



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA
FACULTAD DE CIENCIAS Y SISTEMAS**

Tesina para optar el Título de Ingeniero de Sistemas

TEMA

“Manual de Funciones para la Ferretería Ramos de Sébaco, Matagalpa”.

AUTORES

Br. Axel Alfredo Coronado García.

2005 – 22205

TUTOR

Ing. Hazzely del Carmen Orozco Miranda.

Estelí, Octubre del 2015

DEDICATORIA

Al Ser que me dio la vida y la salud para lograr esta meta...

Al Ser que día a día me guía por el camino del conocimiento y la sabiduría para descubrir las maravillas creadas por sus manos...

Al Ser que me da la fuerza y la esperanza para que mis sueños se hagan realidad...

Al Ser que levanta y alienta a los corazones en momentos de desesperación y fracasos...

Al Ser que me acompaña en mis tiempos de alegrías y tristezas.

...a Dios.

A quienes me brindaron apoyo físico, moral, emocional y espiritual durante todo mi desarrollo educativo...

...a mis padres y hermanos.

A aquellos que compartieron sus conocimientos y me guiaron por el camino del saber para culminar este proyecto...

... a mis maestros.

AGRADECIMIENTO

A Dios Todopoderoso, mi Creador, fuente de sabiduría e inspiración, por brindarme el conocimiento y las fuerzas para llegar a esta etapa de la vida, también por haber preparado el camino, los medios y el estímulo necesario para culminar esta meta tan deseada.

A mi familia, por comprender mis ausencias en el hogar, por el tiempo que no estuve junto a ellos por el cumplimiento de este trabajo.

A mis profesores, por haber compartido el conocimiento y las herramientas del saber necesarias para emprender esta jornada educativa.

A Ferretería Ramos, por contribuir a la realización de mi tesina mediante la información brindada.

INDICE.

INTRODUCCIÓN.	1
OBJETIVOS.	2
Objetivo General	2
Objetivos Específicos	2
JUSTIFICACIÓN.	6
METODOLOGIA.....	7
1. CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL.	9
1.1. Generalidades.	9
1.2. Misión.	10
1.3. Visión.....	10
1.4. Objetivos establecidos de la Empresa.	10
1.5. Valores de la empresa.	11
1.6. Manual de Funciones, Organigrama y Relaciones Funcionales	11
1.7. Administración de Personal.	14
1.7.1. Reclutamiento y Selección de Personal.....	14
1.7.2. Desentendimiento de Funciones.	14
1.7.3. Distribución de las Cargas de Trabajo.....	14
1.8. Asignación de Funciones.....	15
1.9. Procesos y funciones de la Ferretería	15
1.9.1. Actividad Comercial.	15
1.9.2. Compras a Proveedores	17
1.9.3. Diagrama de flujo del Servicio de Compras a los proveedores.	18
1.9.4. Almacén.....	18

1.9.5. Ventas.....	19
1.10. Clientes y Proveedores.....	20
1.11. Análisis sobre la Matriz FODA.....	20
2. CAPITULO II: MANUAL DE FUNCIONES FERRETERIA RAMOS.....	22
2.1. Presentación.....	22
2.2. Objetivos del manual.....	23
2.3. Alcance.....	24
2.4. Base Institucional.....	24
2.4.1. Misión.....	24
2.4.2. Visión.....	24
2.4.3. Valores de la empresa.....	25
2.5. Estructura organizativa propuesta.....	25
2.6. Líneas de autoridad, responsabilidad y coordinación.....	28
2.7. Perfil del puesto de trabajo.....	29
2.8. Fichas ocupacionales.....	30
CONCLUSIONES.....	42
RECOMENDACIONES.....	43
BIBLIOGRAFIA.....	44
ANEXOS.....	45

INTRODUCCIÓN.

La Ferretería Ramos es una empresa que se dedica a la comercialización de artículos ferreteros y materiales de construcción, la cual ha estado en constante crecimiento desde su apertura en Junio del año 2000, comenzó con tan solo cuatro puestos de trabajo y está ubicada en el municipio de Sébaco, Matagalpa. Hoy en día la empresa ha crecido notablemente, cuenta con la participación de dieciocho trabajadores distribuidos en diez puestos empresariales, lo que demanda una administración más eficiente para poder seguir desarrollándose en el rubro competitivo que la rodea. Para lograr el éxito en el mercado se necesitan sobre todo herramientas administrativas precisas y oportunas, debido a que cada vez los clientes se vuelven más exigentes en encontrar respuestas en tiempo y forma para resolver sus necesidades.

La empresa “Ferretería Ramos”, no es ajena a esta realidad ya que es una entidad que trabaja cada día para mejorar en cuanto a sus metas, funcionamiento interno y los servicios que brinda. Es necesario mencionar que este negocio, es una de las Ferreterías con mayor prestigio y crecimiento en el sector comercial. Sin embargo, a pesar de sus logros “no tiene una estructura organizacional formalmente documentada ni definido cada uno de los puestos de la misma”, es decir que no cuentan con documentación para los perfiles ocupacionales, organigrama y otros lineamientos, siendo este un obstáculo para la evaluación al desempeño de todo el personal y por ende de todas las áreas de trabajo, lo que ocasiona problemas como la redundancia de operaciones, relajación en el cumplimiento, tareas sin realizar, entre otros.

El presente trabajo propone a la Ferretería Ramos un manual de funciones, debidamente documentado, en donde se definen los parámetros de acción operativa de los colaboradores para la buena ejecución de sus funciones, así como también las características del ocupante del cargo y definición de salarios, optimizando en gran parte la administración del activo más importante de cualquier organización, sus Recursos Humanos.

OBJETIVOS.

Objetivo General:

- Proponer el Manual de Funciones para la empresa Ferretería Ramos de Sébaco, Matagalpa.

Objetivos Específicos:

- Realizar un diagnóstico con respecto a los procesos y funciones de la Ferretería.
- Analizar la naturaleza de los cargos con la finalidad de definir sus perfiles de acuerdo a sus funciones.
- Establecer la estructura orgánica de la empresa que incluya los puestos necesarios.
- Elaborar la estructura del Manual de funciones para la ferretería Ramos.
- Diseñar las fichas ocupacionales de acuerdo a los perfiles de cargo.

JUSTIFICACIÓN.

La carencia de un documento formal que defina las funciones de cada uno de los puestos de la ferretería, ha generado graves situaciones como: desconocimiento de deberes inherentes a cada puesto; evasión de responsabilidades, descuido de las labores asignadas; usurpación inconsciente de deberes ajenos, entre otras. Todas éstas son situaciones que pueden resolverse con el Manual de Funciones que se propone.

Un Manual de Funciones le permitirá a la empresa mejorar el desempeño de los trabajadores en una función determinada, lo que puntea de forma directa la operatividad del negocio y con ello las utilidades, de forma que garantice ser competitivos en el mercado, alcanzando la eficiencia y eficacia de la organización.

Este manual define las instrucciones respectivas de cada ocupante de puesto de trabajo, ayudando a fijar las responsabilidades y hacer que el ambiente laboral y las relaciones entre el personal se desarrollen en el marco del respeto. Si se cuenta con un clima organizacional favorable al trabajador, las bondades individuales o grupales repercuten de forma integral en la organización.

Contar con este tipo de documentación constituiría una herramienta de gran ayuda en la empresa, ya que al estandarizar las funciones de cada cargo, se tiende a mejorar la productividad, esto es posible puesto que de forma implícita se optimizan los métodos y tiempos de trabajo, dando garantía del profesionalismo y sensibilidad en el ejercicio, definiendo la naturaleza y propósito de los cargos, inclusive pudiendo identificar las necesidades de capacitación del personal, logrando de esta manera al crecimiento de la organización.

METODOLOGIA.

Primera Etapa: Revisión Documental.

La primera etapa consistió en la revisión de la información relacionada a estudios realizados, proyectos ejecutados, informes. Esta información fue analizada y permitió tener una base sobre la situación actual de la empresa en materia del desempeño de funciones.

Esta información permitió contar con una base de información para la construcción de herramientas de análisis para identificar los puestos de trabajo que fueron evaluados, conociendo así los procesos de trabajo y el personal.

Segunda Etapa: Elaboración de instrumentos y levantamiento de la información.

En esta etapa se construyeron las herramientas de las diferentes técnicas de la investigación (entrevistas, observación directa, consultas bibliográficas) las cuales antes de su aplicación fueron validadas para posteriormente iniciar el levantamiento de la información. Las técnicas comprenden observación directa, encuestas y consultas bibliográficas. Estas se describen a continuación:

- **Observación Directa**

Que consistió en visualizar o captar mediante la vista, en forma sistémica los hechos, los fenómenos o situaciones en función de los objetivos de la investigación. Los instrumentos utilizados fueron libreta o cuaderno de notas, cámara fotográfica y de video.

- **Entrevistas**

Se utilizó esta técnica para ser aplicada al personal que son considerados claves en este proceso de investigación. Para su ejecución se elaboró una guía de preguntas diseñadas a partir de los objetivos establecidos sobre el desarrollo del estudio.

Los entrevistados fueron dos personas: Gerente y administrador de la empresa.

- **Consultas bibliográficas.**

Se utilizó básicamente como apoyo a la investigación, bibliografía relacionada a la administración de recursos humanos, desempeño de funciones, evaluación de puestos, etc. Y de esta forma obtener las bases teóricas necesarias para ampliar el estudio.

Tercera Etapa: Ordenamiento y análisis de Información (Diagnóstico).

La información se procedió a ordenar y analizar a partir de cada uno de los instrumentos antes mencionados y de los indicadores que se identificaron para el estudio. Permitiendo así realizar un análisis de los cargos con la finalidad de definir sus perfiles de acuerdo a sus funciones, así como todos los elementos que inciden directamente en el desconocimiento de deberes inherentes a cada puesto; evasión de responsabilidades, descuido de las labores asignadas; usurpación inconsciente de deberes ajenos, entre otras actividades relacionadas a la necesidad de un Manual de Funciones.

