

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

FACULTAD ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema: “Levantamiento de procesos y propuesta de un Manual de Funciones para el Departamento de Recursos Humanos de la Distribuidora COMEP”.

Autor:

María Elizabeth Prado Zeas

Cuenca – Ecuador

2011

CERTIFICACIÓN

Ing. Guido Ordóñez
DIRECTOR DE TESIS

CERTIFICA

Que el presente trabajo de investigación “Levantamiento de procesos y propuesta de un Manual de Funciones para el Departamento de Recursos Humanos de la Distribuidora COMEP” realizado por la Srta. María Elizabeth Prado Zeas, egresada de la Carrera de Administración de Empresas se ajusta a los requerimientos técnico-metodológicos y legales establecidos por la Universidad Tecnológica Israel, por lo que se autoriza su presentación.

Firma

Ing. Guido Ordóñez

Cuenca, Noviembre del 2011



Yo, **María Elizabeth Prado Zeas**, estudiante de la carrera de Administración de Empresas declaro conocer y aceptar las disposiciones del Programa de Estudios de la Universidad Tecnológica Israel, que en lo pertinente dice: “Es patrimonio de la Universidad Tecnológica Israel, todos los resultados provenientes de investigaciones, de trabajos científicos o técnicos o tecnológicos, y de tesis o trabajos de grado que se realicen a través o con el apoyo de cualquier tipo de la Universidad Tecnológica Israel. Esto significa la cesión de los derechos de propiedad intelectual a la Universidad Tecnológica Israel”.

María Elizabeth Prado Zeas

0104698691

Estudiante

AUTORÍA

Las ideas y contenidos expuestos en el presente informe de Investigación, son de exclusiva responsabilidad del Autor.

Firma

María Elizabeth Prado Zeas

CI 010469869-

DEDICATORIA

A mis padres José y Julia por la educación que me han dado, sin la cual no habría sido posible seguir el camino que me ha llevado a la culminación de esta tesis.

A mi sobrino Bryan por ser la persona que me impulsa a luchar y seguir adelante.

A mis familiares y amigos que siempre tuvieron una palabra de apoyo para brindarme en mis momentos difíciles durante el transcurso de mis estudios.

AGRADECIMIENTO

A Dios y mis Padres por darme la vida, a mis hermanos por estar siempre a mi lado.

Agradezco sinceramente aquellas personas que compartieron conmigo sus conocimientos para hacer posible la conclusión de esta tesis.

A mi tutor Ing. Guido Ordóñez por su persistente guía y sus constantes aportes en el desarrollo de esta tesis, a los profesores que día a día se esforzaron por impartir sus conocimientos en las aulas. Y con un inmenso aprecio agradezco a mis amigos Diego, Esteban, Erika, Pamela, Yadira y Ximena quienes con su amistad y apoyo me motivaron al término de esta tesis

INDICE

Resumen.....	8
Tema del Proyecto.....	11
Objetivos.....	16
Análisis de la situación actual.....	17
Análisis FODA.....	19

Capítulo II

Sustento teórico.....	22
Estructura Organizacional.....	22
Estructura Jerárquica.....	25
Manual de Funciones.....	25
Perfil del cargo.....	28
Procesos.....	30

Capítulo III

Organización de la empresa.....	33
Diagnostico de las funciones de los empleados.....	35
Organigrama Estructural Propuesto.....	38

Capítulo IV

Establecimiento de los procesos.....	39
Definición de las Políticas.....	42
Manual de Funciones.....	43
Presupuesto	74
Conclusiones.....	75
Recomendaciones.....	77
Bibliografía.....	79

RESUMEN

El Manual de Funciones surge de la necesidad de disponer de esta herramienta técnica, que permita a la Distribuidora COMEP diferenciarse de los demás.

El análisis de puestos pretende estudiar y determinar los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige para desempeñarlo adecuadamente.

Si el proceso del análisis de puesto está mal enfocado u obsoleto por falta de actualización o seguimiento, entonces nos atrevemos a predecir que los demás procesos que este alimenta (evaluación del desempeño, movimientos del personal, remuneraciones, capacitación, entre otros) estarán realizándose ineficazmente porque el proceso de actualización y seguimiento de las descripciones de puestos representa un soporte vital para lograr el desarrollo dinámico y productivo en la eficiencia del manejo del capital humano en las empresas.

Contar con un Manual de Funciones dentro de la Distribuidora es muy importante porque en este se fijaría de una manera clara que es lo que debe hacer cada empleado.

El Manual de Funciones describe el nivel jerárquico de cada puesto dentro de la empresa, así como su relación de dependencia, es decir el lugar que ocupa el

puesto dentro de la estructura organizacional, a que posiciones está subordinado directa e indirectamente y cuál es su relación con otros puestos de trabajo.

Está integrado por la descripción de cada puesto de trabajo y los perfiles ideales para la contratación de futuros ocupantes de los puestos, por lo tanto la integración de varias de ellos representan el Manual de Puestos y Funciones.

SUMMARY

Functions Manual arises from the need for this technical tool that allows the distributor COMEP differentiate themselves.

The job analysis aims to study and determine the requirements, responsibilities and conditions that the position required for adequate performance.

If the job analysis process is misplaced or obsolete by failure to update or follow-up, then we dare to predict that the other processes that feeds (performance appraisal, staff movements, compensation, training, etc.) will be performing inefficiently because the process of updating and monitoring of job descriptions is vital to support the dynamic development and productive efficiency in the management of human capital in in business.

Have a Manual of Functions within the Distributor is very important because this would set a clear way what to do each employee.

The manual describes the hierarchical level functions of each position within the company and its dependency ratio, in the place of the position within the organizational structure that is subordinate positions directly and indirectly and what is their relationship with other jobs.

It consists of a description of each job and the ideal profiles for the recruitment of future occupants of the seats, so the integration of several of them represent the Manual of Positions and Functions.

CAPITULO 1

ANTEPROYECTO

Tema

“Levantamiento de procesos y propuesta de un Manual de Funciones para el Departamento de RRHH de la Distribuidora COMEP”.

Planteamiento del problema

1.1 Antecedentes

Actualmente es muy importante que las empresas cuenten con un Manual de Funciones y un Reglamento Interno de Trabajo, ya que esto contribuirá a mejorar el desempeño de los empleados, optimizando de esta manera el uso de los recursos.

La Distribuidora COMEP es una empresa que se dedica a la comercialización de productos de consumo masivo dentro y fuera de la ciudad de Cuenca, esta empresa nació hace 6 años luego de un análisis previo del Sr. Freddy Mendieta quién vio la necesidad de generar una fuente de empleo y a su vez un ingreso económico para su familia.

La empresa está ubicada en la Avenida Las Pencas y el Paltan 2-78, opera con 25 empleados, cada empleado cumple su labor pero no se rige a ningún proceso,

esto genera problemas a diario en la empresa ya que no existe un Manual de Funciones que permita a los empleados el poder desenvolverse con eficiencia.

La Distribuidora COMEP no cuenta con un Manual de Funciones que permita identificar cuáles son las funciones específicas de los empleados dentro de sus cargos esto genera un sin número de acontecimientos negativos para los dueños de la empresa debido a que los empleados no se desempeñan de una manera eficaz en sus funciones; la falta de un manual de funciones y un control adecuado de cada área de trabajo conlleva a una alta rotación de personal dentro de la empresa.

Todo esto genera un retraso para la empresa debido a que no cuenta con un personal calificado que se comprometa a trabajar eficazmente para el crecimiento de la misma, existe personal desmotivado que se limita a cumplir con su trabajo y no se esfuerza por llegar a la meta establecida.

1.2 Diagnóstico o planteamiento de la problemática general

La Distribuidora COMEP es una empresa que se encuentra en el mercado alrededor de 6 años, sin embargo no cuenta con un reglamento interno de trabajo que permita identificar cuáles son las funciones específicas de los empleados dentro de sus cargos, esto genera un sin número de

acontecimientos negativos para los dueños de la empresa debido a que los empleados no se desempeñan de una manera eficaz en sus funciones.

1.2.1 Causa – Efecto

1. Área de Recursos Humanos

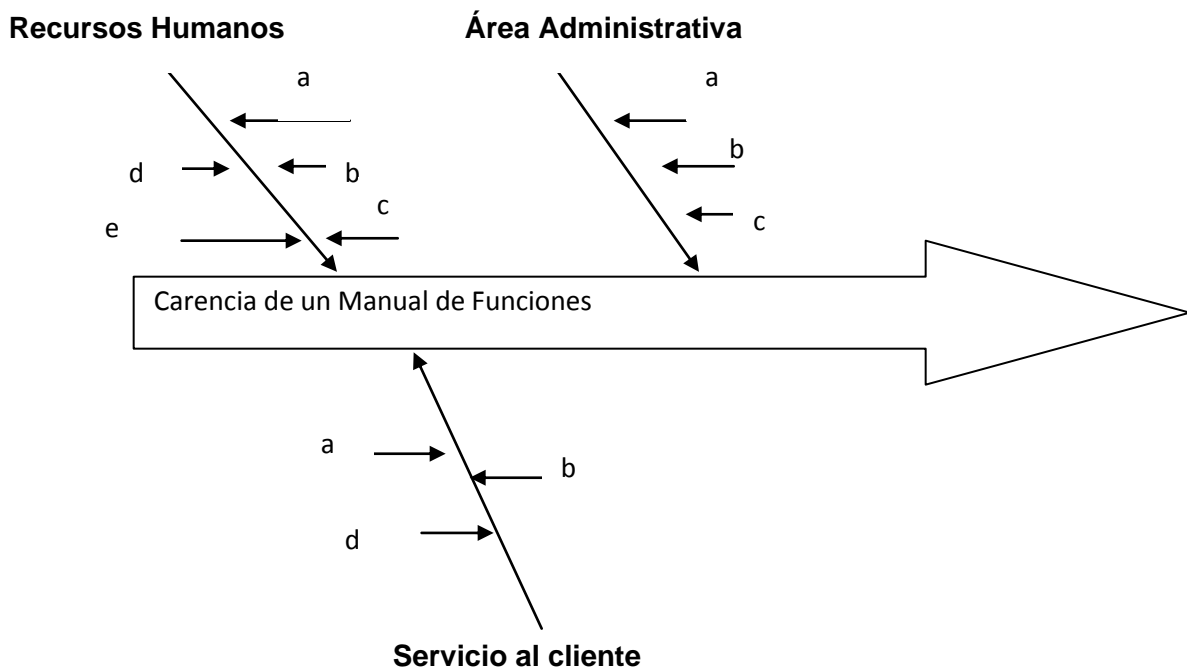
- a) Carencia de un manual de funciones.
- b) Alta rotación de personal.
- c) No se paga tiempo los salarios.
- d) Personal desmotivado
- e) Falta capacitación

