



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE
GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

Proyecto de investigación como requisito previo a la obtención del Título de
Ingeniero Comercial.

**“DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y PERFILES DE
PUESTOS EN FERRETERÍA JOCAR”**

AUTOR:

DIANA ISABEL BARRENO BAIDAL

TUTOR:

MBA. OMAR MARTÍNEZ JIMÉNEZ

GUAYAQUIL-ECUADOR

2015

ÍNDICE GENERAL

Introducción	xvi
CAPÍTULO I.....	1
PROBLEMA A INVESTIGAR	1
1.1 Diagnóstico: Ámbito/Contexto	1
1.2 Planteamiento del Problema.....	1
1.3 Formulación del Problema	4
1.3.1 Sistematización del Problema	4
1.4 Objetivos de la Investigación.....	4
1.4.1 Objetivo General	4
1.4.2 Objetivos Específicos.....	4
1.5 Justificación de la Investigación	5
1.6 Alcance del Problema de la Investigación	6
1.6.1 Delimitación del Problema de Investigación	6
1.6.2 Limitación del Problema de Investigación.....	6
CAPÍTULO II	7
MARCO TEÓRICO.....	7
2.1 Estado del Arte.....	7
2.1.1 Marco Teórico Referencial	8
2.2.1 Planeación Estratégica	12
2.2.2 Análisis FODA.....	12
2.2.3 La Organización	13
2.2.3.1 Tipos de Organizaciones	14
2.2.4 Teoría, Estructura y Diseño Organizacional	14
2.2.4.1 Importancia del Diseño Organizacional.....	15
2.2.4.2 Departamentalización.....	16
2.2.5 Descripción, Análisis, Perfil de Puestos y Manual de Cargos	17
2.2.5.1 Descripción y Análisis de Puestos	17
2.2.5.2 Descripción de Cargos	19
2.2.5.3 Perfil de Puestos	20
2.2.5.4 Manual de Cargos	20
2.2.5.4.1 Ventajas y Desventajas	22
2.2.6 Análisis del Entorno.....	23
2.2.6.1 Entorno Económico.....	23

2.2.6.2 Plan Nacional del Buen Vivir	23
2.2.6.3 El Código de la Producción	24
2.2.6.4 Matriz Productiva.....	24
2.2.7 Inflación	25
2.2.8 Tasa de desempleo	25
2.2.9 Tasas Activas Efectivas Referenciales.....	26
2.2.10 Remesas	27
2.2.11 Indicadores del Sector de la Construcción.....	27
2.2.12 Presupuesto del Estado Ecuatoriano para Viviendas 2015	28
2.2.13 Créditos Hipotecarios Entregados.....	29
2.2.14 Metas de Crédito de la Banca Privada a Entregar en el 2do. Trim. 2015	29
2.2.15 Pequeñas Empresas del Sector Ferretero	30
2.2.16 Medianas Empresas Del Sector Ferretero	30
2.2.17 Grandes Empresas del Sector Ferretero	31
2.2.18 Análisis del Sector de la Construcción.....	31
2.2.19 Análisis Sector Aplicando el Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter.....	33
2.2.19.1 Amenaza de Nuevos Competidores	33
2.2.19.2 Poder de Negociación de los Clientes.....	34
2.2.19.3 Amenaza de Productos Sustitutos	34
2.2.19.4 Poder de Negociación de los Proveedores	35
2.2.19.5 Rivalidad y Competencia del Mercado	36
2.3 Marco Conceptual	37
2.4 Marco Legal	38
2.5 Hipótesis de la Investigación	39
2.5.1 Hipótesis General	39
2.5.2 Identificación de las Variables	39
CAPÍTULO III.....	40
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	40
3.1 Enfoque de la Investigación	40
3.1.1 Alcance de la Investigación	41
3.1.2 Diseño y Método	41
3.1.2.1 Método Deductivo.....	41
3.1.2.2 Método Descriptivo.....	41
3.1.2.3 Análisis y Síntesis	42

3.1.2.4 Método Histórico-Lógico.....	42
3.1.3 Técnicas e Instrumentos de la Investigación.....	42
3.1.4 Recursos: Fuentes, Cronograma para la Recolección de Datos.....	43
3.1.5 Población y Muestra.....	43
3.1.6 Proceso del Análisis	44
3.1.7 Presentación de los Resultados	45
3.2 Aplicación de Técnicas e Instrumentos.....	47
CAPÍTULO IV.....	65
PROPUESTA.....	65
4.1 Planeación Estratégica	65
4.1.1 Justificación de la Propuesta	65
4.1.2 Antecedentes de la Empresa.....	66
4.1.3 Actual Estructura Organizacional de la Ferretería Jocar.....	67
4.1.4 Análisis FODA de Ferretería Jocar	67
4.2 Descripción del Modelo Administrativo.....	69
4.2.1 Modelo Administrativo	69
4.3 Definición de Filosofía Valores, Principios, Misión y Visión Corporativa.....	70
4.3.1 Filosofía Corporativa	70
4.3.2 Valores y Principios de la Empresa “Ferretería Jocar”	70
4.3.3 Misión y Visión.....	71
4.3.4 Factores Críticos del Éxito	71
4.4 Oferta de Valor.....	73
4.5 Cadena de Valor de Ferretería Jocar	75
4.6 Definición de Políticas, Objetivos, Estrategias y Metas Organizacionales	77
4.6.1 Políticas Organizacionales	77
4.6.2 Objetivos Organizacionales	78
4.6.3 Estrategias Organizacionales	78
4.6.4 Metas Organizacionales	79
4.7 Estructura Organizacional.....	80
4.7.1 Organigrama Propuesto.....	80
4.7.1.1 Elaboración del Organigrama	80
4.7.1.2 Asignación de Funciones Específicas	82
4.7.1.3 Manual de Cargos y Perfiles para la Institución	82
4.7.1.4 Modelo de Operación.....	83

4.7.1.5 Diseño del Manual	83
4.7.2Tiempo de Implementación.....	110
4.7.3 Proceso de Implementación	111
4.7.4 Resultados Esperados.....	112
4.7.5 Alternativas de Mejoramiento.....	112
4.7.6 Presupuesto del Manual	113
4.7.7 Evaluación Financiera de la Propuesta	115
4.7.7.1 Flujo de Efectivo Proyectado de la Propuesta.....	115
4.7.7.2 Valoración Financiera de la Propuesta.....	115
4.7.8 Conclusiones	117
4.7.9 Recomendaciones.....	118
Bibliografía	119
ANEXOS	121

ÍNDICE DE TABLAS

	PÁG.
Tabla No.1: Programas de la APO	10
Tabla No.2:Manuales de Cargos	21
Tabla No.3: Ecuador: Volumen de créditos hipotecarios entregados 2013-2014	29
Tabla No.4: Pequeñas empresas del sector ferretero	30
Tabla No.5: Medianas Empresas del Sector Ferretero 2012-2013	30
Tabla No.6: Grandes Empresas del Sector Ferretero 2012-2013	34
Tabla No.7: Variables Dependiente e Independiente	39
Tabla No.8: Cronograma para la recolección de datos	43
Tabla No.9: Niveles Estructurales	44
Tabla No.10: Desarrollo de actividades	47
Tabla No.11: Satisfacción organizacional	48
Tabla No.12: Destrezas laborales	49
Tabla No.13: Responsabilidades laborales	50
Tabla No.14: Conocimiento acerca de sus responsabilidades	51
Tabla No.15: Coordinación laboral en el área o departamento	52
Tabla No.16: Problemas con los clientes	53
Tabla No.17: Comunicación laboral	54
Tabla No.18: Conocimiento del significado de manual de cargos y perfiles	55
Tabla No.19: Existencia del Manual de cargos y perfiles	56
Tabla No.20: Diseño un organigrama y de un Manual de cargos y perfiles	57
Tabla No.21: Apoyo a la iniciativa	58
Tabla No.22: Definición de tareas	59
Tabla No.23: Existencia de capacitación al personal	60
Tabla No.24: Importancia del diseño un organigrama y de un Manual de cargos y perfiles	61
Tabla No.25: Actual Distribución del personal en la Ferretería Jocar	67
Tabla No.26: Matriz FODA de la Ferretería Jocar	68
Tabla No.27: Cronograma de Implementación	111
Tabla No.28: Presupuesto: Inversión total en la elaboración del manual	114
Tabla No.29: Flujo de Efectivo Proyectado de la Propuesta	116
Tabla No.30: Valoración financiera de la Propuesta	117

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	PÁG.
Gráfico No.1: Ecuador: Inflación Anual 2007-2014 (En Porcentaje)	25
Gráfico No.2: Ecuador: Tasa de Desempleo 2007-2014 (En Porcentaje)	25
Gráfico No.3: Ecuador: Nivel de tasas activas efectivas referenciales por entidad	26
Gráfico No.4: Flujo de Remesas	27
Gráfico No.5: PIB Sector de la Construcción	27
Gráfico No.6: Presupuesto del Estado para el Sector de la Vivienda 2015	28
Gráfico No.7: Créditos otorgados por la Banca Privada 2015	29
Gráfico No.8: Desarrollo de actividades	47
Gráfico No.9: Satisfacción organizacional	48
Gráfico No.10: Destrezas laborales	49
Gráfico No.11: Responsabilidades Laborales	50
Gráfico No.12: Conocimiento acerca de sus responsabilidades	51
Gráfico No.13: Coordinación laboral en el área o departamento	52
Gráfico No.14: Problemas con los clientes	53
Gráfico No.15: Comunicación laboral	54
Gráfico No.16: Conocimiento del significado de manual de cargos y perfiles	55
Gráfico No.17: Existencia del Manual de Cargos	56
Gráfico No.18: Diseño de un organigrama y de un Manual de cargos y perfiles	57
Gráfico No.19: Apoyo a la iniciativa	58
Gráfico No.20: Definición de tareas	59
Gráfico No.21: Existencia capacitación al personal	60
Gráfico No.22: Importancia del diseño un organigrama y de un Manual de cargos y perfiles	61

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

	PÁG.
Ilustración No.1: Ferretería Jocar: Ubicación Geográfica	1
Ilustración No.2: Estructura Organizacional sus Determinantes y Resultados	15
Ilustración No.3: Clasificación de los Organigramas	17
Ilustración No.4: Base para el diseño del puesto	19
Ilustración No.5: Barreras de la industria	37
Ilustración No.6: Oferta de valor	73
Ilustración No.7: Cadena de Valor de Ferretería Jocar	75
Ilustración No.8: Organigrama de la Ferretería Jocar	81

Guayaquil, 20 de octubre del 2015

**“DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y PERFILES DE
PUESTOS EN FERRETERÍA JOCAR”**

CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor de Proyecto de Investigación, nombrado por el Consejo Directivo de la Facultad de Administración.

CERTIFICO

Yo, MBA. Omar Martínez Jiménez, certifico que el Proyecto de Investigación titulado, **“DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y PERFILES DE PUESTOS EN FERRETERÍA JOCAR”**, ha sido elaborado por la Srta. Diana Isabel Barreno Baidal, bajo mi tutoría, y que el mismo reúne los requisitos para ser defendido ante el Tribunal examinador que se designe al efecto.

TUTOR

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Diana Isabel Barreno Baidal con cédula de ciudadanía No. 091458953-6 en calidad de autora, declaro bajo juramento que la autoría del presente trabajo me corresponde totalmente y me responsabilizo de los criterios y opiniones que en el mismo se declaran, como producto de la investigación que he realizado.

Que soy la única autora del trabajo del Proyecto de Investigación: **“DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y PERFILES DE PUESTOS EN FERRETERÍA JOCAR”**, el perfil del proyecto es de mi autoría, y que en su formulación se han respetado las normas legales y reglamentos pertinentes, previa la obtención del título de Ingeniero Comercial, de la Facultad de Administración de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil.

AUTORA

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

De conformidad con lo establecido en el Capítulo I de la ley de Propiedad Intelectual del Ecuador, su reglamento y normativa institucional vigente, dejo expresado mi aprobación de ceder los derechos de reproducción y circulación de esta obra, a la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil. Dicha reproducción y circulación se podrá realizar, en una o varias veces, en cualquier soporte, siempre y cuando sea con fines sociales, educativos y científicos.

La autora garantiza la originalidad de sus aportaciones al proyecto, así como el hecho de que goza de la libre disponibilidad de los derechos que cede.

AUTORA

AGRADECIMIENTO

La gratitud es el sentimiento noble del alma generosa que engrandece el espíritu de quienes lo comparten, el agradecimiento profundo al creador de todo lo existente, por el amor incondicional que me concede en cada segundo de vida.

Agradezco a mi tutor de proyecto, MBA. OMAR MARTÍNEZ JIMÉNEZ por dirigir mi trabajo de grado, por su asesoramiento, confianza, colaboración y apoyo en el proceso de realización del proyecto, a mi familia quienes a lo largo de toda mi vida han apoyado y motivado mi formación académica, creyeron en mí en todo momento y no dudaron de mis habilidades. A mis profesores a quienes les debo gran parte de mis conocimientos, gracias a su paciencia y enseñanza y finalmente un eterno agradecimiento a esta prestigiosa universidad la cual abrió y abre sus puertas a personas como nosotros, preparándonos para un futuro competitivo y formándonos como personas de bien.

DIANA ISABEL BARRENO BAIDAL

DEDICATORIA

Ante todo a mi Dios, por regalarme el don de la vida y las fuerzas para perseverar en el cumplimiento de las metas que me he propuesto.

A la memoria de mi Padre, por ser mi ejemplo a seguir, además a mi Madre por estar siempre conmigo para ofrecerme su apoyo incondicional.

A mi hermano Luis, que lo adoro y que siempre ha estado allí para compartir juntos todos los momentos importantes de mi vida.

A mis amigos, más que amigos como hermanos, por brindarme su valiosa amistad y compartir todo este camino que llamamos vida.

DIANA ISABEL BARRENO BAIDAL



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE INGENIERO COMERCIAL**

TEMA: Diseño de la Estructura Organizacional y Perfiles de Puestos
en Ferretería Jocar.

Autora: Diana Isabel Barreno Baidal

Tutor: MBA. Omar Martínez Jiménez

RESUMEN

La Ferretería Jocar es una compañía comercial con más de 21 años dedicada a la venta de productos de ferretería, posee una cartera de clientes que atiende tanto en la ciudad como en otras ciudades del país, con el fin de contribuir al beneficio del mismo desde un punto de vista del desarrollo de toda la organización. La metodología que se utilizará implicará afirmaciones sobre la población, en tanto objeto-método se afirman y determinan. Por tanto, el método que se utilizó acota y define lo relevante para el conocimiento. Permite la elaboración de una propuesta de un modelo operativo viable, o una solución posible, cuyo propósito es satisfacer una necesidad o solución a un problema. La Ferretería cuenta con los recursos, financieros, técnicos y humanos necesarios para operar dentro de su ámbito empresarial, sin embargo en los últimos años ha sido evidente la falta de plan estratégico y de un proceso de organización interna que incluye estudios que sustenten la creación de manuales que permita un óptimo desarrollo de las actividades que se realizan en la empresa. El presente trabajo de investigación tiene como finalidad tomar las medidas correctivas necesarias para que exista una mejor distribución de funciones, optimizar el tiempo, de esta manera se podrá tener mejores resultados en la obtención de objetivos de largo plazo y consecuentemente en las ventas y así incrementar sus rendimientos económicos. Con el diseño del plan estratégico se definirá la Estructura Organizativa y elaboración de un manual donde se registre de manera documental las funciones, perfiles y cargos de los Departamentos y del personal que labora en la empresa, se contará con una estructura organizacional idónea; y un valioso instrumento que delimita las actividades, responsabilidades y funciones; para así aumentar la eficiencia de los trabajadores en la organización y alcanzar las metas fijadas en la planificación.

Estructura
organizacional

Organigrama

Eficiencia



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE INGENIERO COMERCIAL**

TEMA: Diseño de la Estructura Organizacional y Perfiles de Puestos
en Ferretería Jocar.

Autora: Diana Isabel Barreno Baidal

Tutor: MBA. Omar Martínez Jiménez

ABSTRACT

The Hardware Jocar is a trading company with more than 21 years dedicated to the sale of hardware, this gives credit to its customers both in the city and other cities, in order to contribute to the benefit of the same from a viewpoint of the development of the entire organization. The methodology to be used involve claims about the population, while object-method claim and determined. Therefore, the method used narrows and defines what relevant knowledge is. It allows the development of a proposal for a viable business model, or a possible solution, whose purpose is to satisfy a need or solve a problem. The hardware has the resources, financial, technical and human resources required to operate within its business scope, but in the last three years has been presenting lack of strategic planning and organizational process that includes studies to support the creation of manuals that allow optimal development of the activities performed in the company. This research aims to take the necessary corrective measures to ensure that there is a better distribution of functions, optimizing the time, so you may have more credibility in sales and thus increase their economic returns. If the organizational structure is designed and produced a manual register of documentary style features, profiles and officials within the departments and personnel working in the company, there will be a suitable organizational structure; and a valuable tool that defines activities, responsibilities and functions; thereby increasing the efficiency of workers in the organization and achieve the goals set in planning.