Al final de esta etapa, se hizo un análisis FODA¹, que serviría para evaluar a modo conclusivo el potencial del negocio y la decisión que se propone en la siguiente etapa.

Cuarta Etapa: Elaboración del Manual de Funciones

Una vez concluida las etapas anteriores se propuso una estructura orgánica, donde se definen cada uno de los puestos para los que se diseñó su correspondiente ficha ocupacional y donde se definen de forma mesurada las funciones del puesto.

El informe final será entregado a la Universidad Nacional de Ingeniería y a la Ferretería Ramos.

¹ Anexo N°4: Análisis y Matriz FODA

1. CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL.

1.1. Generalidades.

La Empresa “Ferretería Ramos” nace en el mes de Junio del año 2000 fundada por el Sr. Alejandro Ramos Talavera quien tomo la iniciativa de invertir en un negocio que involucrara el rubro de la madera.



Figura 1. Ferreteria Ramos. **Fuente:** Elaboración Propia.

El negocio en un principio era un establecimiento que se dedicaba a la venta de desperdicio de madera aprovechable, conocido generalmente por el nombre de ripio; con el paso del tiempo el negocio se amplió diversificándose y adoptando nuevos productos en relación con la madera y para luego así hacerse cargo de un mercado emergente como era el destinado a la comercialización de productos ferreteros y materiales de construcción para satisfacer las necesidades de los pobladores del municipio de Sébaco que crece y se desarrolla cada día.

Al pasar los años la empresa se dividió en departamentos. Actualmente existen los departamentos de: Pintura, Materiales de Construcción y Artículos Ferreteros. Esta distribución ha servido para una mejorar la administración de los recursos de la empresa. Además cuenta con un mercado amplio y con una extensa gama de productos que compensa las necesidades del consumidor emergente.

La Ferreteria Ramos, tiene definida su Misión y Visión empresarial, así como también se plantea algunos Objetivos y Valores estratégicos. Sin embargo estos

elementos solo se conocen verbalmente de parte de la alta dirección, no están formalmente documentados ni publicados para el conocimiento de los colaboradores de este negocio.

1.2. Misión.

La misión de la “Ferretería Ramos” es ser una empresa líder en la distribución y comercialización de productos ferreteros y materiales de construcción, que trabaja día a día con eficiencia y responsabilidad, ofreciendo diversidad de productos y servicio de alta calidad a través de un equipo humano altamente capacitado, calificado y comprometido a mantener la preferencia y satisfacción de nuestros clientes, con la finalidad de generar un crecimiento rentable, en beneficio de todos que nos permita mantener y mejorar la calidad del servicio prestado.

1.3. Visión.

Ser una empresa de mayor prestigio a nivel departamental, manteniendo un sólido posicionamiento y liderazgo comercial en cuanto a la venta de productos ferreteros y materiales de construcción, superando las perspectivas de calidad y servicio a nuestros clientes, permitiéndonos así sostener un alto grado de responsabilidad social y comercial que nos garantice estabilidad financiera y crecimiento de nuestra empresa con el paso del tiempo.

1.4. Objetivos establecidos de la Empresa.

1. Posicionarse como empresa líder del sector.
2. Mejorar la imagen corporativa de la empresa.
3. Impulsar la publicidad de la ferretería
4. Capacitar al personal lo cual nos permitirá lograr que el trabajador se sienta motivado para seguir entregando lo mejor de sí.
5. Buscar incrementar más líneas de productos en el almacén.
6. Lograr mejorar el ambiente de trabajo.
7. Aumentar el rendimiento de nuestra ferretería.
8. Adquirir una experiencia empresarial y laboral.

1.5. Valores de la empresa.

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

Se puede decir que la Ferretería Ramos tiene definida y adecuada su misión, la cual aporta estabilidad y coherencia en la operaciones que se realizan a diario, es evidente que lleva una misma línea de actuación que ha provocado credibilidad y fidelidad de los clientes hacia la empresa; logrando un relación estable y duradera entre las dos partes.

A esto hay que sumarle los pequeños logros que día a día ha venido obteniendo, estos en conjunto coinciden con la visión plasmada, ya que se ha logrado el excelente posicionamiento en el mercado y un fuerte liderazgo comercial, estos logros demuestran que existe un buen señalamiento de los objetivos planteados y que la empresa está marchando por buen camino.

1.6. Análisis de la información actual.

Al efectuar el análisis de la información recopilada a través de las entrevistas y encuestas aplicadas al personal, se constató que la Ferretería Ramos carece de elementos importantes para el buen desempeño de sus funciones². Los cuales a continuación se describen:

² Anexo N°2. Encuesta a los Empleados de Ferretería Ramos.

1.6.1. Manual de funciones.

Una de las consecuencias de no tener implementado un manual de funciones ha sido el aflictivo clima laboral que se observa, normalmente se dan discusiones por el mal cumplimiento de funciones o tareas que les corresponden, generalmente se aduce que ese es el trabajo que les han asignado, sin embargo, no existe prueba de ello.

Los nuevos vendedores desconocen los deberes y funciones que les corresponden, pasan varios días esperando instrucciones sobre sus roles, haciendo consultas frecuentemente a los demás vendedores, esto genera atrasos en los procesos de venta.

El cumplimiento de funciones de acuerdo a su prioridad también es un tema que no queda claro, la toma de decisiones entre los vendedores respecto a las tareas se ha vuelto un problema últimamente, no existe control de actividades, lo cual ocasiona duplicidad de tareas y otras dificultades laborales en el área de ventas.

1.6.2. Organigrama, Unidades y Relaciones Funcionales.

A pesar de ser una empresa que cuenta diez puestos de trabajo desempeñados por dieciocho colaboradores no existe un documento formal donde estén definidos los perfiles de cada cargo. Todos los trabajadores respetan y entienden el nivel de autoridad pero desconocen las relaciones jerárquicas.

Las relaciones funcionales entre cada área tampoco están definidas y cambian de acuerdo a las necesidades y recomendaciones del gerente general, esto genera inconformidad en los trabajadores ya que numerosas veces realizan funciones que no deberían como por ejemplo cubrir puestos de otro trabajador sin antes ser notificado.³

³ Anexo N°2. Encuesta a los Empleados de Ferretería Ramos.

Los diferentes cargos y niveles jerárquicos que existen en la ferretería fueron definidos de forma verbal por el gerente y son los siguientes: Gerente General, Administrador, Asistente de Administración, Contador, Cajero, Vendedor, Guarda de Seguridad, Conductor.

- ✓ **1º Nivel:** Gerente General
- ✓ **2º Nivel:** Administración, Asistente de Administración y Contabilidad.
- ✓ **3º Nivel:** Caja, Ventas, Conductor y Guarda de Seguridad.

La empresa actualmente está constituida por los siguientes puestos:

PUESTO	Nº de Trabajadores
Gerente	1
Administrador	1
Contador	1
Cajero	1
Vendedor	7
Asistente de Administración	1
Conductor	4
Guarda de Seguridad	2
Total:	18

Tabla 1. Puestos de la Ferretería. **Fuente:** Ferretería Ramos.

Generalmente, cuando se necesita cubrir algún puesto de manera urgente, se selecciona a alguno de los empleados de “otro nivel” – según la dirección – sin ningún criterio acerca de las capacidades o deberes requeridos para el nuevo puesto. El cambio se gestiona verbalmente. Y en los últimos movimientos de este tipo no se ha vuelto a cubrir la vacante, generando de esta forma mayores cuellos de botella en esa área.⁴

⁴ Anexo N°1. Entrevista a la Gerencia General y la Administración de Ferretería Ramos.

1.7. Administración de Personal.

1.7.1. Reclutamiento y Selección de Personal.

Ya que la Ferretería no cuenta con un documento sobre el procedimiento de selección de personal, las contrataciones se hacen de manera inadecuada y sin la utilización de criterios básicos para esta selección; el objetivo de encontrar a la persona ideal se vuelve difícil, ya que el gerente solo puede basarse en las características idóneas, aptitudes, motivaciones del nuevo trabajador.

1.7.2. Desentendimiento de Funciones.

La rotación del personal afecta indirectamente el proceso de compra ya que los nuevos vendedores desconocen funciones como la entrega de informe de revisión de inventario antes de generar un pedido. Ha sucedido en reiteradas ocasiones que no se ordenan productos porque los vendedores no reportan al administrador que algunos productos han sido agotados.

Otro problema similar es no cumplir con la función de avisar al administrador la cantidad de productos fallados que llegan a la ferretería para que posteriormente la administradora presente el reclamo al proveedor correspondiente en el tiempo establecido, el incumplimiento de estas funciones por un lado genera disminuciones en las utilidades ya que no se puede vender un producto que no se ha ordenado y por otro lado pérdidas en inversión de productos fallados que no podrán ser devueltos al proveedor⁵.

1.7.3. Distribución de las Cargas de Trabajo.

La falta de personal fue una queja constante obtenida durante las encuestas, los vendedores consideran necesario la contratación de otro colaborador para el área de venta, éstos consideran que de esta manera se podría resolver el problema de los cuellos de botella, así como también se requiere un despachador para resolver el problema de las entregas tardías de materiales de construcción. El gerente

⁵ Anexo N°1. Entrevista a la Gerencia General y la Administración de Ferretería Ramos.

también tiene clara la necesidad de la contratación de estos nuevos integrantes y la opción está siendo evaluada con la contadora.⁶

1.8. Asignación de Funciones.

La limpieza se realiza de acuerdo a un horario establecido por el gerente, todos los trabajadores menos la administradora tienen el deber de limpiar un área correspondiente de la ferretería dos días a la semana, ningún trabajador resulto estar de acuerdo con esta función y sugieren en conjunto la contratación de una persona encargada de realizar esta tarea para no atrasarse en sus funciones de mayor prioridad.

