



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

UTECI

TEMA>

MANUAL DE FUNCIONES EN EL AREA DE RECURSOS HUMANOS PARA BASE
EXTREME AÑO 2011-2012

AUTOR: Melida Cristina Tacuri Guerra

DIRECTOR: Ing. Guido Ordoñez Sempertegui

CUENCA- ECUADOR

2011

Certificado de responsabilidad del director de tesis

Ing. Guido Ordoñez Sempertegui

Director de Tesis

CERTIFICA:

Que el presente trabajo de investigación Manual de Funciones en el Área De Recursos Humanos Para Base Extreme Año 2011-2012, realizado por la Srta. Melida Cristina Tacuri Guerra, egresado 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.

Cuenca, Noviembre del 2011

Ing. Guido Ordoñez Sempertegui

DIRECTOR DE TESIS

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS

Yo, **MELIDA CRISTINA TACURI GUERRA**, estudiante de **ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS** declaro conocer y aceptar la disposición de la Normativa de la Universidad Tecnológica Israel que en su parte pertinente textualmente dice: “Forma parte del Patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de las investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”.

Firma

.....

Mélida Cristina Tacuri Guerra

AUTORIA

Los contenidos, argumentos, exposiciones, conclusiones son de responsabilidad del autor.

Firma

.....

Melida Cristina Tacuri Guerra

CI. 0105514921

DEDICATORIA

La realización de este trabajo de graduación es dedicado a mis padres por haber confiado en mí y haberme apoyado tanto: moral, espiritual y económicamente para la consecución de este trabajo.

A mi hija quien ha sido la luz e inspiración para poder seguir adelante en momentos difíciles.

AGRADECIMIENTO

Agradezco en primer lugar a Dios y a mis padres porque me permitieron que continúe capacitándome y supieron apoyarme en todo momento de mi vida.

A mis amigos que me ayudaron en el desarrollo del presente trabajo.

Al Ing. Guido Ordoñez que fue mi director de tesis y supo guiar.

RESUMEN

El presente trabajo permitió elaborar un manual de funciones para la empresa Base Extreme, con la finalidad de entregarles de un manual práctico que permita desarrollar las funciones de cada puesto de trabajo con mayor responsabilidad y mejorando el desempeño.

Ante la situación planteada surge la necesidad de proporcionar a Base Extreme, un Manual de Funciones que le facilite reclutar y seleccionar los candidatos con las competencias requeridas para una adecuada adaptación e identificación de cada trabajador así como a que desarrollen su potencial para beneficio personal y empresarial.

La elaboración del Manual de funciones fue desarrollado luego de la evaluación y diagnóstico de la situación empresarial, así como de la evaluación interna de las áreas por las cuales está conformada la empresa, para detectar el problema se utilizó la técnica de la observación esto tomó algunos días de esta forma se pudo determinar con mayor precisión la causa del problema, las debilidades y fortalezas tanto empresariales como departamentales fueron reflejadas mediante un análisis FODA individual por departamento para luego complementarlo con el análisis general empresarial proponiendo de igual forma las opciones de mejora a las debilidades y fortalecimiento de las mismas.

Para concluir con el trabajo se realizó el Manual de Funciones de acuerdo a las necesidades empresariales.

ABSTRACT

This work led to development of a handbook business functions for Base Extreme with the aim of giving them a practical handbook for use in developing the functions of each position with greater responsibility and improving performance.

In the situation described there is a need to provide Base Extreme, an operational manual that will provide recruiting and selecting candidates with the skills required for proper adaptation and identification of each worker as well as to develop their potential for people and businesses realize benefit .

The development of the operating manual was developed after the evaluation and diagnosis of the business situation as well as internal evaluation of the areas for which the company is formed to detect the problem using the technique of observing this took some days in this way could more accurately determine the cause of the problem, strengths and weaknesses of both corporate and departmental were reflected by an individually SWOT analysis by department and then supplement it with general business analysis similarly proposed improvement options to weaknesses and strengthening them.

To conclude the work was done on manual functions according to business needs.

INDICE

CAPITULO I**1. ANTECEDENTES**

1.1 Descripción de la organización.....	1
1.1.1 Datos empresariales.....	1
1.1.2 Reseña histórica.....	1
1.1.3 Objetivo empresarial.....	1
1.1.4 Visión.....	1
1.1.5 Misión.....	2
1.1.6 Principios corporativos.....	2
1.1.7 Valores.....	2
1.1 SITUACION EMPRESARIAL.....	3
1.2.1 Análisis del estado de la organización.....	3
1.2.2 Estructura Organizacional.....	4
1.2.3 Análisis FODA Base Extreme.....	4
1.2.4 Identificación de los procedimientos.....	5
1.2.5 Análisis de necesidades empresariales.....	6
1.2.6 Análisis Del Sector.....	7

CAPITULO II

2 Marco teórico.....	9
2.1 Metodología.....	16

CAPITULO III

3 RESULTADOS DE LA INVESTIGACION.....	18
--	-----------

3.1 Análisis FODA Departamental.....	19
--------------------------------------	----

CAPITULO IV

4. MANUAL DE FUNCIONES.....	27
4.1 Presentación del manual.....	27
4.1.1 Finalidad del manual.....	28
4.1.2 Alcance.....	28
4.2 Organigrama empresarial.....	28
4.2.1 Estructura orgánica de la empresa.....	30
4.2.2 Líneas de autoridad, responsabilidad y coordinación.....	30
4.3 Manual de funciones.....	31

CAPITULO V

5.1 Conclusiones.....	44
5.2 Recomendaciones.....	44

BIBLIOGRAFIA

ANEXOS

CAPITULO I

ANTECEDENTES

1.1 Descripción de la organización.

1.1.1 Datos empresariales.

BASE EXTREME

Remigio Crespo 2-113 y Manuel María Palacios

593 72814686

www.baseextreme.com

1.1.2 Reseña histórica.

Base Extreme es una Empresa Cuencana que se encuentra en el mercado desde hace 11 años.

Contando en la actualidad con una variedad de marcas en bicicletas, partes y accesorios.

Somos distribuidores exclusivos a nivel nacional de bicicletas HARO, NORCO, INTENSE, MERCURIO y REDLINE, en partes y accesorios distribuimos las marcas SRAM, ROCK SHOX, ODYSSEY, ANSWER, FSA, FLY, PROFILE, AVID, TRUVATIV y MAXXIS.

Contamos con servicio técnico especializado en Avid y Rock Shox.

1.1.3 OBJETIVO EMPRESARIAL.

Mantener el posicionamiento en el mercado como distribuidores exclusivos de las marcas, Haro, Norco Redline Intense Sram Rock Shox FSA garantizando un nivel de distribución óptimo, para cada uno de los productos, llegando al volumen de ventas que permita tener el equilibrio para las partes.

1.1.4 VISION.

Ser la empresa líder en la distribución bicicletas partes y accesorios de calidad, posicionándonos en la mente del consumidor como una empresa confiable y segura.

1.1.5 MISION.

Comercializar bicicletas y accesorios de más alta calidad, para cumplir con las expectativas de nuestros clientes en cuanto a confianza y seguridad, respaldando los productos con refacciones, accesorios y servicio técnico especializado; contribuyendo con el desarrollo económico y social de la Sociedad.

1.1.6 PRINCIPIOS CORPORATIVOS.

Asociación: Trabajamos de la mano con nuestros clientes, compañeros y proveedores en asociaciones recíprocamente benéficas.

Cumplimiento: Buscamos siempre el cumplimiento de los objetivos propuestos, midiendo la satisfacción del cliente, y la calidad de la recompra.

Tecnología: Nos comprometemos a manejar siempre las últimas tecnologías, con el ánimo de mejorar y mantener el nivel de servicio al cliente y la eficiencia a nivel interno.

Calidad: Buscaremos siempre la disminución de costos sin afectar la calidad de los artículos ni del servicio.

Precios Competitivos: Ofreceremos siempre a nuestros clientes un estándar de precios que cumplan con sus expectativas y garanticen satisfacción total. Velar por la preservación y continuidad en el mercado de los distribuidores.

Hacer un trabajo en el mercado natural de los distribuidores de canal con el fin de fortalecerlos competitivamente y ofrecerles ventajas diferenciadoras en el mercado.

Mediante el manejo adecuado e innovador de la logística, buscar oportunidades de crecimiento.

Lograr las condiciones más favorables para el desarrollo del mercado de sus aliados, entorno y de los distribuidores dentro de un concepto de responsabilidad social empresarial.

Mantener una base de datos actualizada de nuestros clientes para determinar diferentes estrategias de penetración de mercados.

1.1.7 VALORES.

- Honestidad.
- Actitud de Servicio.
- Compromiso.
- Innovación.
- Trabajo en Equipo.
- Respeto.
- Actitud Positiva.

1.2 SITUACION EMPRESARIAL.

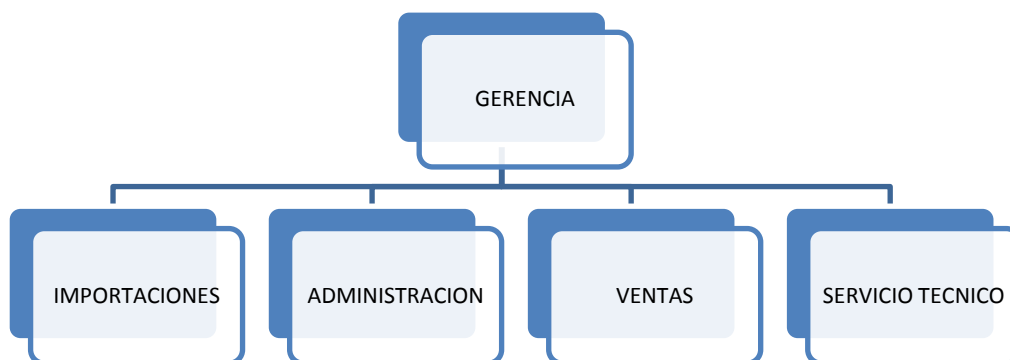
1.2.1 Análisis del estado de la organización.