2. Área Administrativa

- a) Falta de Organización laboral.
- b) Falta de personal que cubran los puestos vacantes.
- c) No existe control en el desempeño de los empleados.

3. Servicio al cliente

- a) Despachos Incorrectos.
- b) No se brinda soluciones inmediatas.
- c) Clientes insatisfechos.



Todo esto genera un retraso para la empresa debido a que no cuenta con un personal calificado que se comprometa a trabajar eficazmente para el crecimiento de la empresa, existe personal desmotivado que se limita a cumplir con su trabajo y no se esfuerza por llegar a la meta establecida.

La falta de un manual de funciones y un control adecuado de cada área de trabajo conlleva a una alta rotación de personal dentro de la empresa.

1.2.2 Pronóstico y Control de Pronóstico

Al momento de realizar un contrato con personal nuevo no se sigue ningún proceso, simplemente se hace el contrato bajo percepción según la información que se aprecia en el currículum de los aspirantes.

Cuando llega una persona nueva a ocupar el cargo no cuenta con un manual de funciones que le permita identificar qué es lo que tiene que hacer en su puesto de trabajo, la persona encargada de enseñarle que es lo que tiene que hacer es una empleada que ya estuvo anteriormente en ese puesto.

Es indispensable contar con el análisis de cada uno de los puestos, esto permitiría la posibilidad de contar con todas las características e información relativa a cada uno de los cargos. Y además el uso de esta información permitirá establecer la descripción y especificación de cada puesto, y a su vez a su futuro facilitará las actividades de reclutamiento, selección, contratación, inducción y capacitación de personal al puesto requerido.

Una vez aplicado el reglamento en la empresa se llevará un control mensual para verificar que realmente se están cumpliendo todas las normas establecidas, así mismo los empleados que no obedezcan tendrán que someterse a las sanciones correspondientes.

1.3 Formulación de la problemática específica

1.3.1 Problema principal

La falta de un Manual de Funciones y un Reglamento Interno dentro de la empresa conlleva a una sobre carga de trabajo diario y a la insatisfacción del personal.

1.3.2 Problema secundario

¿Cuáles son los efectos que genera en la empresa el no contar con un manual de funciones?

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo General

Levantar los procesos y elaboración del Manual de Funciones.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Analizar la estructura de la empresa y proponer estrategias para mejorarla.
- Elaborar un Manual de Funciones para el Departamento de Recursos Humanos el mismo que detallará cuales son las funciones así como los derechos y obligaciones de cada uno de los empleados.

1.5 Justificación

1.5.1 Justificación teórica

El análisis de puestos pretende estudiar y determinar los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige para desempeñarlo adecuadamente.

En cambio, la descripción de puestos se preocupa por el contenido del puesto, es decir, que hace el ocupante, cómo lo hace, cuando lo hace y por qué lo hace plasmando en un escrito las tareas o atribuciones que conforman el puesto, imprimiéndole así su carácter y distinción respecto de los demás puestos de la empresa.

Con el desarrollo de este trabajo se establecerá normas que los empleados deben seguir para mejorar las relaciones laborales y a su vez conseguir la satisfacción del personal dentro de la empresa.

1.6 Análisis de la Situación Actual

La Distribuidora COMEP está orientada a la compra y venta de productos de consumo masivo dentro y fuera de la ciudad de Cuenca, se encuentra ubicada en el camino de las Pencas 2 – 78 y el Paltan, trabaja con proveedores de marcas Líderes en el mercado. La empresa ofrece a sus clientes una variedad de productos en las Líneas de Johnson y Johnson, Everady, Otelo, Bic, Havells,

Confiteca, entre otros, la empresa distribuye sus productos al por mayor ofreciendo descuentos a sus clientes y brindándoles mayor utilidad en sus compras.

Para la entrega de la mercadería la empresa cuenta con 2 camiones, 1 camioneta y una furgoneta, las entregas las realizan los chóferes y un ayudante, se establecen rutas de entrega para que la mercadería sea entregada máximo a los 2 días al cliente, en caso de que no se entregue la mercadería directamente se envía por transporte público.

Al momento de realizar un contrato con personal nuevo no se sigue ningún proceso, simplemente se hace el contrato bajo percepción según la información que se aprecia en el currículum de los aspirantes.

Cuando llega una persona nueva a ocupar el cargo no cuenta con un manual de funciones que le permita identificar qué es lo que tiene que hacer en su puesto de trabajo la persona encargada de enseñarle que es lo que tiene que hacer es una empleada que ya estuvo anteriormente en ese puesto.

Es indispensable contar con el análisis de cada uno de los puestos, esto permitiría la posibilidad de contar con todas las características e información relativa a cada uno de los cargos.

Y además el uso de esta información permitirá establecer la descripción y especificación de cada puesto, y a su vez en un futuro facilitar las actividades de

reclutamiento, selección, contratación, inducción y capacitación de personal al puesto requerido.

Una vez aplicado el reglamento en la empresa se llevará un control mensual para verificar que realmente se están cumpliendo todas las normas establecidas, así mismo los empleados que no obedezcan tendrán que someterse a las sanciones correspondientes.

1.7 Análisis FODA

Fortalezas

- Es una empresa distribuidora directa de las mejores marcas de consumo masivo del país.
- Tiene cobertura de ventas dentro y fuera de la Ciudad.
- Ofrece su mercadería a los clientes a precios accesibles.

Oportunidades

- Mercado en Crecimiento: Es decir se podría explotar nuevos mercados en otras ciudades.
- Los Proveedores le brindan a la empresa apoyo para la fuerza de ventas es decir la distribuidora tiene una persona promotora de ventas de cada línea que acompañan a los vendedores a realizar la gestión de ventas en cada ruta.

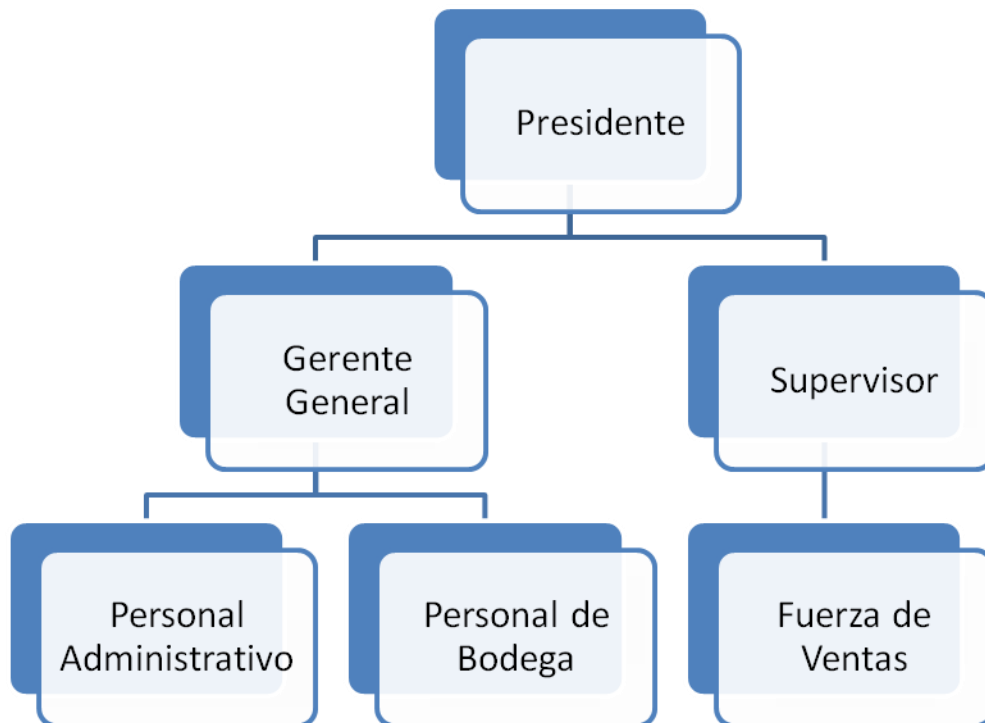
Debilidades

- Carencia de un manual de funciones: los empleados no saben cuáles son sus verdaderas funciones dentro de la empresa.
- Alta rotación de personal: Existe insatisfacción laboral por la sobre carga de trabajo y porque no se pagan los salarios a tiempo.
- Falta capacitación: No se brinda capacitación de ningún tipo a los empleados.
- No existe un liderazgo definido.