En la entrevista realizada a la cajera se encontró que realiza funciones que no le corresponden como por ejemplo llevar control sobre cartera y cobro, entrada y salida de materiales como es el cemento, en el caso de la contadora se logró identificar que también realiza funciones con las que no está de acuerdo como es atender a clientes y vender cuando se dan los cuellos de botella, también atender el puesto de caja cuando la persona en encargada del puesto falta por alguna motivo o razón, realizar funciones que no le corresponden afecta sus actividades diarias añadió la contadora en la entrevista.⁷

1.9. Procesos y funciones de la Ferretería.

1.9.1. Actividad Comercial.

La Empresa tiene como actividad principal la comercialización de artículos ferreteros y materiales de construcción al por mayor y al detalle, así satisface las necesidades de la comunidad que crece y se desarrolla cada vez más, esto la ha convertido en una Ferretería muy competitiva en el mercado.

⁶ Anexo N°2. Encuesta a los Empleados de Ferretería Ramos.

⁷ Anexo N°2. Encuesta a los Empleados de Ferretería Ramos.

Cabe mencionar que la ubicación de la empresa en el municipio ha sido uno de los factores más importantes por los cuales ha sobresalido entre las demás ferreterías, ya que está ubicada en una intersección muy congestionada de personas y otros establecimientos, convirtiéndose esto, en una oportunidad para abarcar más población que las demás ferreterías.

Otro punto a favor es la ubicación geográfica del municipio de Sébaco, Matagalpa, ya que es atravesado por una de las vías de comunicación pavimentada más importantes del país; sobre la carretera panamericana vincula Managua, Estelí, Matagalpa, así como también la Región Autónoma del Atlántico Norte de Nicaragua.

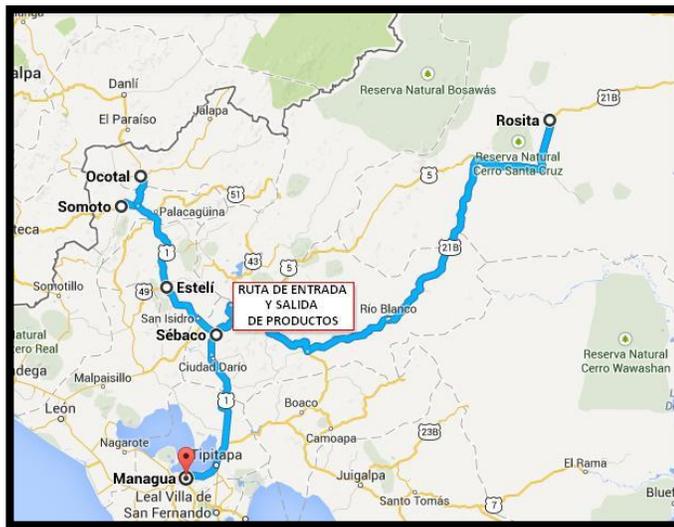


Figura 2. Ubicación geográfica de la Ferretería Ramos. **Fuente:** Elaboración Propia.

Los principales agentes del proceso de compra y venta son el cliente y el proveedor, las actividades de compra EMPRESA-PROVEEDOR se realizan en base al informe de revisión de inventario "Productos Agotados" que a veces no es exacto y a la información de nuevos productos ofrecida por el proveedor, por otra parte las actividades de ventas EMPRESA-CLIENTE se realizan en base a nuevos pedidos al por mayor y las ventas al detalle. Estas dos importantes actividades son planeadas, dirigidas, controladas y supervisadas por la Administradora en coordinación con el Gerente, este orienta y aprueba las decisiones de compra y venta, esto ha generado conflicto desde hace mucho tiempo ya que en repetidas

ocasiones el Gerente no está disponible para aprobar las decisiones de la administradora.

El gerente toma decisiones no programadas basadas en información suministrada por la administradora y contadora para posteriormente hacer cambios o modificaciones en la forma de operar la empresa.

Otro inconveniente muy importante ha sido el nuevo puesto de Asistente de Administración que fue agregado recientemente por el gerente general también de forma verbal⁸, este se encarga de llevar el control de compras y ventas al por mayor de ciertos productos para satisfacer de forma inmediata a grandes empresas y algunas instituciones gubernamentales y no gubernamentales, como consecuencia de no tener plasmado ni estipulado en un documento las funciones correspondientes para este puesto el nuevo proceso de compra y venta de estos productos ha generado problemas de gran relevancia en cuanto a la coordinación con las áreas de administración y contabilidad en los últimos días, problemas como por ejemplo:

- Perdidas de Facturas
- Sobrecarga de trabajo
- Conflicto entre trabajadores.

Cabe mencionar que en ocasiones el Asistente de administración ha presentado quejas en cuanto a la toma de decisiones sobre realizar nuevas compras, esto se debe a que sus decisiones son evaluadas y cuestionadas por alguna persona ajena a la organización pero con vínculos familiares con la gerencia.

Para la comercialización de los artículos y productos el trabajo interno está dividido en tres procesos básicos que son: comprar, almacenar y vender.

1.9.2. Compras a Proveedores

⁸ Anexo N°2. Encuesta a los Empleados de Ferretería Ramos.

Se localizan los proveedores y realizan cotizaciones, después con la información obtenida el Gerente y la Administradora analiza los precios y escogen al proveedor para proceder a realizar la orden de compra.

1.9.3. Diagrama de flujo del Servicio de Compras a los proveedores.

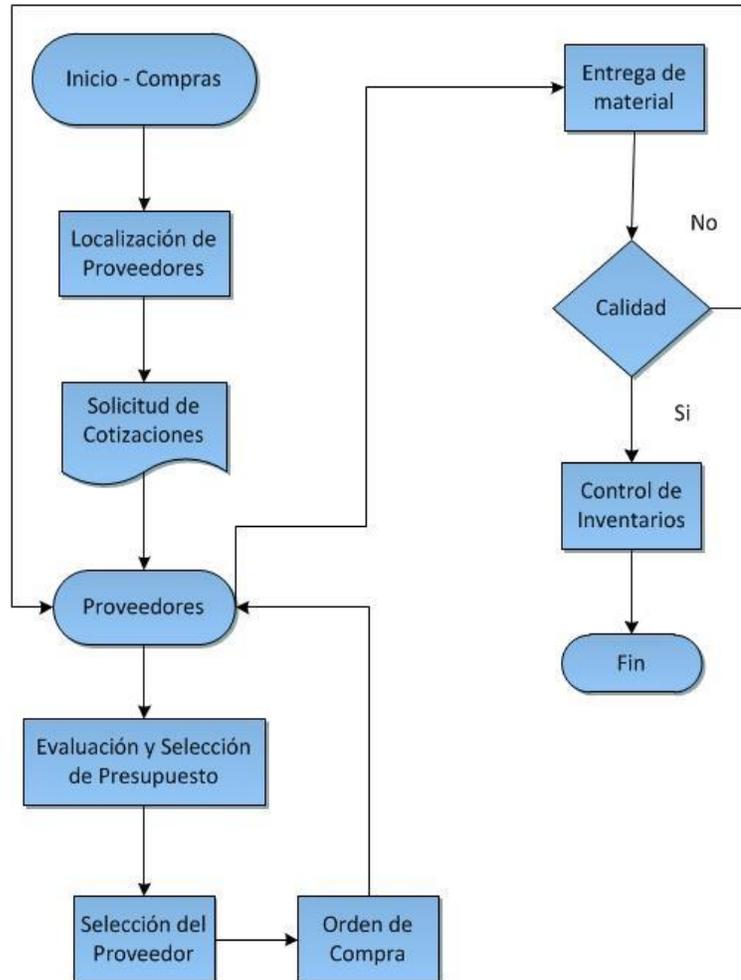


Figura 3: Flujo de Servicio de compras. **Fuente:** Elaboración Propia.

1.9.4. Almacén.

Una vez que los productos llegan a la Ferretería la Administradora y los Vendedores son los encargados de revisar cantidad y calidad, si algo no concuerda con el pedido se realiza una consulta o el reclamo correspondiente de forma instantánea al proveedor.

Luego los nuevos productos son almacenados en sus estantes correspondientes para luego ser etiquetados con sus precios, estas funciones le corresponden a los trabajadores, esto genera atrasos en los procesos de venta y genera cuellos de botella.

1.9.5. Ventas.

La Administradora se encarga de fijar precios, ofrecer el nuevo producto a las grandes empresas vía telefónica, se reúne con los Vendedores y el Asistente de Administración para actualizar los nuevos precios una vez completado estos procesos se generan las ventas al detalle y al por mayor.

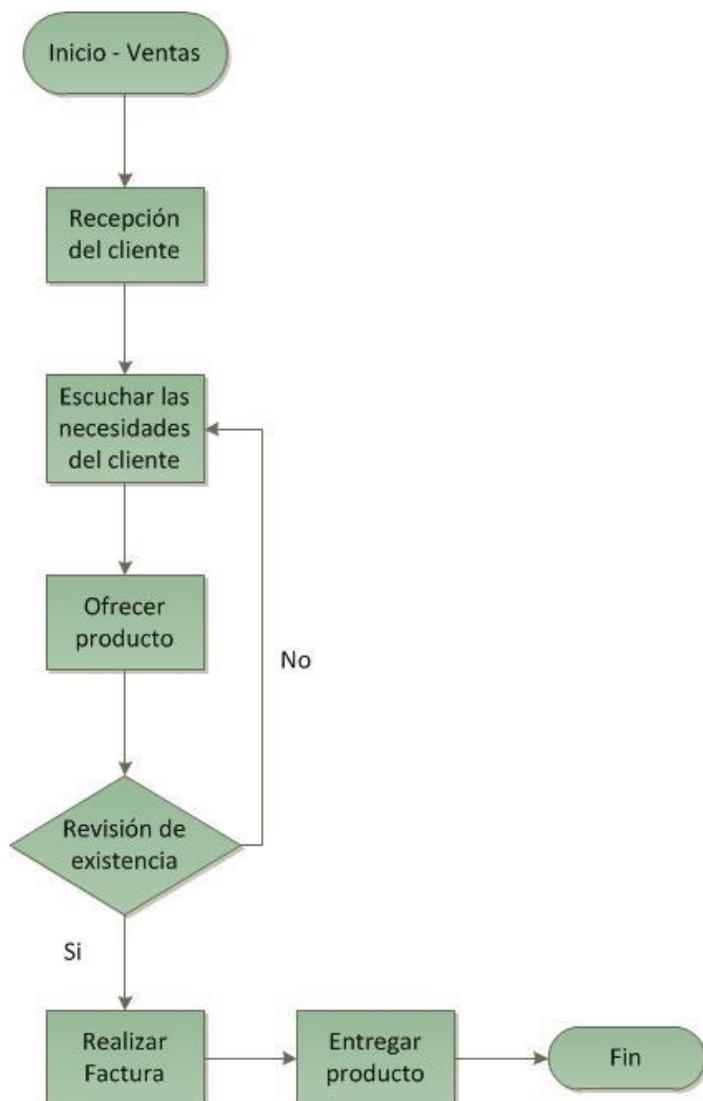


Figura 4: Diagrama de flujo del Servicio de Ventas. **Fuente:** Elaboración Propia.

