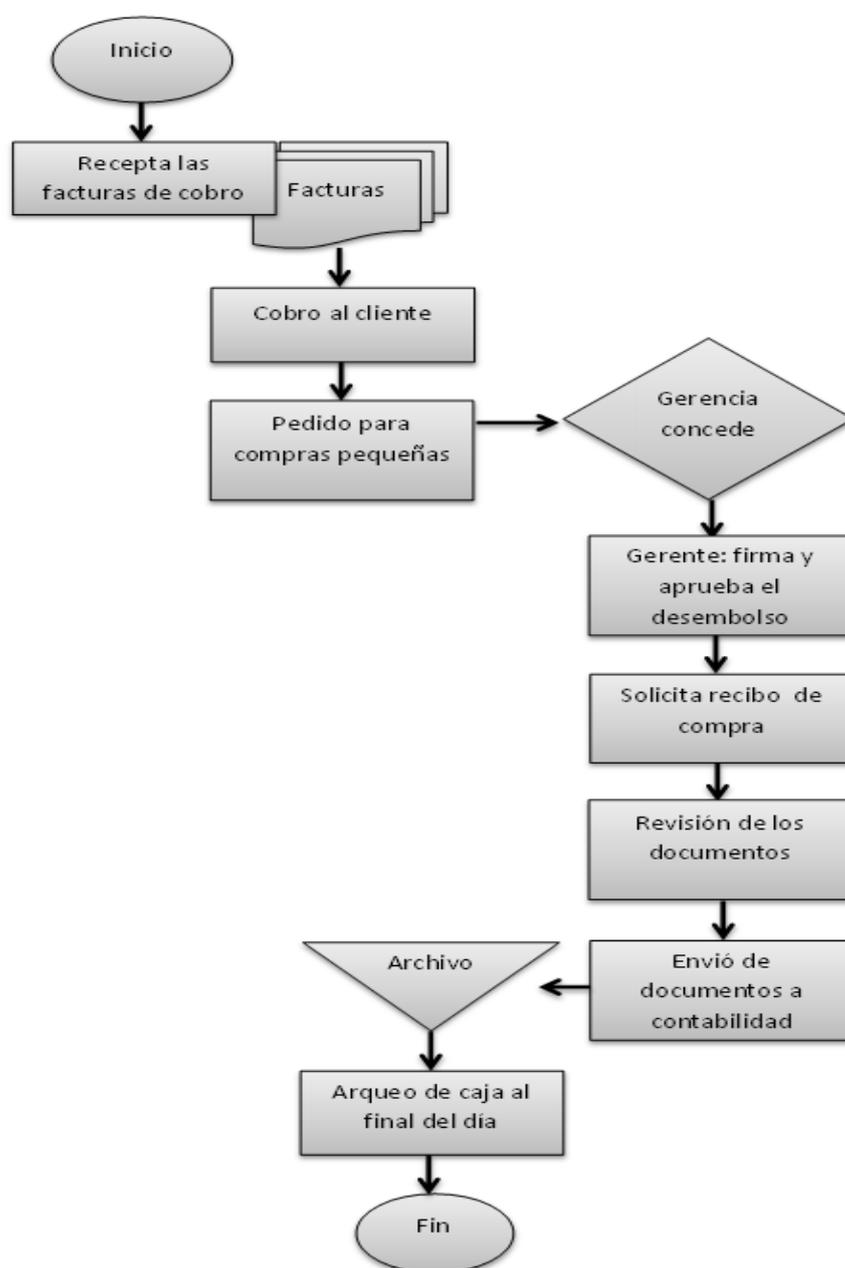
FLUJOGRAMA DE COMPRAS



Fuente: ferretería El Cisne
Elaborado por: Autora de tesina

GRAFICO N°13

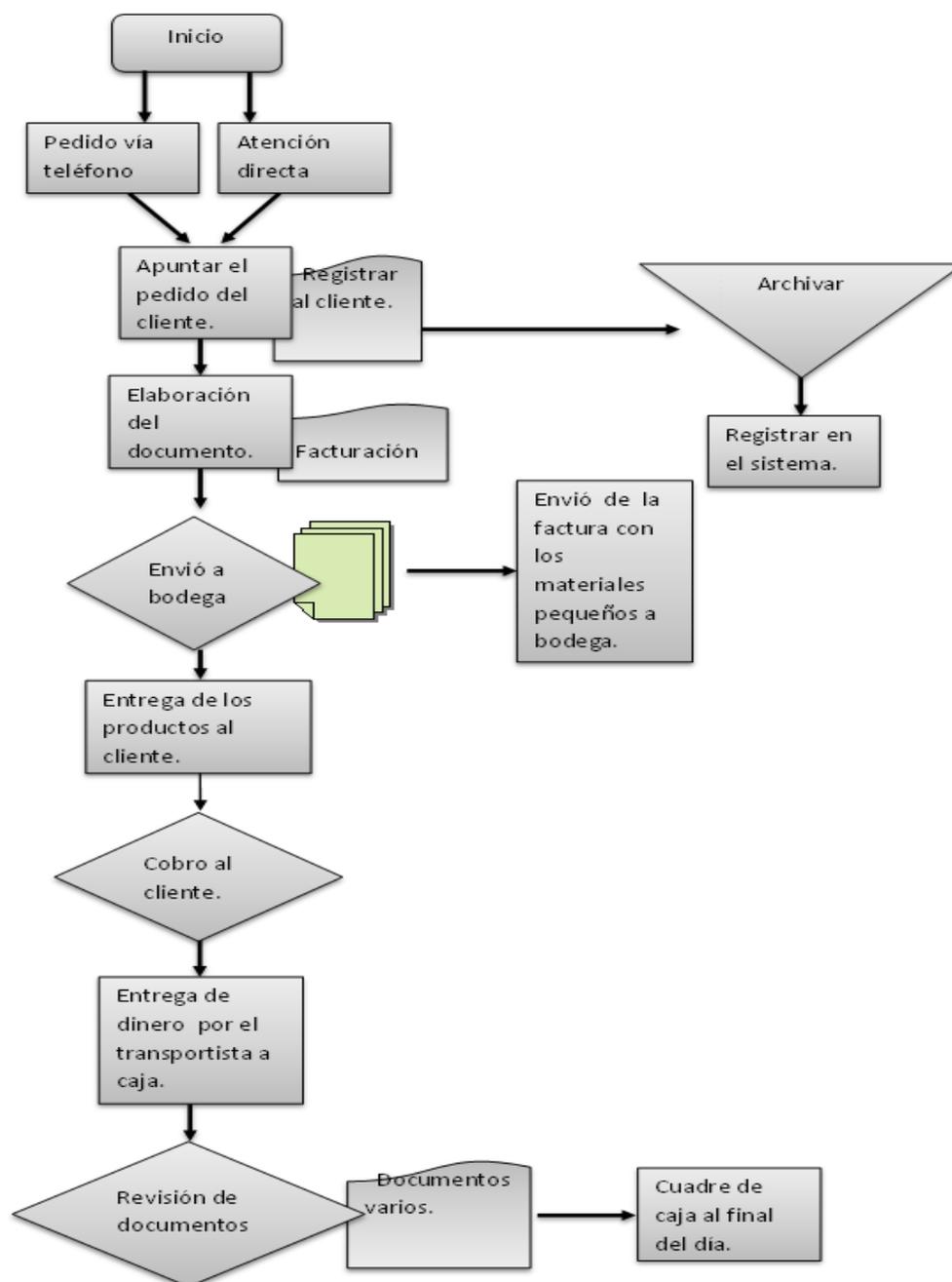
FLUJOGRAMA DE CAJA



Fuente: ferretería El Cisne
Elaborado por: Autora de tesina

GRAFICO N°14

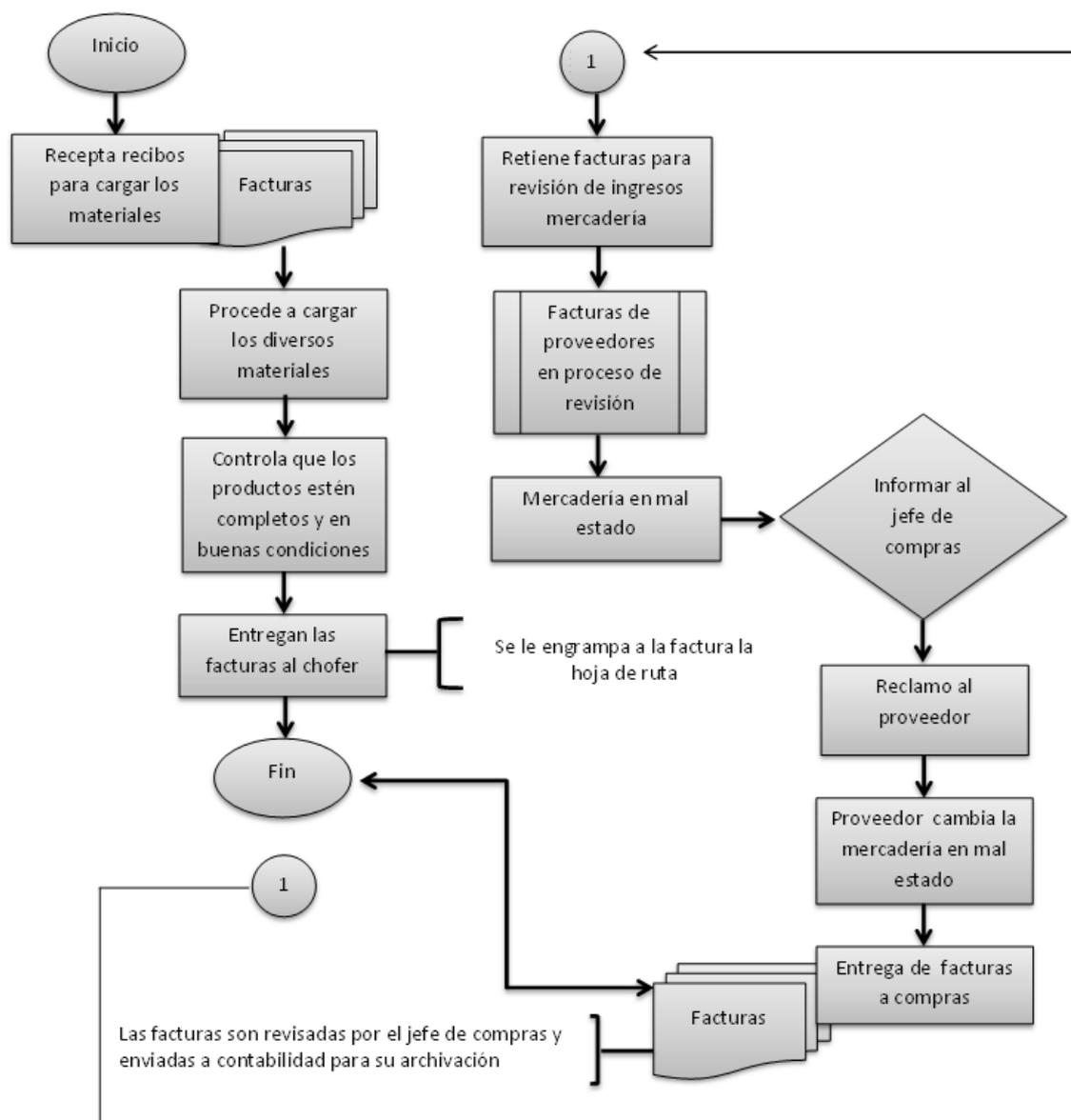
FLUJOGRAMA DE VENTAS



Fuente: ferretería El Cisne
Elaborado por: Autora de tesina

GRAFICO N°15

FLUJOGRAMA DE BODEGA

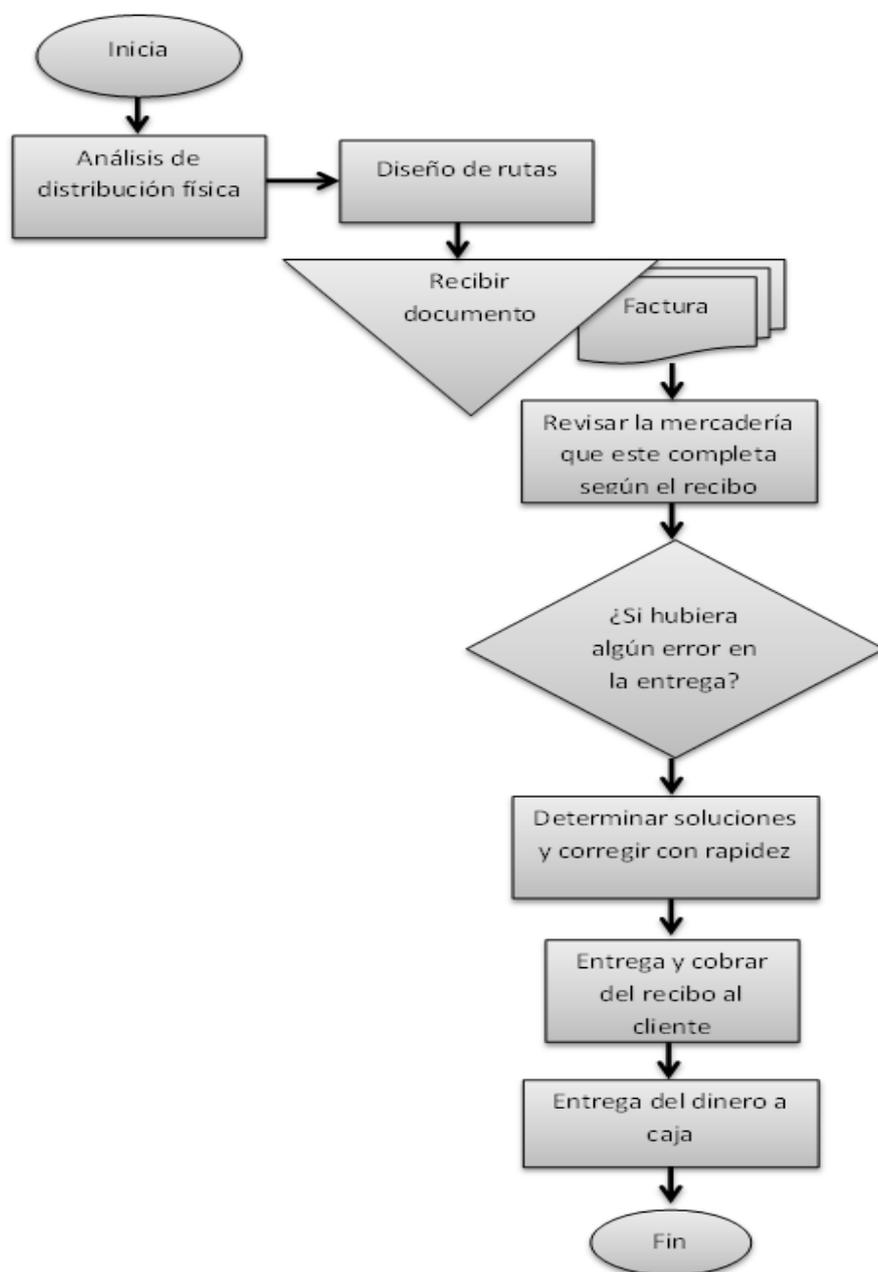


Fuente: ferretería El Cisne

Elaborado por: Autora de tesina

GRAFICO N°16

FLUJOGRAMA DE DESPACHOS



Fuente: ferretería El Cisne
Elaborado por: Autora de tesina

CAPITULO V

5 Análisis funcional del recurso humano

5.1 Necesidades de los recursos humanos en la empresa.

Para poder enfrentar eficazmente los cambios tanto internos como externos, se debe hacer una buena planeación de recursos humanos ya esto permitirá que surjan nuevas necesidades tanto tecnológicas como humanas en el negocio.