Base Extreme no dispone de un manual de funciones ni definidos los perfiles de cada cargo lo que genera duplicidad de funciones, sobre carga de trabajo para algunos de los empleados ya que los puestos de trabajo no se encuentran definidos correctamente con las funciones a desempeñar en cada área, existe una descoordinación al momento de generar una venta ya que todos hacen de

todo y muchas de las veces las ventas se ven afectadas porque personal no capacitado para el área tiene que desarrollar esta función, esto ha generado algunas pérdidas a la empresa.

Es necesaria la identificación de perfiles y la asignación de tareas ya que esto nos llevara a la eficiencia y eficacia de los procesos de gestión humana que le permitirán a la empresa permanecer en el mercado a través del tiempo.

1.2.2 Estructura Organizacional.



Cada cargo en la empresa exige alto nivel de responsabilidad de tal manera, que la selección del personal para ocupar tales cargos no debe ser materia de simpatía, popularidad o carisma, por el contrario, la selección para estos cargos deben tener como requisito mínimo una adecuada preparación académica o adquiridas, por su experiencia en trabajos similares para ejercer el cargo de manera eficiente.

1.2.3 ANÁLISIS FODA BASE EXTREME.

Luego de realizado un análisis a nivel empresarial podemos resumirlo mediante el siguiente análisis FODA.

Fortalezas.- Son los recursos y capacidades especiales con que cuenta la organización, y por lo que posee una posición privilegiada frente a la competencia. Son de carácter interno.

- Experiencia de los recursos humanos.
- Procesos técnicos y administrativos para alcanzar los objetivos de la organización.
- Buenos recursos financieros.
- Características especiales del producto que se oferta.
- Cualidades del servicio que se considera de alto nivel.

Debilidades.- son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. Son de carácter interno.

- Capital de trabajo mal utilizado.
- Deficientes habilidades gerenciales.
- Segmento del mercado contraído.
- Falta de capacitación al personal.

Oportunidades.- son aquellas posibilidades favorables que se deben reconocer o descubrir en el entorno en el que actúa la organización, y que permite obtener ventajas competitivas.

- Mercado mal atendido.
- Campañas publicitarias por parte del gobierno favorable.
- Necesidad del producto.
- Fuerte poder adquisitivo.

Amenazas.- son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización. Su carácter es externo.

- Competencia muy agresiva.
- Cambios en la legislación.
- Tendencias desfavorables en el mercado.

1.2.4 Identificación de los procedimientos.

La dirección en la cual se debe trabajar de forma primordial es la parte interna de la organización, es necesario centralizarse en determinar los aspectos empresariales en lo que se es débil o fuerte respecto a la realización del objetivo y determinando nuestras fortalezas y que es lo que le hace falta a la organización para alcanzarlos. Se debe priorizar de acuerdo con la importancia relativa de cada fortaleza.

La organización no puede pretender de que lo que ocurre en el exterior no afecta el alcance de sus objetivos, es necesario realizar una observación de lo que nos rodea y las circunstancias del mercado en el cual nos encontramos inmersos, al reconocer aquellas oportunidades y amenazas del mercado podremos trabajar en ellas para que de alguna manera influyan en el desarrollo de la organización.

1.2.5 Análisis de necesidades empresariales.

La empresa debe considerar mucho más que los datos financieros, debería ir más allá analizar el porqué de esos resultados para la implementación de nuevas estrategias que permitan cambiar aquellos resultados, invirtiendo en capacitación y orientación hacia un buen servicio ya que esto permitirá generar una nueva estrategia a ser implementada. Para poder captar plenamente el proceso de creación de valor, la organización debe centrarse también en los factores de rendimientos como; el manejo de los Recursos Humanos, la lealtad de los clientes tanto interna como externa identificada como factor de éxito empresarial.

Cualquier cambio en el entorno puede traer consigo una serie de oportunidades o de amenazas, las cuales es necesario reconocer inmediatamente se

concreten dichos cambios, de forma que los empleados de la organización puedan actuar proactivamente ante las nuevas circunstancias que se les presenten.

Normalmente, las oportunidades están ya ahí cuando las descubrimos, o cuando nos derriban ya que no existe competencia sino empresas incompetentes, pero lo importante es encontrar las habilidades del capital humano y desarrollarlas en beneficio de ambas partes cuando descubrimos que el cliente interno es una parte esencial para el logro de los objetivos de la organización. Por esto es necesario estar permanentemente alertas ante las circunstancias en las que nos movemos y tener muy claro, a todo momento, la importancia de mantener capacitado al personal, definir perfiles y delegar funciones acordes al cargo.

1.2.6 Análisis Del Sector.

La selección de la posición competitiva deseada de un negocio, requiere comenzar por la evaluación del mercado en la que está inmerso. Para lograr esta tarea, debemos comprender los factores fundamentales que determinan sus perspectivas de rentabilidad a largo plazo, porque este indicador recoge una medida general del atractivo de una industria.

- **Rivalidad entre Competidores:**

Existe una alta competencia entre las empresas del mercado ofreciendo productos de similares características pero de distintas marcas, cada una posee su nivel de posicionamiento en el mercado, la competencia no tan fuerte ya que cada empresa es distribuidor exclusivo de diferentes marcas de bicicletas, siendo Base Extreme distribuidor exclusivo de las marcas Haro, Norco, Redline, Intense y en repuestos Rock Shock y FSA, Odyssey, Sinz, Profile y Fly. Algunas de las empresas que significan competencia para nuestra empresa son

Tecnocyclo y Cycla empresas que ya se encuentran más consolidadas en el mercado, por lo que no es tan grande la rivalidad existente.

- **Poder de Negociación del los Compradores:**

El poder de negociación de los compradores es directamente proporcional al volumen de compra que estos realicen. Por lo tanto los pequeños y medianos compradores tiene una muy baja probabilidad de negociar la venta en beneficio de ellos, no así los llamados grandes clientes, ya que estos basados en los altos niveles de compra pueden llegar a regatear la venta a tal forma de verse beneficiados, ya sea por una disminución del precio de venta o por algún otro estímulo.

- **Poder de Negociación de los Proveedores:**

El poder de negociación de los proveedores es nulo porque existen precios ya establecidos por el volumen de compras que se realizan los distribuidores a nivel mundial.

CAPITULO II

2.- MARCO TEORIOCO

ANÁLISIS DE CARGOS

El análisis de cargos es el fundamento en todo proceso de valoración. Es el proceso de obtención, clasificación y documentación sistemática de toda la información pertinente relacionada con la esencia de un puesto específico, incluyendo aspectos tales como las tareas que lo componen, las habilidades, conocimientos, aptitudes y responsabilidades necesarias para un buen desempeño del empleo. El objeto de un análisis de cargos es elaborar una descripción exacta y concisa que pueda usarse para evaluar el contenido y el valor de los mismos.

Objetivos

La utilidad del análisis no se limita, ni mucho menos a servir de base a una posterior valoración del mismo, aunque esta sea una de sus finalidades mas específicas.

Métodos de análisis y descripción de cargos.

- a) Método de observación: Este método consiste, como su nombre lo indica, en observar directamente el trabajo en el momento en que esta desarrolla la actividad.
- b) Método del cuestionario: Este método consiste en obtener los datos sobre un cargo mediante respuesta directa que el trabajador, el supervisor o ambos dan a un cuestionario sistematizado que incluye todos los aspectos del trabajo y del ambiente en el cual se realiza.
- c) Método de entrevista: En este método el analista obtiene todos los datos necesarios mediante preguntas pertinentes que hace a la persona elegida para obtener la información. La entrevista se efectúa con uno de los empleados que realiza el trabajo.

- d) Método mixto: Como su nombre lo indica es la posibilidad de combinar los métodos anteriormente descritos pueden ser “observación directa-entrevista” o por “entrevista-cuestionario” este método resulta ser más completo que los otros tres, por cuanto reúne las ventajas de ellos y elimina muchas de sus desventajas.

Para que el estudio de puestos no adolezca de lagunas se requiere de un procedimiento que de manera sistemática vaya proporcionando todos los datos necesarios de la siguiente manera:

- a) Determinación del alcance del trabajo mediante el planteamiento.

¿Qué hace el trabajador? Hace referencia a las funciones del cargo.

¿Para qué lo hace? Se refiere a los objetivos del cargo.

¿Con que lo hace? Elementos necesarios para desempeñar la labor de la mejor manera posible.

Estas preguntas nos permitirán conocer la serie de cometidos, funciones y actividades que realiza el trabajador, los métodos y procedimientos que emplea para llevar a cabo estas y relación de su trabajo con los demás del proceso.

- b) Determinación de las especificaciones del cargo o aspectos extrínsecos de este como son:

Requisitos intelectuales: Nivel educativo, experiencia y complejidad del cargo.

Responsabilidades: Por el manejo de maquinaria y equipo, por errores, por la seguridad de otros y por el trabajo de otros.

Requerimientos del puesto: Esfuerzo físico, visual y mental, condiciones de trabajo: ambientales y riesgos.

CAPITAL HUMANO

El Capital Humano constituye el único tipo de recurso que posee una vocación encaminada hacia el crecimiento y desarrollo.

