



“Diseño de un Manual de Funciones para la Empresa Materiales de Construcción El HALCÓN, Sucursal Estelí”



UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA
FACULTAD DE CIENCIAS Y SISTEMAS

T.Mon
658.402
H884
2012

**Tesina para optar al Título de
Ingeniero de Sistemas**

**“DISEÑO DE UN MANUAL DE FUNCIONES PARA LA EMPRESA MATERIALES
DE CONSTRUCCIÓN EL HALCÓN, SUCURSAL ESTELÍ”**

Autores:

Br. Heydy Karelis Hudiel Rocha
Br. Nelly María Hidalgo Lazo
Br. Carlos Manuel Rodríguez Zeledón

Tutor:

Mba.Ing. Salomón Borge Pérez

Managua, Diciembre 2012



DEDICATORIA

Heydy Hudiel Rocha

Dedico mi trabajo de tesina a:

A Jesucristo, Dios todo poderoso por guiar cada paso que he dado en mi vida, por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad, amor y regalarme cada maravilloso día para cumplir cada una de mis metas, por ser la luz que guía mi camino.

A mi Madre, **Adela Rocha**: Por su amor, apoyo, comprensión y sacrificio, por creer en mí y sacarme adelante, porque ella siempre estuvo impulsándome en los momentos más difíciles de mi carrera, sintiéndose orgullosa de mí, razón que me hizo ir hasta el final.

A mi familia, que siempre estuvo ahí para alentarme y apoyarme en mi carrera.

Nelly Hidalgo Lazo

Agradezco a Dios primeramente por darme la vida y las fuerzas para lograr culminar mi carrera y todo en cuanto se me ha presentado en mi camino.

A mis padres que siempre me han brindado su apoyo incondicional, dedicación y ánimo día a día, me han enseñado su fortaleza para llevar a cabo todo proyecto en la vida y me han regalado el cariño para que este primer sueño mío y de ellos hoy culmine victorioso.

A mi hija quién desde el momento que fue concebida es fuente de inspiración para seguir adelante y ser mejor persona llena de éxito y así poder darle un buen ejemplo a seguir.

A mi esposo por su comprensión, optimismo y aliento en momentos difíciles.



Carlos M. Rodríguez Zeledón

Dedico este triunfo infinitamente a mi padre omnipotente, creador de todo lo que existe, por haberse dado a la tarea de crearme inigualable y permitirme lograr las metas que en su nombre me he propuesto, consiente que sin ÉL nada puedo.

A mi madre bella, que aunque ya no cuento con su presencia física, vive y vivirá por siempre en lo más profundo de mí ser y luchó incansablemente hasta sus últimos momentos para que yo pudiera alcanzar cada una de mis aspiraciones, por imposible que parecieran y estoy seguro que si estuviera conmigo se sentiría orgullosa compartiendo mi éxito.

A mi esposa y mis hijos que han sido mí inspiración cada día para seguir en la lucha a pesar de los obstáculos inevitables de la vida.

Hoy puedo decirles a todos ellos "lo logramos"



AGRADECIMIENTO

Nuestra gratitud principalmente está dirigida a Dios Todopoderoso por habernos dado la existencia y permitirnos llegar a la culminación de nuestra carrera, por que hizo realidad este sueño anhelado.

A Materiales de Construcción ELHALCÓN por abrirnos sus puertas y colaborar con la información para la elaboración de nuestra tesina.

A nuestro tutor y demás docentes que con esmero nos guiaron por la senda del éxito desde nuestros primeros días en esta aventura hasta culminar nuestra carrera de ingeniería de sistemas.

A todas y todos quienes de una u otra forma han colocado un granito de arena para el logro de nuestra tesina, agradecemos de forma sincera su valiosa colaboración.



RESUMEN

El presente trabajo tiene como propósito la elaboración de un manual de funciones para la empresa Materiales de Construcción EL HALCÓN, Sucursal Estelí.

La metodología desarrollada para este trabajo fue participativa y el equipo de ELHALCÓN facilitó toda la información disponible al momento del desarrollo de este manual para lo que fueron realizadas entrevistas directas y sesiones de trabajo en conjunto con la Administración y la Gerencia General en particular.

El trabajo contiene dos aspectos básicos:

- 1- Descripción de la empresa.
- 2- Descripción de los cargos por áreas.

En la descripción de la empresa se detallan los datos generales de la misma, donde se resalta aspectos como: Misión, Visión, Identificación de principios y su Estructura Organizativa.

En el segundo acápite se proporcionará a la empresa una descripción de los cargos por cada área lo que le facilitará los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal de nuevo ingreso; además contar con un documento que muestre cómo está organizada la empresa, las unidades que la integran y las funciones de cada empleado.

El Manual de Funciones, está diseñado en base al organigrama propuesto, los requerimientos y necesidades de cada una de las áreas de la empresa, donde los perfiles contienen información suficiente para medir de una manera clara y precisa la productividad del personal.

En el Manual de Funciones están descritas las actividades de la empresa y distribuidas las responsabilidades en cada uno de los cargos, de esta manera, se evitarán funciones y responsabilidades compartidas que no solo redundan en



pérdidas de tiempo sino también en la duplicidad de responsabilidades entre los funcionarios de la empresa.

Contar con un instrumento de este tipo (Manual Funciones) según lo investigado consideramos es muy ventajoso pero también presenta algunas desventajas o debilidades, ambos aspectos los abordaremos a continuación:

Ventajas:

- 1- Es una fuente de información sobre las actividades en la empresa.
- 2- Aumenta la productividad en la realización de las actividades.
- 3- Al contar con un Manual de Funciones escrito, existe una mayor disposición por parte del personal a asumir su tarea con más responsabilidad.
- 4- Cada funcionario puede comparar su trabajo con los requisitos del puesto.
- 5- Se evita duplicidad de actividades.

Desventajas

1. Los manuales son incompletos, es decir, no incluyen todo lo que conviene a una estructura de organización.
2. Una redacción deficiente puede hacer dificultoso su uso.
3. Son difíciles de mantener al día, las variaciones en la organización crean este problema.
4. Su utilidad se ve limitada ya que la organización se compone de un número reducido de personas y, por lo tanto, la comunicación es muy fluida.



ÍNDICE

I.	INTRODUCCIÓN.....	1
II.	ANTECEDENTES	3
III.	SITUACIÓN PROBLEMÁTICA.....	5
IV.	JUSTIFICACIÓN.....	6
V.	OBJETIVOS	9
5.1	Objetivo General.....	9
5.2	Objetivo Específicos	9
VI.	ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....	10
6.1.1	Plan estratégico de desarrollo.....	11
6.1.2	Manual de funciones.....	11
6.1.3	Procesos de Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción.....	13
6.1.4	Capacitación como un elemento de motivación del personal.....	15
6.1.5	Trabajo en equipo	16
6.1.6	Estructura organizativa.....	18
6.2	Presentación de Resultados.....	22
	Manual de Funciones Materiales De Construcción EL HALCÓN.....	22
6.2.2	Objetivos.....	23
6.2.3	Misión	24
6.2.4	Visión.....	24
6.2.5	Organización	24
6.2.6	Organigrama	26
6.3	Descripción de los cargos por áreas	27
VII.	CONCLUSIONES.....	45
VIII.	RECOMENDACIONES	46
IX.	BIBLIOGRAFÍA.....	48
X.	ANEXOS.....	¡Error! Marcador no definido.



I. INTRODUCCIÓN

Las empresas hoy en día para lograr éxito en los mercados necesitan un buen funcionamiento, ya que cada vez los clientes se hacen más exigentes en encontrar respuesta de calidad a sus necesidades.

La empresa “Materiales de Construcción EL HALCÓN”, no es ajena a esta realidad ya que es una empresa que trabaja cada día para mejorar en cuanto a sus metas, funcionamiento interno y los servicios que brinda (transporte, asesoría, etc.). Actualmente es una de las empresas con mayor crecimiento en el sector comercial, cuenta con una Casa Matriz en Managua y cuatro sucursales en el interior del país, ubicadas en Managua, Estelí, Chinandega y Rivas.

A pesar de su condición de Líder, sucursal Estelí “no tiene una estructura organizacional formalmente definida”, 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.

Por lo antes expuesto, con esta investigación se diseñó un manual de funciones que permita un mejor funcionamiento de todas las áreas de trabajo, asimismo que facilite la orientación de cada una de las actividades, que deben realizar los miembros de la empresa. Para la ejecución de este estudio se partió de un diagnóstico, a los diferentes departamentos y secciones que integran la empresa; con el propósito de evaluar y detectar el problema, siendo necesaria la sensibilización de la problemática a los directivos de dicha empresa.

Se diseñó un manual que permitirá delimitar perfiles ocupacionales, (funciones y responsabilidades en todos los cargos de la empresa); gestión que obtuvo luz verde y que hizo posible el desarrollo de tareas sistemáticas que tenía como meta final la



elaboración, la descripción, análisis de cargos y documentación de un manual de funciones. Para efectuar el estudio y la propuesta se tuvieron en cuenta elementos claves de investigación, como son: descripción y análisis de cargos, observaciones directas y entrevistas personales. Por esta vía se determinaron perfiles ocupacionales y manuales de funciones, para dar cumplimiento a las necesidades de crecimiento de la empresa comercializadora de materiales de Construcción EL HALCÓN sucursal Estelí.