La planeación de recursos humanos nos permitirá perfeccionar las capacidades y habilidades de nuestros empleados actuales. También lograremos reducir la rotación de personal mejorando el ambiente de trabajo.

CUADRO N°3

DENOMINACIÓN DEL CARGO	NECESIDADES	DETALLE
Gerencia General	Ninguna	La gerencia no percibe ninguna necesidad ya que el interés del socio es únicamente el de recibir dinero.
Contador	Tecnología, programa de contabilidad, un mensajero.	Para llevar bien la contabilidad de la empresa la contadora requiere de un programa para llevar correctamente los informes financieros.
Empleado de compras	Tecnología, programa para inventarios, muebles y enseres.	Para tener productos en stock y variedad el empleado de compras requiere que le instale su propia oficina para receptor mejores oportunidades de proveedores.
Vendedor 1,2	Tecnología, una cajera, programa de facturación, modificación del espacio físico.	Para una atención ágil, y de calidad se requiere un programa completo de facturación, una cajera, modificar el espacio físico para atender como se merece el cliente.
Bodega 1,2	Kardex, artículos de seguridad personal, caja de herramientas, estante de uso personal.	Para control el ingreso y egreso de mercaderías a la empresa, el bodeguero debe saber el manejo de Kardex además debe necesariamente tener artículos de seguridad para un mejor desempeño.
Transportista 1,2,3,4	Que el medio de transporte estén en buen estado, contar con un traje adecuado que cuide su imagen y la de la empresa.	Para entregar los productos a tiempo y en buen estado, cuidando la seguridad de los chóferes de la empresa.

Fuente: ferretería El Cisne

Elaborado por: Autora de tesina

5.2 Diseño de las competencias, conocimientos, capacidades para el personal.

Hoy en día la formación, la experiencia, los conocimientos o las habilidades profesionales son factores necesarios, pero no suficientes para ser seleccionados. Las organizaciones buscan actitudes, valores, rasgos de personalidad y motivaciones, que marcan la diferencia entre profesionales aceptables y los profesionales de éxito.