Organizational
Structure

Organization chart

Efficiency

Introducción

El propósito de este trabajo, es el diseño del organigrama de la Ferretería Jocar donde se va a describir la Estructura Organizativa que esté alineada tanto con la Misión como con los Procesos Vitales de ésta, y que permita orientar la dirección de sus esfuerzos al logro de su Objetivo Fundamental (Misión); así como también un Manual de cargos y perfiles ya que es un elemento del Sistema de Control Interno que contiene información detallada e integral, ordenada y sistemática sobre: responsabilidades y funciones de las diferentes operaciones que realizan los empleados. Por lo tanto es pertinente e imperioso para la institución, el diseño de dicho manual, ya que es una herramienta indispensable, que permite a los colaboradores cumplir con sus funciones de una manera clara y sencilla. La organización de la información y la planeación de la estructura de la propuesta, está estructurada en cuatro capítulos, los cuales se describen a continuación.

El Primer Capítulo; Describe en forma global el problema que se refleja en la carencia del Organigrama y de un Manual de cargos y perfiles objeto a estudio, se realiza la justificación de la investigación, el objetivo general y los objetivos específicos que se establecen para llevar a cabo de manera idónea este trabajo. Por otra parte se destaca el alcance, la delimitación y la limitación del problema de investigación.

El Segundo Capítulo; Busca familiarizar al lector con la estructura y composición referente a los antecedentes de investigación que aportan la información precisa, se realiza la construcción del Marco Teórico, teniendo como base las definiciones ofrecidas por los diversos autores investigados, que dan soporte a la propuesta de investigación. Se analiza el sector en el que se desempeña Ferretería Jocar para de esta forma establecer la Planeación estratégica de acuerdo al crecimiento del sector. El Marco Conceptual donde se hace una breve descripción de los conceptos bases correspondientes a los manuales, son conocimientos mencionados a enfocar primordialmente con el problema a resolver y finalmente se desarrolla el Marco Legal sobre el cual operará la propuesta en sus diferentes fases.

El Tercer Capítulo; Es definido por medio de una metodología en el cual se evalúan y explican los métodos que se utilizaron a través de un lenguaje sencillo, el tipo de investigación utilizado fue descriptivo, documental y el diseño de investigación fue de campo; las técnicas que se aplican fueron la observación directa, encuestas, entrevista con la Gerente General de la Ferretería, la descripción, la documentación y el manejo de programas de computación, aquí también se da a conocer la población y muestra, las variables de investigación y el análisis e interpretación de los resultados obtenidos en la utilización de la metodología.

El Cuarto Capítulo; Se obtienen los resultados de la investigación a través de los distintos recursos para recopilar la información necesaria, y por lo tanto se procede a realizar el diseño del Organigrama y del Manual de cargos y perfiles.

Para finalizar se reseña las conclusiones, recomendaciones, referencia bibliográfica y anexos relativos que contemplan el desarrollo de este trabajo de investigación.

CAPÍTULO I

PROBLEMA A INVESTIGAR

1.1 Diagnóstico: Ámbito/Contexto

Jocar se dedica a la venta al por mayor y menor de artículos de ferretería, la empresa carece de diseño de la estructura organizacional siendo administrada de forma empírica, lo que ha provocado problemas internos causados por el desconocimiento de los empleados de las funciones que deben desempeñar y las metas que deben alcanzar, afectando principalmente el desempeño del personal y disminuyendo la eficiencia por los problemas de dirección no establecidos.

Ilustración No. 1
Ferretería Jocar: Ubicación Geográfica



Fuente: Google Maps.

1.2 Planteamiento del Problema

La carencia de un organigrama y de lineamientos para la ejecución de funciones inherentes a la Ferretería Jocar, ha venido generando productos y servicios que requieren ser mejorados, así como la deficiente formación del capital humano y

alta rotación de sus colaboradores entre otros; lo que ha hecho que tradicionalmente esta empresa preste un servicio deficiente, desarrollando dificultades en las relaciones con los clientes internos y externos.

Jocar es un negocio familiar, que se dedica a la venta de artículos de ferretería al por mayor y menor, tiene 21 años en el mercado ferretero; desde sus inicios sólo se dedicaban a la venta al por menor, el negocio fue creciendo con el paso de los años, consiguiendo que la propietaria dirija su empresa hasta convertirse en mayorista, pero en estos últimos años se ha podido evidenciar un marcado desequilibrio administrativo en cada uno de los departamentos que conforman la Institución; lo cual se ha traducido en diversos inconvenientes que convergen en no tener claro cuáles son las funciones y las responsabilidades que deben tenerlos empleados.

La falta de planes estratégicos, estructura organizacional y la forma empírica como se lleva la administración, ha afectado considerablemente el desarrollo de la empresa, por lo que el personal que desempeña la función administrativa ha sido reemplazado en varias oportunidades, lo que fomenta que cada quien agregue un estilo de trabajo diferente al momento de ejecutar sus funciones. A continuación se detallan los problemas encontrados:

- La empresa no posee una estructura organizacional formal.
- No están bien definidas las funciones y las actividades que el personal debe desempeñar, ocasionando inconformidad y desmotivación por la carga laboral.
- La división del trabajo no está establecida correctamente de acuerdo a las funciones que realizan, las actividades no se encuentran coordinadas.
- Los empleados desconocen el perfil del cargo de sus puestos de trabajo.
- Existe duplicidad de trabajo.

La problemática anteriormente descrita genera los siguientes efectos:

- Que en futuros ingresos de colaboradores, los cuales opten por realizar dichos procedimientos, no tengan un complemento teórico, aparte de la inducción práctica, para ayudarlos a ejecutar las funciones.
- Que los procedimientos para realizar su tarea no sean los pasos que los empleados llevan a cabo en las operaciones diarias para asegurarse que lo que hacen refleja y respalda las políticas existentes. Cuando los procedimientos se siguen al pie de la letra y están bien escritos promueven la eficiencia, eficacia y consistencia, mientras sostienen la filosofía o visión de la organización.
- Inconformidad que se presentan a diario e incluso pérdidas económicas a causa de la inexistencia de un diseño organizacional que establezca estrategias a seguir para lograr alcanzar los objetivos, además del crecimiento sostenible de la empresa.

Actualmente el talento humano es considerado como el recurso más importante dentro de la empresa, motivo por el cual es necesario establecer el diseño de la estructura organizacional, a fin de optimizar la eficiencia de los empleados que laboran en Ferretería Jocar.

Con la presente propuesta se pretende formalizar la organización, en la que cada trabajador conozca las funciones que debe desempeñar y los objetivos a cumplir; los mismos que deben estar monitoreados por su Jefe inmediato; además de recibir capacitación, incrementar la motivación, para que todos los empleados consoliden su compromiso con la empresa.

La estructura organizacional de una empresa debe seguir una serie de pasos que logre como resultado una gestión administrativa eficiente, que se adapte al giro del negocio y responda a todas las exigencias de la empresa; por ello, es importante distribuir de la forma más acertada y coordinada las tareas, delegando las actividades de acuerdo con las habilidades que posee cada empleado.

1.3 Formulación del Problema

¿De qué manera el diseño de la estructura organizacional, descripción de los cargos y perfiles contribuirán a mejorar la ejecución de las funciones del personal?

1.3.1 Sistematización del Problema

¿Cómo incide la falta de estructura organizacional y la descripción de los cargos y los perfiles en la Ferretería Jocar?

¿Cómo están estructurados los niveles jerárquicos que posee actualmente la Ferretería Jocar?

¿Cuáles son las funciones de los cargos pertenecientes al personal que labora en la Ferretería Jocar?

¿Se encuentra diseñada la estructura organizativa según con las necesidades y características de la Ferretería Jocar?

¿Cuáles son las diferentes áreas, departamentos, roles y funciones asignadas, dispuestos mediante líneas de autoridad?

1.4 Objetivos de la Investigación

1.4.1 Objetivo General

Diseñar la estructura organizacional y describir los cargos y perfiles, con el fin de optimizar la ejecución de las funciones de todo el personal de la Ferretería Jocar.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Analizar el sector ferretero mediante un diagnóstico del entorno.
- Identificar los niveles jerárquicos que posee actualmente la Ferretería Jocar.

- Analizar las funciones de los cargos pertenecientes al personal que labora en la Ferretería Jocar.
- Establecer el organigrama y un manual para la descripción de los cargos y los perfiles de la Ferretería Jocar.
- Determinar áreas, departamentos, roles y funciones asignadas, dispuestos mediante líneas de autoridad.

1.5 Justificación de la Investigación

El presente proyecto de investigación tendrá una importancia económica, social, académica y metodológica; mediante la aplicación de teorías y conceptos básicos los que se aplicarán para encontrar soluciones a problemas encontrados en la Ferretería Jocar, referentes al desconocimiento en los aspectos administrativos; cabe indicar que es importante y prioritario que la empresa posea una estructura formal, para que los empleados conozcan las obligaciones que deben cumplir, ejerciendo una coordinación apropiada de las tareas asignadas.

La importancia de los Manuales a través de una mirada retrospectiva permite llevar a la empresa a desarrollar las funciones del proceso administrativo de una manera eficaz, respondiendo a la esencia del mismo, lo que va a permitir realizar a cabalidad las labores y la operatividad de las mismas, y sobre todo a conseguir los objetivos estratégicos.

En los últimos años se ha visto con gran preocupación que en la Ferretería Jocar es necesario contar con un Organigrama y un Manual de cargos y perfiles ya que de esta manera se va a ofrecer una mayor satisfacción ante sus usuarios por el servicio y la excelente atención que se les brindaría; mejorando así los niveles de desempeño del cliente interno y externo, creando procedimientos internos claros que se reflejarán en la atención a sus clientes.

1.6 Alcance del Problema de la Investigación

La Investigación se realizará en la Ferretería Jocar.

Se definirán las actividades y responsabilidades para cada uno de los puestos dentro de la organización.

Se elaborará un manual para la descripción de los cargos y los perfiles.

1.6.1 Delimitación del Problema de Investigación

Campo:	Administración
Área:	Recursos Humanos
Aspectos:	Diseño Organizacional determinado por el Plan Estratégico
Tiempo:	2015
País:	Ecuador
Provincia:	Guayas
Cantón:	Guayaquil
Sector:	Centro Sur

La investigación tendrá lugar en las instalaciones físicas de la Ferretería Jocar ubicada en Lorenzo de Garaicoa No. 2630 y Gómez Rendón; contando con la información que proporcionarán las 9 personas que laboran en la empresa, a fin de encaminar de la mejor manera el proceso de investigación.

1.6.2 Limitación del Problema de Investigación

La Ferretería Jocar, no tiene un diseño organizacional definido, por lo tanto no se cuenta con un manual de descripción de los cargos y perfiles, la información disponible en físico es poca, por lo que el estudio está limitado a la información que se pueda recolectar, de igual forma el tiempo empleado para el levantamiento y recopilación de información y presentación del proyecto es de 6 meses.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Estado del Arte

La estructura organizacional, los perfiles y la agrupación de las tareas de los empleados de la Ferretería Jocar se establece mediante las formas organizativas y la naturaleza de la empresa, así como también sus actividades funcionales que han sido necesarias para dividir y coordinar el trabajo, están determinadas por elementos como el entorno de trabajo, el tamaño de la empresa y la edad de los colaboradores, la tecnología que se utiliza, las relaciones de poder y autoridad, el diseño del cargo, los fines y objetivos organizacionales.

El análisis de los puestos de trabajo es un proceso objetivo, en la medida en que no tiene en consideración a la persona que ocupa el puesto de trabajo, sino al puesto en sí. Aparece entonces el peligro que acecha a todo analista de puestos: perder la orientación y concentrarse en el titular del puesto de trabajo en lugar de hacerlo en el propio puesto. Esta circunstancia también está presente en el proceso de valoración de los puestos de trabajo. (<http://www.monografias.com/> s.f.)

Los puestos de trabajo, son percibidos por sus colaboradores como una posesión personal, esto determina el rol que ellos ejercen en las empresas, lo cual se puede notar por el comportamiento que tienen por el hecho de ocupar un determinado puesto de trabajo, generando un vínculo de unión entre los empleados y la institución, esto permite que el personal realice aportaciones para con su empresa, al tiempo que les permite recibir las recompensas pertinentes. Estas recompensas pueden ser intrínsecas (satisfacción respecto al trabajo realizado, sentimientos de logro, etc.) y extrínsecas (promociones y remuneraciones principalmente).

Las instituciones pueden ser entendidas como conjuntos de personas que desempeñan puestos de trabajo o como conjuntos de puestos de trabajo que son ocupados por personas. En consecuencia persona-puesto de trabajo es el que caracteriza a una organización de forma similar a como el producto-mercado caracteriza la estrategia desplegada. (<http://www.gestiopolis.com/analisis-y-descripcion-de-puestos-de-trabajo/> s.f.)

El Diseño del organigrama y de un Manual de cargos y perfiles en la Ferretería Jocar de la ciudad de Guayaquil, servirá para llevar de manera secuencial y lógica los pasos de cada procedimiento mediante un documento formal.

Los Manuales son documentos escritos que concentran en forma sistemática una serie de elementos administrativos con el fin de informar y orientar la conducta de los integrantes de la empresa, unificando los criterios de desempeño y cursos de acción que deberán seguirse para cumplir con los objetivos trazados.

Entre los elementos más eficaces para la toma de decisiones en la administración, se destaca lo relativo a los manuales, ya que facilitan el aprendizaje de los empleados, proporcionando la orientación precisa que requiere la acción humana, fundamentalmente en el ámbito operativo o de ejecución, pues son una fuente en las cuales se trata de mejorar y orientar los esfuerzos de los empleados, para lograr la realización de las tareas que se le han encomendado.

2.1.1 Marco Teórico Referencial

Según Robbins & De Cenzo (2009), “Los conceptos básicos del diseño organizacional fueron formulados por autores que escribieron sobre administración a principios del siglo XX y establecieron un conjunto de principios para que los siguieran los gerentes al diseñar sus organizaciones, en su mayoría estos principios siguen ofreciendo valiosa información para diseñar organizaciones eficaces y eficientes”. (p.132)

Los avances tecnológicos, científicos y académicos que ocurren a nivel mundial, representan un desafío y merecen especial atención desde el punto de vista

profesional. Dichos avances pretenden lograr objetivos claros en el desarrollo de estrategias orientadas al progreso.

Serna Gómez (2010), indica que “El desarrollo de modelos de gestión adecuados, flexibles, ajustables a las condiciones y exigencias que día a día el mercado en el que se desarrollan los negocios piden, y la satisfacción de las partes interesadas, son necesidades que han sido estudiadas, cambian y se mantienen en un proceso de evolución y transformación constante vinculado directamente a los cambios que se dan en la ciencia, las culturas, las necesidades del ser humano. Desde siempre el objetivo principal es satisfacer las necesidades del cliente pero también lo es generar ingresos a quienes la satisfacen”. (p. 20)

El control interno es una necesidad administrativa de todo ente económico y surge la obligación de crear controles que permitan a los colaboradores una correcta toma de decisiones en cuestiones funcionales a través de diferentes herramientas administrativas.

Los manuales de cargos y perfiles son instrumentos que sirven de guía y soporte para el desarrollo de funciones misionales con las que está comprometida la institución.

Es importante la aportación de estos principios que sirven de base fundamental para implementarlos en el diseño organizacional de la propuesta del presente proyecto de investigación.

La administración de recursos humanos es la manera como las organizaciones tratan a las personas que trabajan en conjunto en esta era de la información, ya no como recursos organizacionales que deben ser administrados pasivamente, sino como seres inteligentes y proactivos, responsables, con iniciativa y dotados de habilidades y conocimiento que ayuden a administrar los demás recursos.

La administración por objetivos (APO) subraya la importancia de las metas establecidas en participación, las cuales son tangibles, verificables y medibles. (Motivación laboral compiladora Ps. Cecilia Bastidas Bolaños “Decana de la Facultad de psicología de Universidad Estatal).

El atractivo de la APO radica en la importancia que concede a convenir los objetivos globales de la institución en objetivos concretos para las unidades de la institución y sus miembros individuales.

En el caso del empleado individual, la APO proporciona objetivos concretos para el rendimiento del personal. Por consiguiente cada persona tiene una contribución identificada y concreta que hacer al rendimiento de su unidad. Si todos los individuos alcanzan sus metas de la unidad y los objetivos globales de la institución serán realidad.

Los esfuerzos de los empleados tienden a una mayor influencia cuando persiguen un objetivo tan deseado que estimule la imaginación y dé a la gente algo en lo que desee trabajar, que todavía no sepa hacer, y de lo que pueda enorgullecerse cuando lo consiga. Las iniciativas de mejora de la institución que suelen tener éxito son los esfuerzos basados en la organización que centra su atención en un número realista de objetivos prioritarios que abordan las necesidades de los usuarios y motivan al personal de la misma. Estos objetivos prioritarios proporcionan el centro de atención para las actividades de mejora, que se pueden integrar en el proceso de evaluación.

Los programas de la APO comparten cuatro ingredientes.

En la tabla No. 1 se resume los programas de la APO basados en cuatro ingredientes mediante los cuales se puede llegar a cumplir objetivos concretos para el conocimiento de las tareas y perfiles de los cargos de la Ferretería Jocar.

Tabla No. 1
Programas de la APO

PROGRAMAS DE LA APO	
INGREDIENTES	AVANCES
Metas Concretas	Conocimiento de los cargos y perfiles de la Ferretería Jocar.
Decisiones tomadas en participación	Qué factores evaluar para medir las pruebas que van a valorar el desempeño de sus funciones y tareas.
Periodo de tiempo explícito	Realizar evaluaciones de desempeño.
Retroalimentación	Capacitaciones constantes para los empleados.

Elaborado por: La Autora.