II. ANTECEDENTES

Con la intención de ofrecer materiales de construcción de calidad y a precios razonablemente accesibles, nace en 1990 la empresa “ Materiales de Construcción EL HALCÓN”, gracias a su buena administración y su pronto crecimiento, se convirtió en la década de los 90’s una de las empresas de construcción más sólidas del mercado capitalino, esta empresa ha logrado consolidarse en el mercado de la construcción a través de su variedad de productos en donde el cliente puede comprar todo lo que necesite para su construcción.

Actualmente es una de las empresas con mayor crecimiento en este sector comercial. Cuenta con una casa Matriz en Managua y dos sucursales en el interior del país una en Estelí y otra en Chinandega, según su gerente a corto plazo se planea abrir otras sucursales.

EL HALCÓN es una empresa de mucho prestigio y éxito con rostro humano y una visión de contribución, de servicio, apoyo y orientación a las personas en la construcción. Es símbolo de servicio, de contribución hacia el bienestar colectivo, por eso es líder en el norte. La sucursal en el departamento de Estelí fue fundada en el año 2001 con grandes expectativas de crecimiento, animadas por el rápido crecimiento de la ciudad.

Esta sucursal está supeditada a “EL HALCÓN Managua; quienes centralizan la parte financiera, el abastecimiento de productos es única y exclusivamente a través de casa matriz. Según su estructura (en planilla) cuentan con un gerente, un administrador y once empleados distribuidos en las diferentes áreas. (Ventas, caja, bodega, conserjería y vigilancia).

Como se mencionó anteriormente ésta estructura descrita, no está documentada, cabe señalar que esta información es solo referente a sucursal Estelí. En las entrevistas y la observación in situ de las operaciones básicas llevadas a cabo en la



empresa, pudimos captar que el mayor control es ejercido sobre la facturación y caja, pero aun estos procesos no están normados de manera física y todas las órdenes se procesan de manera verbal, lo cual dificulta la correcta administración y control de los recursos tanto económicos, físicos y humanos de la empresa.

Uno de los elementos básicos para funcionar es poseer un manual de funciones, del cual se carece en la empresa, y no existe documentada ninguna propuesta organizativa. Sin embargo ha existido disposición de la gerencia a colaborar con nosotros en la elaboración de la propuesta del manual de funciones como forma de conclusión de estudios y que a su vez contribuya a mejorar el aspecto organizativo de la empresa.



III. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

En la empresa Materiales de Construcción “EL HALCÓN” de la ciudad de Estelí se trabaja como una pequeña empresa donde el gerente tiene control de todos los procesos administrativos, centralizando la dirección y la toma de decisiones, esto se puede afirmar dado que no existe documentado ningún proceso; y las normas de funcionamiento interno se dan a conocer de forma verbal, de igual manera son dadas a conocer las funciones a los empleados en todos los niveles. Esto limita los procesos administrativos de evaluación y control de la empresa.

Materiales de Construcción “EL HALCÓN” sucursal Estelí es una empresa que no está organizada, no cuenta con una estructura documentada que permita conocer la verdadera efectividad laboral de sus empleados. Por otra parte carecen de un manual de funciones, lo cual afecta la evaluación al desempeño, no cuenta con un organigrama que refleje los niveles jerárquicos de la empresa, no existe un proceso definido de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal.

En vista de lo antes expuesto, se define la falta de un plan específico de trabajo para cada empleado de la empresa de lo cual deducimos la necesidad de esta, de trabajar en la documentación de la organización de la empresa conjugando esto con la necesidad de poner en práctica los conocimientos adquiridos a lo largo de nuestra carrera es por ello que proponemos aplicarla a dicha empresa mediante la creación de un Manual de Funciones.



IV. JUSTIFICACIÓN

El Manual de Funciones para la empresa Materiales de Construcción EL HALCÓN como para cualquier otra organización es de gran relevancia, pues están diseñados para lograr el cumplimiento óptimo de las funciones de cada empleado ya que permiten conocer el funcionamiento interno de la empresa a través de la descripción de puestos, asignación de tareas, requerimientos de puestos y lineamientos jerárquicos.

Con el desarrollo del Manual de Funciones para la empresa Materiales de Construcción EL HALCÓN, sucursal Estelí, se pretende proporcionar un instrumento de apoyo administrativo para brindar la información básica del funcionamiento de la empresa, la ejecución correcta de las actividades asignadas al personal, brindar información general acerca de los puestos de trabajo, mejorar el funcionamiento de esta, estos procesos conllevarán a definir con mayor facilidad los procedimientos de reclutamiento, selección y contratación de personal, por ende permitirá guiar y orientar al personal a un mejor desempeño tanto a los actuales como a los de nuevo ingreso, permitirá a la empresa contar con una fuente escrita de consulta sobre la dependencia de cargo, jefe inmediato, resumen de cargo, funciones, perfil requerido y competencias exigidas para el desempeño de cada uno de los cargos, asimismo el Manual de Funciones le permitirá a la empresa:

- Aumentar la eficacia de los empleados, ya que, indican lo que debe hacer y cómo lo deben hacer.
- Ayudará a la coordinación y evitará la duplicidad y las fugas de responsabilidad.
- Minimizar los conflictos de áreas.
- Fomenta el orden y la comunicación.

La organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles, y actividades de los elementos humanos y materiales de un



organismo social, con el fin de lograr máxima eficiencia en la realización de planes y objetivos.

Asimismo la organización relaciona entre sí las actividades necesarias a llevar a cabo para lograr un objetivo y dispone quién debe desempeñarlas. Si los recursos necesarios para trabajar están diseminados, la organización los reunirá ordenadamente.

Ayuda a suministrar los medios para que las empresas desempeñen de mejor manera cada puesto de trabajo. Las actividades que se planean, ejecutan y controlan, necesitan integrarse para que estas funciones administrativas puedan llevarse a cabo.

Organizar es la función de crear o proporcionar las condiciones y relaciones básicas que son requisito previo para la ejecución efectiva y económica de un plan, incluye, por consiguiente, proveer y proporcionar por anticipado los factores básicos y las fuerzas potenciales, como está especificado en el plan. *(Valencia, 2002)*

Organizar trae por resultado una estructura formal que debe considerarse como marco que encierra e integra las diversas funciones de acuerdo con el modelo determinado por los dirigentes el cual sugiere orden, arreglo lógico y relación armónica. Los lineamientos generales de la organización en una empresa los suministra esa estructura, la cual proporciona el marco dentro del cual la gente puede trabajar motivada y eficientemente. *(Valencia, 2002)*

Una excelente organización permite crear canales de comunicación adecuados para que las políticas y objetivos establecidos en una empresa se logren en forma más eficiente, hasta en los niveles más bajos.

La organización permite entonces brindar a los colaboradores cada una de las funciones establecidas aplicadas a cada uno de los puestos, siendo esto como



suministro de conocimiento para ellos para luego ser evaluado, controlado y medible en pro de los objetivos de la empresa. Permite delegar y definir la responsabilidad y autoridad adecuada a todos los miembros de una empresa.

La empresa EL HALCÓN tiene establecido sus niveles jerárquicos de mandos, los cuales son respetados y divulgados de manera verbal a cada uno de los colaboradores, es una empresa organizada, a la cual pretendemos proveer una herramienta básica como lo es un Manual de Funciones que permita a los altos niveles de mando evaluar y controlar de una mejor manera el funcionamiento de esta, y conlleve a lograr mejores resultados en efectividad como en la economía de la empresa.



V. OBJETIVOS

5.1 Objetivo General

- Desarrollar un manual funcional que sirva de guía para la asignación de responsabilidades de cada uno de los puestos acorde a las actividades de la empresa, permitiendo así mejorar en funcionamiento de la misma.

5.2 Objetivo Específicos

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa con el fin de detectar la problemática que nos lleve a la realización del manual de funciones.
- Definir los lineamientos administrativos correctos para el desarrollo de procesos de selección y contratación de personal.
- Presentar una propuesta de estructura organizacional de la empresa.
- Elaborar los perfiles ocupacionales para mejorar el control de cada puesto de trabajo, definiendo el rol de cada empleado.



VI. ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.

6.1 Análisis de la información

El presente trabajo de elaboración del Manual de Funciones se realizó conforme a la misión, visión, objetivos, y principios propuestos para la organización de la empresa Materiales de Construcción el HALCÓN, cuyo propósito es definir la estructura organizacional, las relaciones y funciones de cada puesto de trabajo.

El Manual de Funciones debe ser considerado como un instrumento dinámico, sujeto a cambios que surgen de las necesidades propias de toda empresa, y de la revisión técnica permanente para mantener su utilidad.

Después de efectuar el análisis de la información contenida en las entrevistas y la observación de campo, nos permitió conocer que en la empresa Materiales de Construcción el HALCÓN no existe:

- Definidos los procedimientos de reclutamiento selección, contratación e inducción de personal.
- No existe definido un Manual de Funciones.
- No existe una declaración de objetivos y principios.

Existe un funcionamiento con una jerarquía vertical y las funciones orientadas son efectuadas de manera verbal.

La única documentación existente es la relacionada con las planillas de pago, inventarios y ventas.