En el campo de la dirección, las organizaciones se ven sometidas a retos, desafíos y presiones a los cuales tienen que responder con alto grado de creatividad y realismo. Los principales retos están dados por la dinámica de la aplicación de los logros tecnológicos, la rápida aparición y aceptación de nuevos productos, cada vez mayores restricciones en la idoneidad del Talento humano, mercados más agresivos y dinámicos en el ámbito internacional, el crecimiento de las demandas sociales y la revolución de la informática y las comunicaciones. Tras estos significativos cambios socioeconómicos, las empresas modernas cada vez más concuerdan en reconocer la significación que posee la dimensión humana de la empresa respaldada por una correcta gestión organizativa priorizando habilidades, conocimientos, actitudes, comportamientos y percepciones.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La Estructura Organizacional, es el marco en el que se desenvuelve la organización, de acuerdo con el cual las tareas son divididas, agrupadas, coordinadas y controladas, para el logro de objetivos.

Desde un punto de vista más amplio, comprende tanto la estructura formal (que incluye todo lo que está previsto en la organización), como la estructura informal (que surge de la interacción entre los miembros de la organización y con el medio externo a ella) dando lugar a la estructura real de la organización.

Kast y Rosenzweig consideran a la estructura como el patrón establecido de relaciones entre los componentes o partes de la organización. Sin embargo, la estructura de un sistema social no es visible de la misma manera que en un

sistema biológico o mecánico. No puede ser vista pero se infiere de las operaciones reales y el comportamiento de la organización.¹

MANUAL DE FUNCIONES.

Es un documento que en forma ordenada y sistemática, nos presenta información sobre aspectos organizacionales necesarios para la realización del trabajo. Además es un compendio que describe cada una de las diferentes funciones correspondientes a cada cargo dentro de la organización.

Busca responder a dos preguntas básicas que son ¿Qué hace? Y ¿Para qué lo hace? Determina función en el cargo. Elimínandose así problemas de duplicidad en las labores, detectando ineficiencia en el desempeño, responsabilidades no definidas o nombres inapropiados a los cargos, equilibrando funciones tecnificando actividades y prestando a la empresa una serie de beneficios importantes en el manejo de sus colaboradores.

Objetivos: Los manuales de funciones se orientan al logro de los siguientes propósitos:

- a) Especificar los requerimientos de la organización en términos de productividad y eficiencia y dar al consumidor un producto de calidad.
- b) Establecer de una manera clara y formal los objetivos de cada empleo y determinar las funciones, habilidades, responsabilidad y riesgos de cada puesto de trabajo.
- c) Especificar los requerimientos de los empleos en términos de conocimiento, experiencia, habilidades y aptitudes.

ORGANIGRAMA.

El organigrama se define como la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas y debe reflejar en forma esquemática la descripción de las unidades que la integran, su respectiva relación, niveles jerárquicos y canales formales de comunicación

¹ <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/801220/Conceptos-sobre-la-Estructura-Organizacional.html>

“Una carta de organización es un cuadro sintético que indica los aspectos importantes de una estructura de organización, incluyendo las principales funciones y sus relaciones, los canales de supervisión y la autoridad relativa de cada empleado encargado de su función respectiva.”

Objeto del Organigrama.- El organigrama consiste en hojas o cartulinas en las que se muestran gráficamente las funciones departamentos o posiciones de la organización y cómo están relacionados, mostrando el nombre del puesto y en ocasiones de quien lo ocupa. Las unidades individuales suelen aparecer dentro de casillas que están conectadas unas a otras mediante líneas llenas, las cuales indican la cadena de mando y los canales oficiales de comunicación.

Finalidad del Organigrama.- Un organigrama es el instrumento que proporciona la representación gráfica de los aspectos fundamentales de una organización, y permite entender un esquema general, así como el grado de diferenciación e integración funcional de los elementos que lo componen. En un organigrama se localiza el tipo de unidades que conforma la estructura de una organización, sus relaciones, las características de la dependencia o entidad y sus funciones básicas, entre otras.

Funciones.- Para la ciencia de la administración: Sirve de asistencia y orientación de todas las unidades administrativas de la empresa al reflejar la estructura organizativa y sus características gráficas y actualizaciones.

Ventajas de los Organigramas: El uso de los organigramas ofrece varias ventajas precisas entre las que sobresalen las siguientes:

- Obliga a sus autores aclarar sus ideas.
- Puede apreciarse a simple vista la estructura general y las relaciones de trabajo en la compañía, mejor de lo que podría hacerse por medio de una larga descripción.
- Indica alguna de las peculiaridades importantes de la estructura de una compañía, sus puntos fuertes y débiles.

Desventajas de los organigramas.- No obstante las múltiples ventajas que ofrece el uso de los organigramas, al usarlos no se deben pasar por alto sus principales defectos que son:

Ellos muestran solamente las relaciones formales de autoridad dejando por fuera muchas relaciones informales significativas y las relaciones de información.

No señalan el grado de autoridad disponible a distintos niveles, aunque sería posible construirlo con líneas de diferentes intensidades para indicar diferentes grados de autoridad, ésta en realidad no se puede someter a esta forma de medición. Además si se dibujaran las distintas líneas indicativas de relaciones informales y de canales de información, el organigrama se haría tan complejo que perdería su utilidad.²

PLAN DE ANÁLISIS OCUPACIONAL.

Un plan de análisis ocupacional es el conjunto de acciones administrativas encaminadas a reunir, analizar y ordenar toda la información derivada de la actuación de los trabajadores y exigencias propias de la ocupación por la que se devenga un salario.

La técnica del análisis ocupacional tiene como objetivo fundamental determinar con exactitud el “modelo” o “perfil” de cada puesto de trabajo en la empresa, acorde a los fines y objetivos generales de la misma y en función de los tres elementos que conforman dicho perfil ocupacional que son la identidad del cargo en la estructura organizacional la funcionalidad y desarrollo de la misma, la especificación de requisitos, responsabilidades y esfuerzos de cada cargo, el Manual de Funciones que lo caracterizan y las exigencias que cada cargo tienen de forma indispensable para el trabajador que lo ocupe.

Otros objetivos que se persiguen con el análisis ocupacional son:

Reunir información que conduzca a determinar el grado de complejidad de todos y cada uno de los cargos que existen en la empresa.

² http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/organigramas/

Ordenar los cargos en función del valor relativo de cada uno de ellos comparado con otros, creando el alineamiento que sirva de base para su manejo.

Precisar las funciones y actividades propias de cada cargo, la duplicidad de las mismas, los niveles de responsabilidad, la posibilidad de simplificación y eliminación de operaciones innecesarias.

Considerar los perfiles de cada cargo como el elemento básico para la asignación de una remuneración equitativa y justa, para pagar salarios de acuerdo a “lo que se hace”, basándose en ellos la estructura de sueldos y salarios.

Facilitar a la administración la posibilidad de revisión periódica para dinamizar el proceso con el elemento humano que figura en los perfiles de los cargos, para dialogar con las diferentes áreas y jefaturas, con el fin de efectuar los cambios necesarios cuando sea oportuno y revisar los costos de mano de obra.

Ventajas del análisis ocupacional: El análisis ocupacional ofrece a la administración de la empresa una serie de ventajas que lo pueden determinar, como el elemento esencial en el proceso administrativo y de la organización de la misma y frecuentemente por el desconocimiento de su utilidad se relega a un segundo plano de importancia.

Sus principales ventajas son:

Establecer los objetivos generales y específicos y así como la dimensión, naturaleza y alcance de cada cargo derivados de las funciones, actividades, responsabilidades y esfuerzos en el desempeño de los cargos.

Determinar la dualidad de autoridad que soportan los cargos cuando reportan a más de una jefatura y evitar la interferencia en el mando.

Nombrar en forma adecuada los puestos de trabajo con relación a las funciones que realmente desempeña, logrando determinar con exactitud las funciones y actividades de cada cargo, delimitando el campo de acción y actuación de cada trabajador para hacer el verdadero equilibrio de funciones.

Señalar las diferentes funciones y actividades compartidas con otros cargos, para lograr una mejor coordinación y ejecución de las mismas.

Indicar el grado de esfuerzo que debe aportar cada trabajador en el desempeño de la labor, así como los niveles de fatiga, stress, tensión, etc., que la labor puede derivar.

Es el punto de partida para elaborar la mayor parte de instrumentos con que se administra efectivamente el recurso humano en la empresa, como son los Manuales de Funciones e Instrucciones, de procedimientos, de organización.³

Proceso empresarial.

Un Proceso Empresarial puede definirse de forma similar, como una serie de actividades empresariales independientes que recibe una aportación del cliente que transforma, de forma lógica, en el resultado que exige este cliente. Un Proceso Empresarial también puede representarse de forma esquemática. Es importante comprender sus componentes y características, antes de intentar emprender una mejora.

Un Proceso Empresarial posee unos puntos de partida y de llegada definidos. Estos puntos se definen exclusivamente por la aportación del cliente y por el resultado que éste recibe, respectivamente.

2.2.- METODOLOGÍA.

Tipo de Investigación.

Inductivo: Se partirá de la observación de lo general, para lograr describir lo particular que en esta investigación será las funciones.

Analítico: la información se analizara para generar propuestas de mejoramiento.

³ Fuente: CUARTAS AGUIRRE, Fernando. Aspecto técnico de salario. Modulo 3. Universidad tecnológica de Pereira.

Investigación de Campo: los datos de interés se recogerán en forma directa de la realidad, a fin de garantizar un mayor nivel de confianza en la obtención de la información para el desarrollo del tema.

Fuente de Información.

Las fuentes que se utilizarán para la recopilación de la información es la siguiente:

Las Fuentes primarias: las obtiene el investigador de las pruebas suministradas por:

- Testimonios de testigos
- Observación directa y
- Objetos reales que se usaron en el pasado y que pueden ser examinados.

Las fuentes secundarias: se obtienen de la información que encontramos en:

- Enciclopedias.
- Diarios.
- Leyes y
- Documentos relacionados con el tema.

Técnica de Recolección de datos.