Para lograr el conocimiento de todas las actividades dentro de la institución se trabajará con el concepto de Huysman, insiste en que "es el proceso mediante el cual una organización construye conocimiento o reconstruye conocimiento existente". Para que sea una organización que aprende, tiene que hacer uso intencional de los procesos de aprendizaje a nivel individual y grupal. Dixon (1994) afirma que "El conocimiento no puede diluirse o esfumarse, lo que sucede cuando no se toma conciencia de ello, es necesario dirigirlo intencionalmente". La teoría del aprendizaje busca transformar el rendimiento en una característica positiva para la institución, manteniendo:

- El conocimiento de sus funciones.
- Incrementada la motivación del personal.
- Propicia un buen desempeño de los empleados.

Al observar a los demás, la idea de cómo surgen las nuevas conductas y posteriormente esta información codificada sirve como guía para la acción evitando errores innecesarios con la finalidad de:

- Lograr que se perfeccionen los empleados en el desempeño de sus puestos tanto actuales como futuros.
- Mantenerlos permanentemente actualizados frente a los cambios científicos y tecnológicos que se generen proporcionándoles información sobre la aplicación de nueva tecnología.
- Lograr cambios en su comportamiento con el propósito de mejorar las relaciones interpersonales entre todos los miembros de la institución.

En relación con el aprendizaje, dichas teorías tienen en cuenta el proceso implicado en la adquisición de los conocimientos y las interacciones que se producen entre los diferentes elementos del entorno.

2.2.1 Planeación Estratégica

La planeación estratégica consiste en determinar las estrategias y el camino a seguir para alcanzar los objetivos mediante un proceso; por lo tanto, esta planificación constantemente tendrá modificaciones que ayuden a la empresa a enfrentar los cambios del entorno externo y los distintos factores que afectan directamente a la empresa.

Por otra parte, también es considerada como una herramienta que permitirá a los directivos y empleados tener una visión clara a futuro de lo que lograrán en la organización. Con el objeto de proporcionar un sentido de pertenencia en la misma provocando en el personal: motivación, participación activa, colaboración y trabajo en equipo buscando alcanzar los objetivos planteados.

“La Planeación Estratégica es un proceso en virtud del cual la alta administración determina los propósitos y objetivos organizacionales generales y la manera en la cual se alcanzarán”. (Mondy 2010, p.104).

2.2.2 Análisis FODA

García (2011) define al FODA de la siguiente manera:

- **Fortalezas** Son aquellos elementos que identificamos como fuerzas internas al negocio ¿Por qué son fortalezas? Porque no los consideramos problemas, sino que son las ventajas de la empresa, la explicación de por qué tenemos clientes, o bien por lo que creemos que superamos a la competencia, ya sea por el trato que damos a los clientes, o porque los precios son buenos o la ubicación es muy atractiva.
- **Debilidades** Son las faltas leves o graves de capacidad en los procesos o productos de un negocio. En apariencia se pueden identificar de manera sencilla porque todos sabemos en dónde hace falta reforzar algo.

- **Oportunidades** Son las posibilidades que la empresa tiene, de hacer más negocios o de desarrollar nuevos productos y/o servicios y son externas a la empresa.
- **Amenazas** Cualquier factor que ponga en riesgo el negocio se considera una amenaza como por ejemplo un fenómeno natural que pueda destruir o afectar la empresa, los factores de la competencia, el político, el económico o el social.

2.2.3 La Organización

Según García (2011),organizar es una parte del proceso de administración, en la cual se integran y coordinan de manera ordenada y secuencial y con base en las necesidades de la empresa todos los recursos humanos, materiales tecnológicos y económicos para lograr la visión establecida y trascender en el futuro, previa la adaptación a los nuevos escenarios y tendencias.

Pasos básicos para organizar:

1. Dividir la carga de trabajo entera en tareas que puedan ser ejecutadas, en forma lógica y cómoda, por personas o grupos.
2. Combinar las tareas en forma lógica y eficiente.
3. Especificar quién depende de quién en la organización.
4. Establecer mecanismos para integrar las actividades de los departamentos en un todo congruente para vigilar la eficacia de dicha integración.

La organización también se la puede definir como el conjunto de elementos y personas que requieren ordenarse para lograr los objetivos. La empresa es un sistema abierto y se deja influir por el mundo que cambia rápidamente, además tiene necesidades que cubrir para alcanzar las metas que se han propuesto.

La organización empresarial corresponde al proceso de organizar los recursos (financieros, humanos y materiales) con los que cuenta la empresa, para lograr los objetivos deseados.

2.2.3.1 Tipos de Organizaciones

Según García (2011), el tipo de organizaciones que existen para conceptualizar y entender cómo se integra una estructura en una empresa se clasifican así:

Organización Formal: Es la que se integra previo análisis y diseño, originada por la misión, visión, y la filosofía estratégica, todo lo cual conllevará las metas a cumplir para tener buenos resultados y se pueda trascender. Esta organización formal se fundamenta en una división del trabajo racional, en la diferenciación e integración de los participantes de acuerdo con algún criterio establecido por aquellos que manejan el proceso decisivo. Frecuentemente es aprobada por la dirección y comunicada al personal a través de manuales de organización, descripción de cargos, organigramas, reglas y procedimientos, entre otros.

Organización Informal: En todas las compañías aparece esta organización, que esta oculta a la organización formal, que se encuentra atrás de ella y que prácticamente es invisible, pero que existe y está presente a cada momento en la vida de una empresa formal. Este tipo de organización surge espontánea y naturalmente en las personas que ocupan posiciones en la organización formal y a partir de las relaciones que se establecen entre sí como ocupantes de cargos.

2.2.4 Teoría, Estructura y Diseño Organizacional

Según Franklin y Krieger (2011), la teoría organizacional es el estudio de cómo funcionan las organizaciones y las formas en que afectan y son afectadas por el entorno en el que se desenvuelven. La estructura organizacional está constituida por el sistema formal de tareas, y por la forma de delegar autoridad, coordinar las acciones y utilizar los recursos para lograr las metas de la organización.

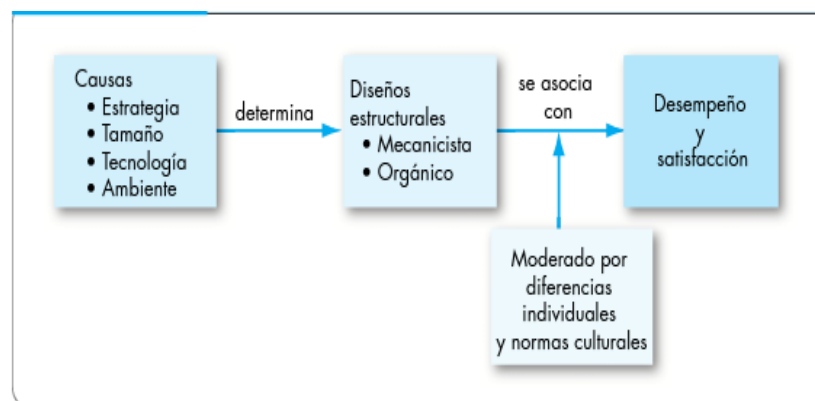
Robbins y Judge (2009) expresa que “la estructura de una organización define cómo las tareas del trabajo son divididas, agrupadas y coordinadas formalmente” (p.7); por lo tanto, el diseño adecuado de la estructura organizacional, sirve como herramienta, dado que por medio de esta se define y da claridad a las

diferentes tareas a realizar, las cuales coordinadas efectivamente, dan como resultado la fabricación de un producto o el suministro de un servicio con eficiencia y eficacia.

Para el diseño de la estructura organizacional de una empresa es importante saber cuáles son los elementos que la conforman y procurar la claridad y coherencia entre las partes, cuyo propósito es permitir que esta pueda realizar y coordinar las acciones necesarias para alcanzar sus metas.

El comportamiento de la organización es el resultado de su diseño y de los principios que subyacen en su operación.

Ilustración No. 2 **Estructura Organizacional: Sus Determinantes y Resultados**



Fuente: Comportamiento Organizacional (Robbins y Judge 2009, p.542).

La estructura organizacional de una empresa, está comprendida en los diversos niveles jerárquicos de subordinación que colaboran y contribuyen a servir a un objetivo común, puede estructurarse de diferentes maneras y estilos, dependiendo de sus objetivos, el entorno y los medios disponibles. Es decir que la estructura organizacional permite la asignación expresa de responsabilidades de las diferentes funciones y procesos a diferentes personas o departamentos.

2.2.4.1 Importancia del Diseño Organizacional

La importancia del diseño organizacional radica en que en la División del trabajo se muestra hasta qué punto son especializados los cargos, una de las ventajas

consiste en que, al dividir las actividades totales en operaciones pequeñas, sencillas e individuales en las cuales puede especializar a cada empleado, un solo individuo no realiza todo el trabajo, sino que éste se divide en etapas y cada etapa la concluye una persona diferentes por lo que el rendimiento se multiplica geométricamente.

2.2.4.2 Departamentalización

Gibson-Ivancevich Donnelly (2010) consideran que es “Un proceso en el cual una organización es dividida estructuralmente combinando trabajos en departamentos de acuerdo a alguna base o características compartidas” (p.15).

Las operaciones, actividades y funciones constituyen los elementos principales de la departamentalización, y se definen a continuación:

Operación: Cada una de las acciones, pasos o etapas físicas o mentales necesarias para llevar a cabo una o varias tareas. División mínima del trabajo.

Actividad: Conjunto de operaciones organizadas secuencialmente para lograr un propósito establecido.

Función: Grupo de actividades afines, necesarias para alcanzar los objetivos de una organización.

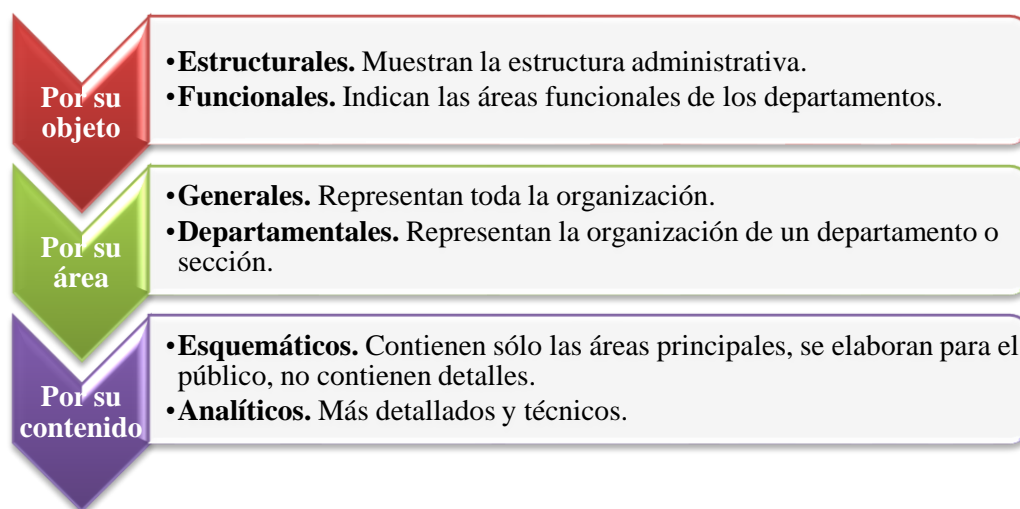
La departamentalización es de gran importancia, ya que su estructuración y diseño tiene influencia sobre los grupos de trabajo que se conformarán dentro de las empresas, de alguna manera ejercen un estímulo sobre los empleados; lo que va a determinar la productividad, rendimiento, niveles de motivación, ambiente de trabajo y otros aspectos que benefician o afectan a la institución, la forma en que se departamentalizan depende de la naturaleza de la empresa por lo que se hace necesario tener claridad del término organigrama, dado que ayuda a ilustrar las diferentes estructuras organizacionales.

Robbins (2009) afirma que: “Los Organigramas o gráficos de organización constituyen representaciones gráficas de los puestos y unidades de una organización y de las relaciones formales de autoridad, responsabilidad y comunicación entre ellas. Tienen algunas limitaciones para ilustrar las relaciones, por ejemplo: son

representación estática de relaciones dinámicas, no muestran adecuadamente relaciones de coordinación, no se muestran relaciones informales, etc. Más, con todo, son útiles para captar lo sustancial de una estructura organizacional mediante la organización del trabajo” (p. 373).

El organigrama permite comprender de qué forma se encuentran estructuradas las funciones y los niveles de jerarquía de la organización. En la ilustración No. 3 se muestra cómo se clasifican los organigramas.

Ilustración No. 3 Clasificación de los Organigramas



Fuente: (Münch 2010, p. 69).
Elaborado por: La Autora.

2.2.5 Descripción, Análisis, Perfil de Puestos y Manual de Cargos

2.2.5.1 Descripción y Análisis de Puestos

Definición según García (2011): El análisis de puestos es el diseño prospectivo y el diagnóstico por medio de un modelo y una herramienta metodológica de cada puesto que integra una organización, con el propósito de determinar sus actividades y responsabilidades, a fin de concertarlos a lo que la empresa requiere de acuerdo con las metas establecidas.

El análisis y descripción de puesto es el procedimiento por el cual se obtiene información acerca de los puestos de trabajo en una empresa, tiene como finalidad lo siguiente:

- Determinar las obligaciones y responsabilidades de los cargos.
- Determinar el perfil de personas, escolaridad, conocimientos y experiencia que se requieren para ocuparlos.

Al análisis de los puestos se lo considera como un proceso el cual consiste en la obtención, evaluación y organización de la información sobre los puestos de una empresa, establece cuales son los deberes, tareas, funciones, actividades, naturaleza de los puestos y los tipos de personas que debe ocupar determinado puesto de trabajo en términos de capacidad y experiencia, este análisis es la base para la evaluación y la clasificación que se harán de los puestos para efectos de comparación.

Cabe indicar que esta función tiene como meta el análisis de cada puesto y no el de las personas que lo van a ocupar. Por lo general esta función se refiere a cuatro áreas de requisitos las cuales se aplican a cualquier nivel de puesto:

- Requisitos intelectuales está comprendido por: instrucción básica, experiencia anterior, adaptación del puesto, iniciativa y aptitudes necesarias;
- Requisitos físicos entre ellos es necesario los siguientes: esfuerzo físico, capacidad visual, destreza o habilidad, complexión física necesaria;
- Responsabilidades implícitas referentes a: supervisión de personal, material, herramientas o equipos, dinero, títulos o documentos, contactos internos o externos, información confidencial; y
- Condiciones de trabajo en lo que concierne al: ambiente de trabajo y los riesgos laborales.

2.2.5.2 Descripción de Cargos

Según García (2011) considera que la “La descripción del cargo son las actividades que el ocupante de un puesto debe desempeñar con base en los requerimientos de la organización, alineadas a su visión, misión y filosofía estratégica” (p. 172).

Esta descripción de puestos de trabajo dentro de la empresa va a especificar las tareas, deberes y responsabilidades de un puesto, ya que esto es lo que va a diferenciarlo de otro puesto, es decir se debe realizar una lista enumerando los aspectos principales de éste. Teniendo en cuenta que en una descripción de cargo el formato que se utilizará debe preservar la misma estructura dentro de la empresa para así lograr la comparabilidad de los datos.

Ilustración No. 4
Base para el Diseño del Puesto



Fuente: Organización Total (García 2011, p. 208).
Elaborado por: La Autora.

Funciones del área de Valoración de puestos:

- Actualización del manual de funciones.
- Actualización de perfiles de puestos.
- Actualización de especificaciones de puestos.
- Diseño de puestos.

- Elaboración de descripciones de puestos.
- Actualización del manual de valoración de puestos

2.2.5.3 Perfil de Puestos

“Requisitos físicos, mentales, de personalidad, habilidades, competencias y responsabilidades que deben cubrirse para desempeñar el puesto” (Münch 2010, p.75). El diseño de los perfiles es considerado como una herramienta de gestión de recursos humanos que detalla cuales son las cualidades, habilidades, conocimientos, actitudes que el aspirante al cargo debe poseer para desempeñar el puesto, se trata de identificar cual es el perfil idóneo para un puesto específico, consiste en la descripción de las características generales del puesto, tales como su identificación, relaciones de autoridad y dependencia, la función básica o principal, así como la determinación de las características personales que deberán exigirse a quien lo desempeñe, el perfil define y determina técnicamente las competencias y características necesarias del puesto que son materia de la selección en términos de su contenido funcional básico y factores de exigencia ocupacional, el personal es considerado como parte del análisis y la descripción de cargos, ya que a partir de las necesidades institucionales, se crean perfiles ocupacionales como un elemento en la selección y análisis de personal.

2.2.5.4 Manual de Cargos

Los manuales de cargos constituyen una de las herramientas fundamentales con las que debe contar una empresa, ya que son necesarios para facilitar el desarrollo de sus funciones administrativas y operativas. Son un instrumento de comunicación, que satisfacen distintos tipos de necesidades, pueden clasificarse a los manuales como un cuerpo sistemático que contiene la descripción de las funciones que deben ser desarrolladas por empleados de la empresa.

Según Alonzo (2009), "Son libros organizados para promover un mejor entendimiento de políticas, prácticas y procedimientos administrativos; su propósito es el de suministrar un pronunciamiento actualizado, conciso y claro de la función exacta de cada fase del negocio de la empresa" (p. 25).