Desde el punto de vista teórico una organización empresarial debe tener:

6.1.1 Plan estratégico de desarrollo

“Planificar no significa saber qué decisión voy a tomar mañana, sino que decisión debo tomar hoy para conseguir lo que quiero para mañana” (*Drucker, 2009*)

El Plan Estratégico de Desarrollo debe constituirse en un documento que exprese el futuro deseado para las empresas y a la vez una herramienta de trabajo útil, válido y comprensible para todas y cada una de las personas de la empresa, que ayuda a que los líderes de la empresa a plasmar la dirección que le quieren dar a la empresa, y cuando este plan es transmitido hacia toda la organización, ésta generará sinergias en todo el personal para la obtención de sus objetivos. Asimismo, este plan ayuda a que cada trabajador sepa hacia a donde se quiere ir y se comprometa con ese destino.

Todas las empresas deben contar con un Plan Estratégico, sean grandes o pequeñas, ONG's e incluso cada persona debe de contar con ello ya que este plan define la dirección hacia donde lleva su vida. Cuando las empresas no tienen un planeamiento estratégico, cada miembro de la organización va por su lado sin saber las metas que se quieren alcanzar como organización. (*Franklin, 2012*)

6.1.2 Manual de funciones

El Manual de Organización y Funciones, más conocido como MOF por sus siglas, es un documento formal que las empresas elaboran para plasmar parte de la forma de la organización que han adoptado, y que sirve como guía para todo el personal. El MOF contiene, esencialmente, la estructura organizacional, y la descripción de las funciones de todos los puestos en la empresa. También se incluye en la descripción de cada puesto el perfil y los indicadores de evaluación al desempeño. (*Ríos, 2010*)



Hoy en día se hace mucho más necesario tener este tipo de documentos, no solo porque todas las certificaciones de calidad (ISO, OHSAS, etc.), lo requieran, sino porque su uso interno y diario, minimiza los conflictos de áreas, marca responsabilidades, divide el trabajo y fomenta el orden, etc.

Contar con un manual es uno de los principios fundamentales para toda empresa, sobre todo cuando cuenta con una gran variedad de cargos, funciones y equipos de trabajos distintos, variados y, sobretodo, eminentemente importantes tanto individualmente como integralmente.

Los manuales, llenan todos los requisitos para ser útiles dentro de la empresa:

- Garantiza que cada quien conozca la visión, misión, y objetivos tanto generales como específicos de cada departamento.
- Garantiza que cada quien conozca las generalidades del cargo que le corresponde; sus funciones, sus derechos, sus deberes, sus escalas de responsabilidades, y los requisitos que deben llenarse para poder optar por un determinado cargo.
- Garantiza que cada quien conozca bien sus atribuciones, sin pasar por encima de las atribuciones que le corresponde a cada quien.
- Garantiza que cada quien conozca qué personal debe ser respetado aun por encima de sí mismo.
- Garantiza que cada líder sepa bien qué es lo que debe desarrollar, esperar y cuidar en su equipo de trabajo.
- Garantiza que cada quien conozca bien sus funciones, y reconozca las limitaciones correspondientes.



- Garantiza que todos tengan acceso a la misma información, y nadie tenga la oportunidad de trabajar a su gusto, apoyándose en excusas de que es porque creía, pensaba, se imaginaba, sino que sepa muy bien cómo debe ser la correcta.

En EL HALCÓN en base a la entrevista realizada al personal de las diferentes áreas se encontró que no cuenta con un Manual de Funciones y ningún otro documento que sirva de instrumento de control y seguimiento al personal en el desarrollo de sus funciones.

No se descarta el buen funcionamiento de la empresa, pero consideramos que la utilización de este instrumento de control, puede facilitar el seguimiento, y evaluación al desempeño laboral de cada empleado de una manera más eficaz y oportuna.

6.1.3 Procesos de Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción

Según Werther, W., & Keith, D. (2000) definen al reclutamiento como el proceso de identificar e interesar a los candidatos para llenar las vacantes de la organización. Es en esencia un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar.

Después que se ha hecho el proceso de reclutamiento se procede al proceso de selección el cual consiste en escoger y clasificar los candidatos más adecuados para satisfacer las necesidades de la empresa conociendo sus aptitudes y cualidades, con el objetivo de tratar de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal.

Una vez que se ha reclutado y seleccionado al colaborador deseado, es necesario orientarlo y capacitarlo, proporcionándole la información y los conocimientos

necesarios para que tenga éxito en su nueva posición, aun cuando ya cuenten con experiencia en el puesto.



Fuente: (Rosa, Yeanny, & Carol, 2011)

La inducción es el proceso inicial por medio del cual se proporcionará al nuevo empleado la información básica que le permita integrarse rápidamente al lugar de trabajo.

Es común que la inducción incluya: los valores de la organización, misión, visión y objetivos, políticas, horarios laborales, días de descanso, días de pago, prestaciones, historia de la empresa, servicios al personal, calidad, servicio al cliente y trabajo en equipo, visita a instalaciones, programas especiales, servicio de medicina preventiva, entre otros puntos. Este proceso de adaptación se da tanto en el puesto de trabajo como en la organización.

Consideramos que el proceso de inducción es importante, tanto en la pequeña, mediana como en la gran empresa. En las organizaciones pequeñas deberá existir por lo menos, un Manual de Funciones, conforme la organización es más grande, es necesario utilizar más instrumentos de inducción.

El proceso de reclutamiento, selección y contratación en materiales de construcción EL HALCÓN, no está definido de manera escrita, ni verbal; el mismo se realiza por

afinidad, situación que no es recomendable, porque puede conllevar a muchos problemas entre ellos: conflicto de intereses, irrespeto a los niveles jerárquicos, entre otros problemas.

Por las situaciones ya analizadas, instamos a la gerencia a revisar detenidamente esta situación con el fin de que se mejore el desarrollo de los procesos de selección y contratación e inducción de nuevo personal, lo que le da garantía a la empresa de contar con recursos humanos mejor calificados y más eficientes en sus funciones, entre otros beneficios.

6.1.4 Capacitación como un elemento de motivación del personal.

Según (Zaragoza, 2006) para las empresas u organizaciones, la capacitación debe ser de vital importancia porque contribuye al desarrollo personal y profesional de los individuos a la vez que redundando en beneficios para la empresa.

- ✓ Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.
- ✓ Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

Los empleados manifestaron que durante han laborado en dicha empresa no han tenido capacitaciones en su área, la única que han tenido es de psicología, ya que la empresa no tiene fondo para invertir en capacitaciones, pero por parte de la empresa no han tenido, sin embargo argumentan que los que le han dado capacitaciones son los proveedores al área de Venta, ya que depende del material que se compra ellos los capacitan, ellos sugieren que la empresa debería por lo menos capacitarlos cada 6 meses especialmente en el área de ventas y bodega.

Como ya vimos las ventajas que tiene la capacitación dentro de una empresa, consideramos las que las capacitaciones son excelentes para estrechar relaciones con clientes y conocer las necesidades de los usuarios finales, permitiéndole a la empresa brindar un mejor servicio.

En base a ello presentamos la capacitación como parte de un Manual de Funciones.

6.1.5 Trabajo en equipo

Todos los integrantes de un grupo humano buscan alcanzar un propósito cuando se reúnen; el triunfo de su equipo, ganar un torneo, un concurso, sobresalir ante los gerentes por sus resultados, etc. en este sentido el trabajo en equipo está siempre asociado a la razón por la cual ha sido creado el equipo y la búsqueda constante de contar con las personas indicadas para obtener los resultados esperados.

La importancia del trabajo en equipo se fundamenta, entonces, en aspectos claves que tienen que ver con:

- Los roles de los participantes: Se refiere a los conocimientos, experiencia, pericia o habilidades de los integrantes del equipo, en este sentido se valora la importancia de la complementariedad por cuanto cada integrante hace un aporte diferente que permite la consecución de los resultados esperados.
- La comunicación: Es un factor definitivo que permite mantener enterados a todos los integrantes del equipo de lo que ocurre y establecer un clima organizacional adecuado por cuanto permite que se expresen los acuerdos y desacuerdos en la gestión que se realiza.
- Liderazgo: Es un aspecto que permite motivar y animar a los integrantes al tener claridad en las metas que se persiguen. Los líderes son aquellos que visualizan el objetivo y transmiten a todos el impulso requerido para que el desempeño no decaiga sino que por el contrario se incremente.
- Compensación: Cada integrante debe percibir que recibe, no sólo en el aspecto económico, el reconocimiento que merece, en muchas ocasiones el ritmo del equipo puede disminuir si no siente que recibe felicitaciones, bonificaciones o triunfos que les permite fortalecer su compromiso con el equipo.
- Compromiso: Una vez que los integrantes del equipo establecen vínculos con los demás integrantes y que se identifican con los propósitos para los cuales está creado el grupo se genera el sentido de pertenencia que hace del



compromiso una característica que cohesiona mucho más a los miembros del equipo. (Vecino, 2008)

Esperamos que estas notas nos inviten a reflexionar sobre la importancia que tiene para la organización el fortalecer nuestros equipos de trabajo de tal manera que la gestión que realizamos se oriente cada vez más al cumplimiento de los propósitos estratégicos de la organización.

Si relacionamos este escrito sobre trabajo en equipo con el funcionamiento de EL HALCÓN, en este mismo tema, podemos deducir que a pesar de que esta empresa no tenga todos estos datos formalizados por escrito y aunque no se trate en detalle con los empleados, sí se trabaja en equipo en pro del buen funcionamiento de la misma, esto lo pudimos captar durante las entrevistas cuando al personal tanto operarios como gerencia se le abordó sobre el trabajo en equipo en una de las preguntas, las impresiones de ellos son muy similares entre sí, todos están conscientes que si no trabajan de esta manera la empresa podría presentar pérdidas económicas y esto afectaría a todos, incluidos ellos mismos.