5.2.1 Concepto competencias

“Las competencias son comportamientos asociados a la experiencia, los conocimientos y las capacidades emocionales.”¹⁰

¹⁰Enfoque moderno de competencias, Adams, Pág. 45,1996

GRAFICO N° 17



5.2.2 Competencias requeridas por ferretería “El Cisne”

Ferretería El Cisne utiliza recursos humanos, financieros y tecnológicos para comercializar sus productos, el recurso humano constituye un factor clave para el logro de los objetivos. Por este motivo, el interés de la Administración, ha ido aumentando, debido a que por la competencia se requiere de personal altamente calificado y motivado para poder adaptarse a los constantes cambios del entorno.

CUADRO N°4

ORGANIZACIONALES	NIVEL ALTO	ESPECIFICAS	NIVEL		
			BÁSICO	MEDIO	ALTO
Integridad	X	Liderazgo			X
Sentido de responsabilidad	X	Visión Estratégica	X		
Trabajo en equipo	X	Innovación			X
Aprendizaje continuo	X	Comunicación			X
Adaptabilidad	X	Control			X
Compromiso ético	X	Creatividad	X		
Toma de decisiones	X	Iniciativa			X
Flexibilidad al cambio	X	Espíritu de emprendedor			X

Fuente: www. Página de internet

Elaborado por: Autora de tesina

5.2.3 Conocimientos requeridos

CUADRO N°5

Idioma Español				Informáticos			
Conocimientos	Nivel			Conocimientos	Nivel		
	Básico	Medio	Alto		Básico	Medio	Alto
Lectura	X			Word			X
Escritura	X			Excel			X
Conversación	X			Power Point		X	

Fuente: www. Página de internet

Elaborado por: Autora de tesina

5.2.4 Capacidades requeridas

CUADRO N°6

Capacidades	Nivel		
	Básico	Medio	Alto
Investigación	X		
Superación	X		
Diseño conceptual	X		

Fuente: www. Página de internet

Elaborado por: Autora de tesina

CAPITULO VI

6 Competencias de perfil de los diferentes puestos de trabajo.

6.1 Descripción básica del cargo.

“La descripción de cargos es un proceso que consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo y que lo diferencian de los demás cargos que existen en la empresa. Básicamente es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende.”¹¹

¹¹Guillermo Gómez Ceja, Pág. 131.

CUADRO N°7

DESCRIPCIÓN DEL CARGO
<p>Perfil o puesto a cubrir: Gerente General</p> <p>Objetivo básico de la posición:</p> <p>Supervisión de actividades</p> <p>Requisitos del puesto:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Experiencia • Educación • Otros conocimientos: Pc, Idioma, etc. • Otros requisitos: Edad, sexo, etc. • Personalidad/ conducta. <p>Remuneración:</p> <p>Sueldo básico: \$ 264</p> <p>Sueldo medio:\$350</p> <p>Sueldo alto:\$650</p> <p>Fecha de incorporación: 26 de mayo del 2000</p>

Fuente: ferretería El Cisne

Elaborado por: Autora de tesina

El sueldo que ferreteria el cisne paga al gerente general al mes es de \$650.

Ademas esta persona tambien recibe la utilidad al mes que arroja la empresa.

CUADRO N°8

DESCRIPCIÓN DEL CARGO
<p>Perfil o puesto a cubrir: Contador</p> <p>Objetivo básico de la posición:</p> <p>Es la persona que analiza y controla los estados financieros de la empresa.</p> <p>Requisitos del puesto:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Experiencia • Educación • Otros conocimientos: Pc, Idioma, etc. • Otros requisitos: Edad, sexo, etc. • Personalidad/ conducta. <p>Remuneración:</p> <p>Sueldo básico: \$264</p> <p>Sueldo medio: \$350</p> <p>Sueldo alto:\$600</p> <p>Fecha de incorporación:12 de enero del 2007</p>

Fuente: Selección por competencias

Elaborado por: Autora de tesina

La contadora tiene un sueldo mensual de \$350.00 dolares.

CUADRO N°9

DESCRIPCIÓN DEL CARGO
<p>Perfil o puesto a cubrir: Empleado de compras</p> <p>Objetivo básico de la posición:</p> <p>Supervisión de mercaderías e inventarios</p> <p>Requisitos del puesto:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Experiencia • Educación • Otros conocimientos: Pc, Idioma, etc. • Otros requisitos: Edad, sexo, etc. • Personalidad/ conducta. <p>Remuneración:</p> <p>Sueldo básico: \$ 264</p> <p>Sueldo medio: \$310</p> <p>Sueldo alto:\$400</p> <p>Fecha de incorporación:26 de mayo del 2000</p>

Fuente: Selección por competencias

Elaborado por: Autora de tesina

El sueldo que persive la persona de compras cada mes es de \$ 264.00 dolares

CUADRO N°10

DESCRIPCIÓN DEL CARGO
<p>Perfil o puesto a cubrir: Vendedor</p> <p>Objetivo básico de la posición:</p> <p>Atención al cliente</p> <p>Requisitos del puesto:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Experiencia • Educación • Otros conocimientos: Pc, Idioma, etc. • Otros requisitos: Edad, sexo, etc. • Personalidad/ conducta. <p>Remuneración:</p> <p>Sueldo básico:\$ 264</p> <p>Sueldo medio:\$ 300</p> <p>Sueldo alto:\$485</p> <p>Fecha de incorporación:26 de mayo del 2000</p>

Fuente: Selección por competencias

Elaborado por: Autora de tesina

Esta persona percibe un sueldo mensual de \$ 264.00 dolares. El otro vendedor persive un sueldo mayor por tener un titulo universitario que es de \$485.00 dolares.