Amenazas

- Los promotores pueden identificar cuáles son los clientes con mayor capacidad de compra y realizar la negociación directa con ellos.
- La competencia podría entrar en el mercado con precios más bajos.
- Los empleados que tienen insatisfacción laboral y tienen contacto con los competidores podrían brindar información confidencial de la empresa en cuanto a costos y zonas de visitas.
- Riesgo de pérdidas económicas por clientes que no cancelan las deudas o por vendedores que no pasan los cobros a la empresa.

1.8 Estructura Organizacional Actual



Actualmente la empresa no cuenta con una estructura organizacional que se enfoque a establecer jerarquías entre departamentos, el Gerente no tiene autoridad dentro de la empresa, el es una persona demasiado permisivo esto genera que los empleados no se concentren en llegar a las metas estipuladas, a demás cada uno de los trabajadores realiza sus tareas pero cuando se trata de tomar alguna decisión urgente el personal no sabe a quién dirigirse en caso de que no se encuentre el Gerente.

Capítulo II

2.1 Marco Conceptual

Estructura Organizacional

Se entiende como la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la empresa y las relaciones entre los altos niveles jerárquicos y los demás empleados que conforman el núcleo organizacional entre sí. De esta forma busca asegurar la consecución de sus objetivos con eficacia.

Para seleccionar una estructura adecuada es necesario comprender que cada empresa es diferente, y puede adoptar la estructura organizacional que más se acomode a sus prioridades y necesidades (es decir, la estructura deberá acoplarse y responder a la planeación)

La competencia existente, para la producción de más y mejores bienes y servicios, ha provocado que las organizaciones se preocupen cada vez más, porque sus procedimientos administrativos sean eficientes.

Las empresas conscientes de que el trabajo humano organizado y tecnificado es la base de la “eficiencia” en sus actividades, independientemente de la naturaleza de estas (fabriles, comerciales, universitarias, bancarias, hoteleras, gubernamentales, etc.), han puesto especial interés a la “organización” como parte fundamental del proceso administrativo.

Estructuras organizacionales formales.

Una organización formal es la constituida por una sanción oficial para lograr objetivos determinados, en ocasiones se le cita como una jerarquía de puestos; existen cuatro componentes básicos en la organización formal:

- a) **División del trabajo:** el trabajo es demasiado para que lo ejecute una sola persona y debe dividirse para que sea ejecutado por varias.
- b) **Las personas que son asignadas y ejecutan este trabajo de visionado:** la distribución del trabajo requiere que éste sea dividido.
- c) **El ambiente en el cuál se ejecuta el trabajo:** el deseo de lograr las ventajas de la especialización, sin dejar de mantener un sano equilibrio en la división para no crear un ambiente de insatisfacción en el trabajo.
- d) **Las relaciones entre las personas ó las unidades, las unidades trabajo-personas;** Toda organización pretende alcanzar objetivos. Un objetivo organizacional es una situación deseada que la empresa intenta lograr, es una imagen que la organización pretende para el futuro. Al alcanzar el objetivo, la imagen deja de ser ideal y se convierte en real y actual, por lo tanto, el objetivo deja de ser deseado y se busca otro para ser alcanzado.

Estructura por Departamentalización:

Esta estructura consiste, como su nombre lo indica, en crear departamentos dentro de una organización; esta creación por lo general se basa en las funciones de trabajo desempeñadas, el producto o servicio ofrecido, el comprador o cliente objetivo, el territorio geográfico cubierto y el proceso utilizado para convertir insumos en productos.

El método o los métodos usados deben reflejar el agrupamiento que mejor contribuiría al logro de los objetivos de la organización y las metas de cada departamento. De acuerdo a lo anterior la departamentalización se puede dar de varias formas:

Funcional:

Una compañía que está organizada funcionalmente, separa el trabajo sobre la base de pasos, procesos o actividades que se llevan a cabo para obtener un determinado resultado final.

Las ventajas de este sistema de organización son:

- Identificar y asignar responsabilidades respecto a las funciones indispensables para la supervivencia de la organización.
- Agrupar a las personas y unidades sobre la base del trabajo que realizan, incrementar las oportunidades para utilizar maquinaria más especializada y personal mucho más calificado.

- Permitir que las personas que realizan trabajos y que afrontan problemas semejantes, brinden mutuamente apoyo social y emocional.
- Reducir la duplicación de equipo y esfuerzo.
- Constituir una forma flexible de organización; con mayor rapidez se podrá aumentar o reducir el personal; nuevos productos y territorios se podrán añadir, y a su vez ser suprimidos.
- Representar una forma organizacional fácilmente entendida o comprendida al menos por las personas que vivan en nuestra cultura.
- Los principales ejecutivos conocen las condiciones locales y pueden atender rápidamente a los clientes en su zona.
- Proporcionar un buen entrenamiento para los gerentes en potencia.

Estructura jerárquica.

También conocida como departamentalización funcional, es la más difundida y utilizada ya que representa a la organización estructural. Esta estructura, se podría llamar tradicional ya que predomina en la mayor parte de las organizaciones tanto privadas como públicas, se fundamenta en los principios de la teoría clásica.

Manual de Funciones

Un manual de funciones es un documento que se prepara en una empresa con el fin de delimitar las responsabilidades y las funciones de los empleados de una compañía. El objetivo primordial del manual es describir con claridad todas las actividades de una empresa y distribuir las responsabilidades en cada uno de los

cargos de la organización. De esta manera, se evitan funciones y responsabilidades compartidas que no solo redundan en pérdidas de tiempo sino también en la dilución de responsabilidades entre los funcionarios de la empresa, o peor aun de una misma sección.

Es un documento que se divide en los siguientes aspectos:

Descripción básica del cargo

El formato se encabeza describiendo el nombre del cargo, dependencia a la que pertenece y el cargo de su jefe inmediato.

Objetivo estratégico del cargo

Este ítem se refiere a la actividad genérica que define el grupo de funciones, actividades y responsabilidades por lo cual se hace necesario la existencia de dicho cargo en la estructura de la empresa.

En este punto se debe recalcar que la definición del objetivo debe ser concreta y que globalice en pocas palabras el grupo de funciones y responsabilidades del cargo.

Funciones básicas

En este numeral se deben incluir brevemente cada una de las funciones y responsabilidades básicas que describa adecuadamente los límites y la esencia del cargo.

Se debe tener en cuenta que en la descripción de las funciones básicas no se debe entrar en los detalles de él " cómo hacer para cumplir con las funciones", ya que este es un tema tratado al detalle en el manual de procedimientos y formatos. Es importante al describir las funciones y las responsabilidades de forma tal que el jefe de dicho empleado pueda tener una forma objetiva de medir el grado de cumplimiento de cada una de las funciones básicas al momento de la evaluación periódica del trabajador. Esto con el fin de que al entregarle sus funciones al empleado¹, podamos tener un método sencillo de control de gestión sobre el cargo, ya que al final de cada período al empleado se le pueda evaluar su desempeño lo mas objetivamente posible.

Si un grupo de funciones y responsabilidades descritas para un empleado están bien redactadas y ajustadas a la realidad, una consciente autoevaluación del empleado debe coincidir con la evaluación del jefe o al menos estar muy cercana. Con esto se debe concluir que la descripción de las funciones y responsabilidades deben ser una herramienta que ayude también a los jefes a realizar una evaluación adecuada y objetiva que no tenga nada que ver prejuicios personales.

Es muy importante incluir dentro de la lista responsabilidades, el nivel de autorización y responsabilidad presupuestal de su cargo, si lo tiene. No deben quedar dudas para el funcionario hasta donde va su responsabilidad y su autonomía tanto presupuestal como administrativa.

Personal relacionado con el cargo

En este ítem se parte de la ubicación del cargo dentro del organigrama de la empresa para determinar con que empleados o secciones debe interactuar para dar cumplimiento a sus funciones y responsabilidades asignadas.

Esta parte del formato también le permite al trabajador conocer la compañía y le da un panorama global del movimiento de la empresa entre sus diferentes secciones.

Perfil del Cargo

En este punto de la descripción del cargo, se refiere a cuál sería el perfil óptimo o ideal del funcionario que debe ocupar un cargo.

Se debe aclarar con respecto a la descripción del perfil de cargo que este se requiere para poder realizar una adecuada selección de personal. Si bien es cierto que es muy difícil encontrar un empleado que cumpla a cabalidad con el perfil óptimo establecido para un cargo, esto si nos puede servir de base para seleccionar el aspirante más adecuado en el proceso de selección.

Adicionalmente, después de conseguir el empleado más adecuado para el cargo, al cruzar el perfil óptimo establecido con las características del empleado contratado (relación hombre – cargo), se puede organizar el programa de desarrollo individual del funcionario, esto en miras de terminar de adecuar al empleado con su cargo.

Los elementos que complementan un manual de funciones para proceder a su implementación son los siguientes:

- Manual de funciones y responsabilidades.
- Manual de procedimientos y diligenciamiento de formatos.
- Estructura orgánica de la Empresa.
- Manual de normas administrativas.
- Delineamientos o directrices de contratación de Personal.
- Reglamento laboral.

Estructura Orgánica de la Empresa

En este numeral se debe presentar el organigrama real de la empresa y con sus diferentes cargos.

Este documento debe ser de conocimiento general de todos los empleados de la empresa. Su cabal conocimiento permite que cualquier funcionario tenga con claridad con quien o con quienes debe contactarse para lograr los objetivos de su cargo.