Es la observación directa y el análisis documental, porque a través de ellos se puede percibir activamente la realidad del objeto de estudio, con el propósito de obtener los datos, los cuales sirvieron de punto de partida y referencia inicial para el desarrollo del tema.

CAPITULO III

3. RESULTADOS DE LA INVESTIGACION.

Del análisis realizado al personal de Base Extreme se ha podido detectar aspectos importantes que están retrasando el progreso continuo de la empresa.

Análisis de funciones

En el análisis de las funciones y responsabilidades que desempeñan los diferentes cargos se detectaron situaciones como:

Duplicidad de funciones: En los diferentes cargos se pudo observar duplicidad de funciones, esta duplicidad de funciones generan problemas de tipo laboral pues los empleados reclaman por realizar actividades no correspondientes al cargo y exigen reconocimiento por la realización de estas labores. Con la realización del manual las funciones quedarán perfectamente delineadas las funciones y responsabilidades de cada uno.

Duplicidad de autoridad: Se encontró dualidad de autoridad en los cargos, ya que se reciben órdenes de dos jefes lo que dificulta el realizar de forma adecuada las funciones encomendadas al cargo. Con la realización del nuevo organigrama las líneas de mando quedarán identificadas para cada cargo.

Objetivos claros: se definieron objetivos claros por cada cargo ya que en algunas situaciones se presentaba ambigüedad y confusión con el propósito de los cargos.

Definición de funciones: con la realización del proyecto en la mayoría de los cargos quedaron optimamente definidas las funciones, pues el análisis de cargos permitió documentar dicha información que no se tenía en la mayoría, facilitando con esto la administración del talento humano de la empresa.

Para documentar la información recolectada mediante observación de las actividades durante varios días se han realizado el análisis del FODA interno de la empresa así como de los departamentos, analizando básicamente las fortalezas y debilidades de cada área así como a nivel general.

3.1 ANÁLISIS FODA DEPARTAMENTAL.

Al realizar el análisis FODA departamental de las actividades de soporte se observa que las actividades de logística interna y externa en las cuatro áreas no se están llevando de manera eficiente. Se debe mencionar que no existe un departamento de recursos humanos, la dirección es la que se encarga de la contratación de personal y contabilidad de llevar los expedientes del personal.

Aplicación del Análisis de FODA. Funciones por departamento de Base Extreme.

GERENCIA.

Planear estrategias y evaluaciones.

Organizar todos los departamentos.

Coordinar las funciones departamentales.

Establecer estándares de desempeño.

Medir individual y de manera organizacional el desempeño.

Tomar acciones correctivas.

VENTAS.

Definir, anticipar, crear y cumplir las necesidades del cliente y sus requerimientos de productos y servicios.

Solicitar mercadería faltante en el punto de venta.

Vender productos/servicios.

Planear la adquisición de productos y servicios nuevos.

Organizar la distribución.

INVENTARIOS, ALMACENAMIENTO Y DESPACHO DE MERCADERIA

Verificar las entradas y salidas de mercancía del almacén.

Coordinar al personal del área en cuestión.

Elaborar reportes de existencia y faltantes de productos, así como de mermas.

En la empresa específicamente en el departamento de almacenamiento, la carencia por un manual de funciones dentro de su estructura organizativa ha impedido realizar a cabalidad las actividades de las entradas y salidas de la mercadería. Ya que ahí se van ingresando en orden secuencial todos los materiales ya sean nacionales o importados.

No obstante las debilidades representadas en dicho departamento han tenido inconvenientes entre los que se pueden mencionar:

- Las personas no autorizadas retiran mercadería, sin que el bodeguero registre en sus reportes de entradas y salidas de mercadería.
- Su inventario en stock se ve afectada por no registrar en su sistema Bemus, las entradas y salidas de la mercadería.
- Se ha generado pérdida de mercadería por no llevar un control en las entradas y salidas de la mercadería.
- Se desconocen en parte los pasos llevados a cabo al momento de realizar la recepción y despacho de los materiales.

Así mismo, se espera que la empresa pueda mejorar la pérdida de tiempo y de dinero con la ejecución de este manual de funciones.

CONTABILIDAD

Controlar el flujo de efectivo.

Determinar la mejor estructura del capital para la empresa, incluye examinar varios métodos por los cuales la firma puede incrementar el capital.

Pagar a proveedores.

Cobrar a acreedores.

Elaborar la nómina del personal.

Formular informes financieros para la Dirección General.

SISTEMAS.

Controlar y administrar toda la información de la empresa.

Efectuar reportes solicitados por la Gerencia así como los solicitados por los distintos departamentos.

Desarrollo del análisis interno de las áreas de la empresa.

Análisis de fortalezas y debilidades actuales de la gerencia.

GERENCIA	<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none">- Implementación de procedimientos- Gran capacidad de respuesta del director- Control de departamentos- Planeación de estrategias <p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none">- Utilización de procedimientos nuevos sin la Capacitación adecuada- No contar con un departamento de Recursos Humanos- No existe delegación de funciones- Falta de planeación operacional- Resistencia al cambio- Falta de planeación operacional
-----------------	---

Análisis de fortalezas y debilidades del área de inventarios, almacenamiento y despacho de mercadería.

INVENTARIOS	<p><u>Fortalezas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Sistema de inventarios - Eficiencia en entrega de pedidos - Productos disponibles - Administración adecuada de los inventarios <p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Capacidad insuficiente para albergar el inventario necesario - Falta de supervisión de entrada y salida de mercancía - Falta de control adecuado en inventarios - Estructura del almacén poco operacional - Ausencia constante de personal
--------------------	--

Análisis del área de contabilidad

CONTABILIDAD	<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bajos costos de operación - Buen control en el manejo de información contable - Buen manejo de los recursos financieros disponibles - Créditos con proveedores - Créditos bancarios - Inversiones bancarias a diversos plazos <p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Falta de control en las cuentas bancarias - Escasa actualización de las reformas a las leyes fiscales - Atraso en actualización de archivos de proveedores.
---------------------	---

Análisis de las fortalezas y debilidades del área de sistemas.

SISTEMAS	<p>Fortaleza</p> <ul style="list-style-type: none">- Se cuenta con recursos tecnológicos importantes, equipo de computo- Personal capacitado- Distribución adecuada de la funciones del personal- Entrega oportuna de información contable a la dirección <p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none">- Falta de sistemas adecuados- Renuncias constantes del personal- Existencia baja de material requerido- Demora en entrega de información al departamento de contabilidad.
-----------------	---

A continuación se presenta un resumen de los resultados sobre el Análisis FODA en el cual se encuentran detalladas las estrategias en base al Diagnóstico Situacional.

FORTALEZAS Y DEBILIDADES

FORTALEZAS	APROVECHAMIENTO
<ul style="list-style-type: none"> - Gran capacidad de respuesta de la dirección - Existe una buena imagen por parte de la mayoría de los clientes. - Personal capacitado - Inversiones bancarias - Capacidad suficiente para albergar 	<ul style="list-style-type: none"> - Toma oportuna de decisiones - Cautivar nuevos clientes por medio de nuestra imagen - Servicio de calidad - Flujo de efectivo y facilita créditos. - Existencias de inventario en el momento en que se necesiten.
DEBILIDADES	REFORZAMIENTO
<ul style="list-style-type: none"> - No cuenta con departamento de recursos humanos ni de compras - Administración inadecuada de inventarios - Falta de publicidad y promoción de imagen - Control inadecuado de saldos en bancos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Contratar los servicios de una empresa especializada - Minimizar pérdidas de mercancía - Inversión de capital en una adecuada publicidad - Preparar a personal de contabilidad para garantizar el control.

OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

OPORTUNIDADES	DESARROLLO
<ul style="list-style-type: none"> - Campañas gubernamentales que apoyan el deporte. - Convenios con proveedores - Alianza con competidores - Calidad de los productos 	<ul style="list-style-type: none"> - Fusión con empresas para ofrecer paquetes especiales por compra empresarial. - Reuniones con proveedores, para lograr mejorar los precios y un mejor crédito. - Reuniones con los competidores, para llegar a un acuerdo de establecimiento de precios estándar en nuestros productos de las mismas marcas. - Continuar con el proceso de mejora continua, buscando siempre la satisfacción del cliente.
AMENAZAS	ALTERNATIVAS
<ul style="list-style-type: none"> - Nuevos competidores - Productos de mejor calidad - Alianza entre competidores 	<ul style="list-style-type: none"> - Alianza con los nuevos competidores. - Buscar nuevos proveedores, sin dejar a los ya existentes. - Programas especiales de promoción, promoviendo la competencia leal.

CAPITULO IV

4. MANUAL DE FUNCIONES

4.1 PRESENTACIÓN DEL MANUAL.

Base extreme es una empresa dedicada a la importación, distribución y venta al por menor de bicicletas, repuestos y accesorios de ciclismo con 8 años de presencia en el mercado, alcanzando un alto prestigio en el ámbito nacional.

La filosofía de la empresa se orienta en ser una empresa de venta de artículos de ciclismo diferente, con atención personalizada orientada a brindarle valor agregado al cliente y contando con un personal altamente capacitado

En ese sentido, para alcanzar los fines y objetivos, 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 que su colaboración, esfuerzo y compromiso en el trabajo que contribuyan a lograr esos propósitos y metas.

El resultado de esta labor, es el presente documento denominado Manual de Funciones es un instrumento técnico normativo de gestión que permitirá que los esfuerzos realizado sean eficientes.

El Manual de Funciones es fruto de un constante y permanente estudio y evaluación de la visión y misión de la Empresa, teniendo en cuenta los requerimientos y necesidades que demanda el mundo profesional y laboral cada vez más cambiante y exigente.

Así, se ha establecido funciones y responsabilidades, que complementadas con un Manual de Funciones, beneficiaran no solo a quienes servimos; si no,

harán de la Empresa y del trabajo que hacemos, un esfuerzo eficiente, con calidad y competitividad para el desarrollo de la gestión del talento.