CUADRO N°11

DESCRIPCIÓN DEL CARGO
<p>Perfil o puesto a cubrir: Cajero</p> <p>Objetivo básico de la posición:</p> <p>Es la persona encargada del cobrar a los clientes.</p> <p>Requisitos del puesto:</p> <ul style="list-style-type: none">• Experiencia• Educación• Otros conocimientos: Pc, Idioma, etc.• Otros requisitos: Edad, sexo, etc.• Personalidad/ conducta. <p>Remuneración:</p> <p>Sueldo básico:\$264</p> <p>Sueldo medio:\$320</p> <p>Sueldo alto:\$370</p> <p>Fecha de incorporación:15 de septiembre del 2011</p>

Fuente: Selección por competencias

Elaborado por: Autora de tesina

Esta persona percibe un sueldo mensual basico de \$264.00 dolares

CUADRO N°12

DESCRIPCIÓN DEL CARGO
<p>Perfil o puesto a cubrir: Bodeguero</p> <p>Objetivo básico de la posición:</p> <p>Entrada y salida de materiales</p> <p>Requisitos del puesto:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Experiencia • Educación • Otros conocimientos: Pc, Idioma, etc. • Otros requisitos: Edad, sexo, etc. • Personalidad/ conducta. <p>Remuneración:</p> <p>Sueldo básico:\$ 264.00</p> <p>Sueldo medio:\$ 290</p> <p>Sueldo alto:\$ 310</p> <p>Fecha de incorporación:28 de noviembre del 2010 – 16 de marzo del 2011</p>

Fuente: Selección por competencias

Elaborado por: Autora de tesina

Estas dos personas perciben un sueldo mensual de 264.00 dolares.

CUADRO N°13

DESCRIPCIÓN DEL CARGO
<p>Perfil o puesto a cubrir: Chofer</p> <p>Objetivo básico de la posición:</p> <p>Es la persona que entrega la mercadería.</p> <p>Requisitos del puesto:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Experiencia • Educación • Otros conocimientos: Pc, Idioma, etc. • Otros requisitos: Edad, sexo, etc. • Personalidad/ conducta. <p>Remuneración:</p> <p>Sueldo básico:\$ 264</p> <p>Sueldo medio:\$300</p> <p>Sueldo alto:\$390</p> <p>Fecha de incorporación:2 ingresaron el 26 de mayo del 2000 el otro ingreso el 6 de junio del 2005 y el ultimo ingreso el 20 de julio del 2010.</p>

Fuente: Selección por competencias

Elaborado por: Autora de tesina

Dos de los choferes perciben un sueldo mensual basico de \$264.00 dolaresy los otros dos al tener la licencia profecional perciben un sueldo de \$300.00 dolares

6.1.1 Funciones básicas

GERENTE “Propietario”

(Sra. Ana Sarmiento)

Es la persona que se encarga de Planificar, Dirigir, Supervisar y Controlar las actividades de la Ferretería. Toma todas las decisiones finales respecto a toda la problemática del negocio, como la programación de compras e insumos, en coordinación con los otros departamentos.

Mantiene contacto directo con los proveedores, Maneja toda la información reservada, así como los planes y programas de la empresa, además es la persona que representa a la empresa en compromisos.

CONTADOR

(Sra. Alejandra Bravo)

Es la persona que esta encargada en preparar los informes económicos para ser enviados al Gerente de la empresa que también es el Dueño. Basándose a los procedimientos de Contabilidad Generalmente Aceptados ejecuta todas las labores contables. Elabora todos los formularios para las declaraciones del S.R.

JEFE DE COMPRAS (Logística)**(Sra. Jessica Lazo)**

Es la persona que gestiona las relaciones con los proveedores para la adquisición de la mercadería con el fin de asegurar que los requerimientos de compra de la empresa se cumplan y estén claramente definidos. Elabora y cumple con los presupuestos de compras de la empresa. Busca nuevos proveedores y productos que brinden Calidad y buenos precios. Se relaciona directamente con los clientes grandes, para satisfacer las necesidades y expectativas de los mismos. Recibe las quejas y sugerencias para transformarlas en estrategias de mejoras e innovación.

VENEDORES**(Sras. Johanna Lazo, Liliana Lazo)**

Están encargados de atender a los clientes y realizan las ventas de los productos de la empresa. Receptan y entregan los pedidos de los productos vendidos a las distribuidoras o consumidores.

CAJERO
(Sr. Marcelo Sarmiento)

Es la persona que se encarga de las recaudaciones de los valores en efectivo, cheques, facturas que se relacionen directamente con el negocio. Y al final del día realiza los arqueos de caja.

BODEGUEROS
(Sr. Wilmer Suqui, Cristian Suqui)

Se encarga de entregar y recibir la mercadería que empresa requiere para la comercialización. Elabora informes de requisiciones de la mercadería para que el Jefe de compras pueda realizar las compras oportunas de la mercadería.

CHOFERES
(Sr. Rodrigo Lazo, Jorge Lazo, Christian Yunga, Andrés Lazo)

Su actividad dentro de la empresa de conducir los vehículos de la misma, para llevar y traer los pedidos de los clientes y proveedores. Se encarga del mantenimiento de los vehículos, da uso y manejo apropiado. Controla las condiciones mecánicas.

6.2 Perfil del puesto de trabajo.

Perfil del Gerente General

Edad de: 30 a 45 años

Sexo: Indistinto

Estado civil: Indistinto

Estudios profesionales en: Administración o carreras afines.

Experiencia en: Las actividades del puesto.

Perfil del Contador

Edad: 30 a 35 años

Sexo: Indistinto

Estado civil: Indistinto

Estudios profesionales en: Contaduría pública o carreras afines.

Experiencia: Mínima de dos años

Ubicación organizacional: Se encuentra en el segundo nivel jerárquico de la organización.

Perfil de empleado de compras

Edad: 30 a 35 años

Sexo: Indistinto

Estado Civil: Indistinto

Estudios profesionales en: En inventarios a carreras a fine

Experiencia: Mínimo dos años

Ubicación organizacional: Se encuentra en el segundo nivel jerárquico de la organización.

Perfil de ventas

Edad: 25 a 45 años

Sexo: Indistinto

Estado civil: Indistinto

Estudios profesionales en: Marketing o cursos de ventas

Experiencia: Mínima de dos años.

Perfil de la cajera

Edad: 25 en adelante

Sexo: Indistinto

Estado civil: Indistinto

Estudios profesionales en: Estudios en contabilidad o carreras a fines

Experiencia: Mínima de dos años.

Perfil de bodega

Edad: 18 en adelante

Sexo: Indistinto

Estado civil: Indistinto

Estudios profesionales en: Estudios de inventarios y kardex

Experiencia: Mínima un año

Perfil de un chofer

Edad: 18 a en adelante

Sexo: Indistinto

Estado civil: Indistinto

Estudios profesionales en: licencia espormanlicencia profesional.