También es importante el conocimiento de la estructura orgánica de la empresa para que los empleados sigan adecuadamente el conducto regular y también para saber a dónde acudir cuando el funcionario requerido no se encuentre en el momento de ser solicitado.

Este documento consta de la gráfica del organigrama oficial de la empresa y debe estar acompañado por un documento que permanentemente se mantiene actualizando el movimiento del personal de dirección entre los cargos. El

documento anexo debe incluir los movimientos que se deben presentar cuando se presenten reemplazos temporales para cubrir algún cargo cuando el titular no se encuentre disponible en la empresa. Por lo anterior se debe determinar con claridad cuál sería el segundo renglón para los cargos más altos y claves de la empresa.

Delineamiento o Directrices de Contratación de Personal

Este documento describe inicialmente las políticas de la compañía en materia de selección, contratación y evaluación del personal. Luego se detallan los procedimientos que se deben seguir en cada uno de los aspectos (selección, contratación y la evaluación del personal). Este documento describe los procedimientos, los formatos con su respectiva descripción para el diligenciamiento, nombramiento del personal a cargo de cada proceso y la sección de la empresa a cargo de mantener estos procesos acordes al desarrollo de la empresa.

Procesos

Son planes porque establecen un método habitual de manejar actividades futuras. Los procedimientos detallan la forma exacta bajo las cuales ciertas operaciones o actividades deben cumplirse. En esencia, conforman una secuencia cronológica de las acciones requeridas.

Los procedimientos describen en forma detallada y cronológica la forma como deben desarrollarse las actividades de la empresa, participan todos los niveles y suelen ser rígidas en los niveles más bajos del personal y más flexibles en los niveles ejecutivos de la organización, ya que en los niveles menores se requieren controles más estrictos.

Los procedimientos, entre otros, tienen como objetivo entregar pautas de acción en los trabajos rutinarios y repetitivos, logrando con esto obtener mayor eficiencia, puesto que las actividades se ordenan de un solo modo.

Habitualmente los procedimientos suelen traspasar las líneas departamentales ya que involucran actividades de distintas unidades de la organización, establecen la secuencia en el tiempo de cada una de las tareas que deben realizarse en cada operación o transacción de la empresa, considerando que debe anticiparse a todos los hechos posibles que puedan ocurrir en el transcurso de las mismas, es decir, deben presentar alternativas de solución frente a diversos acontecimientos que influyan en el desarrollo normal de actividades.

1.3 Metodología

Para desarrollar este trabajo se realizará una investigación aplicada y descriptiva, mediante el método deductivo, a través de las técnicas empíricas como la de observación.

Investigación aplicada; Es la que se apoya en la solución de problemas específicos para mejorar la calidad de vida de las sociedades.

Método deductivo: Es aquel que parte de datos generales aceptados como validos para llegar a una conclusión de tipo particular

Técnicas de observación: es una técnica de investigación que consiste en observar personas, fenómenos, hechos, casos, objetos, acciones, situaciones, etc., con el fin de obtener determinada información necesaria para una investigación, se suele utilizar principalmente para observar el comportamiento de las personas y por lo general al usar esta técnica el observador se mantiene encubierto, es decir los sujetos de estudio no son conscientes de su presencia.

Capítulo III

Estructura Organizacional de COMEP

3.1 Organización de la empresa

Misión

Somos una empresa de distribuidora de productos de consumo masivo en el área de comercialización confiable, eficiente y ética; orientada a satisfacer las necesidades y aspiraciones de nuestros clientes, estableciendo relaciones de largo plazo y brindando productos de calidad a precios justos y con un excelente servicio al cliente, mereciendo siempre la confianza plena de los colaboradores, y clientes.

Visión

Consolidarnos como una empresa comercializadora de alto nivel, poniendo a disposición productos de alta calidad, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes, capital humano y sociedad.

Valores Corporativos

- **Responsabilidad Social:** Garantizar que las operaciones y políticas de la empresa vayan de acuerdo con las leyes y reglamentos aplicados hacia la prevención de problemas sociales creando de esta manera una imagen pública favorable.

- **Honestidad:** Ofrecer a los clientes lo que la Empresa está en condiciones de cumplir. Ser coherentes con su razón de ser, actuar dentro de la verdad, con honradez, responsabilidad y total transparencia.
- **Trabajo en Equipo:** Buscar la práctica de la mutua ayuda entre las personas.
- **Puntualidad:** Saber de la importancia de hacer las cosas a tiempo y en el lugar conveniente. La eficacia y la calidad de los servicios es la meta teniendo como labor la garantía de satisfacción de los clientes.
- **Respeto:** Brindar un trato justo a todos aquellos con quién tenemos relación, saludar a los demás, emplear un vocabulario adecuado, pedir las cosas amablemente, es la forma más sencilla de vivir este valor en el trabajo.
- **Comunicación:** Mantener una buena comunicación ayuda a desarrollar el desempeño de los procesos y mejora las relaciones con los clientes internos y externos.
- **Servicio:** Responder de manera oportuna a las necesidades de los clientes internos y externos, propiciando una relación continua y duradera.

3.2 Diagnóstico de las funciones de los empleados dentro de la Distribuidora Comercial Mendieta Pulla.

Descripción Actual de los Puestos

Recepcionista: Contesta el teléfono, archiva facturas, entrega reportes de ventas, saca los reportes diarios para entregar a los vendedores conjuntamente con las facturas, revisa cartera entrega retenciones a los proveedores. Autoriza los pedidos luego de revisar si el cliente no adeuda o es moroso, en caso de que el cliente tenga facturas pendientes se encarga de llamar por teléfono para concretar el pago, de ser necesario sale con los vendedores a recuperar cartera.

Facturadora: Factura todos los pedidos que le entrega la recepcionista. Ingresar las facturas de compra y verifica los stocks para luego entregar un informe con los requerimientos necesarios.

Cajera: Todos los días en la mañana se encarga de recaudar el dinero a cada uno de los vendedores, luego de verificar los saldos en los bancos realiza las papeletas de depósitos, y sale al banco a depositar el dinero, esto en ocasiones le toma toda la mañana, cuando regresa del banco ingresa los pagos al sistema basándose en los reportes que dejan los vendedores, baja retenciones de los clientes, cuando termina de ingresar cuadra la caja.

Auxiliar de contabilidad: Esta persona por ser la más antigua en la empresa, conoce todas las áreas de trabajo, y ayuda al resto del personal hacer sus tareas,

en la mañana revisa los cheques que están de pagar, o que van a ingresar a los bancos, ayuda a facturar y por las tardes se iguala los libros de bancos que están atrasados desde el mes de junio realiza cheques para pagar a los proveedores, y cuando vienen los vendedores les revisa la cartera, hace los egresos de compras y los revisa los inventarios.

Contador: .- Se encarga de la revisión de todos los movimientos contables así como la presentación a la gerencia de los estados financieros mensuales. Es un cargo controlador debido a que por intermedio de él se realizan todas las actividades financieras de la empresa.

Vendedores: Cada vendedor tiene establecida una ruta diaria de trabajo, llegan a la oficina todos los días en la mañana a entregar los reportes del día anterior, luego salen a sus respectivas zonas a cobrar y a realizar las ventas, ellos tienen un cupo mensual de ventas y si llegan al cupo tienen comisiones, y por los cobros también tienen comisiones si cobran a los 15 días plazo.

Jefe de Bodega: Esta encargado de recibir la mercadería de los proveedores, y de realizar los despachos de cada una de las facturas de los clientes, en caso de que haya algún faltante o que los clientes realicen devoluciones él hace el informe y pasa a la recepcionista para que realice la respectiva nota de crédito, verifica que los despachos de la mercadería estén de acuerdo a las facturas y controla que se cargue todo en los respectivos carros para que vayan a entregar.

Ayudantes de Bodega: Cuando llega la mercadería de los proveedores colocan la mercadería en los respectivos lugares, embalan los pedidos para enviar a los clientes y salen con los chóferes a entregar los pedidos.

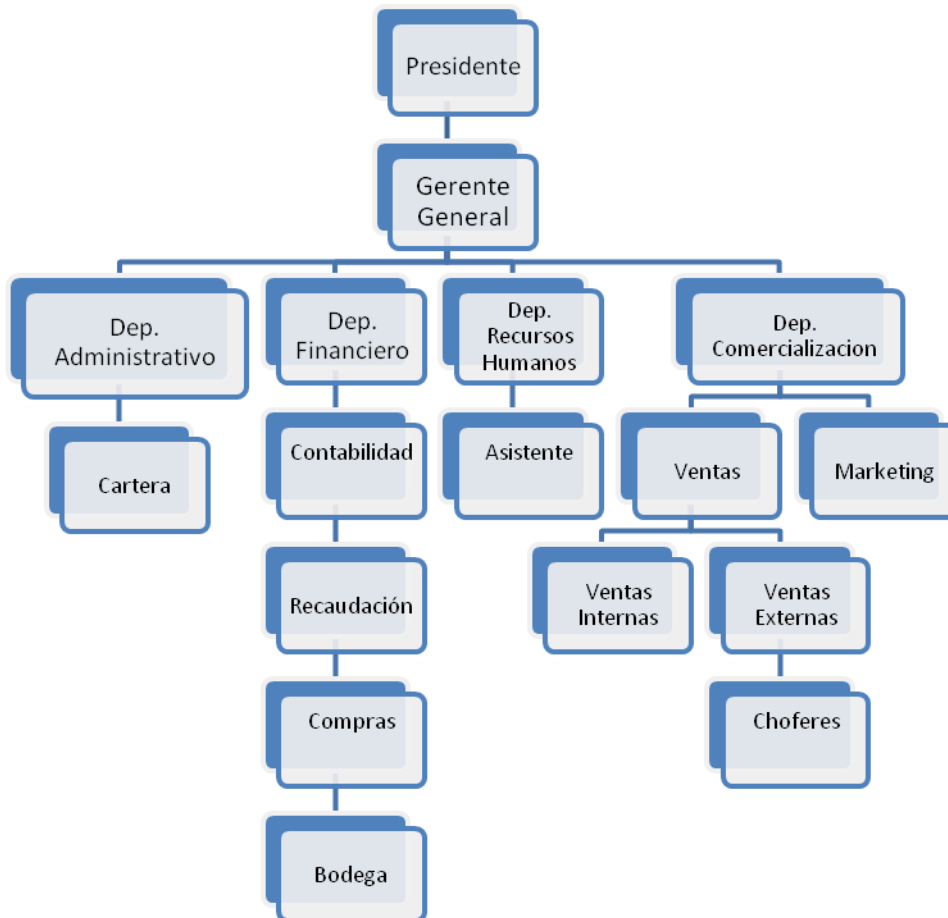
Chóferes: Cargan la mercadería en los camiones y salen a entregar a los clientes, van a retirar los sobres que envían los vendedores que están de gira.