Tabla No. 2
Manuales de Cargos

MANUALES DE CARGOS			
DESCRIPCIÓN	IMPORTANCIA	BENEFICIOS	OBJETIVOS
<p>Munich G. Y Martínez G. (2009), “Permiten establecer la secuencia para efectuar las actividades rutinarias y específicas” (p. 99).</p> <p>Terry & Franklin (2010), “Una serie de tareas relacionadas que forman la secuencia establecida en ejecutar el trabajo que va a desempeñar” (p.32).</p> <p>Ante lo relacionado en las citas de los párrafos anteriores se puede conceptualizar el procedimiento administrativo como un instrumento administrativo que apoya la realización del quehacer cotidiano en donde ellos consignan, en forma metódica las operaciones de las funciones.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer el orden lógico que deben seguir las actividades. - Promueven la eficiencia y la optimización. - Fijar la manera como deben ejecutarse las actividades, quién debe ejecutarlas y cuándo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento del rendimiento laboral. - Permite adaptar las mejores soluciones a los problemas. - Contribuye a llevar una buena coordinación y orden en las actividades de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> - Uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria. - Determinar en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores. - Facilitar las labores de auditoría, la evaluación del control interno y su vigilancia. - Aumentar la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo. - Ayudar en la coordinación del trabajo y evitar duplicaciones

Elaborado por: La Autora.

Los Manuales son los documentos organizativos y herramientas gerenciales utilizadas para comunicar y documentar los procedimientos administrativos, bajo el esquema de una especie de libro actualizable.

2.2.5.4.1 Ventajas y Desventajas

Un manual tiene, entre otras, las siguientes ventajas:

- Logra y mantiene un sólido plan de organización.
- Asegura que todos los interesados tengan una adecuada comprensión del plan general y de sus propios papeles y relaciones pertinentes.
- Facilita el estudio de los problemas de organización.
- Sirve como una guía eficaz para la preparación, clasificación y compensación del personal clave.
- Determina la responsabilidad de cada puesto y su relación con los demás de la organización.
- Pone en claro las fuentes de aprobación y el grado de autoridad de los diversos niveles.
- La información sobre funciones y puestos suele servir como base para la evaluación de puestos y como medio de comprobación del progreso de cada quien.
- Es una fuente permanente de información sobre el trabajo a ejecutar.
- Ayudan a institucionalizar y hacer efectivo los objetivos, las políticas, los procedimientos, las funciones, las normas, etc.
- Evitan discusiones y mal entendidos, de las operaciones.
- Aseguran continuidad y coherencia en los procedimientos a través del tiempo.
- Son instrumentos útiles en la capacitación del personal.
- Incrementan la coordinación en la realización del trabajo.

Entre las desventajas o inconvenientes que presentan los manuales se encuentran los siguientes:

- Muchas instituciones consideran que son demasiado pequeñas para necesitar un manual que describa asuntos que son conocidos por todos sus integrantes.

- Consideran que es demasiado caro, limitativo, laborioso preparar un manual y conservarlo al día.
- Existe el temor de que pueda conducir a una estricta reglamentación y rigidez.
- El costo de producción y actualización puede ser alto.
- Si no se actualiza periódicamente, pierde efectividad.
- Incluye solo aspectos formales de la organización, dejando de lado los informales, cuya vigencia e importancia es notorio para la misma.
- Muy sintética carece de utilidad: muy detallada los convierte en complicados.

2.2.6 Análisis del Entorno

2.2.6.1 Entorno Económico

En la actualidad el Estado ecuatoriano cuenta con una serie de incentivos para atraer la inversión privada que permita fomentar la productividad y ayudan a consolidar el sistema económico nacional, están dirigidos a los diferentes sectores estratégicos, para impulsar el crecimiento económico del país; los cuales están establecidos en el Código Orgánico de la Producción y Cambio de la Matriz Productiva.

La gama de incentivos varían desde deducciones al impuesto a la renta; deducciones específicas para nuevas inversiones empresariales y en zonas económicamente deprimidas; exenciones al pago al impuesto a la salida de divisas para pago de dividendos a accionistas del exterior y para el pago de préstamos de instituciones financieras del exterior y facilitación aduanera.

2.2.6.2 Plan Nacional del Buen Vivir

Que, el numeral 5 del artículo 3 de la Constitución de la República consagra como deber primordial del Estado, planificar el desarrollo nacional, erradicar la pobreza, promover el desarrollo sustentable y redistribuir equitativamente la riqueza para alcanzar el buen vivir.

2.2.6.3 El Código de la Producción

Que, el Artículo 275 de la Constitución de la República establece que todos los sistemas que conforman el régimen de desarrollo (económicos, políticos, socio-culturales y ambientales) garantizan el desarrollo del buen vivir, y que toda organización del Estado y la actuación de los poderes públicos están al servicio de los ciudadanos y ciudadanas que habitan el Ecuador; (...) se cumple debido a que la Ferretería Jocar proporciona trabajo a un destinado sector de la ciudad de Guayaquil, promoviendo el desarrollo del buen vivir.

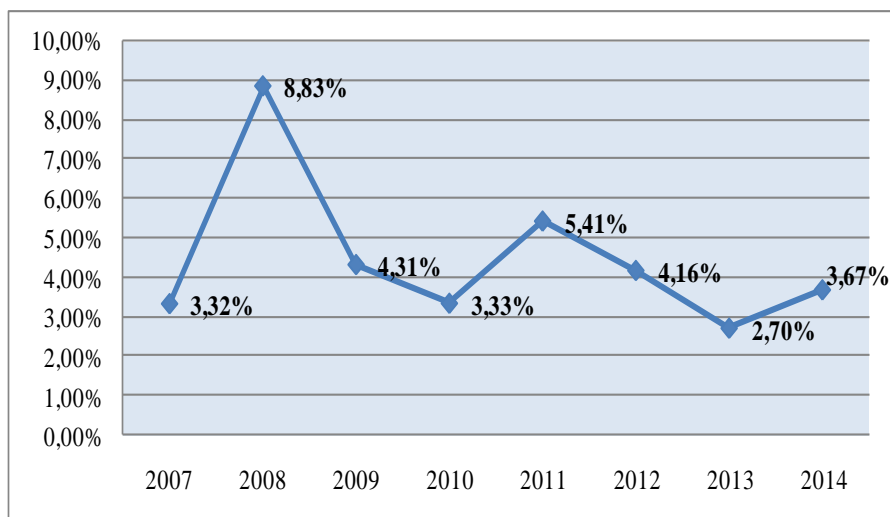
2.2.6.4 Matriz Productiva

El modelo actual de matriz productiva ha caracterizado la economía del Ecuador al convertirlo en un país proveedor de materias primas en el mercado internacional y a su vez ser importador de bienes y servicios. (...) el objetivo de promover el cambio de la matriz productiva se cumple en el proyecto ya que al proporcionar empleo la Ferretería Jocar ayuda a reducir a niveles en la tasa de desempleo; así como también amplía la cantidad de industrias tanto de insumos como de bienes finales con el objetivo de fomentar el desarrollo nacional.

Además, mediante un análisis del entorno económico se observan los cambios de los distintos indicadores económicos, los mismos que son protagonistas en la economía ecuatoriana; y que permiten tener una perspectiva visionaria en la toma de decisiones.

2.2.7 Inflación

Gráfico No.1
Ecuador: Inflación Anual 2007-2014
(En Porcentaje)

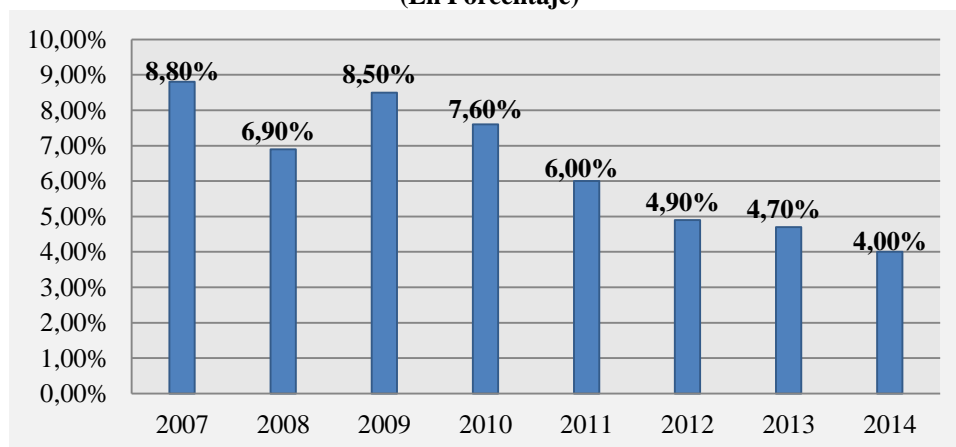


Fuente: INEC.
Elaborado por: La Autora.

En base a las estadísticas oficiales el Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (INEC), Ecuador ha registrado tasas de inflación de un dígito durante el periodo 2007-2014, siendo la inflación promedio anual de 4,47%. Según se ilustra en el gráfico No. 1, el año 2013 registra la tasa de inflación más baja dentro del periodo observado, siendo ésta de 2,70%.

2.2.8 Tasa de desempleo

Gráfico No. 2
Ecuador: Tasa de Desempleo 2007-2014
(En Porcentaje)

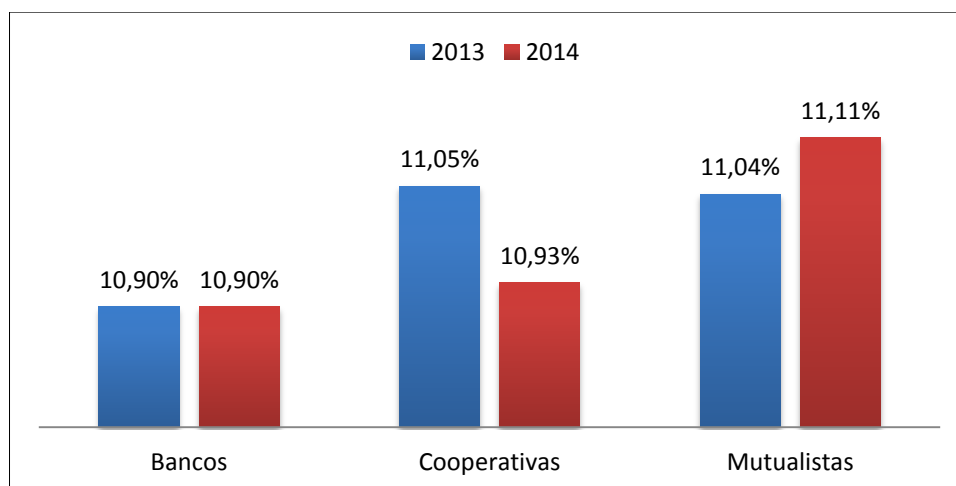


Fuente: INEC.
Elaborado por: La Autora.

Se observa en el gráfico No. 2, que la tasa de desempleo en el 2011 fue del 6%, lo cual refleja una tendencia a la baja, esto se debe a que en el actual gobierno del Eco. Rafael Correa Delgado, ha implementado la Planificación de la Política Económica para el Buen Vivir, políticas económicas que han permitido mantener bajos los niveles de desempleo en los últimos cuatro años.

2.2.9 Tasas Activas Efectivas Referenciales

Gráfico No. 3
Ecuador: Nivel de Tasas Activas Efectivas Referenciales por Entidad 2013-2014
(En Porcentaje)

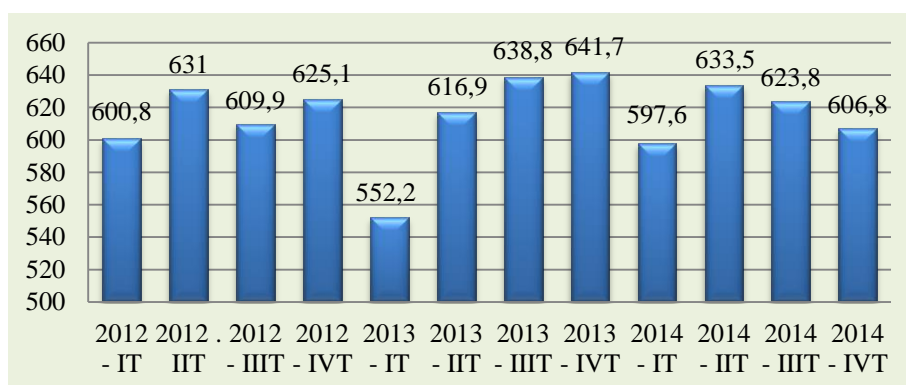


Fuente: BCE publicado por Revista Líderes.
Elaborado por: La Autora.

En lo que respecta al nivel de tasas activas efectivas referenciales en los bancos, se ha mantenido la misma tasa para el año 2013 y 2014 lo cual indica estabilidad, a diferencia de las cooperativas que hay una disminución en el 2013 con respecto a la del 2014 que fue de 0,12%.

2.2.10 Remesas

Gráfico No. 4
Ecuador: Flujos de Remesas Recibidas 2012-2014, Trimestres
(En Millones de USD)



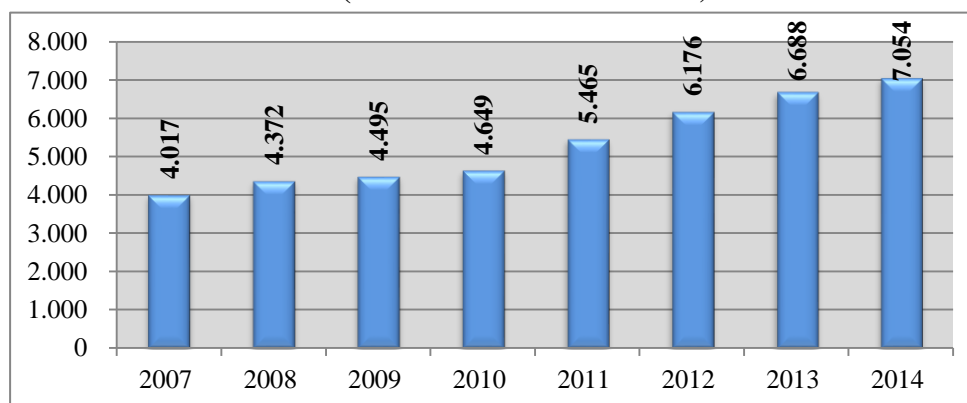
Fuente: BCE Boletín de Evolución de las Remesas Nacionales.
Elaborado por: La Autora.

Las remesas que entraron a Ecuador en el primer trimestre del 2014 llegaron a \$ 597,6 millones, lo que significó un aumento de 8,2% frente al mismo periodo del año anterior cuando la cifra fue de \$ 552,2 millones, según el Banco Central del Ecuador (BCE).

Actualmente se puede apreciar que un número significativo de emigrantes ecuatorianos han decidido retornar al país, debido a la crisis económica que enfrenta Europa, reflejada en las altas tasas de desempleo; además el gobierno ha impulsado el retorno motivándolos con apoyo e implementaciones de condiciones que favorecen su retorno, menajes familiares y emprendimiento productivo.

2.2.11 Indicadores del Sector de la Construcción

Gráfico No. 5
Ecuador: PIB Sector de la Construcción
(En Millones de USD 2007)

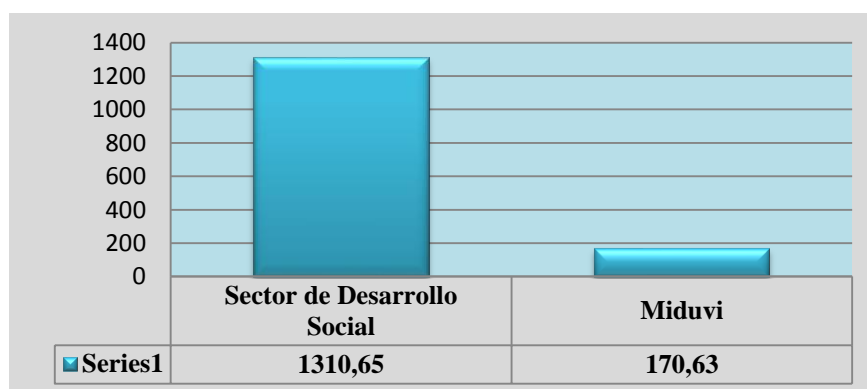


Fuente: BCE.
Elaborado por: La Autora.

Se observa que el sector de la construcción presenta un crecimiento en los últimos 8 años promedio anual periodo (2007-2014) del 8,49%, en los últimos 10 años el PIB del sector de la construcción representa el 9,78% del PIB total, cabe resaltar que este sector tiene una importante participación en la economía nacional y su crecimiento en los últimos años está relacionado directamente al incremento de la infraestructura del país, obras públicas y de la construcción de viviendas mediante los planes habitacionales tanto del sector público como del sector privado.

2.2.12 Presupuesto del Estado Ecuatoriano para Viviendas 2015

Gráfico No. 6
Ecuador: Presupuesto del Estado para el Sector de la Vivienda 2015
 (En Millones de USD)



Fuente: Ministerio de Finanzas (Proforma 2015)
 Elaborado por: La Autora.

Es meritorio mencionar también que las políticas económicas establecidas por el actual gobierno, impulsan las inversiones en los principales sectores estratégicos, así como se demuestra en el gráfico No. 6, los recursos destinados en el Presupuesto General del Estado para el sector de Desarrollo Social en el año 2015 es de 1.310,65 millones de dólares, de los cuales 170,63 millones corresponden al MIDUVI, distribuidos en:

- ✓ Vivienda y reasentamientos: Vivienda rural y urbana, Socio Vivienda.
- ✓ Generación de áreas verdes y espacios recreativos públicos.