Experiencia: A partir de la obtención del título de chofer.

6.3 Análisis de las necesidades requeridas en los puestos de trabajo.**La comunicación**

“En la vida privada y personal es importante la comunicación, en una organización empresarial con unos objetivos muy definidos que es preciso conseguir y con muchos integrantes es algo fundamental. Además de servir para la necesaria coordinación de actividades meramente profesionales.”¹²

¹²Román Jacobson, Pág. 18

GRAFICO N° 18



Fuente: Internet

Elaborado por: Autora de tesina

6.4 Estructuración del Manual de Funciones.

CUADRO N°14

FERRETERIA EL CISNE MANUEL DE FUNCIONES			
DENOMINACIÓN	DEL	CARGO:	
UBICACIÓN	DEL	CARGO:	GRADO: _____ NIVEL: _____
FORMACIÓN		ACADEMICA:	DIVISIÓN: _____ SECCIÓN: _____
			EXPERIENCIAS: _____
REQUISITOS		MINIMOS:	
			FECHA: _____ CODIGO: _____
FUNCIÓN GENERAL O BÁSICA (BASADO EN PROCEDIMIENTOS):			
FUNCIONES ESPECIFICAS:			
1.			
2.			
3.			
4.			
POLITICAS:			
a)			
b)			
c)			

Fuente: Internet

Elaborado por: Autora de tesina

CAPITULO VII

7 Establecer el manual de funciones

7.1 Definición de Manual de Funciones

“Un manual de funciones es un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información e instrucciones sobre historia, organización, política y procedimientos de una organización que se consideren necesarios para la mejor ejecución del trabajo.”¹³

¹³Román Jacobson, Pág. 58

7.2 Construcción y redacción del manual.

CUADRO N°15

FERRETERIA "EL CISNE" MANUAL DE FUNCIONES		
Denominación del cargo: Gerente General	Código: 001	Grado: 1
Ubicación del cargo: Oficina	Fecha de elaboración: 28/10/2011	Sección: Gerencia
Formación Académico: Primaria	Experiencias: Trabajos anteriores	Nivel: Jefe
Requisitos mínimos: Estudios finalizados, títulos académicos.		
Función general o básica (basado en procedimientos): La administración se preocupa del bienestar de sus colaboradores y el de la empresa.		
Funciones específicas: <ul style="list-style-type: none"> • Realizar evaluaciones periódicas, permanentes a todo el personal. • Es responsabilidad del gerente general entregar el adecuado uniforme al departamento técnico para evitar cualquier accidente por no tener el uniforme adecuado. • Sancionará el personal que no cumpla con las tareas encomendadas. • Establecerá entradas y salidas de todos los que laborar en la empresa será de 8 de la mañana a 5 de la tarde. • Establecer que si en caso de premisos se tendrá que dar previo aviso al gerente general. • Cancelación a proveedores 		
Políticas: <ul style="list-style-type: none"> ◆ El horario de entrada es de 8:30 de la mañana a 1:30 y de 2:30 a 5:30 de la tarde. ◆ Representar a la empresa judicial y extrajudicialmente. ◆ Realizar todos los actos necesarios para la buena marcha de la empresa, considerando sus necesidades y proyecciones. ◆ Nombrar y remover al personal y fijar remuneraciones. ◆ Cuidar bajo su responsabilidad que se lleve debidamente la contabilidad y los libros que exige el código de Comercio. ◆ Autorizar y firmar los cheques que sean necesarios para el funcionamiento de la empresa. ◆ Convocar a Reuniones cada mes para entregar informes de las actividades de los departamentos. 		
Observaciones: _____ _____ _____		

Fuente: ferretería El Cisne

Elaborado por: Autora de tesina

CUADRO N°16

FERRETERIA “EL CISNE” MANUAL DE FUNCIONES			
Denominación del cargo Contadora	Código: 002	Grado: 2	
Ubicación del cargo: Oficina	Fecha de elaboración: 28/10/2011	Sección: Ingeniera en contabilidad y auditoria.	
Formación Académico: Superior	Experiencias: Trabajos anteriores	Nivel: Contadora publica	
Requisitos mínimos: Estudios finalizados, títulos académicos.			
Función general o básica (basado en procedimientos): Apoyar la labor administrativa de la empresa por medio de actividades asistenciales en el área contable.			
Funciones específicas: <ul style="list-style-type: none"> ◆ Firmar las declaraciones de impuestos. ◆ Realizar y analizar Estados Financieros. ◆ Entregar balances con la situación actual de la empresa a sus propietarios. ◆ Sacar un detalle de cartera. ◆ Realizar roles de pago de los empleados. ◆ Archivar los documentos que intervengan en el proceso contable. ◆ Elaborar los registros y auxiliares contables, estados financieros mensuales. 			
Políticas: <ul style="list-style-type: none"> • El horario de entrada es de 8:30 de la mañana a 1:30 de la tarde. • La contadora deberá emitir y adjuntar al documento original 2 copias las que se entregara una al gerente y la otra queda en el archivo de la empresa. • Informar y asesorar a todos los departamentos de la empresa, sobre los aspectos contables. • Es responsabilidad de contabilidad presentar informes diarios. 			
Observaciones: _____ _____			

Fuente: ferretería El Cisne

Elaborado por: Autora de tesina

CUADRO N°17

FERRETERIA "EL CISNE" MANUAL DE FUNCIONES		
Denominación del cargo: Empleado de compras	Código: 003	Grado: 3
Ubicación del cargo: Oficina	Fecha de elaboración: 28/10/2011	Sección: Compras
Formación Académico: Superior	Experiencias: Trabajos anteriores	Nivel : Jefe de compras
Requisitos mínimos: Estudios finalizados, títulos académicos.		
Función general o básica (basado en procedimientos): Este departamento es el encargado de abastecer de mercaderías atendiendo las necesidades de los clientes.		
Funciones específicas: <ul style="list-style-type: none"> • Garantizar el abastecimiento oportuno y necesario de los artículos. • Evaluar y seleccionar a los proveedores. • Elaborar presupuestos de compras. • Analizar cotizaciones de proveedores. • Emitir informes de compras a contabilidad. • Mantener los registros de compras es decir todos los documentos de adquisición. • Revisar y verificar que los productos cumplan con las especificaciones de la solicitud de compras. • Informar y capacitar a los vendedores cuando ingresan productos nuevos a la empresa. • Revisar lista de precios. 		
Políticas: <ul style="list-style-type: none"> ◆ El horario de entrada es de 8:30 de la mañana a 1:30 y de 2:30 a 5:30 de la tarde. ◆ Adquisición de productos con autorización de la gerencia. ◆ Presentar al menos tres cotizaciones adjuntas a la solicitud de compras a la gerencia. ◆ Lista de precios completamente actualizadas para todos los departamentos. 		
Observaciones: _____ _____		