Gerente General: Su labor se centra en la toma de decisiones y en la planeación empresarial, es el puesto en el cual se centra el mayor poder dentro de la organización, sus decisiones están centradas en lo que es inversión y en los contratos en los que representa a la empresa.

Gerente de Ventas: Realiza las negociaciones con los proveedores, realiza visitas a los clientes con los vendedores.

Supervisor de Ventas: Revisa las ventas diarias de los vendedores, establece un cronograma de actividades con los promotores de ventas para que salgan con los vendedores, ayuda a recuperar cartera, y él también tiene un cupo de ventas que tiene que llegar cada mes.

3.3 Organigrama Estructural Propuesto



Con la adopción de este organigrama se busca establecer niveles jerárquicos que representen autoridad y a la cual hay que obedecer además que ayuda a los empleados a identificar cual es su puesto de trabajo y que es lo que realmente tiene que hacer dentro de cada departamento.

Capítulo IV

Manual de Funciones

4.1 Establecimiento de los procesos y políticas del Departamento de Recursos Humanos

Selección del Personal

Cuando el Jefe de Recursos Humanos requiera contratar una persona nueva para ocupar una vacante en la empresa deberá tomar en cuenta los siguientes pasos:

- 1. Definir el perfil del personal a incorporar:** En primer lugar debe determinar las competencias o características personales que debe cumplir una persona para que pueda postular al puesto que se está ofreciendo.
- 2. Reclusión o Reclutamiento:** se busca o convoca a las personas que cumplan las competencias o características personales que se han definido anteriormente (sin necesidad de que tengan que cumplir todas ellas), para que puedan postular al puesto que se ofrece.
- 3. Evaluación**

El siguiente paso consiste en evaluar a los postulantes que han convocado, con el fin de que, entre todos ellos, se elija al más idóneo (o más idóneos) para el puesto ofrecido.

La etapa de evaluación se puede dividir en los siguientes pasos:

- **Entrevista preliminar:** es decir hacerle llenar al postulante una hoja de solicitud o empleo donde señale su información básica, y en tomarle una primera entrevista informal.
- **Prueba de conocimiento:** consiste en tomarle una prueba oral y escrita, con el fin de determinar si cumple con los conocimientos necesarios para el puesto.
- **Prueba psicológica:** consiste en tomarle una prueba psicológica, con el fin de determinar su equilibrio emocional.
- **Entrevista final:** consiste en hacerle una entrevista más formal y estricta que la primera.

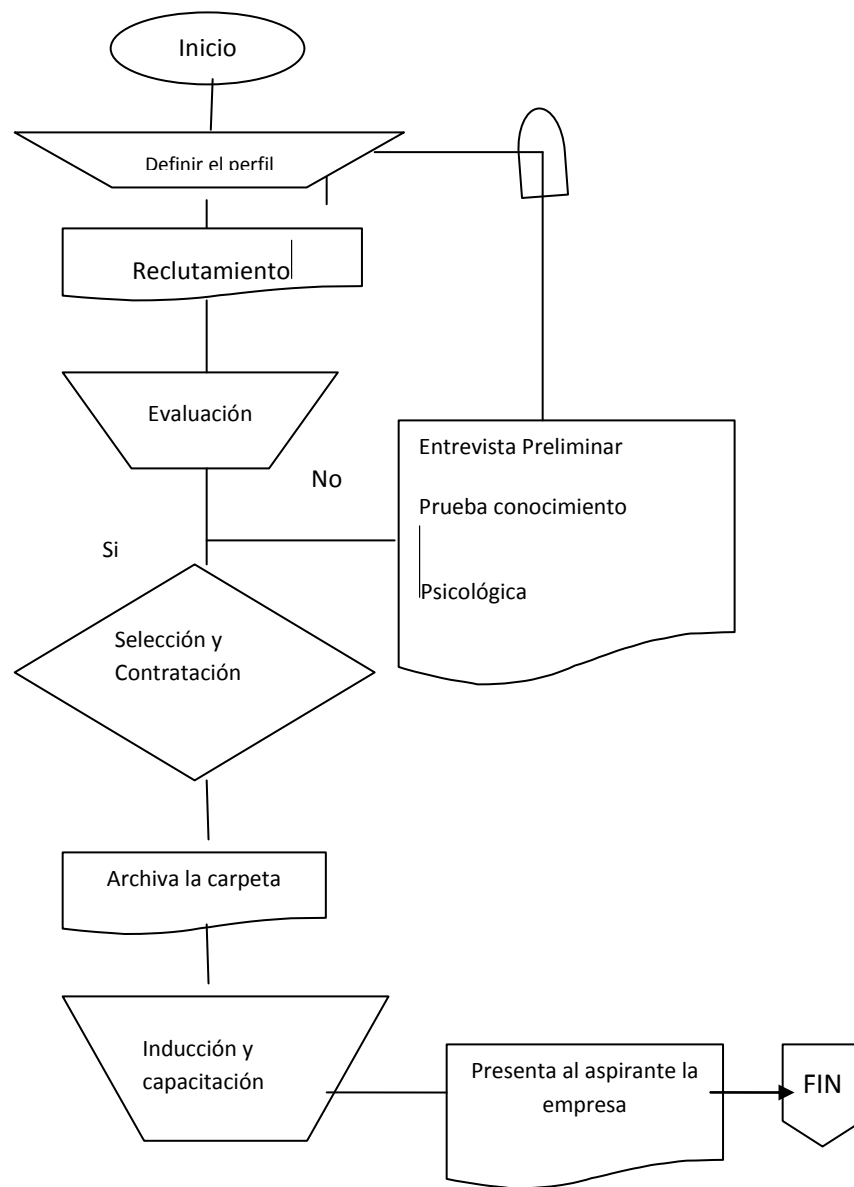
4. Selección y Contratación Una vez que se haya evaluado a todos los postulantes, seleccionar de entre ellos, al que mejor desempeño haya tenido en las pruebas y entrevistas, es decir, seleccionar al postulante o candidato más idóneo para el puesto que se está solicitando para el negocio. Luego de esto se procede a realizar el respectivo contrato.

5. Inducción y capacitación

Y, por último, una vez que se haya contratado al nuevo personal, tratar de que se adapte lo más pronto posible a la empresa (que conozca los procesos, políticas, normas), y a su nuevo puesto (que conozca sus funciones, tareas, horarios). Para ello se puede empezar haciéndole conocer las instalaciones y áreas de la

empresa, presentarle a sus nuevos compañeros, y asignarle un “tutor” que se encargue de enseñarle todas las particularidades de su nuevo puesto.

Flujo grama de selección del personal.



Definición de Políticas para COMEP

Definir las políticas no es difícil, el problema es cumplirlas. Pero sin ellas la empresa no controla su futuro, las políticas deben estar claramente definidas y a su vez estas deben ser comunicadas y entendidas por todos los integrantes de la empresa.

Se debe definir las políticas orientadas a cumplir con la visión de la empresa y estas deben ser revisadas periódicamente para adecuarlas a los cambios tanto internos como externos de la empresa.

Cada empleado de la empresa deberá ser capaz de describir con sus propias palabras de que manera su trabajo contribuye al cumplimiento de las políticas.

La dirección debe ser plenamente consciente de su papel en este proceso, no hay posibilidades de éxito si ella no “predica con el ejemplo”.

Debido a la gran importancia que tiene el establecimiento de las políticas dentro de la Distribuidora se propone las siguientes con el fin de contribuir al crecimiento de la misma.

- Brindar trato justo y esmerado a todos los clientes, en sus solicitudes y reclamos considerando que el fin de la empresa es el servicio a la comunidad.

- Los puestos de trabajo en la empresa son de carácter poli funcional; ningún trabajador podrá negarse a cumplir una actividad para la que esté debidamente capacitado.
- Cumplir con los reglamentos estipulados dentro de la empresa.
- Velar por el bienestar de los empleados
- Responder siempre a las necesidades y expectativas de los clientes con la integridad y cumplimiento de promesas en las relaciones entre clientes internos y externos generando lealtad hacia la empresa
- Orientar al crecimiento y fortalecimiento de la distribución de nuestros productos a nivel nacional.