1.10. Clientes y Proveedores.

El éxito de toda empresa comercializadora de bienes y/o servicios depende fundamentalmente de la demanda de los clientes, ya que son los protagonistas principales y el factor más importante que interviene en el juego de los negocios.

El servicio ofrecido a los clientes es lo más importante. La Ferretería atiende las necesidades no solo de clientes privados sino también de los clientes como: Empresas Constructoras, Cooperativas del Municipio, Instituciones Gubernamentales, ONG, Puestos de Artículos Ferreteros, Empresas Arroceras.

Geográficamente se atiende a comunidades aledañas a Sébaco, como son Chaguitillo, El Horno, La China, Molino Sur y también a compradores del municipio de Darío.

Los principales proveedores de la Ferretería Ramos son: FETESA, FERRETERIA JENNY, SINSA, IMMSA, IDENICSA, V&G, DIMACO, AMANCO y CASA MCGREGOR

1.11. Análisis sobre la Matriz FODA⁹.

La Ferretería Ramos con quince años en el mercado, es una empresa que ha crecido en cuanto a venta, infraestructura y personal, etc. Su misión le da consecuencia con sus operaciones, su visión le permite apuntar hacia logros que paulatinamente se pueden ir alcanzando en el cumplimiento de sus valores. Sin embargo una de sus debilidades más grandes, es la carencia de una estructura organizativa definida, lo que hereda conflictos de áreas, irresponsabilidades, acumulación de trabajo y desorden, etc. También es importante señalar que la Ferretería Ramos no tiene una piedra angular que permita a futuro implantar otros sistemas organizacionales como: evaluación de desempeño, escalas salariales,

⁹ Anexo N°4: Matriz FODA

desarrollo de carrera y otros. Realizando un análisis detallado se determina que la ferretería debería definir su estructura orgánica y con ello el perfil y funciones de cada uno de sus puestos.

Del conjunto de elementos de la matriz FODA, se crearon once estrategias que pueden ser desarrolladas a fin de mejorar sustancialmente la situación actual de la Ferretería Ramos. Haciendo un análisis retrospectivo sobre las debilidades de la organización es notable en general, la debilidad organizacional de la empresa; por otra parte, se le presenta la oportunidad de asistencia técnica por parte de centros de educación superior, de manera que se puede aprovechar. De este “cruce” resulta la estrategia: *“Elaborar un manual de funciones donde se establezcan las tareas de cada uno de los puestos de trabajo”*, que de forma holística mitigaría las amenazas que tiene la organización, todo esto por supuesto capitalizando sus fortalezas.

Por lo anterior, se considerará necesario para la Ferretería Ramos un Manual de Funciones que permita plasmar la estructura organizacional que ha adoptado, y que sirva como guía para todo el personal, a través de la descripción de las funciones de todos los puestos en la empresa.

2. CAPITULO II: MANUAL DE FUNCIONES FERRETERIA RAMOS

2.1. Presentación.

En consecuencia con el capítulo I se ha elaborado un Manual de Funciones, el cual tiene la finalidad de servir como guía práctica para la ejecución de tareas asignadas a cada uno de los puestos de trabajo de la Ferretería Ramos. El propósito es contribuir a la eficiente administración a través de la definición de las funciones y responsabilidades de cada uno de los puestos de trabajo que conforman la estructura orgánica. Además será un instrumento auxiliar para los directivos, permitiéndoles unificar los criterios y la toma de decisiones, logrando con ello el cumplimiento de sus objetivos.

Se pretende que este manual, sea un documento de referencia para la inducción, capacitación y adiestramiento del personal, y para el cumplimiento de los objetivos de las áreas administrativas y operativas. Por esto, su ámbito de aplicación está dirigido a cada uno de los departamentos que integran la Ferretería Ramos, siendo responsabilidad del Gerente General la revisión y aprobación de dicho manual; así como también el compromiso de recibir por escrito por parte del personal operativo, sugerencias para la actualización, modificación o mejoramiento.

En el proceso de elaboración del manual, se definieron sus objetivos – General y específicos – con el propósito de dar una orientación de lo que procura, se definen sus alcances y se establece una base institucional a través de la misión, visión y valores redefinidos.

En base a lo anterior, se expone la estructura organizativa, concretando las áreas que conformarán la organización, definiendo así las líneas de autoridad, responsabilidad y coordinación; se propone el organigrama con sus niveles estructurales, del cual se generan los perfiles de cada puesto de trabajo y finalmente se desarrollan las fichas ocupacionales de cada uno de éstos.

2.2. Objetivos del manual.

Objetivo General.

Disponer de un instrumento técnico orientado a la forma en que la Ferretería Ramos se organiza para cumplir con sus objetivos, clarificar los grados de responsabilidad de las diferentes áreas administrativas que la integran y sus relaciones de autoridad y dependencia.

Específicos.

- Precisar las funciones y actividades de cada puesto de trabajo con el fin de evitar descargas y sobrecargas de trabajo.
- Disponer de un compendio que reúna la estructura organizacional y funciones; así como, descripción de funciones de cada puesto de trabajo de esta dependencia, que permita su conocimiento, comprensión y aplicación.
- Delimitar responsabilidades con el objetivo de evitar funciones, omisiones y evasiones.
- Contribuir al desempeño eficiente y productivo de las labores asignadas al personal.
- Definir y precisar los grados y tipos de autoridad, jerarquía y responsabilidades del personal.
- Apoyar la inducción de personal contratado para que tenga información exacta y clara de sus atribuciones y desarrollo de las actividades que debe realizar.

2.3. Alcance.

La aplicación del presente Manual de Funciones comprende a todo el personal que presta servicios dentro de la Ferretería Ramos, asegurando el cumplimiento de las funciones asignadas.

2.4. Base Institucional.

Está constituida principalmente por la misión, visión y valores de la organización, quedando definido:

2.4.1. Misión

Somos una empresa líder en la distribución y comercialización de productos ferreteros y materiales de construcción, que trabaja día a día con eficiencia y responsabilidad, ofreciendo diversidad de productos y servicio de alta calidad a través de un equipo humano altamente capacitado, calificado y comprometido a mantener la preferencia y satisfacción de nuestros clientes, con la finalidad de generar un crecimiento rentable, en beneficio de todos que nos permita mantener y mejorar la calidad del servicio prestado.

2.4.2. Visión.

Ser una empresa de mayor prestigio a nivel departamental, manteniendo un sólido posicionamiento y liderazgo comercial en cuanto a la venta de productos ferreteros y materiales de construcción, superando las perspectivas de calidad y servicio a nuestros clientes, permitiéndonos así sostener un alto grado de responsabilidad social y comercial que nos garantice estabilidad financiera y crecimiento de nuestra empresa con el paso del tiempo.

2.4.3. Valores de la empresa.

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

2.5. Estructura organizativa propuesta.

Basada en el diagnóstico realizado en el primer capítulo, en donde se identifican problemas como el desconocimiento de niveles jerárquicos y la malversación¹⁰ de funciones de cada uno de los puestos de trabajo de la organización, se propone una estructura organizativa, que más que nueva es definida.

El organigrama propuesto está graficado de forma mixta – vertical y horizontal – clasificado por su contenido, de tipo funcional. Este esquema ayudar de gran manera a la organización interna y cabe mencionar que es el primer paso para la realización del manual de funciones, puesto que organiza la empresa y vuelve más comprensible la información existente en cada área. (Ver figura 5).

Los niveles de la Estructura Orgánica serán:

Nivel I: Nivel Institucional o Estratégico

- Gerente General

¹⁰ Ver en el primer capítulo los incisos 1.6.1.- Un manual de funciones y 1.6.2.- Un organigrama que muestre las unidades y relaciones funcionales.