4.1.1 FINALIDAD DEL MANUAL.

El presente Manual de Funciones de Base Extreme, es un documento normativo que tiene por finalidad:

- Dar a conocer la estructura de las diferentes áreas que componen la empresa determinando las funciones generales y específicas de su estructura interna, los niveles de responsabilidad y autoridad, delegados a cada una de las áreas y las relaciones internas y externas de las mismas.
- Definir claramente su organización y funciones.
- Brindar información acerca de las funciones y responsabilidades a todo el personal que labora en las diferentes áreas de la empresa.

Todo el personal está en la obligación de cumplir con lo establecido en el presente Manual de Funciones.

Las estructuras o actividades no consideradas en el presente documento deberán desarrollarse de acuerdo a una lógica y práctica interpretación del espíritu del Manual.

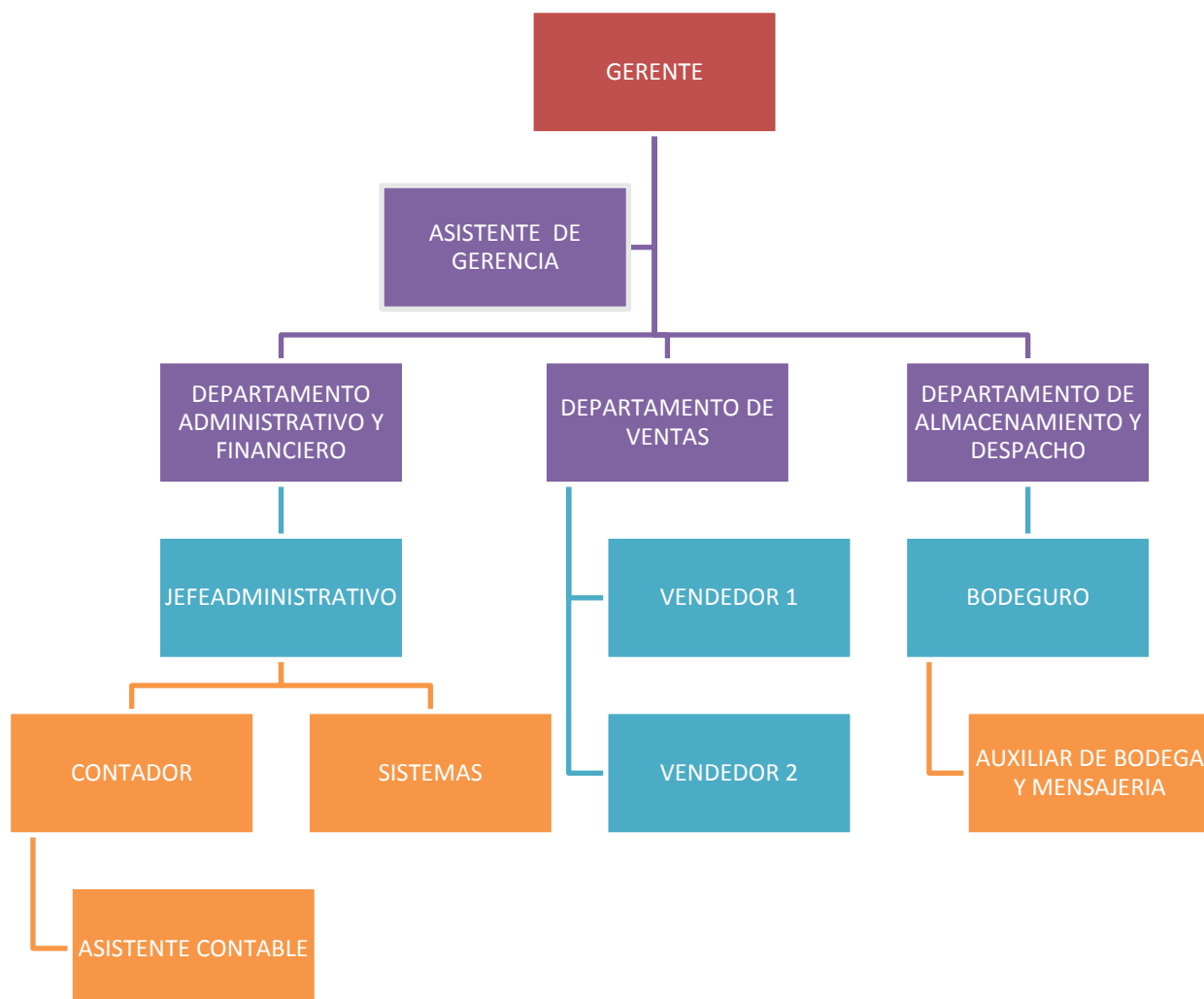
4.1.2 ALCANCE.

El presente Manual de Funciones, cubre la organización estructural funcional de Base Extreme siendo su ámbito de aplicación todo el Personal que labora en las distintas áreas de la Empresa.

4.2 ORGANIGRAMA EMPRESARIAL.

El siguiente organigrama se lo ha elaborado con el fin de tener niveles jerárquicos correctamente definidos, en el cual se detallan los puestos o cargos existentes en la actualidad en la organización, manteniendo el orden jerárquico

del gerente manteniendo su nivel de control sobre todos los cargos de la empresa.



FUNCIONES GENERALES DE LA EMPRESA.

Base Extreme es una almacén de venta y distribución a nivel nacional de bicicletas partes, accesorios y equipos de ciclismo, enfocados siempre en brindar y administrar servicios de calidad conforme a las necesidades del mercado, tanto en el área de ciclismo de montaña, bicigrós, Freestyle y Down Hill, orientándonos siempre en la mejora continua de nuestras operaciones y en el desarrollo de nuestro personal.

4.2.1 ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA EMPRESA.

GERENCIA.

- Gerente General.
- Asistente de gerencia.

ADMINISTRACION.

- Jefe administrativo.
- Contador.
- Asistencia De Contabilidad.
- Sistemas

VENTAS.

- Vendedor 1.
- Vendedor 2.

INVENTARIOS, ALMACENAMIENTO Y DESPACHO DE MERCADERIA.

- Bodeguero.
- Auxiliar de bodega y mensajería.

4.2.2 LÍNEAS DE AUTORIDAD, RESPONSABILIDAD Y COORDINACIÓN.

ORGANOS DE DIRECCIÓN.

GERENCIA GENERAL.

Es el máximo ente de dirección encargado de la gestión administrativa e institucional de la organización está a cargo del Gerente General.

Las líneas de autoridad que predominan en la organización son directas y verticales, esto es, un nivel subalterno rinde su actuación y decisión a la autoridad inmediata superior, tanto en deberes como en responsabilidades, sin perjudicar su iniciativa y creatividad en la labor que realiza.

La Responsabilidad general y fundamental en la Organización, reside en el compromiso de brindar un óptimo y excelente servicio de calidad a nuestros clientes tanto internos como externos, y comunidad social, con contenido ético, metodología de trabajo y creatividad, para formar líderes capaces de afrontar y asumir retos y responsabilidades.

La coordinación, se realiza considerando la afinidad de funciones y responsabilidades así como el logro de objetivos y metas de cada unidad orgánica, estimulando esfuerzos conjuntos y el trabajo en equipo.

4.3 MANUAL DE FUNCIONES.

GERENTE GENERAL.

Realiza trabajos de dificultad considerable, siendo responsable de gerenciar las labores empresariales, coordina y hace cumplir la ejecución del Plan Operativo Anual y el Presupuesto de la organización.

Autoridad El Gerente General actúa como representante legal de la empresa, fija las políticas operativas, administrativas y de calidad en base a los parámetros fijados.

Ejerce autoridad funcional sobre el resto de cargos, administrativos y operacionales de la organización.

Actúa como soporte de la organización a nivel general, es decir a nivel conceptual y de manejo de cada área funcional, así como con conocimientos del área técnica y de aplicación de nuestros productos y servicios.

Es la imagen de la empresa en el ámbito externo e internacional, provee de contactos y relaciones empresariales a la organización con el objetivo de establecer negocios a largo plazo, tanto de forma local como a nivel internacional.

Recursos que maneja.

- Información financiera.
- Materiales.
- Humanos.
- Infraestructura.

Funciones.

- Liderar el proceso de planeación estratégica de la organización, determinando los factores de éxito, estableciendo los objetivos y metas específicas de la empresa.
- Desarrollar estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas propuestas.
- 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.
- Preparar descripciones de tareas y objetivos individuales para cada área funcional.
- Definir necesidades de personal consistentes con los objetivos y planes de la empresa.
- Seleccionar personal competente y desarrollar programas de entrenamiento para potenciar sus capacidades.
- Ejercer un liderazgo dinámico para volver operativos y ejecutar los planes y estrategias determinados.
- Medir continuamente la ejecución y comparar resultados reales con los planes y estándares de ejecución (autocontrol y Control de Gestión).

Otras actividades.

Supervisa 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.

- Mantiene contacto continuo con proveedores, en busca de nuevas tecnologías o materias primas, insumos y productos más adecuados.
- Decide cuando un nuevo producto ha de ingresar al mercado.
- Se encarga de la contratación y despido de personal.
- Está autorizado a firmar los cheques de la compañía, sin límite de monto.
- Cualquier transacción financiera mayor como obtención de préstamos, cartas de crédito, asignación de créditos a clientes, etc. deben contar con su aprobación.

ASISTENTE DE GERENCIA.

La Asistente de gerencia realiza labor de apoyo al gerente de la empresa, realiza cotizaciones, concreta citas y ordenamiento de documentos. Realiza también las llamadas concernientes a las actividades del Gerente.

Funciones generales.