De manera detallada podemos decir que los empleados trabajan en equipo porque si uno de ellos falta su puesto es cubierto por una persona de las otras áreas, por ejemplo si falta un facturador, uno de los bodegueros apoyará en este tiempo al área de facturación, esto se puede lograr porque entre ellos mismos se capacitan sobre el trabajo en las diferentes áreas y la forma de desarrollarlo para que funcione a la hora de que alguien falte no se hace tan complicado resolver el día, esta práctica es orientada por la gerencia pero a la vez bien recibida por los trabajadores que se comprometen a resguardar los cargos ausentes.

Esta práctica es un poco más estricta en el área de caja, ya que solo la administradora, tiene la facultad para cubrir este puesto, aunque otra persona tenga las capacidades, este es un puesto de confianza según las ideas de control interno que tiene la gerencia de la empresa.

En general podemos decir que a pesar de la poca información escrita con que cuenta la empresa en este tema, la práctica continua del mismo hace que funcionen de una manera más o menos eficaz; no obstante, según nuestro criterio, es necesario que esta práctica se regule para evitar fallas operativas o de control en los procesos ya que si uno de los suplentes falla en alguna función no hay como medir la responsabilidad del mismo en el error y cualquiera puede desentenderse de la misma.

Consideramos que es muy importante, contar con un equipo de trabajo comprometido con el desarrollo de la empresa y dispuesto a dar un plus esfuerzo para ser cada vez mejor y rendir al máximo; pero sin bases esto no es fácil de lograr y crear estas bases no es una idea difícil de completar, es solo dedicar tiempo y recursos necesarios para desarrollar el documento guía. Es seguro que documentar esta práctica mejorará en gran manera el trabajo en equipo de todos y cada uno de los empleados.

6.1.6 Estructura organizativa

Un organigrama es la gráfica que muestra la estructura orgánica interna de la organización formal de una empresa, sus relaciones, sus niveles de jerarquía y las principales funciones que se desarrollan. (Gómez, G.1994)

Los organigramas son útiles instrumentos de organización y nos revelan diferentes datos tales como:

- La división de funciones.
- Los niveles jerárquicos.
- Las líneas de autoridad y responsabilidad.
- Los canales formales de la comunicación.
- La naturaleza lineal o asesoramiento del departamento.
- Los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores, etc.

- Las relaciones que existen entre los diversos puestos de la empresa en cada departamento o sección de la misma.

Ventajas de su uso:

- Obliga a sus autores a aclarar ideas.
- Puede apreciarse a simple vista la estructura general y las relaciones de trabajo en la compañía, mejor de lo que podría hacerse a través de una larga descripción.
- Muestra quien depende de quién.
- Indica alguna de las peculiaridades importantes de la estructura de una compañía, sus puntos fuertes y débiles.
- Sirve como historia de los cambios, instrumento de enseñanza y medio de información al público acerca de las relaciones de trabajo de la compañía.
- Se utiliza como guía para planear una expansión, al estudiar los cambios que se propongan en la reorganización, al hacer planes a corto y largo plazo, al formular el plan ideal.

Conviene a toda clase de empresas a las grandes y a las pequeñas, a los negocios en desarrollo y declinación, y a los que inician. Aun en las pequeñas compañías es necesario dibujar y exponer los organigramas para que todos los empleados puedan conocer la forma en que se han asignado los diferentes deberes y actividades, y puedan ver en dónde encajan en la organización, ya que sí bien no están incluidos por que el organigrama se realiza a partir de los puestos superiores, cuando menos sabrán a la orden de quién trabajan y por consiguiente podrán observar la relación que guardan sus grupos con el resto de la compañía.

Es indispensable reconocer la organización de una empresa por parte de los ejecutivos, pues a veces estos tienen una vaga noción de sus relaciones interiores y saben muy poco de cómo está dividida su organización.

Existen dos tipos de organigramas divididos según la amplitud y complejidad de las empresas:

1. Organigramas maestros.
2. Organigramas suplementarios.

Por la forma de presentación. Los organigramas se clasifican de la siguiente manera:

1. Organigrama Verticales: En estos la jerarquía suprema se presenta en la parte superior, ligadas por líneas que representan las comunicaciones de autoridad y responsabilidad a las demás jerarquías que se colocan hacia abajo a medida que decrece su importancia.
2. Organigramas Horizontales: Colocan las jerarquías supremas en la izquierda y los demás niveles hacia la derecha, de acuerdo con su importancia.
3. Organigramas Circulares: Como su nombre lo indica, se encuentran formados por círculos concéntricos, correspondiendo el central a las autoridades máximas, y en su alrededor se encuentran otros que se hallarán más o menos alejados en razón de su jerarquía.

En base a la literatura consultada podemos apreciar la importancia de contar con un organigrama de la empresa; pero en EL HALCÓN no cuentan con dicho instrumento, no obstante según la información recopilada en las entrevistas, el personal administrativo y los colaboradores de planta de manera verbal conocen los niveles jerárquicos de la empresa y los respetan aunque no están claros más que por la práctica de la relación de mando existente entre las diversas áreas. Cada colaborador nuevo que ingresa a la empresa será instruido de la estructura organizativa de manera verbal, siendo este método una tradición muy arraigada desde los inicios de la empresa.

Después de analizar la información recopilada y compararla con la literatura consultada consideramos que contar con una estructura organizativa plasmada en



un documento, es importante no solo para que los colaboradores aclaren dudas sino también para presentar una mejor apariencia de la empresa, ya que refleja seriedad, solidez y confianza a sus clientes tradicionales y futuros.

Tomando como referencia lo antes expuesto presentamos una propuesta de estructura organizativa, sin alterar los niveles de mando y dependencia de las áreas, incluyendo únicamente un área de asesoría legal externa que garantice contratos y negociaciones con los clientes especialmente de crédito. El organigrama utilizado para la propuesta es un modelo vertical, ya que este representa la convicción que tienen los trabajadores sobre este tema; además esta manera de presentar la estructura organizativa de una empresa es la más usada en Nicaragua.

6.2 Presentación de Resultados

Manual de Funciones Materiales De Construcción EL HALCÓN

MANUAL DE FUNCIONES

Materiales de Construcción EL HALCON



De Antigua Gasolinera StarMart 300 mts. al Sur,
Bo. Augusto C. Sandino.
Teléfonos: 2713 - 6820 / 2713 - 6512
E-mail: halcones@ibw.com.ni



6.2.1 Descripción de Materiales de Construcción EL HALCÓN

Actualmente somos unas de las empresas con mayor crecimiento en este sector comercial. Contamos con una casa Matriz en Managua y cuatro sucursales en el interior del país, Managua, Estelí, Rivas y otra en Chinandega.

Ubicada en el sector comercial desde el año 1990, esta empresa ha logrado consolidarse en el mercado de la construcción a través de su variedad de productos en donde el cliente puede comprar todo lo que necesite para su construcción.

6.2.2 Objetivos

El Manual de Funciones ha sido elaborado, con el fin de contribuir al desarrollo de la Misión y Visión de la empresa, en el cual se pretende que con la definición de los perfiles por competencia, se logre la eficiencia de su gestión.

Este documento describe los cargos contemplados en el organigrama propuesto como guía de la estructura jerárquica, delimita las funciones correspondientes a cada cargo, es un instrumento orientado al personal nuevo e informa a los trabajadores sobre sus labores, contiene la información básica de la empresa, y pretende alcanzar los siguientes objetivos:

- Presentar información del contenido de la estructura de una área en particular.
- Precisar las funciones y actividades de cada área, a fin de evitar duplicaciones y sobrecargas de trabajo.
- Delimitar responsabilidades en cada área y su relación con los demás. Con el objetivo de evitar confusiones, omisiones y equivocaciones.
- Contribuir al desempeño eficiente y productivo de las labores asignadas al personal y proporcionar la uniformidad en el trabajo.
- Definir y precisar los grados y tipos de autoridad, jerarquía y responsabilidad del personal.
- Servir de medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso.



6.2.3 Misión

Nuestra misión es garantizar la satisfacción de nuestros clientes a través de una excelente atención, brindándoles los productos de más alta calidad a precios competitivos y la asesoría técnica necesaria, con la certeza que le brindamos un aporte estético y seguridad a sus proyectos.

6.2.4 Visión

Nuestra visión es ir adelante con la instauración en el Mercado Regional Centroamericano de las nuevas tendencias innovadoras de la construcción que nos conviertan en una empresa líder en soluciones constructivas.

6.2.5 Organización

Materiales de Construcción está dividida en cinco áreas las cuales son:

Gerencia:

El área de gerencia está encargada de planear, coordinar y dirigir la correcta gestión de la empresa hacia sus diferentes áreas, para establecer los criterios y condiciones adecuadas y brindar a los clientes la mejor atención posible procurando su satisfacción, además es responsabilidad de la gerencia el manejo del personal facilitando un ambiente laboral sano y confiable, precursor de la productividad.

Es responsabilidad directa de la gerencia el control de inventarios y políticas de ventas.