Nivel II: Nivel Intermedio

- Administrador
- Contador
- Asistente de Administración

Nivel III: Nivel Técnico u Operacional:

- Vendedor
- Cajero
- Bodeguero
- Conductor
- Guarda de Seguridad
- Conserje

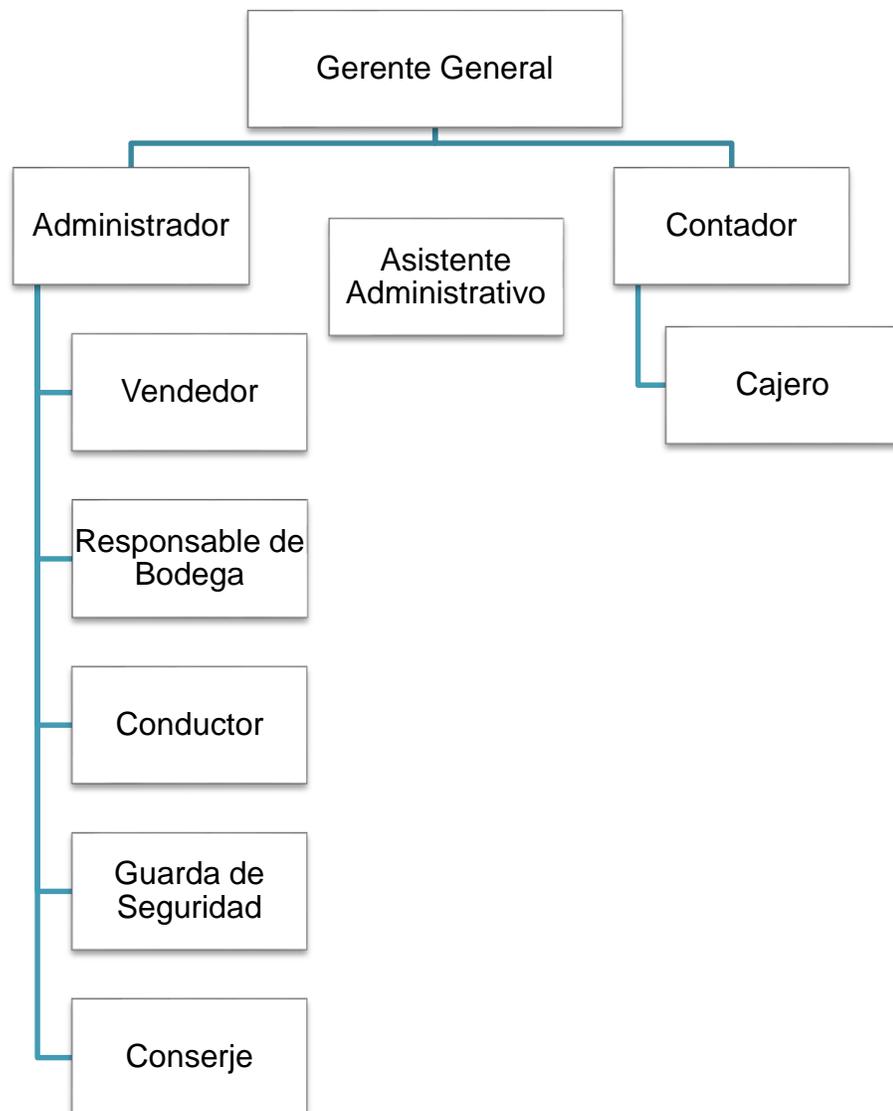


Figura 5: Organigrama Propuesto. **Fuente:** Elaboración Propia

A continuación se hace la descripción de las áreas que conformarán la empresa:

- **Gerencia.**

Es la persona que se encarga de dirigir, supervisar y controlar las actividades de la ferretería. Toma las decisiones finales respecto a toda la problemática del negocio, como la programación de compras e insumos, en coordinación con los otros departamentos al final del mes.

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

- **Ventas.**

Cuenta con siete empleados, tienen como superior al administrador de la ferretería y como funciones principales tienen: atender al cliente, realizar ventas, ordenar productos en mostradores, despachar al cliente.

- **Caja.**

Cuenta con un solo empleado el cual es el responsable de realizar la factura, manipular el dinero entrante, entregar reportes de facturación también se encarga de las recaudaciones de los valores en efectivo, cheques, facturas que se relacionen directamente con el negocio. Y al final del día realiza los arqueos de caja.

- **Contabilidad.**

Esta encargada de llevar los libros diarios de la empresa, genera informes para el gerente basándose a los procedimientos de contabilidad, ejecuta todas las labores contables de la empresa, hace las declaraciones mensuales en las instituciones gubernamentales correspondientes.

- **Administración.**

Laboran dos personas en el área, la encargada que es la que realiza una de las funciones más importantes de la empresa que es planificar, controlar, regular las funciones principales de la ferretería, es donde llegan los informes de ventas y caja, se encargan de la administración de la empresa y todas las operaciones a fines, y el asistente el cual se encarga de compras y ventas al por mayor de ciertos materiales de construcción.

- **Transporte.**

Tiene como responsable a la administradora, se cuenta con cuatro conductores, la actividad principal es conducir el vehículo para llevar y traer los pedidos de los clientes y proveedores, también se encarga del mantenimiento de los vehículos, da uso y manejo apropiado. Controla las condiciones mecánicas y legales del vehículo.

- **Bodega.**

La actividad principal es la recepción, almacenamiento y distribución, el responsable vela por la mantención de los productos que serán distribuidos o sacados a la venta en óptimas condiciones de calidad y cantidad, también en revisar el inventario diariamente, pasar reportes de productos agotados, también reporta productos fallados o en mal estado.

2.6. Líneas de autoridad, responsabilidad y coordinación.

- a. En el nivel más elevado, se encuentra el Gerente General, quien se encarga de definir los principales objetivos y estrategias de la Ferretería Ramos. Él es la autoridad máxima, tiene la autoridad sobre todos los cargos ejecutivos, administrativos y operacionales de la organización.

El gerente general mantiene comunicación y por lo tanto coordinación directa con las áreas de nivel intermedio.

- b. En un nivel intermedio se ubicará el administrador, el asistente de administración y el contador, quienes mantendrán una comunicación directa con la gerencia. Se encargan de relacionar el nivel institucional con el nivel técnico y de transformar en planes y programas, las decisiones tomadas en el nivel estratégico, para que el técnico las ejecute. Así mismo, mantienen una relación de intercambio de información y coordinación de actividades entre sí.

Los órganos de dirección intermedia son responsables de crear planes específicos de su área, alineados con las estrategias de la empresa aprobadas por la Gerencia General de quien reciben orientaciones generales. Poseen autoridad sobre los órganos técnicos u operacionales y su responsabilidad es que el personal a cargo desempeñe eficientemente sus tareas.

- c. El tercer nivel, es el nivel inferior de la organización, aquí se ejecutan las tareas y se desarrollan los programas de la misma. mantienen una relación de intercambio de información y colaboración entre sí. Estos deben informar a los órganos superiores del desempeño de las actividades para que los otros niveles puedan tomar decisiones que beneficien a la organización.

2.7. Perfil del puesto de trabajo.

La definición de puestos se basa en conocer los requisitos y calificaciones personales exigidos para un cumplimiento satisfactorio de las tareas: nivel de estudios, experiencia, características personales, etc. Son algunos de los aspectos que la definición del puesto debe ofrecer para la planeación exitosa de Recursos Humanos. (Reyes Ponce Agustín, 2005)

Los perfiles de los puestos anteriormente mencionados se detallan en cada una de las fichas ocupacionales propuestas en el inciso 2.8.

2.8. Fichas ocupacionales.

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

Para el detalle de cada una de las funciones, de las diferentes unidades que conforman la empresa, se consideraron todos los perfiles, representados con anterioridad en el organigrama de la misma; se ordenaron según su nivel jerárquico y en relación a la línea de mando se detallaron sus funciones.

A continuación se presentan las fichas ocupacionales de los diez puestos que conforman la estructura organizativa de la Ferretería Ramos:

IDENTIFICACIÓN		
Denominación del cargo: Gerente General	Código: 01	Nivel: Primero
Ubicación de Cargo: Gerencia	Sección: Gerencia	Fecha de Emisión: 24 – Agosto – 2014
Cantidad de Puestos: 1	Jefe Inmediato: Ninguno	
Personal a Cargo:		
<ul style="list-style-type: none"> <li style="display: inline-block; width: 45%;">• Administrador <li style="display: inline-block; width: 45%;">• Contador 		
Finalidad del Cargo:		
Planificar, organizar, dirigir y controla el funcionamiento y desarrollo de Ferretería Ramos, Sébaco.		
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Liderar el proceso de planeación estratégica de Ferretería Ramos, determinando los factores críticos de éxito, estableciendo los objetivos y metas específicas de la empresa, controlar el cumplimiento de los deberes y obligaciones del personal. ▪ Designar todas las posiciones gerenciales, realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento y desarrollar metas a corto y largo plazo para cada departamento, implementando mejoras de ser necesario. ▪ Mantener una línea directa de comunicación con sus colaboradores para estar al tanto de la situación de la empresa. 		
REQUISITOS DEL CARGO		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Licenciatura en Administración de Empresas, o licenciatura en economía, o Ingeniería Industrial. ▪ Maestría o post grado en Alta Gerencia o Administración de Empresas. 		
EXPERIENCIA		
Cinco años en cargos similares.		
CAPACIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alto sentido de responsabilidad. ▪ Ética. ▪ Alta capacidad de análisis y de síntesis ▪ Excelente comunicación oral y escrita ▪ Excelentes relaciones interpersonales ▪ Capacidad para desarrollar y orientar equipos de trabajo ▪ Poseer cualidades de Liderazgo y Motivación ▪ Capacidad de Negociación ▪ Eficiente administración del tiempo 		
Elaborado por:		Ferretería Ramos
Autorizado por:		Gerencia

Tabla 3. Ficha ocupacional del Gerente. **Fuente:** Elaboración Propia

IDENTIFICACIÓN		
Denominación del cargo: Administrador	Código: 02	Nivel: Segundo
Ubicación de Cargo: Administración	Sección: Administración	Fecha de Emisión: 24 – Agosto – 2014
Cantidad de Puestos: 1	Jefe Inmediato: Gerente	
Personal a Cargo: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Asistente Administrativo ▪ Vendedor ▪ Responsable de Bodega ▪ Conductor ▪ Guarda de Seguridad ▪ Conserje 		
Finalidad del Cargo: Dirigir, coordinar y controlar los procesos de compra, venta, bodega, distribución, importación y abastecimiento o aprovisionamiento de todo el material necesario para el funcionamiento de la empresa.		
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revisar diariamente los movimientos bancarios para organizar pagos a proveedores. ▪ Analizar, planificar, ejecutar el proceso de compra y negociación de productos nacionales e internacionales. ▪ Atender a proveedores, agencias aduaneras y autoridades (Estatales). ▪ Optimizar todos los procesos vinculados a operaciones de importación. ▪ Hacer comparativos de precios y características de los productos similares de diferentes proveedores. ▪ Garantizar la entrega de un servicio de excelencia por parte de su equipo a todos los clientes internos y externos. ▪ Realizar la planificación de materiales y tiempo de entrega, a clientes internos y externos. ▪ Buscar y mantener proveedores competentes. ▪ Coordinar actividades de almacén, compras y distribución. ▪ Establecer los procedimientos a seguir en las acciones de compra de la empresa. ▪ Buscar proveedores alternativos que puedan suministrar los mismos insumos o materias primas en mejores condiciones de plazo, calidad y precio que los actuales. ▪ Controlar los plazos de entrega, estado de los artículos, recepción de las facturas y entrega de las mismas a contabilidad para su registro, pago y contabilización. ▪ Definir el stock mínimo con que deberán trabajar la bodega de materias primas y de producto terminado. ▪ Realizar otras funciones que se les sea asignada por el Gerente General. 		