2.2.13 Créditos Hipotecarios Entregados

Tabla N° 3
Ecuador: Volumen de Créditos Hipotecarios Entregados 2013-2014
 (En Millones de USD)

Por tipo de institución			
Actor	2013	2014	Crecimiento
Banca	357.6	444.52	4,30%
Cooperativas	68.5	76.2	11,24%
Mutualistas	121.3	123.5	1,81%
Sociedades Financieras	0.9	2.2	144%
Tarjetas De crédito	0	0	
Bieess*	1101	1169	6,18%
Total	1649.2	1815,4	

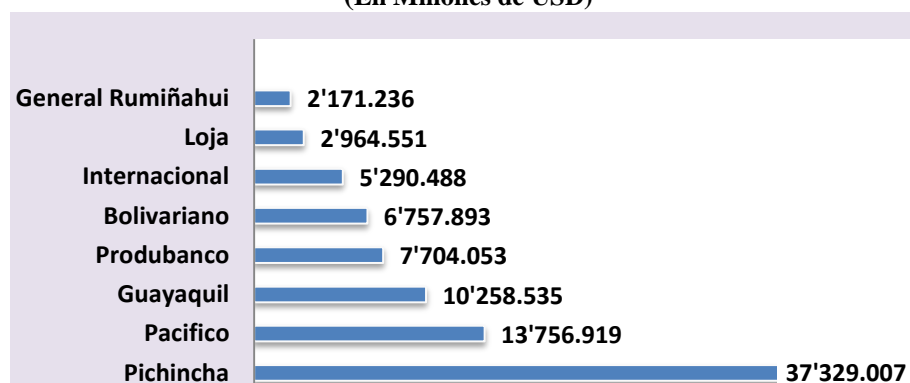
Fuente: BCE .

Elaborado por: La Autora.

Como se aprecia en la tabla No. 3 el volumen de créditos hipotecarios otorgados por las instituciones financieras en el 2014 presentan un crecimiento en comparación con el año 2013, de los cuales el BIESS es el que tiene mayor volumen de créditos hipotecarios otorgados a sus afiliados, en el 2013 entregó por este concepto 1.101 millones de dólares, y el 2014 1.169 millones de dólares, reflejando un crecimiento en el 2014 del 6,18% con respecto al 2013, siendo el BIESS el que ha financiado representativamente los créditos hipotecarios de los ecuatorianos. Con esta oferta de créditos hipotecarios el gobierno busca enfrentar de la mejor manera los cambios adversos del entorno económico que afectan la economía del país.

2.2.14 Metas de Crédito de la Banca Privada a Entregar en el 2do. Trim. 2015

Gráfico No. 7
Ecuador: Créditos Otorgados por la Banca Privada 2015
 (En Millones de USD)



Fuente: Junta de Regulacion Monetaria y Financiera (Resolución 045-2015-F)

Elaborado por: La Autora.

Valores estimados por la banca privada que cada entidad va a colocar en el segundo trimestre del 2015, destinados para créditos hipotecarios suman un total de \$ 86'232.682, los que tendrán una tasa de interés del 4,99%.

2.2.15 Pequeñas Empresas del Sector Ferretero

Tabla No. 4
Pequeñas Empresas del Sector Ferretero
(Millones de dólares)

INDICADORES	2012	2013	CRECIMIENTO
NÚMERO DE EMPRESAS	563	606	7,64%
INGRESO TOTAL	239,97	260,20	8,43%
INGRESO PROMEDIO	0,43	0,43	0,74%
UTILIDAD TOTAL	9,63	10,793	12,0%
UTILIDAD PROMEDIO	0,02	0,02	4,1%
RENTABILIDAD	40,20%	41,50%	3,3%

Fuente: SRI publicado por Revista Fierros.
Elaborado por: La Autora.

Las pequeñas empresas del sector ferretero presentan un crecimiento en el número de empresas con respecto al 2013 de 7,64%; esta tendencia también se refleja en el incremento del ingreso total de 8,43%; y de la utilidad total del 12%, lo que produce la recaudación de mayores ingresos para el estado provenientes del sector, además de ser una de las fuentes generadoras de empleos.

2.2.16 Medianas Empresas Del Sector Ferretero

Tabla No. 5
Ecuador: Medianas Empresas del Sector Ferretero 2012-2013
(En Millones de USD)

INDICADORES	2012	2013	CRECIMIENTO
NÚMERO DE EMPRESAS	433	476	9,93%
INGRESO TOTAL	1252,18	1419,37	13,35%
INGRESO PROMEDIO	2,89	2,98	3,11%
UTILIDAD TOTAL	48,66	54,27	-1,6%
UTILIDAD PROMEDIO	0,11	0,11	4,1%
RENTABILIDAD)	3,89	3,82	3,3%

Fuente: SRI publicado por Revista Fierros.
Elaborado por: La Autora.

Se aprecia en la Tabla No.5 que el crecimiento del número de empresas medianas del sector ferretero es de 9,93% con respecto al 2012, esto indica que el sector es atractivo para los inversionistas; obviamente este crecimiento es derivado por la demanda de productos.

2.2.17 Grandes Empresas del Sector Ferretero

Tabla N° 6
Ecuador: Grandes Empresas del Sector Ferretero 2012-2013
(En Millones de USD)

INDICADORES	2012	2013	CRECIMIENTO
NÚMERO DE EMPRESAS	65	66	1,54%
INGRESO TOTAL	2253,19	2403,97	6,70%
INGRESO PROMEDIO	34,66	36,42	5,08%
UTILIDAD TOTAL	149,32	165,59	10,90%
UTILIDAD PROMEDIO	2,29	2,51	9,61%
RENTABILIDAD (UTILIDAD/INGRESOS)	6,63	6,89	3,92%

Fuente: SRI publicado por Revista Fierros.
Elaborado por: La Autora.

Las empresas grandes del sector ferretero, reflejan un crecimiento en la utilidad total del 10,9% en relación al 2012, a pesar de existir barreras de entrada de nuevos competidores se puede observar que la rentabilidad supera a las empresas pequeñas y medianas.

2.2.18 Análisis del Sector de la Construcción

Para el presente análisis de la industria del sector ferretero ecuatoriano se tomó información del sector de la construcción, ya que se encuentran ligados directamente, además se considera que este sector tiene una importante participación en el Producto Interno Bruto (PIB) del país y es un elemento dinamizador de la economía nacional. Mediante una visión económica realizada al sector de la construcción, se ha observado que en los últimos años ha crecido favorablemente para la economía nacional, esto se atribuye a los grandes proyectos inmobiliarios y diversos proyectos estatales ejecutados en el país.

Estos indicadores macroeconómicos a nivel nacional, demostraron para el 2014 un gran dinamismo en la industria ferretera; las proyecciones para el 2015 están acompañadas de incentivos para la inversión en proyectos inmobiliarios tanto públicos como privados, lo que permitiría un continuo crecimiento que fortalecerá el sector.

Para el presente año el presupuesto que asigna el estado para el sector de la construcción es de 1.491 millones de dólares; distribuidos en los distintos proyectos habitacionales y áreas verdes que son destinados a cubrir con el déficit habitacional que existe en el Ecuador. Según la representante del Sector de la construcción manifestó que “El sector de la construcción tiene expectativas altas porque no está afectado por las salvaguardias arancelarias. Trabajaremos con la producción nacional como: porcelanatos, cerámicas, puertas y acabados en general”. (Diario El Telégrafo)

El gobierno ecuatoriano fomenta la adquisición de viviendas mediante préstamos otorgados por el BIESS y la CFN que brindan financiamiento a planes habitacionales de interés social.

La Junta de Regulación Monetaria y Financiera según resolución 045-2015-F dispuso la reducción de las tasas de interés para préstamos hipotecarios en la banca privada del 10% al 4,99%, para el BIESS del 8,48% al 6%; esta medida sirve como incentivo al sector inmobiliario. Se proyecta para el presente año que el BIESS colocará \$ 1.250 millones de dólares para préstamos hipotecarios con una tasa de interés del 6%, que tiene como objetivo reducir los tiempos de entrega de los préstamos a 50 días, de igual manera la banca privada colocará en el segundo trimestre del 2015 \$86'232.682 al 4,99% de interés; de los cuales, Banco Pichincha colocará 37 millones y el Banco del Pacífico 13 millones.

Es relevante mencionar que los incentivos en las bajas tasas de interés para créditos hipotecarios, tendrá como efectos la generación de puestos de trabajo, mayor venta de materiales, y por ende la mano de obra no especializada tendrá en su mayoría plazas de trabajo, contribuyendo a la demanda de insumos y al fortalecimiento de este sector.

Se considera además que por las medidas tomadas por el gobierno de incrementar los volúmenes de créditos hipotecarios, bajar las tasa de interés para estos créditos y por el déficit habitacional que presentan las grandes ciudades, se estima que el sector seguirá creciendo, lo cual representa un escenario favorable para las empresas constructoras y para las empresas que se dedican a la venta de artículos de ferretería.

2.2.19 Análisis Sector Aplicando el Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter

En este análisis se evalúan los sucesos y tendencias que acontecen en el entorno externo, además permite identificar las barreras de entrada de la competencia, de los productos sustitutos, clientes y proveedores; que servirán de guía para reforzar la actividad comercial y de esta manera establecer estrategias para alcanzar objetivos a largo plazo.

2.2.19.1 Amenaza de Nuevos Competidores

Las empresas que después de arduo trabajo y tiempo de permanencia en el mercado, siempre se verán amenazadas por empresas nuevas dedicadas a las mismas actividades comerciales, con nuevos recursos y capacidades, pretendiendo atravesar obstáculos o barreras de entradas para lograr su cometido, ofertando los mismos productos con variedades en precios.

Se puede observar muy claramente como en los últimos años varias empresas grandes del sector ferretero y de la construcción, han ingresado al mercado ecuatoriano y en especial a las grandes ciudades como se puede ver en la ciudad de Guayaquil de las cuales están: Kywi (Corporación la Favorita), Ferrisariato (Corporación el Rosado), Construmercado, Ferretería Espinoza y Ferremundo S.A.; por lo que Ferretería Jocar para poder mantenerse en el mercado del sector ferretero, cuenta con una alta solidez financiera, debe aplicar estrategias competitivas como políticas de precio, publicidad, créditos, entre otras. Además es de esencial importancia tener un amplio conocimiento no solo administrativo, sino también en la

parte técnica de la línea ferretera, para brindar asesoramiento a los clientes como valor agregado.

La amenaza de nuevos competidores para Ferretería Jocar representa una barrera de entrada alta porque el negocio requiere de alta solidez financiera por la variedad de productos, y el nivel de inventarios que debe mantener para su comercialización.

2.2.19.2 Poder de Negociación de los Clientes

Los clientes son los elementos importantes en los negocios, es por este motivo que se busca reforzar al personal realizando capacitaciones para dar un valor agregado a la empresa, con el propósito de mantener a los clientes satisfechos a través de una atención ágil, eficaz y oportuna; así como también entregarles productos y servicios de calidad.

Es necesario considerar que cuando los clientes son pocos, el poder de negociación representa una amenaza alta, ya que se organizan con facilidad y están bien informados de los últimos acontecimientos económicos del mercado. Cabe indicar que la información se ha convertido en un aspecto clave para la obtención de clientes o ampliación de mercados; así como también, para efectos de negociaciones ya que éstos, con la ayuda del internet están al día con la información de precios, calidad de productos, beneficios, ventajas y desventajas. El poder de los clientes representa una barrera baja ya que ellos son los que tienen el poder acerca de las decisiones de compra.

2.2.19.3 Amenaza de Productos Sustitutos

En el sector ferretero existen productos sustitutos, que permanentemente se comercializan y se caracterizan por su regular calidad; las diversas marcas se diferencian por sus precios y la adquisición de estos dependerá de la demanda que exista en el mercado y del poder adquisitivo del cliente. Los productos sustitutos son aquellos que satisfacen una misma necesidad pero se diferencian por su regular calidad; en el caso de Ferretería Jocar, y para cualquier empresa dedicada a la

comercialización, un producto sustituto se considera como una barrera media alta lo que la convierte en una amenaza media porque afectaría en cierta medida la rentabilidad, por ser productos sustitutos tendrían precios más bajos, debido a que estos continuamente están evolucionando en el mercado comercializando en volúmenes altos y con tecnología de primera.

Para el sector ferretero los productos sustitutos existen en variedades de marcas, calidad y precios, como por ejemplo:

Plastigama, Rival, Plastidor, Macrotubo, Tubos Pacífico.

Pinturas Unidas, Pintuco, Pinturas Cóndor, Duracolor, Vencedor, Latina.

Franz Viegner, Edesa, Griferías Importadas de procedencia China.

Razón por la cual a Ferretería Jocar, se le recomienda adoptar como estrategia para combatir esta amenaza, mantener la actualización constante de su stock de mercaderías, adquiriendo en forma estratégica las marcas existentes en el mercado, para satisfacer las exigencias de sus clientes y la demanda del sector ferretero.

2.2.19.4 Poder de Negociación de los Proveedores

Ferretería Jocar, se abastece de importadores y productos nacionales, lo cual le permitiría surtir los productos que ofrece y estar a la vanguardia de las tendencias que exige el mercado. Los pedidos que se realizan en su mayoría se realizan a crédito que oscila entre 30, 60, 90 y 120 días plazo, según las políticas de crédito del proveedor. Una desventaja para las empresas y que no se debe dejar pasar por alto o subestimar, es el poder de negociación que en ocasiones puedan tener los proveedores, ya que estos podrían tener la potestad de atender a clientes que cumplan con sus políticas de crédito; generalmente suele suceder cuando los proveedores poseen recursos suficientes o un producto único que les permitan imponer condiciones.

Para evitar posibles casos de diferencias por las políticas establecidas por parte de los proveedores, Ferretería Jocar debería tomar como medida de prevención

estratégica, mantener relaciones comerciales con múltiples proveedores lo que ayudaría a utilizar diferentes fuentes de abastecimiento.

Dentro de este sector existen varios proveedores a nivel nacional, de los cuales se detallan a continuación:

- Promesa
- Gerardo Ortiz Cía. Ltda.
- Adheplast S.A
- Ferremundo
- Megaproductos
- SuprinSA
- Imporparis

Se considera que esta barrera es baja, porque existen varios proveedores a nivel nacional por lo que se puede negociar y seleccionar o elegir a los proveedores con mejores precios y plazos flexibles, que permitirán a la empresa solventar las obligaciones contraídas.

2.2.19.5 Rivalidad y Competencia del Mercado

La rivalidad entre los competidores tiende a ser el resultado de las cuatro fuerzas anteriores. Cuanto menos afectado en la competencia se encuentre un sector, se considerará más rentable y viceversa, razón por la cual la habilidad de acaparar el mercado define la rentabilidad de un sector.

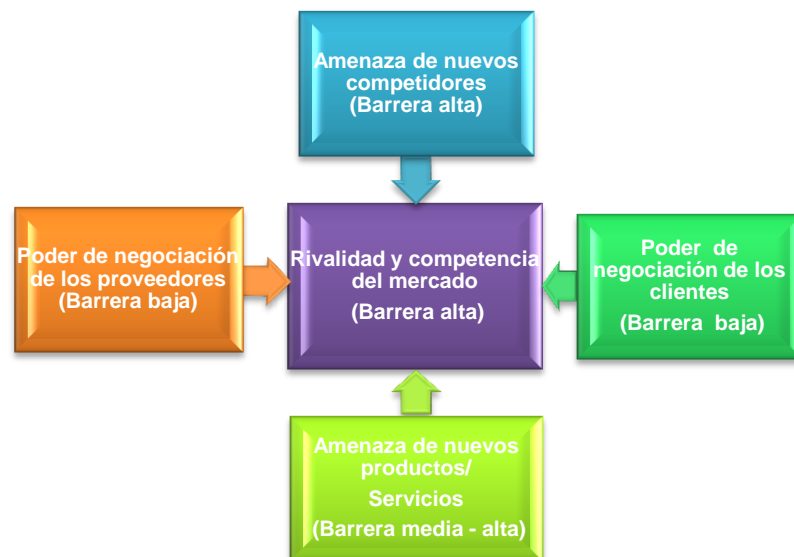
Los competidores directos por encontrarse en los alrededores de la ubicación de Ferretería Jocar son:

- Fercamposa (Gómez Rendón y 6 de Marzo)
- Ferretería El Milimétrico (Lorenzo de Garaicoa y Cuenca)
- Ferrozam (Rumichaca y Ayacucho)
- Finsa (Cacique Álvarez y Gómez Rendón)

Existe alta rivalidad entre competidores del sector, cabe destacar que el sector ferretero está en crecimiento, además la diferenciación de cada competidor,

provocará que los consumidores decidan comprar los productos al distribuidor que ofrezca precios más bajos y la mejor atención a los clientes.

Ilustración No. 5 Barreras de la Industria



Elaborado por: La Autora.

2.3 Marco Conceptual

Diseño de la organización: Proceso que sirve a los gerentes para desarrollar o cambiar la estructura de su organización.

Principios estructurales: Principios que guían a un directivo cuando diseña las áreas formales y las relaciones de autoridad de una organización.

Organización Formal: Estructura diseñada para conseguir las metas y los objetivos de una organización.

Organigrama: Presentación gráfica de las relaciones e interrelaciones dentro de una organización identificando líneas de autoridad y responsabilidad.

Descripción del cargo: Es un documento escrito que identifica, describe, y define un cargo en términos de deberes, responsabilidades, condiciones de trabajo y especificaciones.

Manual de cargos: Es un documento elaborado sistemáticamente en el cual se indican las funciones, a ser cumplidas por los miembros de un organismo y la forma en que las mismas deberán ser realizadas, ya sea conjunta o separadamente.