Administración:

El área de administración de operaciones es responsable directa de garantizar el movimiento del negocio, tanto en ventas como en control de bodega (existencias), recepción de materiales y caja; no obstante, también se encarga de que los trabajadores cumplan con sus funciones y se identifiquen con la misión y visión de la empresa.



Caja General:

El cajero(a) es responsable de recepcionar divisas obtenidas y emitir recibo oficial de caja al cliente por concepto de ventas efectuadas en la empresa.

Ventas:

El área de ventas es responsable de finiquitar la venta con el cliente, asesorándolo sobre la mejor opción que puede tener para satisfacer sus necesidades, además de explicar a los clientes la mejor utilización que se le puede dar a los materiales para optimizar su aprovechamiento.

Bodega:

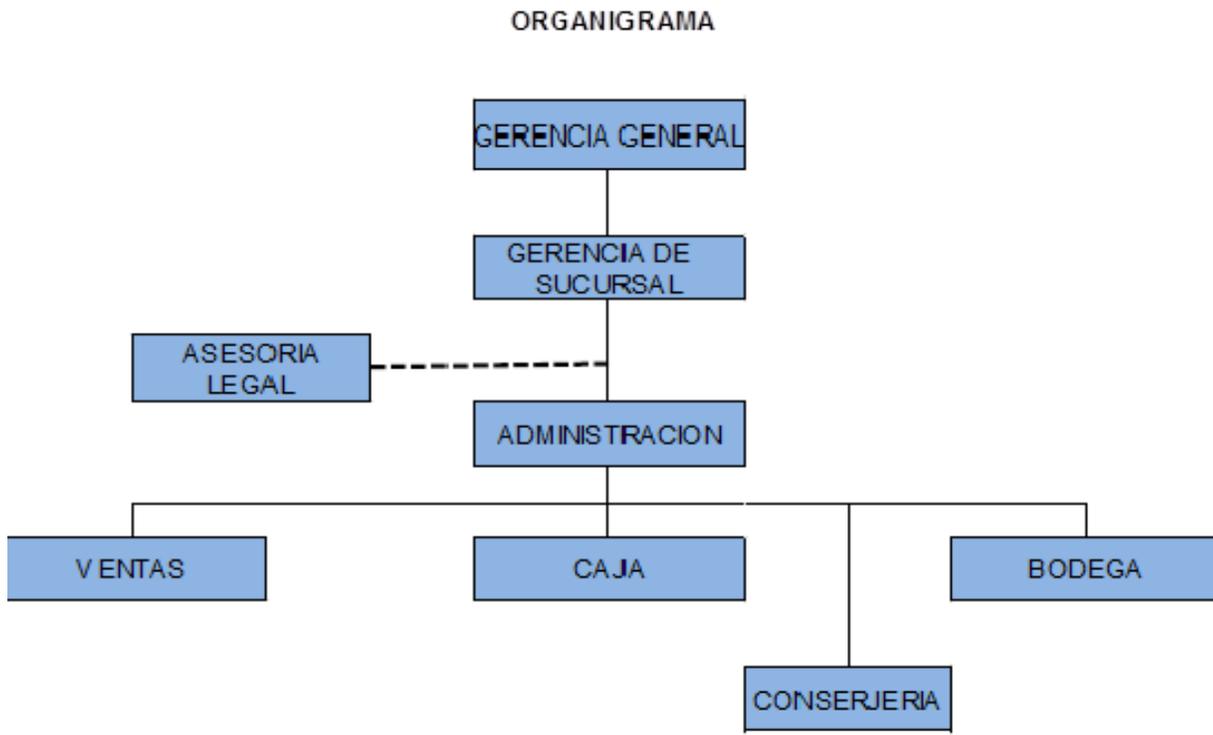
El área de bodega se encarga del control de sistema de inventario de la sucursal, entrega de materiales en tiempo y forma, así como productos en óptimas condiciones de calidad.

Conserjería:

Limpieza general del centro de trabajo y proporcionar servicio de cafetería a todos los trabajadores y clientes.

6.2.6 Organigrama

PROPUESTA DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL MATERIALES DE CONSTRUCCION “EL HALCON”



Elaborado por: _____

Autorizado por: _____



6.3 Descripción de los cargos por áreas

6.3.1 Gerente General

Descripción del cargo

El Gerente es el encargado de planear, coordinar y dirigir la correcta gestión gerencial de la empresa hacia sus diferentes áreas, para establecer los criterios y condiciones adecuadas y brindar a los clientes la mejor atención posible procurando su satisfacción, además es responsabilidad de la gerencia el manejo del personal, facilitando un ambiente laboral sano y confiable, precursor de la productividad.

Es responsable directo del control de inventarios y políticas de ventas.

Funciones

- Elaborar periódicamente los planes gerenciales de la sucursal en coordinación con los responsables de las diferentes áreas, para garantizar de manera eficiente el cumplimiento de los objetivos institucionales; entre ellos los planes de ventas mensuales, anuales y planes de capacitación al personal.
- Realizar entrevistas, pruebas y seguimiento a los nuevos aspirantes a puestos de las diferentes áreas de la empresa, garantizando de esta manera la aplicación correcta de los procedimientos de selección y contratación de personal. Esta función es de suma importancia porque si se realiza bien le garantiza a la empresa productividad con personal capacitado y proactivo que vele por el crecimiento de la misma.
- Elaborar planes periódicos de capacitación al personal y garantizar su cumplimiento con el fin de mantener actualizados a los mismos con las nuevas tecnologías, técnicas y conocimientos que garanticen un crecimiento integral, tanto de la empresa como de la persona capacitada.
- Garantizar la realización de los inventarios periódicos necesarios para el buen control de la rotación de los mismos. Esta función es de vital importancia

porque garantiza el control de las existencias de materiales y evita los escases de los mismos.

- Administrar los bienes de la sucursal, tanto activos fijos y circulantes como documentos de toda índole que formen parte integral de la empresa constituyéndose garante del buen uso y cuidado de los mismos.
- Garantizar el cumplimiento de los planes gerenciales en ejecución y la corrección de los mismos de ser necesario.
- Controlar y avalar la correcta aplicación de los beneficios contemplados en las políticas de venta para los clientes, tales como descuentos, rebajas, regalías entre otros, fomentando así la satisfacción y fidelidad de los mismos.
- Dar seguimiento a cartera de crédito, para garantizar la recuperación efectiva de los bienes de la empresa, en el tiempo y forma acordada con cada cliente.
- Revisar, controlar y autorizar desembolsos y gastos de caja chica, garantizando que este proceso se desarrolle en el tiempo oportuno. El buen control de dicha cartera garantizará una relación a largo plazo con los clientes.
- Autorizar gastos de combustible de los vehículos utilizados para la distribución de los materiales tanto adquiridos como vendidos, además los vehículos asignados a algunas áreas para el visitar clientes nuevos y recurrentes, mercadear y realizar gestiones que afecten directamente el funcionamiento de la empresa.
- Autorizar gastos de mantenimiento de edificio para presentar siempre el mejor rostro a los clientes, crear un ambiente de trabajo agradable y demostrar la seriedad de la empresa.



- Realizar actividades no contempladas en este manual pero necesarias para el buen funcionamiento de la empresa, según las necesidades de la misma. Dichas actividades pueden ser por iniciativa propia si es para el bienestar de la empresa y orientadas por la Gerencia General de Casa Matriz.

1. Nombre del cargo: Gerente	2. Código del cargo :
3. Ubicación: GERENCIA	4. Responsable inmediato superior:
5. Cargos subordinados: Administradora, vendedor externo, vendedores de piso, cajera, jefe de bodega, bodegueros, despachadores.	
6. Áreas con que se relaciona: Administración, caja, jefe de Bodega.	
<p>7. Descripción genérica del cargo :</p> <p>El Gerente es el encargado de planear, coordinar y dirigir la correcta gestión gerencial de la empresa hacia sus diferentes áreas, para establecer los criterios y condiciones adecuadas y brindar a los clientes la mejor atención posible procurando su satisfacción, además es responsabilidad de la gerencia el manejo del personal facilitando un ambiente laboral sano y confiable, precursor de la productividad.</p> <p>Es responsable directo del control de inventarios y políticas de ventas y vela por el funcionamiento general de la sucursal.</p>	
<p>8. Descripción específica (funciones):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Autorizar las ventas exoneradas. • Revisar cartera. • Revisar ventas. • Autorizar compras menores para caja chica. • Autorizar las devoluciones de mercadería. • Autorizar las facturas anuales. • Garantizar el funcionamiento general del establecimiento. • Administrar los bienes de la sucursal. 	



9. Especificaciones (requisitos del cargo): Iniciativa propia, motivador, creativo, capacidad de trabajo en equipo y bajo presión.
9.1. Estudios y/o habilidades: Administración de Empresas o afines.
9.2. Experiencia: 4 años
9.3. Responsabilidad: Documentos (remisiones, facturas, etc.), procesos, cumplimiento de actividades dentro del edificio.
9.4. Competencias: Buenas relaciones humanas, actitud positiva y compromiso, trabajo en equipo.
9.5. Condiciones de trabajo: Flexibilidad de horario para movilizarse a sucursal central o visita de negocios.

Elaborado por: _____

Autorizado por: _____

6.3.2 Administrador de Operaciones

Descripción del cargo

El Administrador es responsable directo de garantizar el movimiento del negocio, tanto en ventas como en control de bodega (existencias), recepción de materiales y caja; no obstante, también se encarga de que los trabajadores cumplan con sus funciones y se identifiquen con la misión y visión de la empresa.