REQUISITOS DEL CARGO	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Licenciatura en Administración de Empresas, o licenciatura en economía, o Ingeniería Industrial. ▪ Maestría o post grado en Alta Gerencia o Administración de Empresas. 	
EXPERIENCIA	
Tres años en cargos similares.	
CAPACIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Responsable y Pro-activo ▪ Excelentes relaciones interpersonales ▪ Capacidad para desarrollar y orientar equipos de trabajo ▪ Poseer cualidades de Liderazgo y Motivación ▪ Capacidad de Planificación, Organización y Negociación. 	
Elaborado por:	
Autorizado por:	
Ferretería Ramos	Gerencia

Tabla 4. Ficha ocupacional del Administrador. **Fuente:** Elaboración Propia.

IDENTIFICACIÓN		
Denominación del cargo: Asistente de Administración	Código: 03	Nivel: Segundo
Ubicación de Cargo: Administración	Sección: Asistente de Administración	Fecha de Emisión: 24 – Agosto – 2014
Cantidad de Puestos: 1	Jefe Inmediato: Administrador	
Personal a Cargo: Ninguno		
Finalidad del Cargo: Apoya la dirección y coordinación que ejerce el administrador, al cual asiste en los procesos de compra, venta, bodega, distribución, importación y abastecimiento o aprovisionamiento de todo el material necesario para el funcionamiento de la empresa.		
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dar seguimiento a los stocks mínimos de inventario para evitar de productos. ▪ Apoyar a la administración con la tarea de atención oportuna y precisa de los requerimientos de las distintas áreas subordinadas. ▪ Coordinar con la administración la entrega de un servicio de excelencia por parte de su equipo a todos los clientes internos y externos. ▪ Apoyar a la administración en la planificación de materiales y tiempo de entrega, a clientes internos y externos. ▪ Contratar el transporte de materiales. 		

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Coordinar con la administración, bodega y venta las actividades de almacén, compras y distribución. ▪ Emitir los pedidos de compra en el plazo adecuado para que su recepción se ajuste a las necesidades del área de producción. ▪ Mantener los contactos oportunos con proveedores para analizar condiciones de servicio, precio y pago. ▪ Controlar los plazos de entrega, estado de los artículos, recepción de las facturas y entrega de las mismas a contabilidad para su registro, pago y contabilización. ▪ Supervisar la gestión de almacenes. ▪ Coordinar constantemente con el jefe de almacén el pedido y entrega de materia prima. ▪ Coordinar la recepción y expedición de mercadería. ▪ Organizar rutas de distribución. ▪ Coordinar entrega de productos, en tiempo y forma. ▪ Realizar otras funciones que se les sea asignada por el Administrador. 	
REQUISITOS DEL CARGO	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Licenciatura en Administración de Empresas, o licenciatura en economía, o Ingeniería Industrial. 	
EXPERIENCIA	
Tres años en cargos similares.	
CAPACIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Responsable y Pro-activo ▪ Excelentes relaciones interpersonales ▪ Capacidad para desarrollar y orientar equipos de trabajo ▪ Poseer cualidades de Liderazgo y Motivación ▪ Capacidad de Planificación y Organización ▪ Capacidad de Negociación 	
Elaborado por:	Ferretería Ramos
Autorizado por:	Gerencia

Tabla 5. Ficha ocupacional del Asistente de Admón. **Fuente:** Elaboración Propia

IDENTIFICACIÓN		
Denominación del cargo: Contador	Código: 04	Nivel: Segundo
Ubicación de Cargo: Contabilidad	Sección: Contabilidad	Fecha de Emisión: 24 – Agosto – 2014
Cantidad de Puestos: 1	Jefe Inmediato: Gerente General	
Personal a Cargo: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cajero 		
Finalidad del Cargo: Velar por el estricto cumplimiento de las disposiciones establecidas para el manejo de la contabilidad.		
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aperturar los libros contables. ▪ Realizar al análisis de los estados financieros y la presentación de esta información de manera clara y precisa. ▪ Elaborar los reportes financieros para la toma de decisiones. ▪ Asesorar a la gerencia en planes económicos y financieros, tales como presupuestos así como en aspectos fiscales y de financiamientos. ▪ Preparar y presentar las declaraciones tributarias hacia la DGI y municipal. ▪ Revisar los movimientos contables. ▪ Supervisar y controlar las operaciones del cajero. ▪ Verificar diariamente los documentos contables. ▪ Estar al día en las disposiciones tributarias emitidas por el gobierno nacional y municipal. ▪ Actuar con integridad, honestidad y absoluta reserva de la información de la empresa. ▪ Mantener la información contable actualizada. ▪ Realizar otras funciones que se les sea asignada por el Gerente General. 		
REQUISITOS DEL CARGO		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Licenciatura en contaduría pública y finanzas. 		
EXPERIENCIA		
Tres años en cargos similares.		
CAPACIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Honradez. ▪ Alta capacidad de análisis y de síntesis. ▪ Capacidad para trabajar bajo presión. 		
Elaborado por:		Ferretería Ramos
Autorizado por:		Gerencia

Tabla 6. Ficha ocupacional del Contador. **Fuente:** Elaboración Propia

IDENTIFICACIÓN		
Denominación del cargo: Vendedor	Código: 05	Nivel: Tercero
Ubicación de Cargo: Venta	Sección: Venta	Fecha de Emisión: 24 – Agosto – 2014
Cantidad de Puestos: 7	Jefe Inmediato: Administrador	
Personal a Cargo: Ninguno		
Finalidad del Cargo: Atender de forma personalizada a los clientes de la Ferretería Ramos, ofrecerles los productos en existencia, recomendar y orientar el uso de los mismos, manteniendo contacto con los clientes actuales y vinculando relaciones con los clientes potenciales.		
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tener conocimiento técnico de los productos de la ferretería: Uso, calidad, marcas, precios, existencia, etc. ▪ Brindar seguimiento a los clientes que ya compraron el producto y puede ser que lo compren nueva mente. ▪ Asesorar al cliente sobre la mejor forma de comprar y utilizar los productos. ▪ Presentar a la empresa en su ámbito de actuación. ▪ En acuerdo con su jefe inmediato y cuando se considere necesario, visitar a clientes potenciales, aquellas personas que podrían comprar el producto pero no lo han comprado. ▪ Atender los reclamos de los clientes y brindarles soluciones de forma oportuna. 		
REQUISITOS DEL CARGO		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Técnico en marketing o licenciado. 		
EXPERIENCIA		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Un año en cargos similares. 		
CAPACIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Empatía ▪ Capacidad de convencimiento ▪ Personalidad atrayente ▪ Fluidez verbal ▪ Excelentes relaciones interpersonales 		
Elaborado por:		Ferretería Ramos
Autorizado por:		Gerencia

Tabla 7. Ficha ocupacional del Vendedor. **Fuente:** Elaboración Propia

IDENTIFICACIÓN		
Denominación del cargo: Cajero	Código: 06	Nivel: Tercero
Ubicación de Cargo: Caja	Sección: Caja	Fecha de Emisión: 24 – Agosto – 2014
Cantidad de Puestos: 1	Jefe Inmediato: Contador	
Personal a Cargo: Ninguno		
Finalidad del Cargo: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Facturar y llevar un control diario de las ventas realizadas por los vendedores. 		
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revisar los talonarios de facturas y recibos emitidos por la imprenta proveedora. ▪ Recibir el pago de los clientes y devolución de factura. ▪ Entregar los cheques a los proveedores y empresas de servicios. ▪ Sellar o invalidar los cheques y pasarlos al contador de la empresa para su revisión. ▪ Arquear diariamente los ingresos recibidos. ▪ Archivar los ingresos mensuales. ▪ Manejar caja de viáticos para cualquier actividad particular que se realice, entregando un informe semanal de éstos. ▪ Actualizar la lista de precios del inventario. 		
REQUISITOS DEL CARGO		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Técnico medio en contabilidad o licenciado. 		
EXPERIENCIA		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dos años en cargos similares. 		
CAPACIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacidad para trabajar en equipo. ▪ Dinámico ▪ Honradez ▪ Disciplina 		
Elaborado por:		Ferretería Ramos
Autorizado por:		Gerencia

Tabla 8. Ficha ocupacional del Cajero. **Fuente:** Elaboración Propia.

IDENTIFICACIÓN		
Denominación del cargo: Conductor	Código: 07	Nivel: Tercero
Ubicación de Cargo: Distribución	Sección: Distribución	Fecha de Emisión: 24 – Agosto – 2014
Cantidad de Puestos: 4	Jefe Inmediato: Administrador	
Personal a Cargo: Ninguno		
Finalidad del Cargo: Conducir el vehículo que le sea asignado y velar por su presentación y buen funcionamiento.		
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Transportar las mercancías a los sitios encomendados. ▪ Velar por el buen funcionamiento del camión asignado. ▪ Contribuir al cargue y descargue de los bienes o materiales que deba transportar. ▪ Notificar al administrador en caso de que el camión sufra algún daño o imperfecto. ▪ Responder por todas las herramientas e implementos que sean asignados. ▪ Velar por el buen mantenimiento que requiera el vehículo. ▪ Realizar operaciones mecánicas sencillas de mantenimiento del vehículo asignado y solicitar oportunamente la ejecución de aquellas que amerite un mecánico. ▪ Mantener al día los documentos relacionados con su cargo. ▪ Informar oportunamente al Administrador sobre la renovación de póliza de seguro obligatorio y el pago de los impuestos del vehículo asignado. ▪ Las demás funciones que le sean asignadas por el Administrador. 		
REQUISITOS DEL CARGO		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bachiller. ▪ Categoría del vehículo a manejar. 		
EXPERIENCIA		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dos años en cargos similares. 		
COMPETENCIA		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dinámico ▪ Honradez ▪ Disciplina 		
Elaborado por:		Ferretería Ramos
Autorizado por:		Gerencia

Tabla 9. Ficha ocupacional del Conductor. **Fuente:** Elaboración Propia.