4.2 Elaborar el respectivo Manual de Funciones

Manual de Funciones Comercial Mendieta Pulla

La Empresa Comercial Mendieta Pulla, es una empresa que se dedica a la compra y venta de productos de consumo masivo dentro y fuera de la ciudad con 6 años de presencia en el mercado.

La empresa se orienta en ser una empresa comercializadora de líneas líderes en el mercado nacional, con atención personalizada orientada a brindarle valor agregado al cliente.

Con el fin de lograr los objetivos de la empresa es necesario diseñar una estructura organizacional y funcional que con precisión y claridad exponga las responsabilidades, obligaciones, niveles de autoridad y de coordinación que deben guardar todos los que integran la Empresa, con la finalidad de que su colaboración, esfuerzo y compromiso en el trabajo coadyuven a lograr esos propósitos y metas.

Finalidad del Manual

La Finalidad del Manual de Funciones del Comercial Mendieta Pulla es:

1. Explicar la estructura de cada una de las áreas que componen la empresa, designando las funciones generales y específicas de su estructura.
2. Indicar a los empleados cuáles son sus niveles de responsabilidad y autoridad, delegados en cada una de las áreas y las relaciones jerárquicas que existen entre ellas.
3. Establecer su organización y sus funciones.
4. Informar a todos los empleados acerca de sus funciones y responsabilidades dentro de la empresa.

Todos los empleados están en la obligación de cumplir con lo establecido en el presente Manual de Funciones.

Alcance

El presente Manual de Funciones, cubre la organización estructural funcional de la Distribuidora Comercial Mendieta Pulla CIA. Ltda., siendo su ámbito de aplicación todo el personal que labora en las distintas áreas de la empresa, desde la gerencia general, gerentes de las áreas administrativas, operativas, jefes de las distintas áreas, y personal que labora en los distintos niveles.

Cargo: Gerente General

Jefe Inmediato: Reporta al Directorio de accionistas

Supervisa a: Supervisor de Ventas y a todas las áreas de la empresa.

Funciones

- Fijar las políticas operativas y administrativas dentro de la empresa.
- Responder ante los accionistas, por los resultados de las operaciones y el desempeño organizacional, planea, dirige y controla las actividades de la empresa. Ejerce autoridad funcional sobre el resto de cargos ejecutivos, administrativos y operacionales de la organización.
- Liderar el proceso de planeación estratégica de la organización, determinando los factores críticos de éxito, estableciendo los objetivos y metas específicas de la empresa.

- Desarrollar estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas propuestas. A través de sus subordinados vuelve operativos a los objetivos, metas y estrategias desarrollando planes de acción a corto, mediano y largo plazo.
- Crear un ambiente en el que las personas puedan lograr las metas de grupo con la menor cantidad de tiempo, dinero, materiales, es decir optimizando los recursos disponibles.
- Implementar una estructura administrativa que contenga los elementos necesarios para el desarrollo de los planes de acción.
- Supervisar constantemente los principales indicadores de la actividad de la empresa con el fin de tomar decisiones adecuadas, encaminadas a lograr un mejor desempeño de la empresa.
- Contactar continuamente con proveedores, en busca de nuevas negociaciones favorables y rentables para la empresa.

Requisito para el Puesto

Instrucción: Estudios Superiores

Título: Título Profesional en Ingeniería, Administración, Economía o carreras afines.

Conocimientos: Conocimiento de software comercial para trabajo de oficina.

Experiencia: experiencia mínima de cinco (5) años en labores propias del cargo como roles de dirección y control de una empresa.

Habilidades y Destrezas

- **Pensamiento Estratégico:** Tener siempre presente, cuales son los objetivos y misiones empresariales. Adaptar el trabajo individual en pro de la visión y misión empresarial. Transmitir visión a los demás.
- **Capacidad de Gestión:** Entender que el concepto de “Gestión” va más allá del concepto “Administración”. Se debe abandonar posturas mecanicistas; adoptar posturas orgánicas y sistémicas.
- **Inspira y Motiva:** Ser capaz de transmitir positivismo y optimismo a los demás. Ayuda mutua para realizar el trabajo y aliviar la carga laboral. Ser capaz de crear desafíos y estímulos.
- **Estimular el Compromiso:** Ser comprometido y estimular el compromiso de los demás con el trabajo, con la visión, misión, objetivos grupales y empresariales.
- **Buen Comunicador:** Disponer de una cierta aptitud para la comunicación activa y poseer la capacidad y la disposición para establecer una comunicación fluida y permanente.
- **Lidiar con Conflictos:** Aprender a enfrentar conflictos (personales, grupales) Aprender a tratar con gente conflictiva, y convertir el conflicto grupal en una discusión de la cual se obtengan resultados positivos y productivos. Colaborar en la suavización de roces entre individuos, alentar el diálogo.

- Ejercer Liderazgo: Auto-liderazgo (auto-motivación, auto-dirección, autocontrol) Capacidad para evaluar rápidamente situaciones, tomar iniciativa y con facilidad de adaptación. El trabajo es cada vez más responsable de sus horarios, de su modo de trabajo, de su relación con la empresa y de su función.
- Negociar: Capacidad de llegar a acuerdos justos y benéficos, para la empresa y sus empleados, y tomar las decisiones correctas ante hechos puntuales y difíciles de resolver, que se presenten.
- Síntesis y Planeamiento: Ser directo, no evadir responsabilidades. Ser partícipes activos del planeamiento de objetivos y estrategias empresariales.

Cargo: Recepcionista

Jefe Inmediato: Jefe de Recursos Humanos

Funciones

- Recibir las facturas al Jefe de Bodega.
- Clasificar las facturas por zonas y por vendedor.
- Archivar las facturas en las respectivas carpetas.
- Atender las llamadas telefónicas y direccionarlas a las extensiones correspondientes.

- Realizar Notas de Crédito
- Sacar reportes diarios de las zonas que tienen que visitar los vendedores y entregarlos con las respectivas facturas.
- Entregar notas de pedido a los vendedores.
- Entregar recibo de cobro a los vendedores.
- Archivar los recibos de cobro en orden ascendente y alfabética.
- Encargada de entregar los cheques a proveedores.

Requisitos para el puesto

Instrucción: Mínimo Bachiller

Título: Bachiller en Secretariado

Conocimientos: Computación básica

Experiencia: 1 año en cargos similares

Habilidades y Destrezas:

- Trabajo bajo presión
- Capacidad verbal
- Retentiva
- Rapidez

- destreza manual y visual

Cargo: Facturadora

Jefe Inmediato: Jefe de Recursos Humanos

Funciones

- Ingresar los pedidos en el sistema e emitir las facturas para los clientes.
- Clasificar las facturas grapadas conjuntamente con los pedidos y pasar al jefe de bodega.
- Ingresar las facturas de compra y emitir las retenciones para los proveedores.
- Sacar lista de precios para los vendedores.
- Informarse de todas las promociones que ofrecen los proveedores para comunicar a los vendedores.
- Asistir a las reuniones por lanzamientos de productos.
- Entregar informe de ventas mensuales a los proveedores.

Requisito para el Puesto

Instrucción: Bachiller o tercer nivel

Título: Bachiller en contabilidad

Conocimientos:

Dominio de programas utilitarios (Excel, Power point, word), rapidez para digitar.

Experiencia:**Habilidades y destrezas**

- Capacidad de trabajar bajo presión.
- Revisión de correcta recepción de mercadería en sistema contable
- Orientada a resultados y buenas relaciones interpersonales.
- Responsable y honrada.
- Ordenada y analítica

Cargo: Asistente de Finanzas (Cartera)

Propósito: Realizar un seguimiento y un control de los cobros que realizan los vendedores.

Jefe Inmediato: Jefe de Recursos Humanos, Gerente

Supervisa a: Los vendedores y a facturación.

Funciones

- Analizar como esta la cartera de cada vendedor.
- Verificar saldos con los vendedores.
- Llamar a los clientes que están atrasados en los pagos y fijar una fecha de cobro.
- Revisar los pedidos de los clientes y autorizar el despacho.
- Salir con los vendedores para visitar a los clientes.

Requisito para el Puesto

Instrucción: Nivel Superior o a fines

Título: Ing. Comercial

Conocimientos:

Programas Utilitarios

Experiencia

3 – 5 años en recuperación de cartera.

Habilidades y Destrezas

- Facilidad de palabra.
- Don de Mando
- Trato fiable con los demás.

- Seriedad y respeto.
- Honrada.
- Capacidad de interpretación.
- Crítica y eficiente.

Cargo: Contador

Propósito: Supervisar y controlar todas las operaciones contables de la empresa.

Jefe Inmediato: Gerente

Funciones

- Revisar los movimientos contables.
- Elaborar los Estados Financieros.
- Elaborar los informes contables.
- Supervisar y controlar todas las operaciones contables.
- Brindar asesoría en aspectos contables y tributarios.
- Supervisar el registro diario de operaciones en libros.
- Supervisar el ingreso por ventas diariamente.

Requisito para el Puesto**Instrucción:** Tercer Nivel**Título:** Contador**Conocimientos:**

Dominio de las leyes tributarias y contables de una empresa.

Experiencia

Mínimo 5 años en el manejo de la contabilidad en empresas similares.

Habilidades y destrezas

- Coordinación general para llevar a cabo una contabilidad coherente con la realidad de la empresa,
- Capacidad de juicio para analizar las diferentes alternativas frente a un problema o una premura en el tiempo.
- Estar bien capacitado al día con las últimas disposiciones legales tributarias.
- Habilidad expresiva para explicar los alcances de las posiciones contables en el ejercicio, en su interacción con las demás áreas y principalmente con la gerencia.