Funciones

- Garantizar la cobertura de todos los puestos de trabajo de la empresa, esto implica que las operaciones normales se cumplan sin importar la ausencia de un empleado, para lo cual se fomenta el crecimiento horizontal de los mismos.
- Garantizar la buena coordinación de trabajo de todas las áreas de la empresa, tomando en cuenta la relación entre ellas y al mismo tiempo su independencia.

- Controlar el gasto de combustible utilizado para la distribución de las ventas, con el fin de optimizar los recursos con que se cuenta y evitar la mala utilización de los mismos.
- Revisión de reportes de caja general, esta función es ejecutada diariamente y es de estricto cumplimiento, esta función representa el control de los movimientos de dicha caja.
- Administración y control del fondo de caja chica para gastos menores generados durante el desarrollo de las actividades diarias de la empresa.
- Atención interna a clientes (crédito y ventas mayores), dentro de los límites de negociación permitidos por la gerencia, garantizando en la medida de lo posible la mayor satisfacción de los clientes.
- Supervisión y control de la ejecución de funciones del personal a su cargo (todas las áreas), esta función es vital para garantizar que los empleados tengan un rendimiento efectivos en sus labores.
- Atención de quejas y reclamos de clientes, no importando si las mismas son presentadas de manera verbal o escrita. Es deber del administrador darle respuesta lo más pronto posible a los quejosos.
- Arqueo y control de caja general (una o dos veces por semana), esta función es de obligatorio cumplimiento, y se considera falta grave su omisión. Hay que recordar que supervisar el flujo de dinero es vital para el éxito de la empresa.
- Gestión de cobro de cartera de crédito, esta función deberá ser realizada según los acuerdos pactados con cada cliente, en tiempo y forma, garantizando así las relaciones a largo plazo con los actuales y futuros clientes.



- Visita a clientes existentes (ventas exteriores), es fundamental para el crecimiento de la empresa que esta práctica se realice lo más frecuentemente posible, a los clientes se les gana con una atención personalizada y de calidad.
- Prospección de nuevos clientes empresariales, es obligación del administrador, visitar y mercadear potenciales clientes que hagan crecer el portafolio de clientes fieles a la empresa y como consecuencia existirá un aumento en el volumen de ventas globales.
- Revisión de informes de ventas, con el fin de medir la efectividad del trabajo realizado por todas las áreas en su conjunto, siguiendo el supuesto de aumentar las utilidades como objetivo principal.
- Participar en reuniones con gerencia para revisión de resultados y además ser parte activa de la toma de decisiones necesarias para ser cada día mejor, decisiones tales como superar debilidades y solidificar fortalezas.
- Supervisar la ejecución del inventario de materiales, según la periodicidad establecida por las políticas de control de la empresa o en el momento que sea necesario.
- Realizar evaluaciones al desempeño de los trabajadores para garantizar el cumplimiento de las funciones de los mismos (cada seis meses).
- Control y resguardo de documentación del personal: nómina, ingresos, calendario de vacaciones, y cualquier otro documento que sea asignado.
- Realizar otras funciones orientadas por su jefe inmediato.



1. Nombre del cargo: Administrador de operaciones	2. Código del cargo:
2. Ubicación: ADMINISTRACIÓN	4. Responsable inmediato superior: Gerente de sucursal – EL HALCÓN
5. Cargos subordinados: Ventas, caja, bodega, conserjería y vigilancia.	
6. Áreas con que se relaciona: Gerencia de sucursal, ventas, caja, bodega, conserjería y vigilancia física.	
7. Descripción genérica del cargo: <p>El Administrador es responsable directo de asegurar el movimiento del negocio, tanto en ventas como en control de bodega (existencias) y recepción de materiales, además se encarga de que los trabajadores cumplan con sus funciones de acuerdo a lo establecido en la misión y visión de la empresa.</p>	
8. Descripción específica (funciones): DIARIAS: <ul style="list-style-type: none"> • Garantizar la cobertura de todos los puestos de trabajo de la empresa. • Controlar el gasto de combustible utilizado para la distribución de las ventas. • Revisión de reportes de caja general. • Control del fondo de caja chica. • Atención interna a clientes. • Control de realización de funciones del personal a su cargo. • Atención de quejas y reclamos de clientes. • Otras funciones orientadas por su jefe inmediato. SEMANALES: <ul style="list-style-type: none"> • Arqueo y control de caja general (una o dos veces por semana). • Gestión de cobro de cartera de crédito. • Visita a clientes existentes. • Prospección de nuevos clientes empresariales. 	



MENSUALES:

- Revisión de informes de ventas
- Participar en reuniones con gerencia para revisión de resultados.
- Supervisar inventario cada 15 días en promedio.
- Planificar operaciones.
- Evaluar operaciones.

ANUALES:

- Evaluación al desempeño de los trabajadores (cada semestre).

9. Especificaciones (requisitos del cargo): Dominio mínimo de paquete office, iniciativa propia, altamente motivado y motivador, experiencia en administración de ferreterías o afines, experiencia en manejo de personal, capacidad de trabajo en equipo y bajo presión, experiencia en ventas.

9.1. Estudios y/o habilidades: Licenciatura en Administración de Empresas o afines, como mínimo.

9.2. Experiencia: Mínimo 2 años como administrador de empresas o puestos similares y experiencia en ventas.

9.3. Responsabilidad: Documentos, procesos, cumplimiento de actividades dentro del edificio, control y ejecución transparente de presupuestos.

9.4. Competencias: Excelentes relaciones humanas, sensibilidad y compromiso, discreto, honesto, ordenado y disciplinado, trabajo en equipo, alta capacidad de negociación.

9.5. Condiciones de trabajo: Trabajar bajo presión, disponibilidad de trabajar con horario flexible y movilizarse fuera de la sucursal a visitar clientes existentes y potenciales.

Elaborado por: _____

Autorizado por: _____



6.3.3 Facturador

Descripción del cargo

El Facturador es responsable de finiquitar la venta con el cliente, asesorándolo sobre la mejor opción que puede tener para satisfacer sus necesidades, además de explicar a los clientes la mejor utilización que se le puede dar a los materiales para optimizar su aprovechamiento.

Funciones

- Asesorar a los clientes sobre la mejor opción de compra según sus necesidades y convencerlo de que comprar en “EL HALCÓN”, es su mejor decisión.
- Explicar a los clientes el uso de los materiales sí es necesario, esta función es muy poco aplicada en las demás empresas por que la consideran una pérdida de tiempo, convirtiéndose en una fortaleza para “EL HALCÓN”, y generando al cliente el sentirse seguro de su compra y satisfecho con el servicio.
- Apoyo al área de bodega cuando se requiera, es obligación del despachador apoyar al área de bodega cuando la situación lo requiera, con el fin de brindar la mejor atención al cliente y no descuidar ninguna de las áreas.
- El Facturador después de asesorar al cliente sobre sus necesidades y la oferta de la empresa, debe finiquitar la venta, que representa el sello de éxito del proceso completo de dicha venta.
- Es función de facturador emitir la factura de la compra realizada por el cliente e indicarle el proceso para cancelar la factura.



- Remitir a los clientes al área de despacho (bodega), para obtener su producto en el caso de materiales pesados no portables.
- El Facturador deberá garantizar la limpieza de materiales en el área de exhibición, garantizando la higiene de su área de trabajo y el confort de los clientes.
- Revisión de informes de ventas, para realizar una evaluación propia sobre los resultados de venta de un periodo determinado y a la vez poder brindar una opinión a la gerencia que pueda mejorar la productividad de esta área.

1. Nombre del cargo: Facturador	2. Código del cargo:
3. Ubicación: AREA DE VENTAS	4. Responsable inmediato superior: Administración – EL HALCÓN
5. Cargos subordinados : Ninguno	
6. Áreas con que se relaciona: Gerencia, administración, bodega.	
7. Descripción genérica del cargo: El Facturador es responsable de finiquitar la venta con el cliente, asesorándolo sobre la mejor opción que puede tener para satisfacer sus necesidades, además de explicar a los clientes la mejor utilización que se le puede dar a los materiales para optimizar su aprovechamiento, darle la mejor atención posible.	



8. Descripción específica (funciones) :

DIARIAS:

- Asesorar a los clientes sobre la mejor opción de compra según sus necesidades.
- Explicar a los clientes el uso de los materiales, sí es necesario.
- Apoyo al área de bodega cuando se requiera.
- Finiquitar venta.

- Facturar pedido.
- Remitir a los clientes al área de carga (bodega).
- Limpieza de materiales en exhibición.

SEMANALES y MENSUALES:

- Revisión de informes de ventas.

9. Especificaciones (requisitos del cargo): Iniciativa propia, altamente motivado y motivador, experiencia en ventas de productos ferreteros o afines, capacidad de trabajo en equipo y bajo presión.

9.1. Estudios y/o habilidades: Estudiante universitario, manejo paquete de office, uso de las herramientas de Internet.

9.2. Experiencia: Mínimo 1 año como vendedor de materiales ferreteros o puestos similares, fluidez de comunicación.

9.3. Responsabilidad: Documentos (remisiones, facturas, etc.), cumplimiento de actividades dentro del edificio y la satisfacción de clientes.