- Registra y da trámite a los documentos remitidos por las diferentes áreas de la empresa.
- Atender las llamadas telefónicas toma de pedidos de los distribuidores.
- Cita a las áreas correspondientes en los casos que sea necesario.
- Atención y orientación a los clientes, colaboradores en general sobre

aspectos inherentes a la Empresa.

- Coordinar con las diferentes áreas la recepción y el envío de correspondencia y registro de los despachos realizados por bodega.
- Encargada de cobros a los proveedores.
- Atender los requerimientos del personal y comunicar a las áreas respectivas.
- Responsable del archivo de roles de pago al personal.

Requisitos para el puesto.

- Ingeniero en administración o áreas contables.
- Experiencia mínima de 1 año en labores administrativas.
- Computación Básica, Office a nivel de usuario.
- Rapidez de decisión.

La experiencia es considerada de importancia pero no indispensable se considera que lo ideal debe de ser una experiencia de 2 años cargos similares.

Poseer las siguientes habilidades:

- Capacidad verbal.
- Capacidad de aprendizaje
- Solución de problemas.
- Trabajo bajo presión.

JEFE ADMINISTRATIVA.

El jefe administrativo tiene varias áreas de trabajo a su cargo, en primer lugar se ocupa de la optimización del proceso administrativo, el manejo de las bodegas y el inventario, y todo el proceso de administración de la organización.

Sus responsabilidades son:

- Administrar de los recursos económicos de la empresa.
- Diseñar de estrategias económicas para competir en el mercado de seguridad privada.
- Conducir la parte económica de los procesos de licitación.
- Evaluación y gestión de proyectos.
- Representación de la empresa en ausencia del Gerente General.

REQUISITOS PARA EL PUESTO.

- El Gerente Administrativo Financiero debe poseer el Título Profesional en Administración o carreras afines.
- Experiencia mínima de 3 años en el puesto de Gerente de Administración de Finanzas.
- Haber recibido capacitación en temas de Finanzas, Contabilidad Gerencial, Seguridad Industrial.
- Contar con un nivel de Inglés Intermedio.

Poseer las siguientes habilidades:

- Capacidad verbal.
- Capacidad de aprendizaje
- Solución de problemas.
- Trabajo bajo presión.

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 normales.

FUNCIONES GENERALES

- Preparar la información contable de la empresa para fines tributarios (declaración de impuestos, anual y mensual).
- Presentación de los balances de la actividad económica.
- Reporte de gastos mensual los días 8 de cada mes a la gerencia.
- Revisión de comprobantes de egresos por cheques girados y notas de débito.
- Revisión de comprobantes de ingreso diarios (Depósitos bancarios y Notas de Crédito).
- Arqueo de Cajas.
- Conciliación Bancaria.
- Responsable de la Facturación.
- Control de las cuentas por cobrar a clientes.
- Control de fechas de pagos y saldos de las cuentas por pagar.
- Preparar las estructuras de costos para la cotización de servicios.
- Ingreso de información y emisión de reportes de anexos transaccionales los 18 de cada mes.
- Control y supervisión en la elaboración de la nómina.
- Reportar saldos en las solicitudes de préstamo que hace el personal.
- Control del ingreso de información en el Sistema Contable.

REQUISITOS PARA EL PUESTO

- Estudios superiores en Contabilidad Empresarial o afines.
- Experiencia mínima de 5 años en puestos similares.

Las aptitudes más importantes con la que debe contar el Auditor Contador son:

Capacidad de juicio.

Coordinación general.

Se considera que la experiencia es fundamental para este puesto ya que debe de contar con por lo menos 5 años de experiencia.

Poseer las siguientes habilidades:

- Capacidad verbal.
- Capacidad de aprendizaje.
- Solución de problemas.
- Trabajo bajo presión.

COMPETENCIAS

Instrucción: Superior.

Titulación: Contador Publico Autorizado.

Conocimientos: Tributación, Básicos de computación.

Experiencia: 5 años en labores de contabilidad.

Habilidades Y Destrezas: Agilidad mental y manual, concentración, ubicación de errores.

Capacitación: Sistema de cuentas e informático de la Empresa, actualización en tributación.

ASISTENTE CONTABLE.

La asistente contable se encarga de todo el registro y cargado en el sistema de todos los movimientos contables de la empresa, libro caja, registro de ventas, registro de compras, planillas, trámites tributarios, etc.

Funciones generales.

- Registrar la información de todo el personal para la elaboración de la nómina.
- Apertura cuentas virtuales para todo el personal.

- 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 a nivel nacional.
- Impresión y archivo de la nomina y el Rol de Pagos General.
- Emisión del listado resumen de nómina para la acreditación y cheques.
- Contabilización de los Roles de Pago.
- Manejo de la pagina del seguro, para el ingreso de información de entradas, salidas, horas extras y préstamos al IESS.
- Cálculo de provisiones mensuales: Décimo Tercero, Cuarto Sueldo y Fondo de Reserva.
- Cálculo y pago de Vacaciones al personal.
- Emisión de pago al seguro social los 14 de cada mes.
- Cálculo, emisión de acta de finiquito y cheque de liquidaciones finales.
- Acreditación o emisión de cheque por concepto de préstamos o anticipos de sueldo.
- Realizar cálculo de provisiones mensuales de los beneficios sociales y la respectiva acreditación en cuenta de provisiones los 5 de c/mes.
- Elaboración de formularios del Ministerio del Trabajo por el pago de Décimo tercero, cuarto y utilidades.
- Explicación de sueldos de acuerdo a disposición de Gerencia a diferentes colaboradores.
- Mensualmente realizar respaldos de la información de toda la compañía.

Poseer las siguientes habilidades:

- Capacidad verbal.
- Capacidad de aprendizaje
- Solución de problemas.
- Trabajo bajo presión.

COMPETENCIAS

Instrucción: Egresado de contabilidad o economía.

Titulación: Bachiller en Contabilidad

Conocimientos: Computación básica.

Experiencia: 6 meses en labores contables

Habilidades y destrezas: Retentiva, destreza manual y visual

Capacitación: Sistema de contabilidad y normatividad de la Empresa.

SISTEMAS

Brindar servicio técnico a la solución de problemas tecnológicos de todos los usuarios de la red de sistemas de la empresa. Liderar el Plan de Desarrollo Tecnológico de la empresa.

Funciones generales

Manejar Sistemas Operativos, Internet, sistema.

Diseñar programas preventivos y correctivos entorno a problemas de los equipos.

Solucionar problemas a nivel técnico de los equipos tecnológicos de que dispone la empresa: impresoras, CPU, monitores, entre otros.

Diseñar programas tecnológicos tendientes a satisfacer las necesidades operativas de sus clientes internos.

Elegir entre varias alternativas, basándose en un análisis exhaustivo de los posibles efectos y riesgos así como posibilidades de implantación.

Interrelacionarse con los diferentes miembros de su equipo de trabajo, y establecer con ellos relaciones satisfactorias que les permitan cumplir con los objetivos establecidos.

Utilizar la información, las normas, los procedimientos y las políticas de la empresa con precisión y eficacia, con objeto de lograr los estándares de

calidad, en tiempo y forma, con eficacia y eficiencia, en consonancia con los valores y las líneas estratégicas de la empresa.

Dirigir sus acciones hacia el cumplimiento total de los objetivos establecidos tanto así mismo, como a su área de trabajo.

COMPETENCIAS

Instrucción: Superior.

Titulación: Ingeniero en Sistemas.

Conocimientos: Programación.

Experiencia: 6 meses en cargos similares.

Habilidades y destrezas: Retentiva, destreza manual y visual

Capacitación: Sistemas de programación y diseño.

DEPARTAMENTO DE VENTAS.

VENDERORES 1 Y 2.

DESCRIPCION GENERICA.

Realiza con acierto la exhibición y promoción de los diversos productos de los expendios y puntos de venta establecidos para su venta.

DESCRIPCION ESPECIFICA/ ACTIVIDADES DIARIAS O PERIODICAS.

- Supervisa la venta de productos demandados por los clientes, realizando la apropiada revisión de empaque, pesos y demás requisitos exigidos por el cliente en el producto
- Lleva registro de las ventas diarias en trabajo conjunto con los auxiliares
- Lleva registro de existencias (insumos, suministros y productos) en el almacén.
- Realiza las actividades requeridas para la promoción de los productos, servicios y beneficios, disponiendo de los suministros necesarios
- Elaborar el informe anual de ventas de la organización.

- Realizar programación de asignación de recursos para los programas y proyectos del departamento de ventas para el debido desarrollo de los procesos.
- Conocer y aplicar permanentemente las normas y procedimientos de la compañía para un mejor ambiente laboral.

Principales dificultades del puesto:

- Solucionar reclamos de los clientes
- Devolución de mercancía de pobre calidad
- Exposición a robos periódicos u ocasionales
- Retraso o nulidad en entrega de mercancías demandadas

Habilidades:

Instrucción: Bachiller comercial.

Conocimientos: Ingles básico, habilidad numérica.

Capacitación: en servicio al cliente y ventas.

Experiencia: Mínima de un año en servicio al cliente y ventas.

Actitudes:

Trato amable hacia otras personas.

Habilidad de comunicación.

Flexibilidad horaria.

Orientación hacia la resolución de problemas y trabajo en equipo.

BODEGUERO.

Mantener en custodia herramientas, bienes, materiales y suministros, así como realizar los trámites de ingresos y egresos.

Funciones.

Las responsabilidades que implica su cargo son:

- Ingreso de mercadería a los kardex y control de bodega.
- Coordinación de despachos.

- Elaboración de órdenes de compras.
- Manejo operativo de la bodega.
- Custodia del inventario.
- Atención al cliente que acude a bodega.

Actividades principales.

- Brindar atención al cliente cuando se comunica para pedir los precios de los materiales y su disponibilidad.
- Realizar la venta de materiales a clientes que se acercan a bodega o que solicitan un pedido vía telefónica.