IDENTIFICACIÓN		
Denominación del cargo: Responsable de Bodega	Código: 08	Nivel: Tercero
Ubicación de Cargo: Bodega	Sección: Bodega	Fecha de Emisión: 24 – Agosto – 2014
Cantidad de Puestos: 1	Jefe Inmediato: Administrador	
Personal a Cargo: Ninguno		
Finalidad del Cargo: Ejecutar labores de recepción, verificación, mantenimiento, control y despacho de los productos de la bodega del inventario.		
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recibir, revisar y controlar la mercadería que entra y sale de la bodega de inventarios. ▪ Realizar en conjunto con el asistente administrativo el inventario del stock que hay en la bodega. ▪ Realizar corte de inventario cada 15 de cada mes. ▪ Establecer diferencia de los cortes de inventarios y justificar los sobrantes como faltantes en inventarios. ▪ Garantizar que los productos almacenados en buen estado. ▪ Presentar informes al administrador acerca del funcionamiento de la bodega. ▪ Organizar, coordinar y controlar las actividades de la bodega. ▪ Disponer la ubicación, clasificación y manipulación adecuada de los productos recibidos. ▪ Estar pendiente de los inventarios y stock de materiales, y reportar las inexistencias o stock menores al mínimo en bodega al administrador. ▪ Realizar otras funciones que se les sea asignada por el administrador. 		
REQUISITOS DEL CARGO		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Técnico medio en contabilidad. 		
EXPERIENCIA		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Un año en cargos similares. 		
CAPACIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacidad para trabajar en equipo. ▪ Comunicación y facilidad verbal. ▪ Honradez. ▪ Poseer cualidades de Liderazgo y Motivación. ▪ Eficiente administración del tiempo. 		
Elaborado por:		Ferretería Ramos
Autorizado por:		Gerencia

Tabla 10. Ficha ocupacional del Responsable de Bodega. **Fuente:** Elaboración Propia

IDENTIFICACIÓN		
Denominación del cargo: Guarda de Seguridad	Código: 09	Nivel: Tercero
Ubicación de Cargo: Puerta de entrada a la Ferretería Ramos	Sección: Seguridad	Fecha de Emisión: 24 – Agosto – 2014
Cantidad de Puestos: 2	Jefe Inmediato: Administrador	
Personal a Cargo: Ninguno		
Finalidad del Cargo: Garantizar la seguridad de las personas, del edificio y los bienes de la Ferretería Ramos, Sébaco.		
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Custodiar y vigilar los bienes de la Ferretería Ramos. ▪ Manejar los sistemas tecnológicos de seguridad instalados. ▪ Cumplir con las normas de seguridad establecidas por la Institución y darlas a conocer cuando corresponda. ▪ Controlarla el ingreso y egreso de los visitantes de la Ferretería Ramos. ▪ Efectuar controles de identidad a los visitantes que acceden a la empresa. 		
REQUISITOS DEL CARGO		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Haber cumplido con el bachillerato. ▪ Licencia de portación de armas. 		
EXPERIENCIA		
Un año en cargos similares.		
CAPACIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacidad para trabajar en equipo. ▪ Comunicación y facilidad verbal. ▪ Honradez ▪ Buena presencia 		
Elaborado por:		Ferretería Ramos
Autorizado por:		Gerencia

Tabla 11. Ficha ocupacional del Guarda de Seguridad. **Fuente:** Elaboración Propia

IDENTIFICACIÓN		
Denominación del cargo: Conserje	Código: 09	Nivel: Tercero
Ubicación de Cargo: Empresa	Sección: Limpieza	Fecha de Emisión: 24 – Agosto – 2014
Cantidad de Puestos: 1	Jefe Inmediato: Administrador	
Personal a Cargo: Ninguno		
Finalidad del Cargo: Garantizar la limpieza y buena presentación de las áreas de la Ferretería Ramos (oficina de gerencia, administración, contabilidad, ventas y área aledaña a la empresa).		
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizar el aseo de todas las oficinas de la Ferretería Ramos. ▪ Retirar la basura de las oficinas teniendo el cuidado de no votar papeles importantes. ▪ Limpiar los muebles y equipos de oficina, así mismo los vidrios y las ventanas en las oficinas. ▪ Realizar el aseo del baño de la empresa y retirar su basura. ▪ Realizar la limpieza de todo el piso de la planta y retirar todos los desperdicios que se generen en el área aledaña a la empresa en el proceso de montar y desmontar materiales. 		
REQUISITOS DEL CARGO		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tercer año de secundario aprobado. 		
EXPERIENCIA		
Un año en cargos similares.		
CAPACIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Honradez ▪ Cortesía ▪ Capacidad de Respuesta ▪ Habilidad para escuchar y recibir órdenes ▪ Activo ▪ Disciplina 		
Elaborado por:		Ferretería Ramos
Autorizado por:		Gerencia

Tabla 12. Ficha ocupacional del Conserje. **Fuente:** Elaboración Propia

CONCLUSIONES.

A fin de disponer de un instrumento técnico orientado al apoyo organizativo en la Ferretería Ramos de Sébaco, Matagalpa, se le propuso a ésta la elaboración de su “Manual de Funciones”.

Para la fundamentación de la propuesta en primera instancia se realizó un diagnóstico referido a los procesos y funciones, concluyendo lo siguiente: Aunque la empresa tiene definida, no documentada ni publicada, cierta línea estratégica – Misión, Visión, Objetivos y Valores – no tiene una estructura organizativa formal que le dé soporte, al contrario, a consecuencia de esta necesidad se genera frecuentemente un clima conflictivo. Este fenómeno se debe especialmente al mal cumplimiento de funciones, ya sea porque éstas no han sido asignadas formalmente al personal, el desconocimiento de las mismas, duplicidad de tareas, acumulación de trabajo y cruce entre las decisiones de los niveles de autoridad. Desde la fundación de la empresa, cuando los cargos y niveles jerárquicos fueron creados de forma verbal, hasta la actualidad, el personal ha operado de forma empírica respecto a la tarea que se le presente.

A continuación del diagnóstico se hizo el análisis de cada uno de los cargos de la Ferretería, definiendo el perfil de acuerdo a sus funciones para posteriormente y de acuerdo al modelo de negocio proponer una estructura orgánica que servirá de guía para la comunicación y relación entre las áreas de la empresa. A través de las líneas de autoridad que se han especificado, se reconocen tres niveles de autoridad, sin embargo, su forma puede ser modificada según el crecimiento y dinamismo de la empresa.

Finalmente, de acuerdo a la estructura del manual diseñado, se elaboró la ficha ocupacional de cada uno de los puestos de trabajo de la Ferretería, cada una de ellas precisa entre los datos generales del puesto, la finalidad del mismo, sus funciones y responsabilidades, los requisitos, la experiencia y competencias. De esta forma, se concluye exitosamente el trabajo propuesto.

RECOMENDACIONES.

En base a los resultados expuestos en los acápite anteriores, se recomienda someter a revisión para su posterior implementación el manual de funciones que se propone, el cual servirá como fundamento para fortalecer el desempeño y cumplimiento de las tareas de las distintas áreas de la empresa. De esta forma, se deben organizar acciones que vayan encaminadas a su divulgación de forma respectiva a los puestos de trabajo. Es importante partir tal tarea con la publicación de la Misión, Visión, Valores y Organigrama de la empresa; ya que cada colaborador necesita comprender cómo se define la organización, el por qué y para qué existe, hacia dónde quiere llegar y cómo el cargo que ocupa contribuye a esas líneas estratégicas, así como también cómo lo desarrolla profesionalmente.

Las acciones de divulgación pueden ser actividades como:

- Capacitar al personal en el significado de la misión, visión, valores y su aplicabilidad en las áreas de trabajo. Es necesario concientizar a los niveles de mandos intermedios este Marketing Estratégico.
- Comunicados que expresen el interés de la gerencia en que se conozcan y apliquen estos conceptos. Es importante comunicar a todos los niveles los objetivos y metas empresariales.

Se recomienda a la Ferretería Ramos elaborar un plan estratégico para la administración de recursos humanos a fin de definir procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal, planes de capacitación y desarrollo de carrera, políticas de salarios y otros incentivos, gestión del clima organizacional, higiene y seguridad ocupacional, así como planes de evaluación al desempeño laboral.

BIBLIOGRAFIA.

Alianza Cooperativa Internacional. (1995). Principios y valores cooperativos. *Cooperativismo*.

Andrade, S. (2005). *Diccionario de Economía*. Mexico: Lanuza.

Aroche, S. F. (2009). Comunicación constante con tu equipo de trabajo, jefes o empleados. *maestrosdeweb*.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: Mc Graw Hill.

Dessler, G. (2001). *Administración de Persona*. Mexico: Prentice Hall.

Introducción a la Administración, T. G. (2008). *Sergio Hernández Rodríguez*. Mexico: Mc Graw Hill.

Larouse. (2001). *El pequeño Larouse Ilustrado*. Bogota: Printer Colombiana S.A.

Machicao, M. I. (2000). Evaluación del trabajador. *Gestión en el tercer Milenio*, 11.

Reyes, A. P. (2005). *Administración de Empresas, Teórica y Práctica*. Mexico: Limusa.

Werther, W. B. (2006). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. Mexico: Edamsa Impresiones.

ANEXOS

ANEXO Nº 1

Entrevista a la Gerencia General y Administración

Introducción:

Para lograr el éxito en el mercado se necesitan sobre todo herramientas administrativas precisas y oportunas, ya que cada vez los clientes se hacen más exigentes en encontrar respuestas en tiempo y forma para resolver sus necesidades.