9.4. Competencias: Buenas relaciones humanas, actitud positiva y compromiso, discreto, honesto, ordenado y disciplinado, trabajo en equipo.

9.5. Condiciones de trabajo: Trabajar bajo presión, disponibilidad de trabajar con horario flexible y movilizarse fuera de la sucursal cuando lo requiera Casa Matriz.

Elaborado por: _____

Autorizado por: _____



6.3.4 Caja General

Descripción del cargo

El Cajero(a) es responsable de la recepción de divisas obtenidas y emitir recibo oficial de caja al cliente por concepto de ventas efectuadas en la empresa.

Funciones

- Recepcionar dinero en efectivo y cheques por ventas realizadas.
- Emisión de recibos oficial de caja.
- Realizar arqueo diario del efectivo recibido.
- Preparar los depósitos bancarios luego de los movimientos diarios.
- Archivar diariamente copia del arqueo efectuado en caja.
- Guarda efectivos y cheques de los ingresos durante el día en caja de seguridad.
- Resguardo de recibos y demás papelería a su cargo.
- Garantizar la limpieza del área de trabajo.
- Realiza otras actividades afines a las anteriores, por orientación de su responsable inmediato.



1.Nombre del cargo: Caja General	2.Código del cargo :
3.Ubicación: ÁREA DE CAJA	4.Responsable inmediato superior: Administración – EL HALCÓN
5. Cargos subordinados: Ninguno.	
6. Áreas con que se relaciona: Gerencia, administración, facturación.	
7. Descripción genérica del cargo: El cajero(a) es responsable de la recepción de divisas obtenidas y emitir recibo oficial de caja al cliente por concepto de ventas efectuadas en la empresa.	
8. Descripción específica (funciones) : DIARIAS: <ul style="list-style-type: none"> • Recepcionar dinero en efectivo y cheques por ventas realizadas. • Emisión de recibos oficial de caja. • Realizar arqueo diario del efectivo recibido. • Prepara los depósitos bancarios luego de los movimientos diarios. • Archiva diariamente copia del arqueo efectuado en caja. • Guarda efectivos y cheques de los ingresos durante el día en caja de seguridad. • Resguardo de recibos y demas papelería a su cargo. • Garantizar la limpieza del área de trabajo. • Realiza otras actividades afines a las anteriores, por orientación de su responsable inmediato. 	
9. Especificaciones (requisitos del cargo): Iniciativa propia, altamente motivada y motivadora, experiencia en manejo de caja, capacidad de trabajo en equipo y bajo presión.	
9.1. Estudios y/o habilidades: Estudiante universitario y/o Técnico en Contabilidad o carreras afines, manejo paquete de office, uso de las herramientas de Internet.	
9.2. Experiencia: Mínimo 2 años en área de caja o puestos similares. Fluidez de comunicación.	



9.3. Responsabilidad: Manejo y control de divisas, documentos (recibos, facturas, etc.), cumplimiento de actividades dentro del edificio y la satisfacción de clientes.

9.4. Competencias: Buenas relaciones humanas, actitud positiva y compromiso, discreto, honesto, ordenado, disciplinado, trabajo en equipo.

9.5. Condiciones de trabajo: Trabajar bajo presión, disponibilidad de trabajar con horario flexible.

Elaborado por: _____

Autorizado por: _____

6.3.5 Responsable de Bodega

Descripción del cargo

El responsable de bodega está encargado del sistema de inventario de la sucursal, entrega de materiales en tiempo y forma, así como productos en óptimas condiciones de calidad.

Funciones

- Una función vital para el bodeguero es el ingreso de entrada y salida de materiales al sistema que garantiza la pronta respuesta a los clientes por parte del área de ventas, al momento de una consulta o posible venta.
- Es responsabilidad del bodeguero, revisar y devolver materiales defectuosos a los proveedores, para evitarle pérdidas a la empresa.
- Realizar pedidos de los diferentes materiales conforme a demanda de los mismos antes de llegar a existencia cero, con el fin de evitar pérdidas en ventas por desabastecimiento.



- Es responsabilidad directa del bodeguero estar pendiente del inventario de materiales para evitar escases y pérdidas de ventas no realizadas por falta de los mismos.
- Manejo y coordinación de bodega, esto se refiere a control de posible personal auxiliar y/o conductor de camión de entrega.
- Controlar el horario de almuerzo del personal de bodega ya que es rotativo, con el fin de evitar atrasos en la entrega de los pedidos.
- Programar entrega de pedidos fuera de la sucursal, en coordinación con la administración y conductor.
- Garantizar el abastecimiento de materiales en la sucursal en cualquier momento.
- Garantizar que el personal use equipo de protección dentro de la bodega.
- Realizar inventario físico periódico para cotejar con el sistema las existencias y de esta manera evitar pérdidas de materiales.
- Garantizar la organización y archivo de las copias de facturas de los materiales entregados a los clientes.
- Realizar otras funciones que su jefe inmediato asigne, en pro del buen funcionamiento de la empresa.



1.Nombre del cargo: Responsable de Bodega	2. Código del cargo :
3. Ubicación: ADMINISTRACIÓN	4. Responsable inmediato superior Administración – EL HALCÓN
5. Cargos subordinados : Auxiliares de bodega	
6. Áreas con que se relaciona: Gerencia de sucursal, administración, ventas.	
7. Descripción genérica del cargo: Llevar el sistema de inventario, ingresos de entradas y salidas, devoluciones, traslado de materia prima, supervisar el trabajo de los auxiliares de bodega.	
8.Descripción específica (funciones) : <ul style="list-style-type: none"> • Realizar pedidos por correo. • Entregar producto al conductor. • Devolver producto dañado. • Archivar facturas • Realizar inventarios periódicos. 	
9. Especificaciones (requisitos del cargo): Manejo de Office, iniciativa propia, altamente motivado y motivador.	
9.1. Estudios y/o habilidades: Mínimo técnico medio en contabilidad o carreras afines, capacidad de trabajo en equipo y bajo presión.	
9.2. Experiencia: Mínima de 1 año en control de inventario o ventas de materiales ferreteros, manejo de paquete de office y herramientas básicas de internet.	
9.3. Responsabilidad: Facturas, hoja de pedido, sistema de Inventario.	
9.4. Competencias: Excelentes relaciones humanas, puntualidad, honesto, trabajo en equipo, responsabilidad.	
9.5. Condiciones de trabajo: Trabajar bajo presión, disponibilidad de trabajar con horario flexible.	

Elaborado por: _____

Autorizado por: _____



6.3.6 Conserje

Descripción del cargo

Limpeza general de su centro de trabajo y proporcionar servicio de cafetería a todos los trabajadores.

Funciones

- Proporcionar el servicio de cafetería a empleados y visitantes.
- Labores de mensajería local.
- Limpieza de todas las áreas de la empresa.
- Realizar otras funciones orientadas por su jefe inmediato o el gerente de la sucursal.

1. Nombre del cargo: Conserje	2. Código del cargo :
3.Ubicación: ADMINISTRACIÓN	4. Responsable inmediato superior: Administración – EL HALCÓN
5. Cargos subordinados: Ninguno.	
6. Áreas con que se relaciona: Gerencia de sucursal, administración.	
7. Descripción genérica del cargo: Hacer limpieza de las oficinas.	



8.Descripción específica (funciones):

- Proporcionar el servicio de cafetería a empleados y visitantes.
- Labores de mensajería local.
- Limpieza de bodega y cocinas.
- Preparar el café.
- Solicitar a la administración equipo y material de limpieza con antelación a su uso.

9. Especificaciones (requisitos del cargo): Sexo femenino, mayor de 30 años.

9.1. Estudios y/o habilidades: Mínimo primaria aprobada.

9.2. Experiencia: No indispensable.

9.3. Responsabilidad: Resguardo de material de limpieza y otro material o equipo que se le asigne.

9.4. Competencias: Excelentes relaciones humanas, puntualidad, aseo, trabajo en equipo.

9.5. Condiciones de trabajo: Disponibilidad de trabajar con horario flexible.

Elaborado por: _____

Autorizado por: _____

VII. CONCLUSIONES

En el desarrollo del presente trabajo uno de nuestros objetivos era realizar un diagnóstico de la situación problemática de la empresa, encontrando que:

- La empresa no cuenta con un plan estratégico de desarrollo empresarial.
- La empresa no cuenta con una estructura organizativa documentada.
- Actualmente no dispone de un manual de organización que posea la información detallada y delimitada de las funciones de cada unidad y cargo que integra la empresa.

Además concluimos que el proceso de reclutamiento, selección y contratación, no está definido, menos documentado, esto dificulta de gran manera obtener los recursos humanos calificados; por lo cual en el presente documento se integra información sobre la importancia de este proceso y un gráfico que refleja una propuesta de la manera correcta de desarrollar este proceso.

Concluimos que es de vital importancia para la empresa contar con un Manual de Funciones que oriente al personal en su trabajo, integramos en este documento una propuesta de Manual Funcional que suplirá su necesidad de guía e información.

Asimismo que al no contar con una estructura organizativa formalmente establecida, se pueden ver afectadas las relaciones entre los niveles jerárquicos; además aminora la buena imagen de la empresa en el mercado nacional.

Se concluyó que la definición de los puestos y sus funciones serán de gran utilidad para el buen desempeño de cada puesto de la empresa.