Actividades de bodega.

- Entrega/recepción de los materiales y las herramientas a los técnicos.
- Llevar un control de las herramientas entregadas.
- Apartar físicamente la mercadería solicitado por distribuidores para que estas no sean vendidos.
- Realizar el ingreso de materiales a la bodega cuando los técnicos no lo ocuparon.
- Mantener limpia la bodega.
- Realizará cualquier otra actividad que sea solicitada por su jefe inmediato.

Competencias

Instrucción: Media superior.

Titulación: Tres años aprobados de Ingeniería Comercial o afines, licencia para conducir vehículo.

Conocimientos: Técnicas de almacenamiento, características de los materiales, equipos y herramientas, informática básica.

Experiencia: 1,5 años en manejo de bodegas y/o control de materiales

Habilidades y destrezas: Retentiva para ubicación de códigos y descripciones de equipos y materiales, relaciones interpersonales.

Capacitación: Seguridad e higiene industrial, programas de manejo de bodegas, primeros auxilios.

AUXILIAR DE BODEGA Y MENSAJERIA.

Apoyar en la custodia, control, manipuleo de: bienes, equipos, herramientas, materiales y suministros, desarrollar todos los trámites que la empresa requiera.

Funciones Generales.

- Coordinar con bodega los envíos y adquisiciones de los suministros y materiales solicitados a este departamento.
- Coordinar con Contabilidad los valores necesarios para las adquisiciones a realizar.
- Retirar y entregar en base todas las adquisiciones realizadas.
- Rendir cuentas con el departamento de Contabilidad, de los fondos recibidos para todas las adquisiciones y gastos realizados diariamente.
- Cancelación de los servicios básicos: Electricidad, agua potable y teléfono.
- Entrega de facturas a todos los clientes.
- Depósito de todos los pagos recibidos de los clientes.
- Trámites y pagos de impuestos.
- Pago mensual de la planilla del IESS.
- Todo pago y trámite que surja en el movimiento normal de la empresa.
- Colaborar en las diferentes actividades y acontecimientos que realiza la compañía.
- Todas de demás actividades inherente al cargo.

Poseer las siguientes habilidades:

- Capacidad verbal.
- Capacidad de aprendizaje.

- Solución de problemas.
- Trabajo bajo presión.

COMPETENCIAS.

Instrucción: Bachiller.

Titulación: Bachiller y licencia de conducir.

Conocimientos: Inventarios.

Experiencia: 6 meses en trabajos similares.

Habilidades y destrezas: Retentiva para ubicación de bienes y materiales, relaciones interpersonales.

Capacitación: Seguridad, primeros auxilios, operación de equipos de bodega.

CAPITULO V

5.1 CONCLUSIONES

Con la realización de la presente tesina se logro realizar la descripción, análisis y manual de funciones para Base Extreme.

Se realizo la actualización del organigrama empresarial con la ubicación de todas las áreas empresariales de acuerdo al nivel jerárquico.

Se logro identificar las funciones que tiene cada uno de los empleados de la empresa, permitiendo tener una visión más general de las actividades.

La descripción de cargos permitirá tener un criterio más profundo para la realización de procesos de inducción, capacitación, planes de carrera y sucesión.

5.2 RECOMENDACIONES

Con el fin de administrar correctamente la información documentada se recomienda los siguientes aspectos:

Mantener una constante actualización de las funciones de cargos ya que la empresa sufre cambios constantes con el fin de evitar la obsolescencia de los manuales.

Controlar al personal y dar seguimiento a las funciones de cada puesto.

Contratar personal capacitado según los requerimientos de cada puesto para cumplir en mejor forma con las funciones específicas del manual de funciones.

Capacitar al personal de forma constante para que la empresa pueda mejorar la calidad del servicio, mediante cursos conferencias, de acuerdo al perfil de cada puesto.

BIBLIOGRAFÍA.

ALLES, Martha, 2006, Dirección Estratégica de Recursos Humanos – Gestión por Competencias, Ediciones Granica S.A, Buenos Aires.

ALLES, Martha, 20062, Casos de Dirección Estratégica de Recursos Humanos – Gestión por Competencias, Ediciones Granica S.A, Buenos Aires.

BROOKING, Annie, El Capital Intelectual, 1997, Edit Paidós

PETRICK, Joseph A, 2007, Calidad Total en la Dirección de Recursos Humanos, Edit Gestión 2000.com

CUARTAS AGUIRRE, Fernando. Aspecto técnico de salario. Modulo 3. Universidad tecnológica de Pereira.

<http://manuelgross.bligoo.com/content/view/801220/Conceptos-sobre-la-Estructura-Organizacional.html>

http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/organigramas/

ANEXOS

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL



CARRERA ADMINISTRACION DE EMPRESAS

TEMA:

MANUAL DE FUNCIONES EN EL AREA DE RECURSOS HUMANOS PARA
BASE EXTREME AÑO 2011-2012

**Trabajo previo a la obtención de la
Aprobación de la Tesis para Ingeniera
En Administración de Empresas**

AUTOR

MELIDA CRISTINA TACURI GUERRA

CUENCA- ECUADOR

AGOSTO – 2011

1.- Tema de investigación

ANALISIS DE PROCESOS Y PROPUESTA DE UN MANUAL DE FUNCIONES PARA EL DEPARTAMENTO PARA LA EMPRESA BASE EXTREME

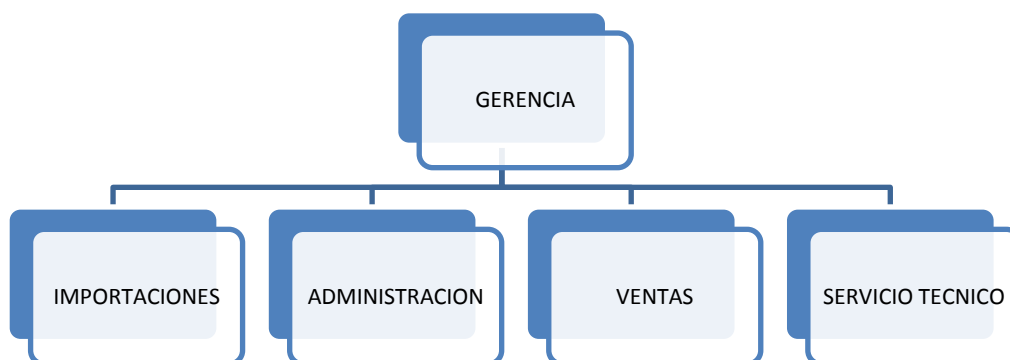
2.- Planteamiento del problema

2.1.- Antecedentes

Base Extreme es una Empresa Cuencana que se encuentra en el mercado desde hace 11 años.

Contando en la actualidad con una variedad de marcas en bicicletas, partes y accesorios.

Somos distribuidores exclusivos a nivel nacional de bicicletas HARO, NORCO, INTENSE, MERCURIO y REDLINE, en partes y accesorios distribuimos las marcas SRAM, ROCK SHOX, ODYSSEY, ANSWER, FSA, FLY, PROFILE, AVID, TRUVATIV y MAXXIS.



OBJETIVO EMPRESARIAL

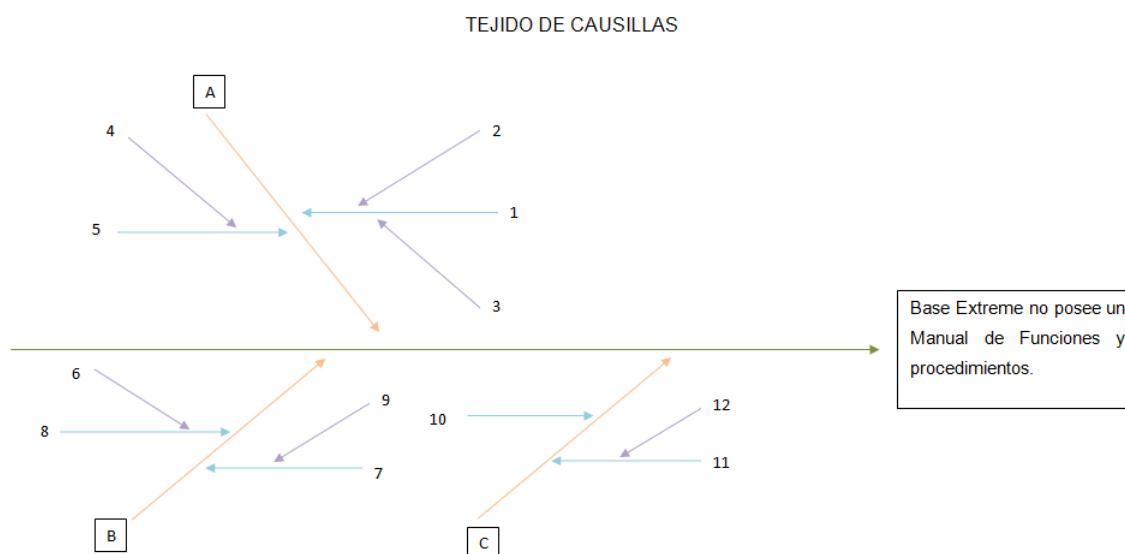
Mantener el posicionamiento en el mercado como distribuidores exclusivos de las marcas, Haro, Norco Redline Intense Sram Rock Shox FSA

VISION.

Ser la empresa líder en la distribución bicicletas partes y accesorios de calidad, posicionándonos en la mente del consumidor como una empresa confiable y segura.

MISION.

Comercializar bicicletas y accesorios de más alta calidad, para cumplir con las expectativas de nuestros clientes en cuanto a confianza y seguridad, respaldando los productos con refacciones, accesorios y servicio técnico especializado; contribuyendo con el desarrollo económico y social de la Sociedad.