2.4 Marco Legal

El marco legal para el presente proyecto de investigación se basará en la Constitución de la República del Ecuador y en el Código de Trabajo.

En el Título II Capítulo Segundo: Derechos del buen vivir, Artículo 33, de acuerdo a lo señalado en la Constitución de la República del Ecuador, el trabajo es un derecho y un deber social que sirve como base de la economía sustentable de la sociedad, el estado garantizará el respeto de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado.

Conforme a lo establecido en los objetivos del buen vivir, específicamente en el objetivo No. 6:

“Garantizar el trabajo estable, justo y digno, en su diversidad de formas”, que resalta la nueva forma de conceptualizar el trabajo generando condiciones dignas y justas para todos los trabajadores con regulaciones y acciones que permitan el desarrollo común.

El Código de Trabajo establece:

En el Art. 3 de las Disposiciones Fundamentales: Libertad de trabajo y contratación

El trabajador es libre para dedicar su esfuerzo a la labor lícita que a bien tenga. Ninguna persona podrá ser obligada a realizar trabajos gratuitos, ni remunerados que no sean impuestos por la ley, salvo los casos de urgencia extraordinaria o de necesidad de inmediato auxilio. Fuera de estos casos, nadie estará obligado a trabajar sino mediante un contrato y la remuneración correspondiente.

En general, todo trabajo debe ser remunerado.

Se considerará la labor de Ferretería Jocar como un trabajo que genera condiciones dignas para la sociedad, aceptado y regulado por el Código del Trabajo.

2.5 Hipótesis de la Investigación

2.5.1 Hipótesis General

El diseño de la estructura organizacional, descripción de cargos y perfiles de puestos logrará un impacto positivo en la ejecución de las funciones de todo el personal de Ferretería Jocar, en la ciudad de Guayaquil.

2.5.2 Identificación de las Variables

Tabla No.7

Variables Dependiente e Independiente

VARIABLE DEPENDIENTE		
	NOMINAL	OPERACIONAL
Desarrollo Organizacional	Es el esfuerzo incesante de la gerencia y todos los miembros de la organización en hacer sostenible y funcional a la organización en el tiempo, poniendo énfasis en el capital humano, dinamizando los procesos.	Se socializará la misión, visión, valores y objetivos a todo el personal con la finalidad de crear una cultura organizacional.
VARIABLE INDEPENDIENTE		
	NOMINAL	OPERACIONAL
Estructura Organizacional	Diseño que determina las funciones y cargos a través del organigrama	Difundir el organigrama de la empresa, identificando niveles jerárquicos, departamentos y cargos del personal.

Elaborado por: La Autora.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación es exploratoria dado que con la información recopilada se determinará el diseño de la estructura organizacional en Ferretería Jocar, y cualitativa siendo una investigación que se basa en el análisis subjetivo e individual, esto la hace una investigación interpretativa, referida a lo particular; para de este modo, al final aplicar la investigación explicativa lo cual sugiere que a partir de las causas se plantearán las soluciones del problema.

3.1 Enfoque de la Investigación

La modalidad de la investigación es la de proyecto factible, ya que se realizará una Propuesta de diseño de la estructura organizacional y perfiles de puestos en la Ferretería Jocar, para mejorar la capacidad productiva.

Se denomina Proyecto Factible a la elaboración de una propuesta viable, destinada atender necesidades específicas a partir del diseño de un organigrama y la elaboración de un manual de cargos y perfiles para la Ferretería Jocar.

Para el desarrollo de la propuesta se debe tener en consideración las siguientes etapas generales:

- El diagnóstico.
- Planeamiento y fundamentación teórica de la propuesta.
- Procedimiento metodológico.
- Actividades y recursos necesarios para la ejecución.
- Análisis y conclusiones sobre la viabilidad y realización del proyecto.
- En caso de su desarrollo, la ejecución de la propuesta, la implementación y la evaluación tanto del proceso como de sus resultados.

3.1.1 Alcance de la Investigación

En esta investigación se pretende, previa la elaboración del plan estratégico, diseñar la estructura organizacional interna así como también elaborar un manual de cargos y perfiles de la Ferretería Jocar. De igual forma se identificarán los modelos existentes de transferencia de conocimiento, permitiendo establecer las funciones de los empleados y optimizar el trabajo del recurso humano dentro de la empresa.

3.1.2 Diseño y Método

El proyecto de investigación comprende la obtención de información proporcionada por la administración de la empresa, la misma que alcanza datos relacionados con la planificación estratégica de la empresa, estructura organizacional, valoración de cargos y perfiles, los cuales serán examinados según la normativa vigente para determinar su correcta implementación.

3.1.2.1 Método Deductivo

Se emplea el método deductivo para detectar los problemas que existen en la Ferretería, tomando en consideración las causas que lo generaron siendo estos aspectos relevantes que implican procesos operativos a raíz de la gestión administrativa y de Recursos Humanos, en consecuencia del conocimiento e interpretación de las normas.

3.1.2.2 Método Descriptivo

En este método se podrá detallar las principales problemáticas que intervengan en los procesos del área.

Se revisaron los informes para plantear los objetivos organizacionales.

Mediante una inspección física a la empresa se ha detectado que existe desconocimiento y duplicidad de las funciones.

Se revisó archivos para la realización del proceso de selección y no cuentan con perfiles definidos para este proceso.

3.1.2.3 Análisis y Síntesis

Constituye el método a través del cual se realiza un análisis de la situación problemática como un todo.

3.1.2.4 Método Histórico-Lógico

Debido a que se tomará variables históricas (Antecedentes), Presentes (Situación Actual), Futura (Prospectiva). Además de analítico debido a que se analizarán por separado variables como el desarrollo organizacional y la estructura organizacional, lo que permitirá tener una idea mucho más clara de la investigación, pero siempre teniendo en consideración el entorno global de la misma.

3.1.3 Técnicas e Instrumentos de la Investigación

Para poder efectuar el levantamiento de información se necesita obtener las muestras requeridas y además se aplica los siguientes instrumentos:

Encuesta: Es una herramienta ágil, amigable, rápida y confiable que se distingue por su presencia global y agilidad en respuesta, se usa en la investigación para conocer las opiniones de los empleados respecto al diseño de un organigrama y la elaboración del manual de cargos y perfiles. (Ver anexo No. 4)

Cuestionario: Se formula un total de 12 preguntas direccionadas a todo el personal de la Ferretería Jocar para hacer el levantamiento de información.

Observación directa: Se valida la información como producto de la revisión de las tareas y funciones que realizan los empleados.

3.1.4 Recursos: Fuentes, Cronograma para la Recolección de Datos

Tabla No. 8
Cronograma para la recolección de datos

N°	Actividad	Semana					
		1	2	3	4	5	6
1	Entrevista con la gerencia general	x					
2	Diagnóstico de los departamentos de la unidad		x				
3	Análisis de la realidad del subsistema			X			
4	Cuestionario al personal operativo y administrativo			X			
5	Elaboración de políticas				x		
6	Planificación para la estructuración del manual				x		
7	Estructuración del listado de puestos a los cuales se va a analizar					x	
8	Levantar la información de los puestos					x	
9	Elaboración de tríptico para implementar y difundir el manual					x	
10	Aprobación del manual y organigrama						x

Elaborado por: La Autora.

Fuentes: La principal fuente de investigación está dada en base a: políticas y manuales de procedimientos relativos los cargos y perfiles del personal de la ferretería y otros informes que resultan útiles en el proceso, además se ha podido obtener información de diferentes áreas: bodega, operaciones, compras, ventas, contabilidad y administración.

Presupuesto: Para el desarrollo de la presente investigación se emplearon principalmente los siguientes recursos:

Recursos tecnológicos: 2 Laptops, internet

Suministros: Papelería, impresiones, anillados, CD's

Otros: Movilización, alimentación.

3.1.5 Población y Muestra

Unidad de Análisis: Perfiles y funciones de todo el personal de la Ferretería Jocar.

Población: Los empleados de la Ferretería Jocar.

Muestra: La Ferretería Jocar tiene un total de 9 empleados, por lo que el presente estudio no amerita calcular una muestra por los métodos estadísticos existentes. En este caso, se elaborarán encuestas y entrevistas a todo el personal en cada uno de los puestos.

Cada nivel estructural y grupo ocupacional estará conformado por un conjunto de puestos específicos con similar valoración, independientemente de los procesos institucionales en los que actúan, organizados de la siguiente manera:

Tabla No. 9
Niveles Estructurales

CARGO	# EMPLEADOS
Gerente General	1
Contador	1
Gerente de Ventas	1
Jefe de Compras	1
Vendedores	3
Bodeguero	1
Chofer	1
Total	9

Elaborado por: La Autora.

3.1.6 Proceso del Análisis

La validación de la información se obtuvo a través del juicio de los responsables de área, se revisó en todas las fases de la investigación, a fin de someter el modelo a la consideración y juicio de conocedores de la materia y así facilitar el montaje metodológico del instrumento tanto de forma como de fondo, con el fin único de su evaluación y al considerar la misma, hacer las correcciones que tuvieran lugar, para de esta forma garantizar la calidad del trabajo.

3.1.7 Presentación de los Resultados

Procesamiento de datos: La forma en que se realizará el procesamiento de datos que se obtuvieron al aplicarse la técnica de la encuesta en donde las preguntas son codificadas y tabuladas, se elaborarán cuadros y gráficos para permitir un mejor análisis de dichos resultados. La información obtenida de los documentos analizados servirá para la proyección de los beneficios y los gastos y posterior análisis para determinar la viabilidad de ejecución de la propuesta.

Recolección de datos: Los ejemplares de las encuestas aplicadas, las hojas de cálculo de correlaciones y una copia de los reportes individuales para la empresa participante se retienen; para cualquier análisis detallado y verificación de la información, por un período de seis meses a partir de la entrega del propio reporte. La confidencialidad de los datos recolectados en los cuestionarios, el análisis de los datos y los reportes emitidos se garantiza permanentemente por la autora de este estudio.

Análisis de datos: Se administró el instrumento de cuestionario a una muestra de 9 empleados. Una vez confirmada la utilidad del instrumento, se administró a la muestra total seleccionada y la información recolectada se capturó en una base de datos para analizar los valores mínimos y máximos, medidas de tendencia central como la moda y el promedio, medidas de la dispersión de los datos como la desviación estándar y analizar los comentarios generales.

Los resultados del grupo estudiado se estratificaron de acuerdo a la productividad individual y de grupo. Se hicieron las correlaciones entre cada elemento evaluado y las correlaciones generales, profundizando en el análisis de las correlaciones más significativas.

El análisis de la información permitió determinar las prioridades, considerar algunos recursos, seleccionar las necesidades que se aspiran resolver y definir realmente el problema. Es posible que esta actividad se realice para cada objetivo de investigación, en este caso, se llevará a cabo las veces que sea necesario.

El problema definido se describe en términos de necesidad, en esta descripción, se desecha cualquier solución preconcebida, se definen intereses, se jerarquizan prioridades y se determinan las condiciones sobre las cuales va a descansar el diseño o modelo.

Para el análisis de corte cualitativo, se utiliza la técnica de la categorización donde se sumerge mentalmente en la realidad a través de la revisión de los relatos escritos recogidas durante el desarrollo de las entrevistas y/o las observaciones cumplidas, éstas se transcriben en un formato previamente preparado, se clasifican, conceptualizan, codifican, se agrupan y se asocian para obtener el análisis deseado.

En el análisis cuantitativo, se emplean técnicas descriptivas como medias, medianas, porcentajes, frecuencias y medidas de dispersión y técnicas de relación y comparación como la correlación, análisis factorial. Así mismo, estos resultados se presentan en gráficos, imágenes, figuras o matrices. Con estas técnicas, lo que se aspira es dar una visión general de los resultados, y los cálculos estadísticos permitirán desarrollar un discurso que explique las características de la situación y determine las debilidades que presenta la realidad objeto de estudio.

3.2 Aplicación de Técnicas e Instrumentos.

Los resultados obtenidos de la aplicación de la información proveniente de los cuestionarios de la entrevista se los analizará de la siguiente manera:

RESULTADO DE LA ENCUESTA REALIZADA EMPLEADOS DE LA FERRETERÍA JOCAR.

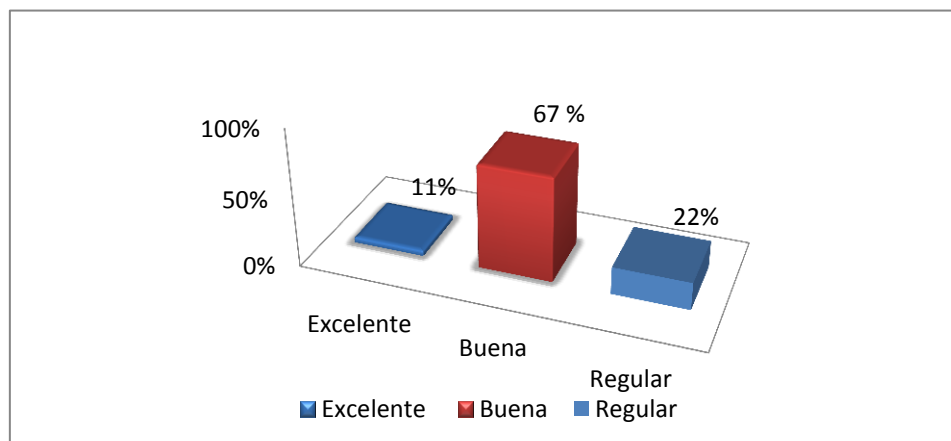
1. Cree usted que la forma como se han venido desarrollando las actividades en esta organización es:

Tabla No. 10
Desarrollo de Actividades

ALTERNATIVAS	No. ENCUESTADOS	%
Excelente	1	11
Buena	6	67
Regular	2	22
Total	9	100

Fuente: Encuestas realizadas a los empleados de la Ferretería Jocar
Elaborado por: La Autora.

Gráfico No. 8
Desarrollo de Actividades



Fuente: Encuestas realizadas a los empleados de la Ferretería Jocar
Elaborado por: La Autora.

Análisis e Interpretación:

Se puede apreciar que la mayor parte de los encuestados, opinan que el desarrollo de las actividades en su trabajo es buena, a diferencia, de la minoría que opinan que es regular y en un porcentaje mínimo que es excelente.

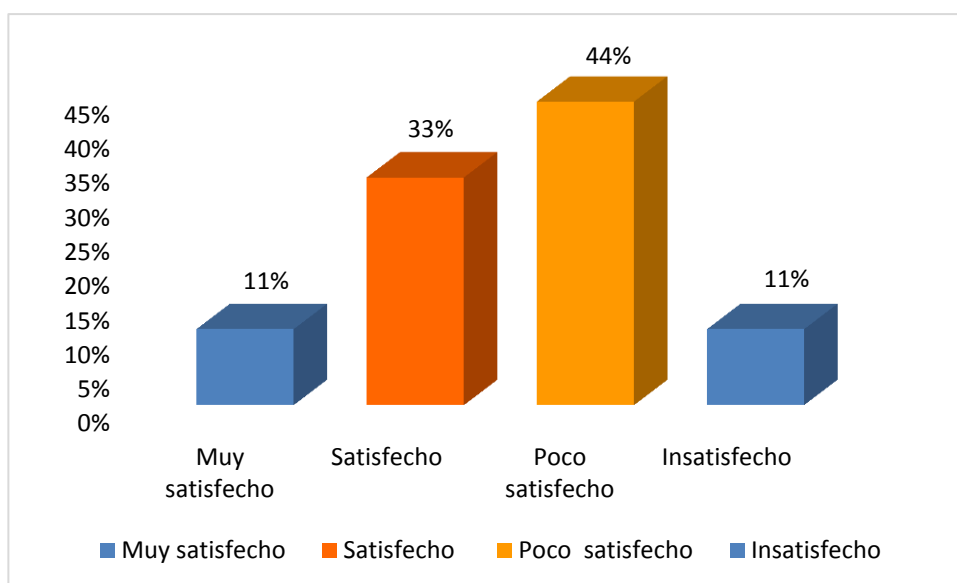
2. ¿Se encuentra satisfecho con la manera organizacional, en que se está manejando la Ferretería por parte de los directivos?

Tabla No. 11
Satisfacción Organizacional

ALTERNATIVAS	No. ENCUESTADOS	%
Muy satisfecho	1	11
Satisfecho	3	33
Poco satisfecho	4	44
Insatisfecho	1	11
Total	9	100

Fuente: Encuestas realizadas a los empleados de la Ferretería Jocar
Elaborado por: La Autora.

Gráfico No. 9
Satisfacción Organizacional



Fuente: Encuestas realizadas a los empleados de la Ferretería Jocar
Elaborado por: La Autora.

Análisis e Interpretación:

La mayoría de los trabajadores se encuentran poco satisfechos con la manera en que se está manejando la empresa, mientras que el 33% afirman sentirse satisfechos.