Cargo: Auxiliar Contable**Jefe Inmediato:** Contador**Funciones**

- Registrar toda la información del personal para realizar los roles.
- Crear códigos de los vendedores en el sistema para asignarles comisiones por ventas y cobros.
- Receptar toda la información necesaria de descuentos y cobros a incluirse en la nómina y elaboración del correspondiente detalle por concepto.
- Control de saldos de descuentos por anticipos y préstamos al personal.
- Emisión de comprobantes de pago de Roles.
- Emisión del listado resumen de nómina para la acreditación y cheques.
- Contabilización de los Roles de Pago
- Elaboración de cheques por pagos a proveedores y custodia de chequera.
- Realizar mensualmente respaldos de la información de toda la empresa.

Instrucción: Estudios superiores en Contabilidad Empresarial, Administración de Empresas o afines.

Título: Ing. Comercial

Conocimientos

Principios de contabilidad, procedimientos de oficina, procesamiento electrónico de datos, Sistemas operativos, hojas de cálculo y transcripción de datos.

Experiencia

Un (1) año de experiencia progresiva de carácter operativo en el área de registro de asientos contables.

Habilidades y destrezas

- Capacidad para trabajar bajo presión.
- Capacidad de aprendizaje.
- Efectuar cálculos con rapidez y precisión.

Cargo: Cajera

Propósito: Recaudar el dinero cobrado por los vendedores y depositar en las cuentas de la empresa.

Jefe Inmediato: Jefe de Recursos Humanos

Funciones

- Recibir el dinero a todos los vendedores de la empresa.
- Ingresar el detalle de los cobros y realizar las papeletas de depósito.

- Ir al Banco a realizar los depósitos.
- Ingresar al sistema los cobros y bajar la cuenta de los clientes.
- Ingresar retenciones de los clientes.
- Cuadrar Caja.
- Sacar reportes de los cheques a depositar al siguiente día.
- Entregar la conciliación de caja al contador.

Requisito para el Puesto

Instrucción: Bachiller / Estudios superiores

Título: Bachiller en Administración o a fines.

Conocimientos:

Dominio de programas utilitarios (Excel), manejos contables.

Experiencia

2-3 años e cargos similares.

Habilidades y Destrezas

- Agilidad mental y manual para el manejo del dinero.
- Facilidad de expresión y buenas relaciones interpersonales.

- Flexibilidad para adaptarse a los cambios.

Cargo: Asistente Administrativo (Compras)

Propósito: Llevar un control del inventario de la Empresa.

Jefe Inmediato: Gerente General, Jefe de Bodega, Jefe de Recursos Humanos

Funciones

- Maneja los Fondos de caja chica.
- Realizar los ingresos y egresos de mercadería para bodega.
- Revisar el inventario conjuntamente con el jefe de Bodega.
- Llevar un control de faltantes.
- Realizar Pedidos a los proveedores.
- Actualizar precios en el sistema.
- Informar a los vendedores acerca de precios y promociones.
- Llevar un registro de los cheques que están por cancelar.
- Imprimir las retenciones y archivar para entregar a los proveedores.
- Realizar conciliaciones bancarias para el ajuste entre el estado de cuenta emitido por el banco y el saldo que arroja el sistema de la empresa.

- Llevar el control presupuestario del gasto y disponibilidad de la partida de viáticos.

Requisito para el Puesto

Instrucción: Universitario.

Título: Técnico Superior Universitario en Administración.

Conocimientos:

Principios y prácticas de contabilidad, Redacción, ortografía.

Experiencia

4 años en funciones de operación administrativa.

Habilidades y Destrezas

- Analizar declaraciones de impuestos.
- Comprender la información que va a procesar.
- Manejar los diferentes formatos de compras.
- Tener iniciativa.
- Expresarse claramente en forma oral y escrita.
- Realizar cálculos numéricos con rapidez y precisión.

Cargo: Jefe de Bodega

Propósito: Supervisar, programar, coordinar, ejecutar y evaluar las actividades relacionadas con la administración de la bodega.

Jefe Inmediato: Asistente administrativo (Compras), Gerente

Funciones

- Programar, organizar, asignar y supervisar las actividades del personal a su cargo, responsable de las bodegas.
- Asignar tareas a sus subordinados.
- Llevar un control de inventario semanal.
- Recibir mercadería de los proveedores.
- Verificar que este todo en orden y pasar la factura de compra a la persona encarga de ingresar la mercadería.
- Retirar las facturas del departamento de facturación y proceder a ordenar para efectuar el despacho de la mercadería.
- Elaborar las guías de despacho de mercadería a los clientes.
- Entregar el respaldo de las facturas entregadas a los clientes a la recepcionista para su respectivo archivo.

Requisito para el Puesto

Instrucción: Superior

Título: Ing. Comercial o a fines.

Conocimientos:

Control y manejo de inventarios.

Experiencia

2 años en el manejo de bodegas.

Habilidades y destrezas

- Habilidad para manejar grupos de trabajo.
- Habilidades interpersonales para comunicarse con personal de todo nivel jerárquico.
- Organización y capacidad para realizar tareas administrativas.
- Habilidad para trabajar ante presión y fines de semanas

Cargo: Bodeguero

Propósito: Realizar los despachos de mercadería.

Jefe Inmediato: Jefe de Bodega

Funciones

- Recibir las facturas del jefe de bodega.
- Recolectar los productos.
- Embalar los pedidos.
- Dictar al jefe de bodega para que realice las guías de despacho.
- Subir la mercadería al camión.
- Salir a entregar los pedidos.

Requisito para el Puesto

Instrucción: Bachiller

Conocimientos

Conocimiento de programas utilitarios.

Experiencia

6 meses en cargos similares.

Habilidades y Destrezas

- Retentiva para ubicación de los productos.
- Rapidez en la acción.

- Ser responsable de sus actos.
- Agilidad en las decisiones.

Cargo: Chofer

Propósito: Entregar la mercadería a los clientes.

Jefe Inmediato: Jefe de Bodega

Funciones

- Entregar la mercadería a los clientes.
- Viajar a las zonas donde le toca entregar la mercadería independientemente del día que le toque tendrá que salir una vez a la semana de viaje.
- Verificar que este cargado toda la mercadería en el camión.
- Verificar en presencia del cliente la mercadería que esta entregando.
- Notificar al jefe de bodega en caso de reclamos o devolución de mercadería.

Requisitos para el puesto

Instrucción: Bachiller.

Título: Chofer Profesional

Experiencia

1 año en cargos similares.

Habilidades y Destrezas

- Ser ágil para cumplir las órdenes encomendadas.
- Conocer las rutas dentro y fuera de la ciudad.
- Capacidad para memorizarse direcciones y nombres de los clientes.
- Ser honrado y respetuoso

Cargo: Supervisor de Ventas

Propósito: Planificar y coordinar las zonas de visita de los vendedores.

Jefe Inmediato: Gerente

Funciones

- Planificar los territorios de ventas asignándoles la misma carga de trabajo a todos los vendedores de una manera ideal.
- Motivar a los vendedores a cumplir los cupos asignados.
- Fijar objetivos y metas a cada vendedor para que lleguen al cupo mensual.
- Receptar los pedidos de los vendedores y entregar a facturación.

- Informar a los vendedores de las promociones mensuales.
- Realizar visitas arbitrarias a los clientes de cualquier zona para verificar que el vendedor está visitando la zona.
- Dar solución a problemas que se presenten dentro y fuera de la empresa.
- Sugerir ideas de atención al cliente.
- Mejorar continuamente el servicio que se ofrece de manera que se satisfaga a las necesidades de demanda.
- Realizar anualmente una investigación de mercados en la cual se analice los requerimientos actuales del mercado.
- Analizar el volumen de ventas, costos y utilidades.
- Medir y evaluar el desempeño de la fuerza de ventas.

Requisitos para el Puesto

Instrucción: Superior

Título: Ing. Comercial o Marketing

Conocimientos

Dominio de programas utilitarios.

Habilidades y Destrezas

- Actuar Bajo Presión: Evitar el decaimiento ante excesos de trabajo y plazos establecidos.
- Poseer equilibrio emocional. Capacidad para trabajar largas jornadas laborales.
- Saber escuchar.
- Ser Persuasivo
- Facilidad de realizar negocios.
- Organizado y responsable.

Cargo: Vendedores

Propósito: Realizar la gestión de ventas para sacar adelante a la empresa.

Jefe Inmediato: Supervisor de Ventas

Funciones

- Establecer un nexo entre el cliente y la empresa: Comunicar adecuadamente a los clientes la información que la empresa preparó para ellos acerca de los productos y/o servicios que comercializa, como: mensajes promocionales, slogans, información técnica.
- Administrar su territorio o zona de ventas: debe asumir la administración de

ese territorio o grupo de clientes que le ha sido asignado. Para ello, debe:

- 1) planificar, es decir, fijar objetivos, diseñar estrategias y decidir con anticipación las actividades que realizará y los recursos que utilizará, 2) implementar su plan y 3) controlar los resultados que vaya obteniendo en función de las actividades que va implementando. Todo esto, teniendo en mente la satisfacción del cliente, pero de una forma que sea al mismo tiempo rentable o beneficioso para la empresa que representa.