2.2.- Diagnóstico o planteamiento de la problemática general**2.2.1.- Causa – Efectos****A. Relación causal por incidencia de los RRHH**

- 1.- Mala Administración
- 2.- Mala organización

- 3.- Perfiles mal identificados
- 4.- Personal no comprometido
- 5.- Falta de control de actividades
- B. Relación causal en la comunicación
 - 6.- Inadecuado ambiente laboral
 - 7.-Mala delegación de funciones
 - 8.- Niveles jerárquicos mal aplicados
 - 9.-Duplicidad de tareas
- C. Relación causal con la calidad de servicios
 - 10.- Falta de capacitación al personal
 - 11.-Falta de manual de procesos
 - 12.- Tiempos no establecidos

2.3.- Formulación de la Problemática Específica

2.3.1.- Problema principal

En la empresa para ejecutar actividades de selección, planes de capacitación, planes de carrera y sucesión, evaluación de desempeño y asignaciones salariales. No dispone de una herramienta que contribuya en la agilidad de dichos procesos.

Definir el análisis de cargos y la descripción, será el punto de partida para obtener la valoración de cargos a través de la definición de factores, grados y puntos, siendo claves para el resultado final esperado. De esta manera se contara con una herramienta clave para la gestión en recursos humanos y se lograra el equilibrio de las responsabilidades de cada cargo y salarios.

2.3.2.- Problemas secundarios

- Mala organización
- Perfiles no definidos
- Cargos no estructurados
- No existen procesos por tiempos
- Insatisfacción del cliente interno

Repercusiones

- Costos no justificados
- Tiempos desperdiciados
- Sobre delegación de funciones
- Trabajos no entregados a tiempo
- Insatisfacción del cliente interno.

2.4.- Objetivos

2.4.1.- Objetivo General

Analizar los procesos y propuesta de un manual de funciones para la empresa base extreme

2.4.2.- Objetivos Específicos

- Realizar la descripción y análisis de todos los cargos de la empresa y presentar propuestas de mejoramiento.
- Diseñar y elaborar el manual de funciones de la empresa para mejorar la estabilidad organizacional.
- Actualizar la estructura organizacional y los niveles de responsabilidad y autoridad.

2.5.- Justificación

La presente tesis se la desarrolla con el objetivo de adquirir la documentación de la descripción, análisis y valoración de cargos, el manual de funciones en la

empresa paso fundamental para la administración en varios aspectos a saber cómo conocer la distribución de funciones y responsabilidades por cargos, documentar el manual de funciones como herramienta para ejercer control administrativo y operativo, ubicar cada cargo de una manera adecuada dentro del organigrama, de tal forma que se visualicen los conductos regulares, identificar funciones no asignadas. La documentación proporcionará claridad a cada empleado de sus responsabilidades evitando la confusión y la multiplicidad de jefes.

La documentación del manual de funciones será una herramienta para la administración con el fin de tomar decisiones como reasignación de funciones, variación en los procedimientos, creación de nuevos cargos y sobre todo será el fundamento de cualquier decisión frente a la junta directiva de la organización, permitiéndole a la administración mayor maniobrabilidad, permitiendo analizar cada cargo pues así podrá ejercer un óptimo reclutamiento del personal asignando el colaborador con el mejor perfil para ejercer las actividades.

2.6.- Marco de Referencia

2.6.1.- Marco Teórico

2.6.1.1 ANÁLISIS DE CARGOS

El análisis de cargos es el fundamento en todo proceso de valoración. Es el proceso de obtención, clasificación y documentación sistemáticas de toda la información pertinente relacionada con la esencia de un puesto específico, incluyendo aspectos tales como las tareas que lo componen, las habilidades, conocimientos, aptitudes y responsabilidades necesarias para un buen desempeño del empleo. El objeto de un análisis de cargos es elaborar una descripción exacta y concisa que pueda usarse para evaluar el contenido y el valor de los mismos.

2.6.1.2 ANALISIS OCUPACIONAL

Un plan de análisis ocupacional es el conjunto de acciones administrativas encaminadas a reunir, analizar y ordenar toda la información derivada de la actuación de los trabajadores y empleados en las labores que desempeñan, para cumplir con las responsabilidades y exigencias propias de la ocupación por la que se devenga un salario.

La técnica del análisis ocupacional tiene como objetivo fundamental determinar con exactitud el modelo o perfil de cada puesto de trabajo en la empresa, acorde a los fines y objetivos generales de la misma y en función de los tres elementos que conforman dicho perfil ocupacional que son la identidad del cargo en la estructura organizacional la funcionalidad y desarrollo de la misma, la especificación de requisitos, responsabilidades y esfuerzos de cada cargo el Manual de Funciones que lo caracterizan y las exigencias que cada cargo tienen de forma indispensable para el trabajador que lo ocupe.

2.6.1.3 MANUAL DE FUNCIONES

Es un documento que en forma ordenada y sistemática, nos presenta información sobre aspectos organizacionales necesarios para la realización del trabajo. Además es un compendio que describe cada una de las diferentes funciones correspondientes a cada cargo dentro de la organización.

Busca responder a dos preguntas básicas que son ¿Qué hace? Y ¿Para qué lo hace? Determina función en el cargo. Eliminándose así problemas de duplicidad en las labores, detectando ineficiencia en el desempeño, responsabilidades no definidas o nombres inapropiados a los cargos, equilibrando funciones tecnificando actividades y prestando a la empresa una serie de beneficios importantes en el manejo de sus colaboradores.

2.6.1.4 ORGANIZACION

Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formando por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquella. Una organización solo existe cuando:

Hay personas capaces de comunicarse

Están dispuestas a actuar conjuntamente, y

Desean obtener un objetivo común.

2.6.1.5 VALORACION DE PUESTOS DE TRABAJO

La valoración de puestos de trabajo es una forma sistemática de ordenar y asignar valor cuantitativo a los diferentes puestos de toda una empresa, de una o varias divisiones, departamentos, aéreas, secciones, en uno o varios niveles, de la organización mediante un método matemático determinado.

Esta valoración conduce a establecer lo que se conoce como una curva, escalas, estructura o escalafón de salarios según sea el método que se utilice.

La valoración del trabajo no debe entenderse como un procedimiento que elimina automáticamente los conflictos entre empleadores y trabajadores.

2.6.1.6 RECURSOS HUMANOS

Personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, en cualquier nivel jerárquico o tarea. Los recursos humanos están distribuidos en el nivel institucional de la organización (dirección), en el nivel intermedio (gerencia y asesoría) y en el nivel operacional (técnicos, auxiliares y operarios, además de los supervisores de primera línea). El Recurso humano es el único recurso vivo y dinámico de la organización y decide el manejo de los demás, que son físicos o materiales. Además, constituyen un tipo de recurso que posee una vocación encaminada hacia el crecimiento y desarrollo.

2.7 Metodología y cronograma

Tipo de Investigación

Inductivo: Se partirá de la observación de lo general, para lograr describir lo particular que en esta investigación será las funciones.

Analítico: la información se analizara para generar propuestas de mejoramiento.

Investigación de Campo: los datos de interés se recogerán en forma directa de la realidad, a fin de garantizar un mayor nivel de confianza en la obtención de la información para el desarrollo del tema.

Fuente de Información.

Las fuentes que se utilizarán para la recopilación de la información es la siguiente:

Las Fuentes primarias: las obtiene el investigador de las pruebas suministradas por:

- Testimonios de testigos (personal que labora en la cooperativa).
- Observación directa y
- Objetos reales que se usaron en el pasado y que pueden ser examinados.

Las fuentes secundarias: se obtienen de la información que encontramos en:

- ❖ Enciclopedias
- ❖ Diarios
- ❖ Documentos relacionados con el tema.

Técnica de Recolección de datos.

Es la observación directa y el análisis documental, porque a través de ellos se puede percibir activamente la realidad del objeto de estudio, con el propósito de obtener los datos, los cuales sirvieron de punto de partida y referencia inicial para el desarrollo del tema.

2.7.3 Cronograma

2.8.- Plan Analítico

CAPITULO I ANTECEDENTES

1.1 DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

1.1.1 Datos empresariales

1.1.2 Reseña histórica

1.1.3 Objetivo Empresarial

1.1.4 Visión

1.1.5 Misión.

1.1.6 Principios Corporativos

1.1.7 Valores

1.3 Situación Empresarial

1.4.1.2.1 Análisis del estado de la organización

1.2.2 Estructura Organizacional

1.2.3 Analisis FODA Base Extreme

1.2.5 Identificación de los procedimientos

1.2.5 Análisis de necesidades empresariales

1.2.6 Análisis Del Sector

CAPITULO II

2.- Marco Teórico

2.3.- Metodología

CAPITULO III

3.1 Resultados de la investigación

3.1.1 Análisis FODA departamental

CAPITULO IV

4. Manual De Funciones

4.1 Presentación Del Manual

4.1.1 Finalidad Del Manual

4.1.2 Alcance

Organigrama Empresarial

Estructura Orgánica De La Empresa

4.2.2 Líneas De Autoridad, Responsabilidad Y Coordinación

4.3 Manual De Funciones

CAPITULO V

5.1 Conclusiones

5.2 Recomendaciones

BIBLIOGRAFIA

ANEXOS

2.9.- Bibliografía.

ALLES, Martha, 2006, Dirección Estratégica de Recursos Humanos – Gestión por Competencias, Ediciones Granica S.A, Buenos Aires.

ALLES, Martha, 2006, Casos de Dirección Estratégica de Recursos Humanos – Gestión por Competencias, Ediciones Granica S.A, Buenos Aires.

BROOKING, Annie, El Capital Intelectual, 1997, Edit Paidós

PETRICK, Joseph A, 2007, Calidad Total en la Dirección de Recursos Humanos, Edit Gestión 2000.com