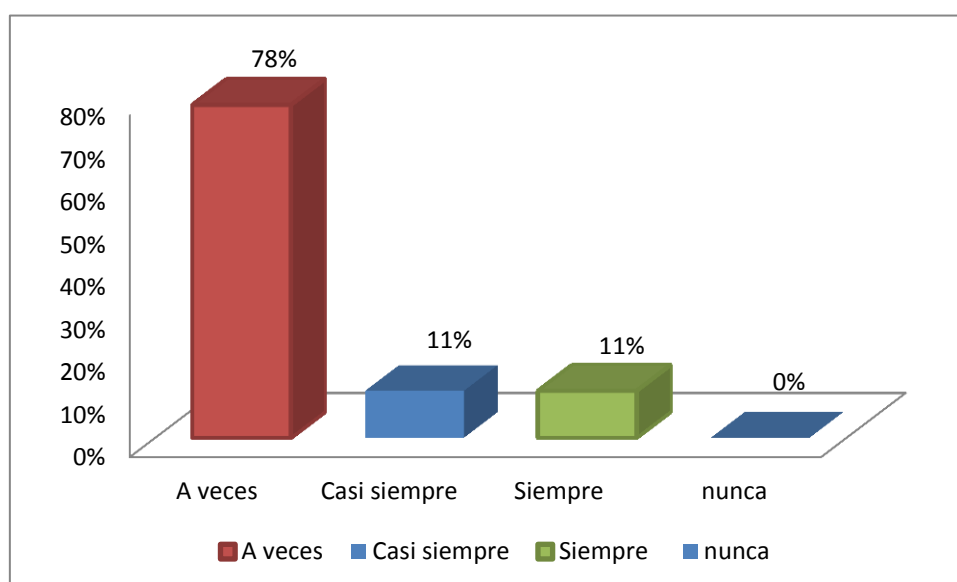
3. **¿Considera usted que posee las destrezas necesarias para la función o actividad laboral que realiza en su área de trabajo?**

Tabla No. 12
Destrezas Laborales

ALTERNATIVAS	No. ENCUESTADOS	%
A veces	7	78
Casi siempre	1	11
Siempre	1	11
nunca	0	0
Total	9	100

Fuente: Encuestas realizadas a los empleados de la Ferretería Jocar
Elaborado por: La Autora.

Gráfico No.10
Destrezas Laborales



Fuente: Encuestas realizadas a los empleados de la Ferretería Jocar
Elaborado por: La Autora.

Análisis e Interpretación:

La gran mayoría de los trabajadores considera, que a veces si posee las destrezas laborales para poder realizar las actividades dentro de la empresa, un grupo más pequeño piensa que casi siempre posee dichas destrezas, y otro grupo menor considera que siempre las posee.

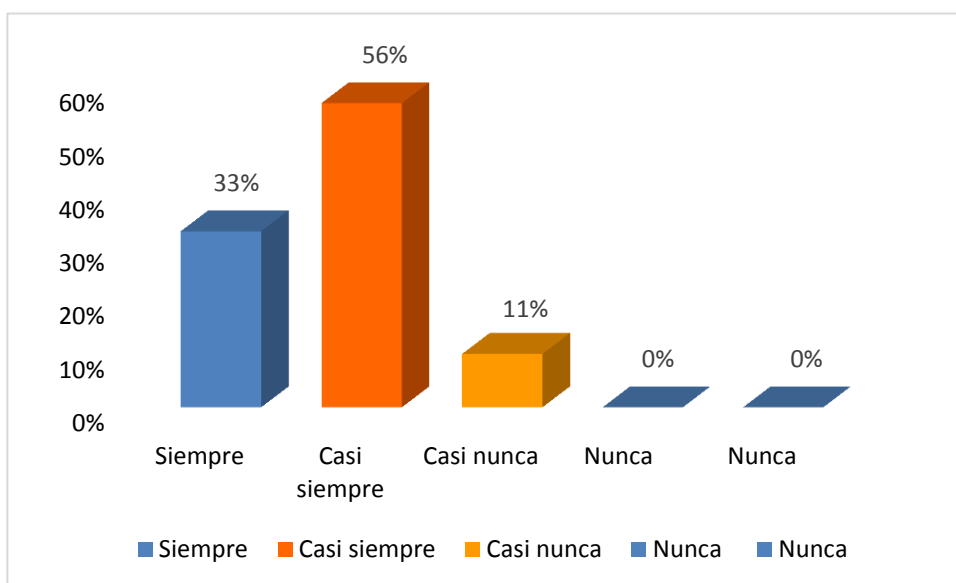
4. ¿Conoce las responsabilidades al momento de ejercer su actividad laboral en su puesto o cargo que ocupa en la Ferretería?

Tabla No. 13
Responsabilidades Laborales

ALTERNATIVAS	No. ENCUESTADOS	%
Siempre	3	33
Casi siempre	5	56
Casi nunca	1	11
Nunca	0	0
Total	9	100

Fuente: Encuestas realizadas a los empleados de la Ferretería Jocar
Elaborado por: La Autora.

Gráfico No.11
Responsabilidades Laborales



Fuente: Encuestas realizadas a los empleados de la Ferretería Jocar
Elaborado por: La Autora.

Análisis e Interpretación:

La mayor parte de los empleados consideran que casi siempre conocen sus responsabilidades laborales al momento de ejercer sus actividades laborales.

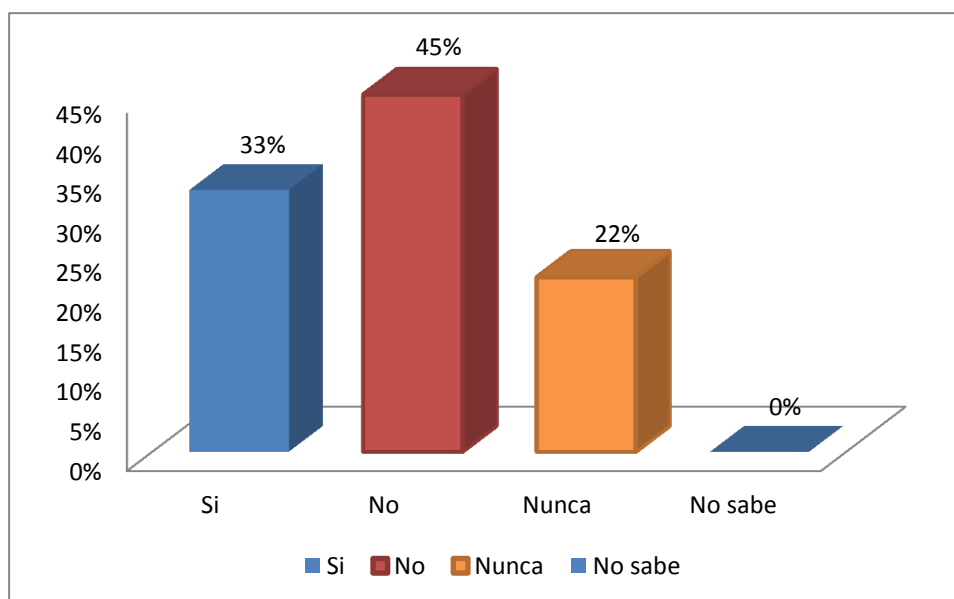
5. ¿Sus responsabilidades están perfectamente definidas, es decir están correctamente informados de las actividades que tienen que realizar en su tiempo de trabajo?

Tabla No. 14
Conocimiento acerca de sus Responsabilidades

ALTERNATIVAS	No. ENCUESTADOS	%
Si	3	33
No	4	45
Nunca	2	22
No sabe	0	0
Total	9	100

Fuente: Encuestas realizadas a los empleados de la Ferretería Jocar
Elaborado por: La Autora.

Gráfico No.12
Conocimiento acerca de sus Responsabilidades



Fuente: Encuestas realizadas a los empleados de la Ferretería Jocar
Elaborado por: La Autora.

Análisis e Interpretación:

La mayor parte de los empleados dan a conocer que no están correctamente informados acerca de sus responsabilidades dentro de la empresa.

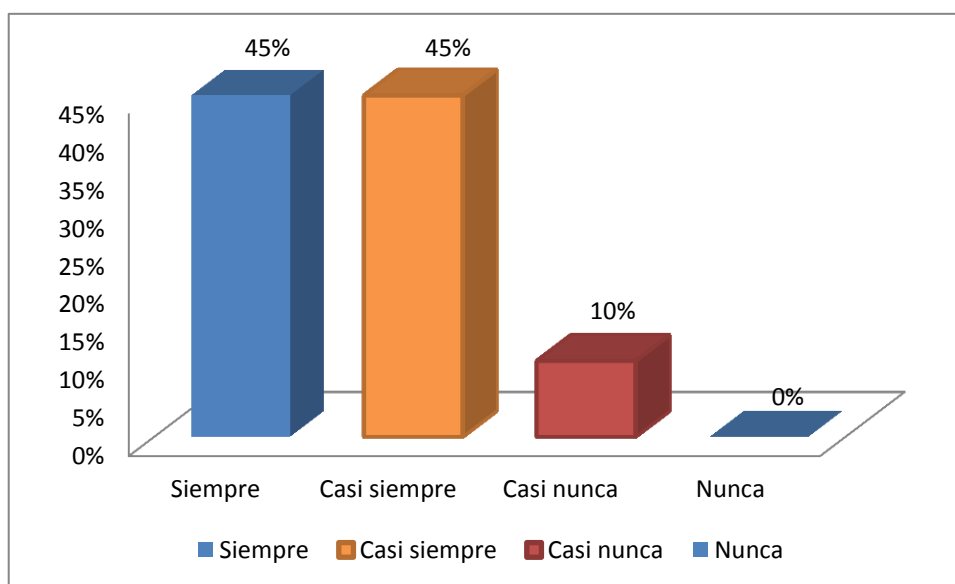
6. ¿Existe una coordinación adecuada en su área de trabajo, con respecto al cumplimiento de las actividades laborales?

Tabla No.15
Coordinación Laboral en el Área o Departamento

ALTERNATIVAS	No. ENCUESTADOS	%
Siempre	4	45
Casi siempre	4	45
Casi nunca	1	10
Nunca	0	0
Total	9	100

Fuente: Encuestas realizadas a los empleados de la Ferretería Jocar
Elaborado por: La Autora.

Gráfico N° 13
Coordinación Laboral en el Área o Departamento



Fuente: Encuestas realizadas a los empleados de la Ferretería Jocar
Elaborado por: La Autora.

Análisis e Interpretación:

Un mayor porcentaje de los empleados piensan que siempre existe una coordinación de las actividades laborales.

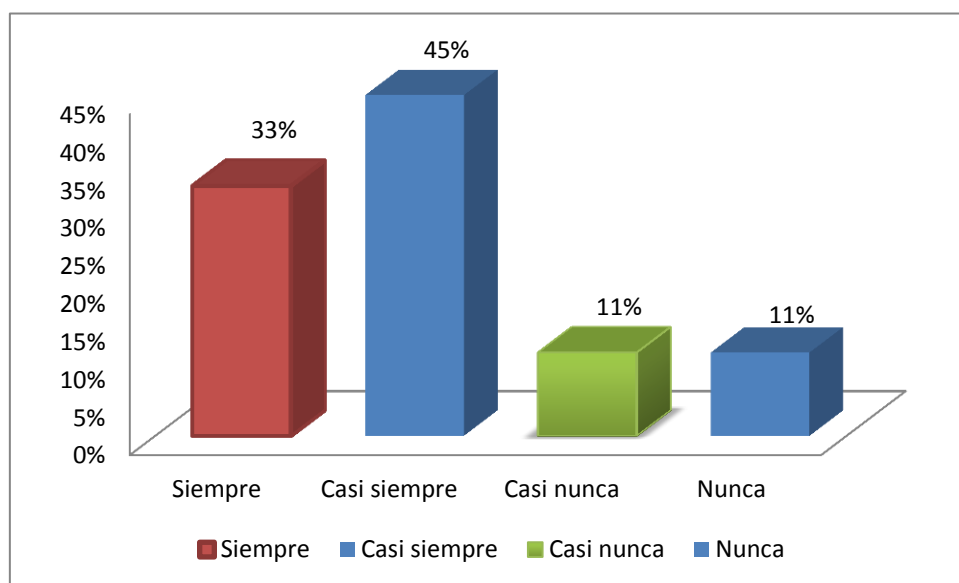
7. ¿Existen problemas con los clientes debido a la falta de coordinación de las tareas que realizan?

Tabla No.16
Problemas con los Clientes

ALTERNATIVAS	No. ENCUESTADOS	%
Siempre	3	33
Casi siempre	4	45
Casi nunca	1	11
Nunca	1	11
Total	9	100

Fuente: Encuestas realizadas a los empleados de la Ferretería Jocar
Elaborado por: La Autora.

Gráfico No. 14
Problemas con los Clientes



Fuente: Encuestas realizadas a los empleados de la Ferretería Jocar
Elaborado por: La Autora.

Análisis e Interpretación:

La mayor parte de los empleados opinan que casi siempre existen problemas con los clientes debido a la falta de coordinación, y un menor porcentaje aclaró que nunca existen problemas por una falta de coordinación con los clientes.

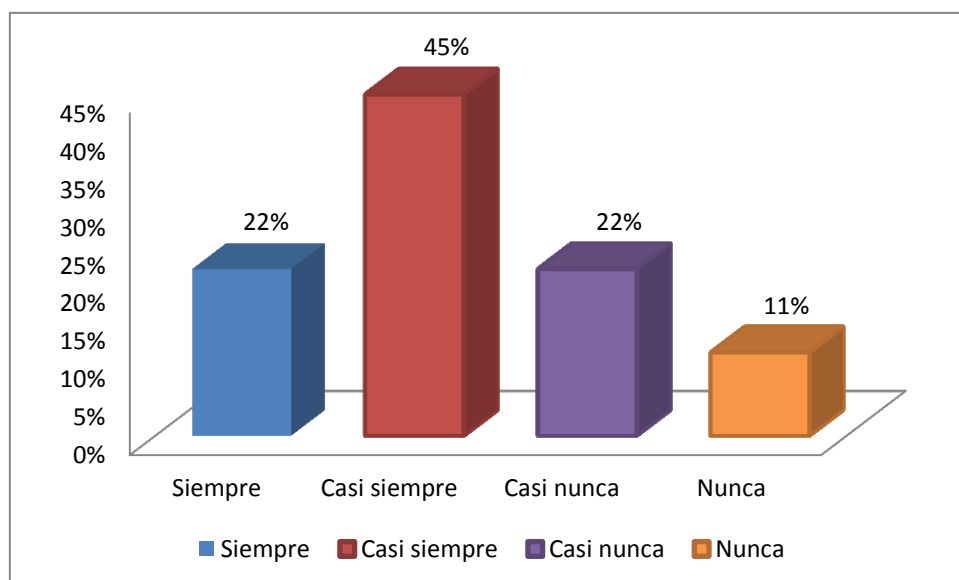
8. ¿Considera usted que existe una buena comunicación en la Ferrería entre empleados y empleador?

Tabla No.17
Comunicación Laboral

ALTERNATIVAS	No. ENCUESTADOS	%
Siempre	2	22
Casi siempre	4	45
Casi nunca	2	22
Nunca	1	11
Total	9	100

Fuente: Encuestas realizadas a los empleados de la Ferrería Jocar
Elaborado por: La Autora.

Gráfico No. 15
Comunicación Laboral



Fuente: Encuestas realizadas a los empleados de la Ferrería Jocar
Elaborado por: La Autora.

Análisis e Interpretación:

Un mayor porcentaje de empleados opina que casi siempre existe una buena comunicación laboral entre el empleador y los empleados en la ferrería.

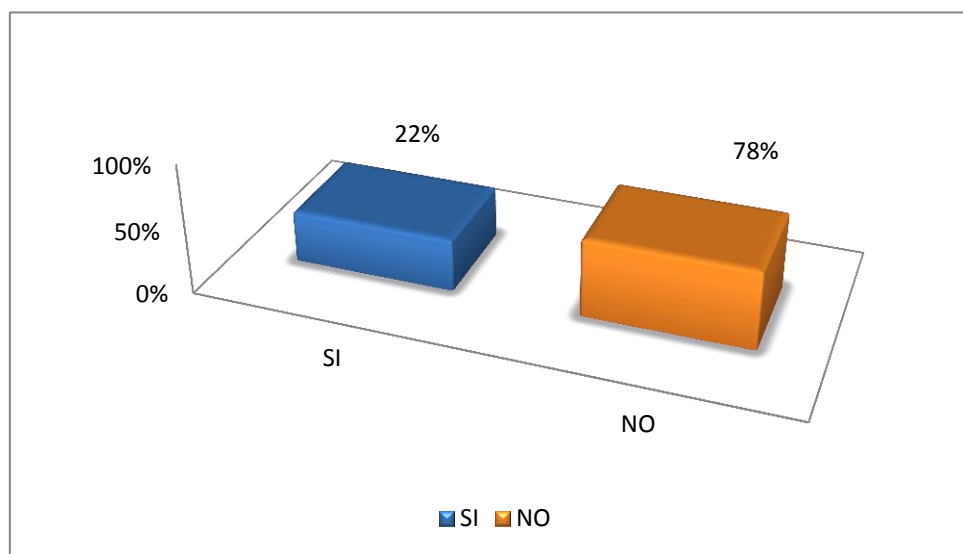
9. ¿Conoce usted lo que es un manual de cargos y perfiles?

Tabla No. 18
Conocimiento del Significado de Manual de Cargos y Perfiles

ALTERNATIVAS	No. ENCUESTADOS	%
SI	2	22
NO	7	78
Total	9	100

Fuente: Encuestas realizadas a los empleados de la Ferretería Jocar
Elaborado por: La Autora.

Gráfico No. 16
Conocimiento del Significado de Manual de Cargos y Perfiles



Fuente: Encuestas realizadas a los empleados de la Ferretería Jocar
Elaborado por: La Autora.

Análisis e Interpretación:

Un gran porcentaje de los encuestados responden que No tienen conocimiento del significado del manual de procedimientos; mientras que la minoría contestó que Sí tienen conocimiento del significado del manual de cargos y perfiles.