Fuente: ferretería El Cisne

Elaborado por: Autora de tesina

CUADRO N°18

FERRETERIA "EL CISNE" MANUAL DE FUNCIONES		
Denominación del cargo: Vendedor	Código: 004	Grado: 4
Ubicación del cargo: Oficina	Fecha de elaboración: 28/10/2011	Sección: Ventas
Formación Académico: Superior	Experiencias: Trabajos anteriores	Nivel: Ingeniero comercial
Requisitos mínimos: Estudios finalizados, títulos académicos.		
Función general o básica (basado en procedimientos): Este departamento es muy importante ya que de este depende que la empresa se mantenga o no en el mercado.		
Funciones específicas: <ul style="list-style-type: none"> • Asesorar a los clientes sobre los materiales que vende la empresa. • Gestionar las ventas personalmente o por teléfono. • Realizar promociones. • Tomar los pedidos y elaborar las facturas de venta y a su vez entregar a bodega para su despacho. • Atender las inquietudes de los clientes. • Una vez registrado el nuevo Cliente, se le asigna un vendedor; el que se encargará de manejar todas las compras, proformas y cualquier tipo de consulta. • Dar seguimiento a los clientes de la empresa. 		
Políticas: <ul style="list-style-type: none"> ◆ El horario de entrada es de 8:30 de la mañana a 1:30 y de 2:30 a 5:30 de la tarde. ◆ El momento de salir mercadería de la ferretería el cliente contara con 24 horas aproximadamente para reclamos o devolución de la misma. Las compras únicamente las realizar el dueño de la construcción. ◆ Los pagos deberán ser en efectivo y sólo se aceptaran cheques personales. ◆ No se aceptaran reclamos sobre una venta sin la presentación de los documentos correspondientes (factura). 		
Observaciones: _____ _____		

Fuente: ferretería El Cisne

Elaborado por: Autora de tesina

CUADRO N° 19

FERRETERIA “EL CISNE” MANUAL DE FUNCIONES			
Denominación del cargo: Cajera	Código: 005	Grado: 5	
Ubicación del cargo: Oficina	Fecha de elaboración: 28/10/2011	Sección: Caja	
Formación Académico: Superior	Experiencias: Trabajos anteriores	Nivel: Académico	
Requisitos mínimos: Estudios finalizados, títulos académicos.			
Función general o básica (basado en procedimientos): Ayuda a optimizar el tiempo del vendedor y mejorar la atención del cliente de manera rápida y correcta.			
Funciones específicas: <ul style="list-style-type: none"> • Realizar el cobro de las facturas del cliente. • Realizar el arqueo de caja y constatar su cuadro. • Elaborar el libro de caja y controlar la secuencia del número de comprobantes. • Llevar un archivo de cuentas de los clientes y un registro de facturas canceladas al día. • Rendir cuentas sobre los ingresos y egresos económicos de caja chica al gerente. • Recuperar cartera. 			
Políticas: <ul style="list-style-type: none"> ◆ El horario de entrada es de 8:30 de la mañana a 1:30 y de 2:30 a 5:30 de la tarde. ◆ Para cualquier gasto que se requiera de dinero de caja chica deberá adjuntar el respectivo comprobante para justificar el mismo. 			
Observaciones: _____ _____			

Fuente: ferretería El Cisne

Elaborado por: Autora de tesina

CUADRO N°20

FERRETERIA “EL CISNE” MANUAL DE FUNCIONES		
Denominación del cargo: Bodeguero	Código: 006	Grado: 6
Ubicación del cargo: Planta	Fecha de elaboración: 28/10/2011	Sección: Bodega 1 y 2
Formación Académico: Primaria	Experiencias: Trabajos anteriores	Nivel: Conocimientos básicos
Requisitos mínimos: Conocimientos en Kardex		
Función general o básica (basado en procedimientos): Este departamento es el encargado de revisar el ingreso y egreso de mercaderías de la empresa.		
Funciones específicas: <ul style="list-style-type: none"> • Rechazar las mercaderías que no cumplan las especificaciones requeridas. • Administrar la bodega y controlar todos los materiales. • Coordinar y controlar la recepción y entrega de materiales vigilando cantidades, calidad según inventarios. • Controlar los inventarios y elaborar un informe para el departamento de compras. • Informar el incumplimiento de la entrega de la mercadería por los proveedores al departamento de compras. 		
Políticas: <ul style="list-style-type: none"> ◆ El horario de entrada es de 8:30 de la mañana a 1:30 y de 2:30 a 5:30 de la tarde. ◆ Rechazar mercaderías en mal estado desde el momento que ingresa la mercadería al almacén. ◆ Estar correctamente uniformados (casco, guantes, cinturón, mascarilla, etc.). ◆ Establecer y mantener los medios de seguridad de las bodegas contra riesgos previstos, como incendios, robos, destrucción, etc. Y mantener las bodegas bajo un estricto orden y aseo. 		
Observaciones: _____ _____		