La “Ferretería Ramos”, no es ajena a esta realidad ya que es una entidad que trabaja cada día para mejorar en cuanto a sus metas, funcionamiento interno y los servicios que brinda. Es por ello, que se está realizando un estudio relacionado a la estructura organizativa de esta empresa, perfiles y funciones de cada una de las áreas que la componen.

Por favor conteste las siguientes preguntas:

1. ¿Tiene conocimiento sobre el concepto de un Manual de Funciones?
2. ¿Podría decirnos cuál es la función que usted tiene en la empresa y que cargo?
3. ¿Cuentan en la empresa con un manual de funciones que delimite las responsabilidades de cada empleado?
4. ¿Considera usted que un manual de funciones lo ayudaría a cerciorarse si los trabajadores están cumpliendo sus funciones correspondientes de forma correcta y precisa?
5. ¿En base a que parámetros se mide el desempeño de los trabajadores?
6. ¿Cree que las indicaciones dadas solo de forma verbal afecta el buen cumplimiento de las mismas?

7. Identifique los cargos de la empresa.
8. ¿Se respetan los niveles jerárquicos?
9. ¿considera que la estructura existente es la más idónea?
10. ¿Con que frecuencia se da la rotación de personal? ¿Es alta o baja?
11. ¿En base a que parámetros se establecen los salarios y beneficios del personal?
12. ¿Realizan evaluaciones al desempeño del personal?
13. ¿Cuentan con reglamentos internos de conducta?
14. ¿Se aplican estas normas?
15. ¿Qué pasa si alguien incumple? ¿Se sanciona o no?
16. Mencione los tipos de sanciones aplicadas en la empresa:
17. ¿Considera que existe el trabajo en equipo?
18. ¿Invierten en capacitaciones del personal? ¿Con que frecuencia?
19. Describa en detalle cuáles son sus funciones de acuerdo a su puesto:
20. ¿Existe distorsión y mal manejo de información entre los trabajadores de la Ferretería?
21. ¿Cuál de las funciones detalladas anteriormente cree que no debería realizar por la naturaleza de su puesto?

¡Muchas gracias!

ANEXO Nº 2
Encuesta Aplicada a los Empleados

Introducción:

Para lograr el éxito en el mercado se necesitan sobre todo herramientas administrativas precisas y oportunas, ya que cada vez los clientes se hacen más exigentes en encontrar respuestas en tiempo y forma para resolver sus necesidades.

La “Ferretería Ramos”, no es ajena a esta realidad ya que es una entidad que trabaja cada día para mejorar en cuanto a sus metas, funcionamiento interno y los servicios que brinda. Es por ello, que se está realizando un estudio relacionado a la estructura organizativa de esta empresa, perfiles y funciones de cada una de las áreas que la componen.

Por favor lea detenidamente y conteste las siguientes preguntas (Marque con una X cuando sea necesario):

1- ¿Cuál es el cargo que ocupa en la empresa?

Gerente	<input type="checkbox"/>	Vendedor	<input type="checkbox"/>
Administrador	<input type="checkbox"/>	Cajero	<input type="checkbox"/>
Asistente Admón.	<input type="checkbox"/>	Guarda de Seguridad	<input type="checkbox"/>
Contador	<input type="checkbox"/>	Conserje	<input type="checkbox"/>
Conductor	<input type="checkbox"/>	Responsable de Bodega	<input type="checkbox"/>
No lo conoce	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>

2- ¿Cuál es la función a nivel general que usted realiza en la empresa?

3- Al ser contratado para la Ferretería Ramos, ¿usted fue notificado oficialmente a través de un documento escrito sobre sus funciones y deberes?

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

4- Si su respuesta fue "No" a la pregunta anterior, ¿cómo fue orientado acerca de sus funciones? Por favor explique.

5- ¿Conoce con exactitud quien es su superior inmediato?

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

6- ¿Cómo considera las relaciones interpersonales en la empresa?

Buenas	<input type="checkbox"/>	Regulares	<input type="checkbox"/>	Malas	<input type="checkbox"/>
--------	--------------------------	-----------	--------------------------	-------	--------------------------

7- ¿Considera que realiza funciones que no le corresponden?

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

8- ¿Qué opina de esto?

9- ¿Le ocurre en ocasiones el desconocimiento de funciones y tareas indicadas?

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

10- ¿Realiza horas extras?

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

11- ¿Las horas extras son remuneradas?

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

12- ¿De qué manera son remuneradas las horas extras?

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

13- ¿Tiene personal a su cargo?

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

14- ¿Se respetan los niveles jerárquicos de la empresa?

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

Por qué?

15- ¿Existen conflictos entre trabajadores en relación al cumplimiento de tareas?

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

16- ¿Según su experiencia laboral en la empresa, considera que existe trabajo en equipo?

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

17- ¿Considera que trabaja bajo presión?

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

18- Háblenos un poco al respecto de su respuesta anterior:

19- ¿Invierten en capacitaciones del personal?

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

20- ¿Con que frecuencia?

1 al año	<input type="checkbox"/>
De 1 a 3 al año	<input type="checkbox"/>
Más de 3 al año	<input type="checkbox"/>
Ninguna	<input type="checkbox"/>

¡Muchas gracias!

ANEXO Nº 3

Formato Utilizado para la Matriz FODA

Fuente: Gerencia General, Administración y Observación Directa.

Introducción:

Para lograr el éxito en el mercado se necesitan sobre todo herramientas administrativas precisas y oportunas, ya que cada vez los clientes se hacen más exigentes en encontrar respuestas en tiempo y forma para resolver sus necesidades.

La “Ferretería Ramos”, no es ajena a esta realidad ya que es una entidad que trabaja cada día para mejorar en cuanto a sus metas, funcionamiento interno y los servicios que brinda. Es por ello, que se está realizando un estudio relacionado a la estructura organizativa de esta empresa, perfiles y funciones de cada una de las áreas que la componen.

Por favor analice detenidamente las siguientes preguntas y llene cada uno de los cuadrantes de la matriz que se le presenta a continuación:

¿Qué quiero y tengo?	¿Qué quiero y no tengo?
¿Qué no quiero y tengo?	¿Qué no quiero y no tengo?

ANEXO Nº 4
Análisis FODA de la Empresa

Fortalezas:

- **F1.** La Ferretería Ramos cuenta con el mayor prestigio entre las ferreterías del municipio.
- **F2.** Los colaboradores reconocen las necesidades de organización y trabajo en equipo.
- **F3.** El personal administrativo cuenta con mucha experiencia en su campo de trabajo.
- **F4.** La mayoría de los colaboradores son jóvenes muy dinámicos.
- **F5.** El negocio mantiene buena relación con sus proveedores.
- **F6.** Los ejecutivos de venta tienen suficiente habilidad de asesoramiento al cliente.
- **F7.** La empresa suele capacitar a su personal en “servicio al cliente” (al menos dos veces al año).

Debilidades:

- **D1.** La calidad del clima laboral es inadecuada, frecuentemente se presentan situaciones de conflicto.
- **D2.** La ferretería no cuenta con estructura organizacional claramente definida.

- **D3.** Los colaboradores desconocen (o pretenden desconocer) las funciones que incluye el puesto que ocupan.
- **D4.** Usualmente se genera ineficiente desempeño de funciones entre los colaboradores.
- **D5.** Hay una incorrecta asignación de funciones (éstas son personalistas y no integrales a un puesto).
- **D6.** Escaso personal para la cantidad de trabajo que se genera cotidianamente. Es decir, la cantidad de trabajadores no corresponde con la carga de trabajo.

Oportunidades:

- **O1.** Existe un constante crecimiento económico del municipio de Sébaco.
- **O2.** Se proyecta un acelerado desarrollo de la infraestructura urbana.
- **O3.** Disposición de Centros de Educación Superior para proporcionar asistencia técnica para la administración de negocios a PYMES.

Amenazas:

- **A1.** Incremento desproporcionado del salario mínimo en el país.
- **A2.** Nacimiento de nuevas ferreterías aledañas a Ramos que compiten desligadas a regulaciones de la alcaldía municipal.
- **A3.** Mejores ofertas laborales para los trabajadores administrativos de parte de negocios emergentes.

MATRIZ FODA¹¹.

Factores Internos Factores Externos	Fortalezas F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7	Debilidades D1, D2, D3, D4, D5, D6
Oportunidades	FO(MAXI-MAXI)	DO(MINI-MAXI)
O1, O2, O3	<p>F1 – O3. Desarrollar un plan de expansión de la empresa.</p> <p>F3 – O3. Organizar grupos de trabajo administrativo en función de definir la estructura organizativa.</p> <p>F7 – O3. Implementación de un sistema de control de inventario hecho a la medida.</p> <p>F7 – O3. Utilizar técnicas de JAD (Diseño Conjunto de Aplicaciones) para identificar las necesidades de automatización en la empresa.</p>	<p>D1 - O1. Realizar capacitaciones de personal en cuanto a Relaciones Humanas.</p> <p>D2, 4, 6 - O3. Elaborar un manual de funciones donde se establezcan las tareas de cada uno de los puestos de trabajo.</p> <p>D6 – O3. Recibir asistencia técnica para Reclutar, seleccionar y contratar personal para nivelar la carga de trabajo</p>
Amenazas	FA(MAXI-MINI)	DA(MINI-MINI)
A1, A2, A3	<p>F1 - A2. Implementar un plan de Marketing para mejorar la imagen competitiva de la empresa.</p> <p>F2, 4, 7 - A2. Instaurar un plan de rotación y promoción de personal.</p> <p>F3 - A1. Definir un plan de ajuste salarial combinado con otra forma de incentivos.</p>	<p>D6 - A2. Balancear las cargas de trabajo por cada puesto de forma justa.</p>

Tabla 2. Creación de estrategias **Fuente:** Ferretería Ramos.

¹¹ Anexo N°3. Formato Utilizado para la Matriz FODA