Según los hallazgos recopilados en las conclusiones, se recomienda algunas acciones para mejorar el enfoque hacia el éxito de la empresa.

VIII. RECOMENDACIONES

- Se recomienda la utilización del Manual de Funciones y fichas ocupacionales diseñadas en este proyecto, acción que mejorará la efectividad de los empleados activos y los nuevos ingresos.
- Implementar y dar a conocer el Manual de Funciones propuesto para todo el personal ya sea de nuevo ingreso o actualmente activos, con la finalidad de dar a conocer de forma clara y precisa cuáles son sus actividades, responsabilidades, nivel jerárquico y área de desempeño dentro de la organización. Lo cual ayudará a que estos puedan realizar las labores que le corresponde y evitar la duplicidad de las actividades.
- Actualizar el Manual de Funciones de manera periódica con el propósito de mantener vigente su utilidad permanente.
- Se diseñó una propuesta de estructura organizativa, que denota la ubicación y el nombre de los cargos de acuerdo a la jerarquía y línea de mando de la empresa ya que la misma no contaba con registro de estructura alguna, se recomienda su uso y aplicación.
- Se recomienda normar y documentar el proceso de reclutamiento, selección y contratación, a fin de obtener mejores resultados en dicho proceso y captar personal calificado con actitudes y aptitudes para cada puesto.
- Se recomienda tomar en cuenta la posibilidad de destinar un fondo para establecer un sistema de capacitación, que garantice a la empresa el contar con personal saludable no solo físicamente, sino también psicológica y emocionalmente y comprometidos con los intereses de la empresa.



En general se recomienda que se valoren todas las conclusiones y sugerencias contenidas en este documento, no para desalentar el caminar de la empresa, sino muy por el contrario para direccionarla hacia el éxito que toda empresa anhela y persigue según su misión y visión.



IX. BIBLIOGRAFÍA

Drucker, P. (Marzo de 2009). *Dirección de Análisis y Desarrollo Institucional*. Recuperado el 2012 de noviembre de 20, de Dirección de Análisis y Desarrollo Institucional. Disponible en:

http:// analisis.ufro.cl/index.php?option=com_content&view=article&id=16:planificacion-estrategica&catid=10:plan-estrategico-de-desarrollo-institucional&Itemid=18

Fincowsky, E. (1998). *Organización de Empresas - Análisis, diseño y estructura*. Mexico: Mc Graw Hill.

Franklin, R. r. (12 de 10 de 2012). *Centro de Desarrollo Personal y Profesional*. Recuperado el 25 de noviembre de 2012, de Centro de Desarrollo Personal y Profesional. Disponible en:

<http://blog.pucp.edu.pe/item/83913/importancia-del-plan-estrategico>

Gómez, G. (1994). Planeación y Organización de Empresas. En G. Gómez, *Planeación y Organización de Empresas*. (págs. 191 - 212). Mexico: Mc Graw Hill.

Guerrero, M. (2008). *dimensión empresarial.com*. Recuperado el 2012, de Trabajando por Metas. Disponible en:

<http://www.dimensionempresarial.com/9/trabajando-por-metas/>

Pacher, R. (Noviembre de 2012). *de gerencia.com*. Recuperado el Mayo de 2012, de Desarrollo Personal. Disponible en:

<http://www.degerencia.com>



Ríos, F. (22 de Abril de 2010). peru.com. Recuperado el Mayo de 2012, de La importancia del Manual de Organización y Funciones. Disponible en:

<http://www.peru.com/economiafinanzas/portada20100422/92810/La-importancia-del-Manual-de-Organizacion-y-Funciones>

Rosa, C., Yeanny, M., & Carol, F. (13 de julio de 2011). Inducción al personal blogs. Recuperado el agosto de 2012, de Programa de Inducción. Disponible en:

<http://www.induccionpersonal.blogs.com>

Sulik. (Octubre de 2010). *Buenas Tareas. Inspirando Mejores Calificaciones*. Recuperado el 15 de Junio de 2012, de Importancia de la Organización para el Exito de una Empresa. Disponible en:

<http://www.buenastareas.com/ensayos/Importancia-De-La-Organizaci%C3%B3n-Para-El/921590.html>

Valencia, J. R. (2002). *Administración de Pequeñas Y Medianas Empresas. Quinta Edición*. Recuperado el 20 de Noviembre de 2012. Disponible en:

<http://books.google.com.ni/books?id=5PpH8XksKUC&pg=PA196&lpg=PA196&dq=Organizar+trae+por+resultado+una+estructura+formal+que+debe+considerarse+como+marco+que+encierra+e+integra+las+diversas+funciones+de+acuerdo+con+el+modelo+determinado+por+los+dirigente>

Vecino, J. M. (19 de Noviembre de 2008). de gerencia.com. Recuperado el Septiembre de 2012, de Importancia del trabajo en equipo en la organización. Disponible en :

[http://www.degerencia.com/articulo/importancia del trabajo en equipo en la_organizacion](http://www.degerencia.com/articulo/importancia_del_trabajo_en_equipo_en_la_organizacion)



Werther, W., & Keith, D. (2000). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill. Disponible en:

<http://www.es.scribd.com>

Zaragoza, N. (Junio de 2006). *Proceso de Contratación de Personal*. Recuperado el 2012, de gestiopolis. Disponible en:

<http://www.gestiopolis1.com/recursos7/Docs/rrhh/el-proceso-de-contratacion-de-personal.html>

X. ANEXOS

Anexo1. Empresa Materiales de Construcción EL HALCÓN



Anexo 2. Entrevista con la Responsable Administrativa



Anexo 3. Entrevista con la responsable del Área de Caja



Anexo 4. Entrevista con el Responsable de Bodega



Anexo5. Entrevista con el Facturador



Anexo6. Área de Bodega



Anexo7. Área de Facturación





Anexo8. Modelo de Ficha Ocupacional

1. Nombre del cargo:	2. Código del cargo :
3. Ubicación:	4. Responsable Inmediato Superior:
5. Cargos subordinados :	
6. Áreas con que se relaciona:	
7. Descripción genérica del cargo :	
10. Descripción específica (funciones):	
11. Especificaciones (requisitos del cargo):	
9.1. Estudios y/o habilidades:	
9.2. Experiencia:	
9.3. Responsabilidad:	
9.4. Competencias:	
9.5. Condiciones de trabajo:	

Elaborado por: _____

Autorizado Por: _____



Anexo 9. Entrevista a Gerencia y Administración

1. ¿Podría decirnos cuál es la función que usted tiene en la empresa y qué cargo?
2. ¿Cuentan en la empresa con un Manual de Funciones que delimite las responsabilidades de cada empleado?
3. ¿Considera usted que el actual manual de funciones está de acorde con la estructura organizativa que tiene la empresa?
4. ¿Además del Manual de Funciones que tiene la empresa (si lo hay) que otro documento que norme el comportamiento tiene la empresa?
5. ¿Cuál fue la última fecha de actualización del Manual de Funciones?
6. ¿Qué recomendaciones haría usted para la mejora del Manual de Funciones?
7. Identifique los cargos de la empresa
8. ¿Se respetan los niveles jerárquicos?
9. ¿Considera que la estructura existente es la más idónea?
10. ¿Recomendaría algún cambio en la estructura existente? Especifique:
11. Explique cuál es el proceso de reclutamiento, selección y contratación utilizado en la empresa.
12. ¿Cómo funciona el proceso de inducción del personal de nuevo ingreso a la empresa y quiénes son los responsables de su aplicación y control?

13. ¿Con qué frecuencia se da la rotación de personal? ¿Es alta o baja?

14. ¿En base a qué parámetros se establecen los salarios y beneficios del personal?

15. ¿Realizan evaluaciones al desempeño del personal?

16. ¿Cuentan con reglamentos internos de conducta?

17. ¿Se aplican estas normas?

18. ¿Qué pasa si alguien incumple? ¿Se sanciona o no?

19. Mencione los tipos de sanciones.

20. ¿Considera usted que existe trabajo en equipo?

21. ¿Invierten en capacitaciones del personal? ¿Con qué frecuencia?

22. Describa en detalle cuáles son sus funciones de acuerdo a su puesto.

23. ¿Cuál de las funciones detalladas anteriormente cree que no debería realizar por la naturaleza de su puesto?

Anexo 10. Entrevista a Empleados

1. ¿Podría decirnos cuál es la función que usted tiene en la empresa y qué cargo?
2. ¿Considera usted que existen buenas relaciones interpersonales?
3. ¿Considera que usted qué realiza funciones que no le corresponden?
4. ¿Qué opina de esto?
5. ¿Cuál es su horario de trabajo?
Entrada_____ Salida_____
6. ¿Realiza horas extras? ¿Son remuneradas? ¿De qué manera?
7. ¿Cuentan con reglamentos internos de conducta? ¿Se aplican normas?
8. ¿Cuáles son los altos mandos? ¿Quién es su Jefe Inmediato? ¿Tiene personal a su cargo?
9. ¿Se respetan estos niveles jerárquicos?
10. ¿Según su experiencia laboral en la empresa, considera que existe el trabajo en equipo?
11. ¿Considera que trabaja bajo presión? Háblenos un poco al respecto.
12. ¿Invierten en capacitaciones de personal? ¿Con qué frecuencia?



13. Describa en detalle cuáles son sus funciones de acuerdo a su puesto y cuáles realiza que no debería.