Fuente: ferretería El Cisne

Elaborado por: Autora de tesina

CUADRO N°21

FERRETERIA “EL CISNE” MANUAL DE FUNCIONES		
Denominación del cargo: Despachos	Código: 007	Grado: 7
Ubicación del cargo: Planta	Fecha de elaboración: 28/10/2011	Sección: Chofer
Formación Académico: Curso de conducción	Experiencias: Trabajos anteriores	Nivel: Licencia Profesional
Requisitos mínimos: Conocimientos en conducción.		
Función general o básica (basado en procedimientos): Este departamento es el responsable de entregar la mercadería revisando que los artículos solicitados por el cliente estén en buenas condiciones.		
Funciones específicas: <ul style="list-style-type: none"> • Distribuirse por zonas para así minimizar el tiempo de entrega • Movilizar la mercadería de la empresa al lugar solicitado por el cliente. • Ayudar a subir y bajar la mercadería del vehículo. • Entregar completa de mercadería a los respectivos clientes. • Revisar que la mercadería quede en buenas condiciones al momento de realizar la entrega. • Hacer firmar los documentos de recepción de la mercadería al cliente. • Realizar cobros de facturas al momento de entregar la mercadería. 		
Políticas: <ul style="list-style-type: none"> ◆ El horario de entrada es de 8:30 de la mañana a 1:30 y de 2:30 a 5:30 de la tarde. ◆ Si el vehículo en el que transportan las mercaderías sufre un desperfecto el único responsable será el que se encontraba manejando el mismo. 		
Observaciones: _____ _____		

Fuente: ferretería El Cisne

Elaborado por: Autora de tesina

Gracias a la implementación del manual de funciones pondremos en marcha lo que se encuentra establecido en nuestra misión y visión, satisfacer a nuestros clientes internos y externos.

7.3 Inducción a los empleados.

Para instruirles a los empleados de cada área se les llamara a reuniones, en las cuales se les explicara detalladamente el rol que deben cumplir en su respectivo departamento, se les facilitara folletos para una mejor comprensión y la presentación se realizara mediante videos y diapositivas.

La capacitación se realizara una semana por cinco días que tendrá una duración de 2 horas diarias, en esta capacitación se entregará refrigerio a cada uno de los empleados que tendrá un costo:

Empleados	Costo c/u	Días	Total
11	33	5	165

Se pretende alquilar un infocus para que la capacitación tenga mejores resultados la misma que tendrá un costo de:

Infocus	Costo	Días	Total
1	10	5	50

Para que los empleados apunten lo que se dictara se les proporcionara carpetas las mismas que contendrán un esfero y hojas para su debido usola misma que tendrá un costo de:

Carpetas	Empleados	Total
o.75 ctvs.	11	8.25

Generando un total de: **223.25**

Para la capacitación no tendremos costo en local, pues se realizara en la sala de reuniones de la misma empresa. Además la persona que realizará la capacitación será la autora de tesis por lo que no tendrá ningún costo alguno.

7.4 Factibilidad económica

CUADRO N° 22

N°	DESCRIPCIÓN	COSTO
	PRESUPUESTO SEÑALIZACIÓN	
	TOTAL	200
	PRESUPUESTO DE CAPACITACIÓN	
1	Semanas de capacitación	223.25
11	Folleto de manual de funciones	55
	TOTAL	278.25
	SUELDO NUEVO PERSONAL	
1	Empleado	3360
	TOTAL	3360
	MUEBLES Y ENSERES	
2	Equipo de computación	1380
1	Mobiliario	250
	suministro de oficina	85
	TOTAL	1715
	Otros	100
	TOTAL INVERSIÓN	5653.25

Nota: Al implementar este proyecto, se va ha poder reducir perdidas de dineroal tener un mejor control. Según el estado de resultados de la empresa es de 10860.40y los gastos serian de 5653.25 la empresa esta en posibilidad de invertir con miras a recuperar en un determinado tiempo.

CAPITULO VIII

8 Conclusiones y recomendaciones

8.1 Conclusiones

Al finalizar este presente estudio se ha llegado a las siguientes conclusiones:

Es importante recalcar que un manual de funciones nos ayuda a mejorar el orden y el manejo de las actividades que a cada empleado le son encomendadas, a demás contaremos con un mejor control de cómo se está llevando a la empresa, si está bien encaminada hacia el futuro.

Por otro lado también debemos tener en cuenta, para que el manual de funciones tenga buenos resultados es importante que cada departamento cuente con políticas y procedimiento.

El análisis del organigrama de la ferretería a demás de ayudar a mejorar el orden jerárquico pretende mejorar la toma de decisiones de cada departamento de la organización; además los empleados sabrán a quien acudir en caso de inquietudes, problemas, o ya sea para aportar con ideas de mejorar a la empresa.

8.2 Recomendaciones

- ✓ Se recomienda implementar el manual de funciones para mejorar el desempeño de las actividades de los empleados de la empresa.
- ✓ Se recomienda seguir trabajando en publicidad para la empresa ya que muchos clientes no saben la ubicación de la ferretería y los productos que brinda.
- ✓ Continúe dando buen trato a sus clientes para lograr mayor captación de mercado.
- ✓ Conservar la buena relación que existe con los proveedores y constantemente aprovechar los plazos que ellos otorgan.
- ✓ Se recomienda la capacitación de todo su personal de acuerdo a las actividades que este realice para su mejor desempeño laboral.
- ✓ Es importante llamar la atención de los clientes por ello se recomienda contar con una extensa variedad de productos para la elección del cliente.
- ✓ Implementar equipos de computación para agilizar los procesos de ventas, facturación, etc. Con esto lograremos minimizar el tiempo de atención a nuestros clientes y de la empresa en general; brindando así una mejor atención a los mismos.
- ✓ De igual forma se recomienda realizar promociones para atraer nuevos clientes.
- ✓ Estar pendiente de la entrada de nuevos competidores al mercado.

- ✓ Estar pendiente de las amenazas y debilidades que afectan a la ferretería y a su vez de las fortalezas y oportunidades.

BIBLIOGRAFÍA

- CHIAVENATO IDALBERTO, Autor del libro "Iniciación a la Organización y Técnica Comercial, segunda edición, 2003.
- REYES PONCE AGUSTÍN, "Administración Teórica y Practica". Segunda Parte, 2005.
- Simón Andrade, Diccionario de economía, Tercera Edición, 2005.
- INTERNET www.monografias.com.
- Jacobson Román, Pág. 58
- Gómez Ceja Guillermo, Pág. 131.
- Adams, Enfoque moderno de competencias , Pág. 45, 1996
- Livy Bryan, pag.46, 1990
- ¹Gilbert, pag.347, 1996