- Integrarse a las actividades de mercadotecnia de la empresa que representa.
- Retener a los clientes actuales.
- Captar nuevos clientes.
- lograr determinados volúmenes de venta.
- Mantener o mejorar la participación en el mercado.
- Generar una determinada utilidad o beneficio para la empresa.
- Retroalimentar a la empresa informando a los canales adecuados (como el departamento de ventas y el de mercadotecnia) todo lo que sucede en el mercado, como: 1) inquietudes de los clientes (requerimientos, quejas, reclamos, agradecimientos, sugerencias, y otros de relevancia); y 2) actividades de la competencia (introducción de nuevos productos, cambios de precio, bonificaciones, etc.).

Requisito para el Puesto

Instrucción: Superior

Título: Tecnólogo en Marketing

Conocimientos

Conocer todas las zonas de la ciudad.

Experiencia

1 año como vendedor de productos similares

Habilidades y Destrezas

- Compromiso
- Paciencia
- Entusiasmo
- Dinamismo
- Sinceridad
- Responsabilidad
- Honradez
- Tener Facilidad de palabra

- Capacidad de convencimiento.
- Poseer Empatía
- Saber escuchar
- Habilidad para las ventas.

Cargo: Jefe de Recursos Humanos

Propósito: Controlar que el personal realice un trabajo eficiente y productivo.

Jefe Inmediato: Gerente

Funciones

- Planear, organizar liderar y controlar los recursos de la empresa.
- Definir estrategias para cumplir los objetivos.
- Desarrollar planes para coordinar actividades y las tareas que se efectúan en la empresa.
- Ser emprendedor, es decir, es quien ha de tomar las iniciativas, los proyectos, ha de dominar los acontecimientos.
- Establecer jerarquías para saber quien obedece a quien.
- Motivar al personal y seleccionar canales de comunicación para resolver conflictos.

- Desarrollar un estilo de liderazgo que se ajuste a las necesidades y requerimientos de la cultura organizacional de la empresa.
- Un asignador, es decir, asignar las tareas a las personas más adecuadas para su desempeño.
- Ser portavoz, es decir, saber transmitir las instrucciones a los colaboradores
- Velar por el bienestar del personal y organizar actividades orientadas a la integración, identificación y motivación de los empleados de tal forma de lograr compromiso con la empresa.
- Coordinar con el Gerente sobre justificaciones de faltas y permisos médicos.
- Responsable de la contratación del personal coordinando conjuntamente con el Gerente y el Supervisor.
- Asegurarse de que los procesos se realicen de acuerdo a lo planeado.

Requisito para el Puesto

Instrucción: Superior

Título: Licenciatura en Administración de Empresas o Administración de Recursos Humanos

Conocimientos

Tener una preparación jurídica (tener conocimiento de las normas legales), cierto dominio de la informática como usuario

Experiencia

3 años en la Administración de Recursos Humanos.

Habilidades y Destrezas

- Poseer visión Estratégica
- Capacidad concertadora, integradora, innovadora.
- Capacidad para adaptarse a los cambios.
- Capacidad para solucionar problemas.
- Debe ser un buen comunicador, saber transmitir las ideas, las opiniones, en el momento adecuado y de la mejor manera.
- Ser gestor de las anomalías.
- Ha de ser un líder.
- Ser un coordinador de los grupos de trabajo.
- Tener preparación financiera (dominar los costos, previsiones, ...)
- Saber un poco de psicología ya que el trato con el personal lo requiere.
- Un poco de pedagogía ya que constantemente se va formando al personal.
- Tener capacidad de defender “inteligentemente” los intereses de la organización. No significa conseguir todo a favor de la empresa sino ser hábil para hacer comprender al superior de las necesidades de los trabajadores y también debe ceder a favor de éstos algunas ocasiones.

Cargo: Asistente de Recursos Humanos

Propósito: Llevar en orden los archivos.

Jefe Inmediato: Jefe de Recursos Humanos.

Funciones

- Aplica instrumentos de registro de información de cargo, para el análisis de cargos.
- Verifica las referencias de los aspirantes a los cargos.
- Mantiene actualizados los archivos del personal que ha recibido adiestramiento
- Responsable de realizar avisos de ingresos y salidas, ingreso de horas extras en historia laboral del IESS en coordinación con el área contable, hasta los 10 de cada mes.
- Realizar ingresos y salidas de personal en la asistencia.
- Realizar la entrega de contratos a la gerencia para la firma correspondiente y realizar el trámite respectivo para legalización.
- Tramitar documentación concerniente a tramites solicitados por el IESS al personal con permiso medico (aviso de enfermedad, planillas, solicitudes, etc.)

Requisito para el Puesto

Instrucción: Estudios Superiores en Recursos Humanos o a fines

Conocimientos

Manejo de programas utilitarios, Relaciones laborales.

Experiencia

6 meses en cargos similares

Habilidades y Destrezas

- Capacidad de entendimiento y solución de conflictos.
- Trabajar bajo presión.
- Facilidad de palabra.
- Facilidad de establecer buenas relaciones laborales.
- Capacidad para Seguir instrucciones orales y escritas.
- Producir informes sobre los procesos o trámites efectuados.

4.3 Presupuesto para la implementación del Manual de Funciones

Cargo	Sueldo	Horas	Uniforme	Muebles y	Equipo	Total
Ocupacional		Extras		Enseres	de	Total
					Computo	Inversión
JEFE DE RECURSOS HUMANOS	1200	75,00	220	320	600	2415
ASISTENTE DE RECURSOS HUMANOS	350	90,42	180	180	0	800,42

Total 3215,42

La inversión Inicial que tendrá que realizar el dueño de la empresa es de 3215.42, debido a que no cuentan con una persona encargada del personal es muy importante establecer estos dos cargos dentro de la empresa, ya que el Jefe de Recursos Humanos se encarga de hacer cumplir con las normas y políticas de la empresa, además se encargará únicamente del personal y se podrá verificar que se cumplan las funciones de acuerdo al rol que desempeña cada empleado.

Capítulo V

5.1 Conclusiones

- La comunicación es vital en cualquier organización y se observó que este es uno de los principales problemas que se encuentra en la empresa analizada ya que no existe un manual de descripción de puestos que se entregue a los empleados al momento de la contratación en donde se especifique cuáles son sus funciones y responsabilidades.
- En muchos de los casos los empleados fungen como Comodines, ya que se les asigna tareas conforme las necesidades así lo precisen, además no cuentan con una guía de actividades a realizar ni mucho menos de cómo hacerlo.
- El supervisor e incluso el Gerente tiene que repetir constantemente las tareas a realizarse de cada empleado lo que ocasiona una serie de problema como lo es la pérdida de tiempo, confusión y descontento además de una mala organización e ineficiencia en el trabajo.
- Todo esto es el reflejo de la falta de una estructura organizacional, que a pesar de que se cuenta con un organigrama, no se toma en consideración porque se encuentra sobre estructurado, ya que se contemplan puestos que no existen dentro de la empresa, por esta razón se decidió proponer una estructura organizativa simple, contemplando todos aquellos puestos que se consideran importantes para el buen funcionamiento de la

organización. Y un ejemplo de ello es el Departamento de Recursos Humanos ya que ayudaría bastante a solucionar estos problemas.

- El departamento de Recursos Humanos dentro de la empresa se haría cargo de las funciones descritas en el Manual de Puestos presentado en esta Tesis, ya que se observa la necesidad de una persona que se ocupe de las actividades mencionadas en dicho manual. Actualmente es el Gerente quien lleva a cabo estas actividades lo cual le ocasiona que se distraiga de sus funciones principales como son la Planeación, Organización y el diseño de las estrategias de la organización.
- Es conveniente escuchar a los trabajadores y no se sabe exactamente cuáles son, posiblemente la respuesta la tenga uno de ellos, no se debe subestimar a los de menor rango, hay que recordar que son los colaboradores que se encuentran en contacto directo con la realización de las tareas.

5.2 Recomendaciones

- Es recomendable que se aplique la estructura que se propone ya que pondría orden en la empresa, todo cambio cuesta esfuerzo y posiblemente implique un costo, pero este será recuperado ya que los empleados sabrían lo que tienen que hacer lo que les disminuiría bastante trabajo a los directivos, otorgando mayor tiempo para realizar las actividades propias de su puesto, los empleados no tendrían confusión al realizar sus actividades, situación que generaría mayor eficiencia en el desempeño de su trabajo.
- El manual de descripción de puestos es de suma importancia ya que complementa al organigrama indicado el nombre del puesto las funciones, responsabilidades, dependencia y características requeridas en las personas que ocuparan el puesto.
- Este Manual con el cual no se contaba, hace que se facilite la implementación del organigrama y juntos tienen los elementos suficientes para guiar con mayor claridad a la empresa hacia una mejor organización.
- Finalmente se sugiere que la empresa Comercial Mendieta Pulla tome en consideración la propuesta del nuevo Organigrama así como el Manual de Funciones y se mantenga una retroalimentación constante con todos los miembros de la organización, teniendo una mente abierta

a la propuesta de nuevas ideas para capturar el capital intelectual que contribuyan satisfactoriamente al crecimiento de la organización.

Bibliografía

- www.gestiopolis.com/recursos/documentos
- www.talentohumano.12.com
- www.evaluar.com
- DELGADO BETANCOURT Alberto, 2002, Análisis descripción y diseño de cargos.
- CHIAVENATO Idalberto, 2002, Gestión de Talento Humano, 1era edición
- CHIAVENATO Idalberto, El capital Humano de las Organizaciones.
- FRANKLIN FINCOWSKY Enrique Benjamín, 2003, Organización de empresas, 2da edición.