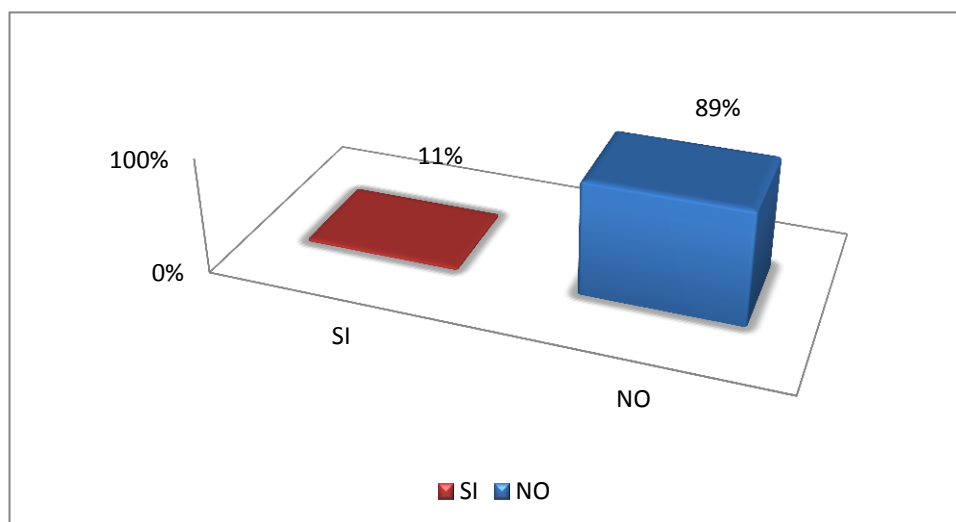
10. ¿Conoce usted si la institución cuenta con un Manual de cargos y perfiles?

Tabla No. 19
Existencia del Manual de Cargos y Perfiles

ALTERNATIVAS	No. ENCUESTADOS	%
SI	1	11
NO	8	89
Total	9	100

Fuente: Encuestas realizadas a los empleados de la Ferretería Jocar
Elaborado por: La Autora.

Gráfico No. 17
Existencia del Manual de Cargos y Perfiles



Fuente: Encuestas realizadas a los empleados de la Ferretería Jocar
Elaborado por: La Autora.

Análisis e Interpretación:

Un menor porcentaje de los encuestados responden que si conoce de la existencia de un Manual; mientras que la mayoría de usuarios o internos desconoce la existencia del manual. Se concluye que es conveniente el diseño del manual.

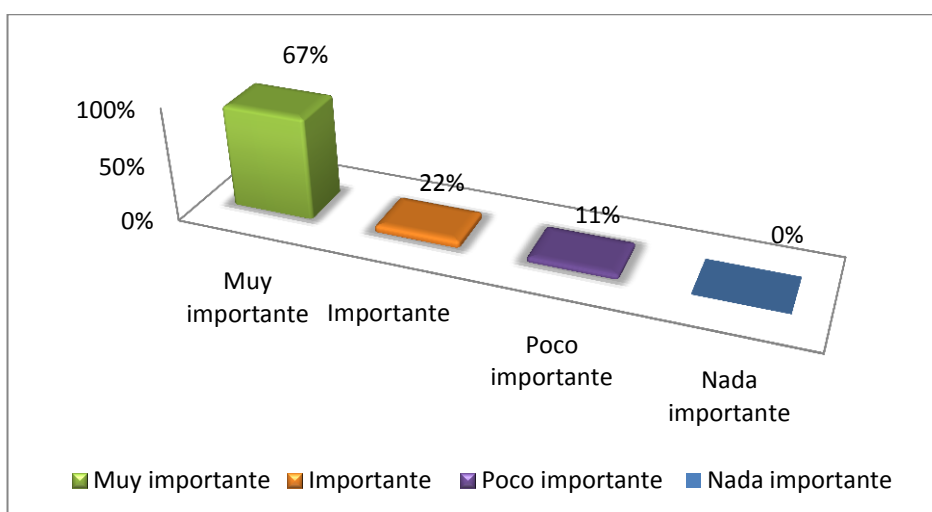
11. ¿Cómo calificaría usted el diseño de un organigrama estructural y la elaboración de un Manual de cargos y perfiles para la empresa?

Tabla No.20
Diseño un Organigrama y de un Manual de Cargos y Perfiles

ALTERNATIVAS	No. ENCUESTADOS	%
Muy importante	6	67
Importante	2	22
Poco importante	1	11
Nada importante	0	0
Total	9	100

Fuente: Encuestas realizadas a los empleados de la Ferretería Jocar
Elaborado por: La Autora.

Gráfico No.18
Diseño de un Organigrama y de un Manual de Cargos y Perfiles



Fuente: Encuestas realizadas a los empleados de la Ferretería Jocar
Elaborado por: La Autora.

Análisis e Interpretación:

Se puede apreciar que la mayor parte de los encuestados están de acuerdo acerca de la importancia del diseño de un organigrama y de un Manual de cargos y perfiles, para mejorar su desempeño en la empresa.

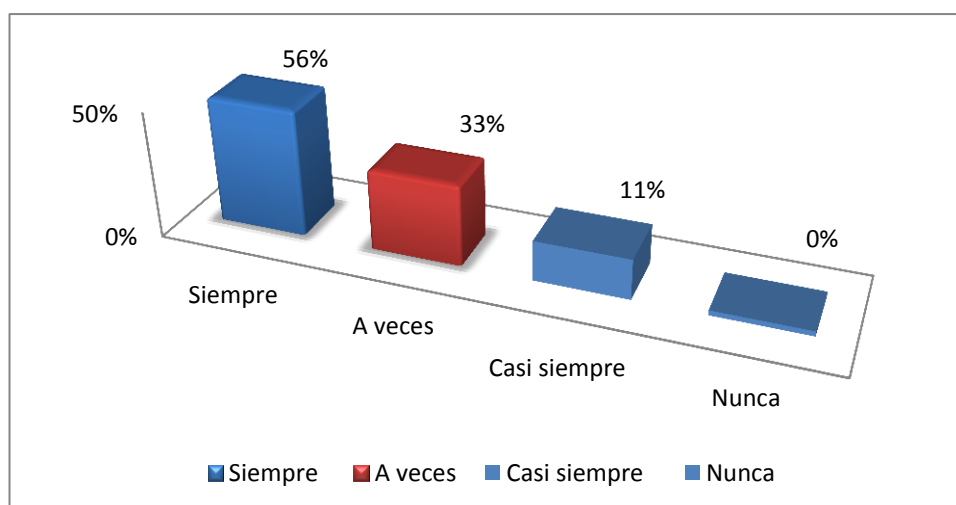
12. ¿Con que frecuencia está dispuesto a brindar su apoyo para ejecutar esta iniciativa, sujetándose a los cambios que esta podría ocasionar?

Tabla No. 21
Apoyo a la Iniciativa

ALTERNATIVAS	No. ENCUESTADOS	%
Siempre	5	56
A veces	3	33
Casi siempre	1	11
Nunca	0	0
Total	9	100

Fuente: Encuestas realizadas a los empleados de la Ferretería Jocar
Elaborado por: La Autora.

Gráfico No. 19
Apoyo a la Iniciativa



Fuente: Encuestas realizadas a los empleados de la Ferretería Jocar
Elaborado por: La Autora.

Análisis e Interpretación:

La mitad de los encuestados manifiestan que están de acuerdo con apoyar y sujetarse a los cambios que ocasionaría el organigrama y de un Manual de cargos y perfiles; por lo tanto, esta investigación es necesaria.

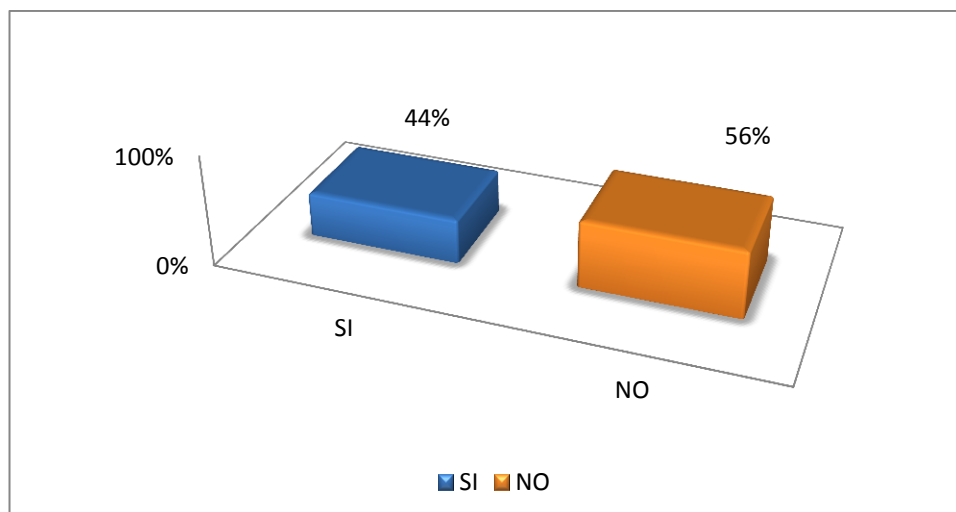
13. ¿Considera usted que el personal que labora en la empresa tiene bien definidas sus funciones?

Tabla No. 22
Definición de Tareas

ALTERNATIVAS	No. ENCUESTADOS	%
SI	4	44
NO	5	56
Total	9	100

Fuente: Encuestas realizadas a los empleados de la Ferretería Jocar
Elaborado por: La Autora.

Gráfico No.20
Definición de Tareas



Fuente: Encuestas realizadas a los empleados de la Ferretería Jocar
Elaborado por: La Autora.

Análisis e Interpretación:

Más de la mitad de los encuestados responden que no considera que el personal que labora en la institución tenga bien definidas sus funciones, por lo que se debe definir las funciones.

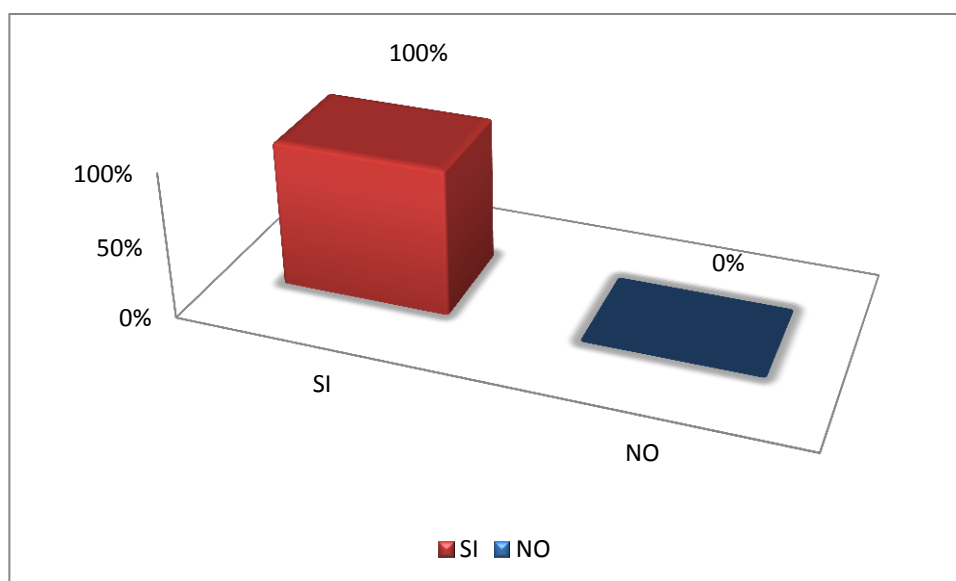
14. ¿Considera usted que se debe capacitar al personal para un mejor desempeño en sus puestos?

Tabla No. 23
Existencia Capacitación al Personal

ALTERNATIVAS	No. ENCUESTADOS	%
SI	9	100
NO	0	0
Total	9	100

Fuente: Encuestas realizadas a los empleados de la Ferretería Jocar
Elaborado por: La Autora.

Gráfico No.21
Existencia Capacitación al Personal



Fuente: Encuestas realizadas a los empleados de la Ferretería Jocar
Elaborado por: La Autora.

Análisis e Interpretación:

Se puede apreciar que todos los encuestados; es decir, la totalidad considera que se debe capacitar al personal para un mejor desempeño en sus puestos.

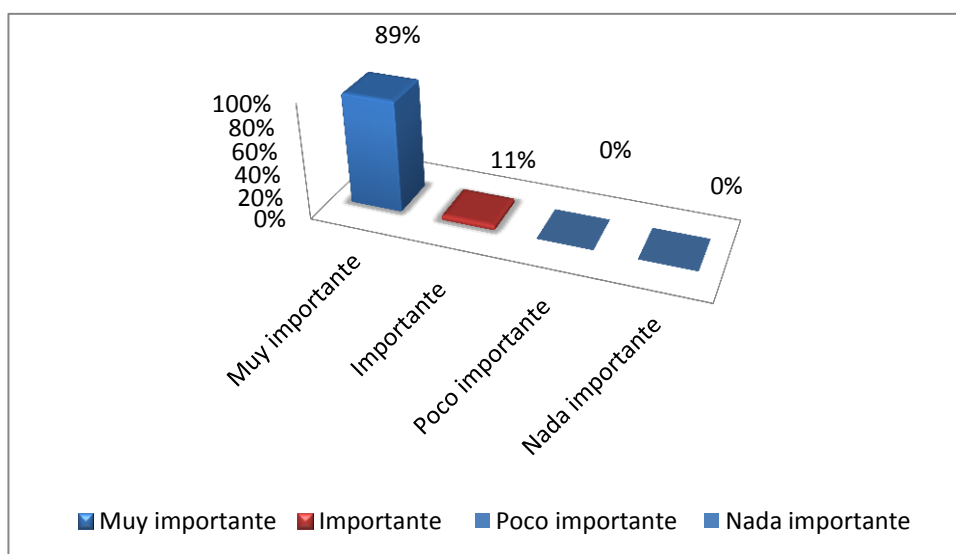
15. ¿Cómo calificaría usted el diseño de un organigrama y de un Manual de cargos y perfiles?

Tabla No. 24
Importancia del Diseño un Organigrama y de un Manual de Cargos y Perfiles

ALTERNATIVAS	No. ENCUESTADOS	%
Muy importante	8	89
Importante	1	11
Poco importante	0	0
Nada importante	0	0
Total	9	100

Fuente: Encuestas realizadas a los empleados de la Ferretería Jocar
Elaborado por: La Autora.

Gráfico No.22
Importancia del Diseño un Organigrama y de un Manual de Cargos y Perfiles



Fuente: Encuestas realizadas a los empleados de la Ferretería Jocar
Elaborado por: La Autora.

Análisis e Interpretación:

Se puede apreciar que la mayor parte de los encuestados opinan que es muy importante el diseño de un organigrama y de un Manual de cargos y perfiles para la institución.

ENTREVISTA A LA PROPIETARIA DE FERRETERÍA JOCAR

Esta entrevista se realizó a la representante legal y propietaria, que ayudó a conocer y recopilar información acerca de la administración de la Ferretería Jocar.

Entrevistada: Sra. Nancy Barreto **Cargo:** Gerente General de Ferretería Jocar

1) ¿Cuáles son los procedimientos aplica para que su personal desarrolle sus actividades, con el fin de que ellos alcancen el éxito en la Ferretería Jocar?

Los procedimientos que se realizan aquí en la ferretería son empíricos, porque aún no tenemos técnicas o algo científico que ayude a controlar de mejor manera las actividades laborales, pese a que cada trabajador tiene su jefe, muchas veces no es suficiente para que realicen sus actividades con éxito.

2) ¿Cuenta en la Ferretería Jocar con perfiles para cada cargo?

No, Jocar no cuenta con perfiles para el cargo de los empleados, ya que simplemente se ubica a los trabajadores sin ningún tipo de estudio de sus conocimientos, o destrezas, es decir que simplemente que tengan ganas de trabajar, ellos cumplen con diferentes roles aquí en la ferretería.

3) ¿Qué opina sobre el desempeño laboral de sus empleados y cuántas veces al año se evalúa el rendimiento de los mismos?

El desempeño de mis empleados en la ferretería es de manera normal, y no realizamos ningún tipo de evaluación de desempeño, pese a que lo han recomendado, lo veo como un gasto vano.

4) ¿Sabe la forma de evaluar a los empleados en su rendimiento laboral considera que si se está cumpliendo con los objetivos establecidos?

Se podría dar un informe semanal de sus actividades, o se podría realizar reuniones para escuchar sus problemas, pese a que no existe una buena comunicación con el personal, y si cumplen; no de una manera exitosa, pero si lo hacen porque saben que su objetivo diario es que los productos de la ferretería salgan de la empresa.

5) Toda empresa formal y constituida cuenta con un manual de cargos y perfiles, tiene algún tipo importancia la elaboración de este en la Ferretería Jocar.

Claro, es de mucha importancia contar con un manual de cargos y perfiles, ya que esta manera cada empleado tendrá estipuladas o bien claras y definidas sus

tareas y funciones, y el trabajo se lo realizará de manera eficaz y eficiente, con el fin de obtener beneficios tanto personales como monetarios en bien de ellos y de la empresa, además de ayudar en el proceso de selección.

- 6) ¿Cree usted que la elaboración de un manual de cargos y perfiles contribuiría al mejoramiento organizacional y desarrollo de la empresa, con el fin de establecer sus tareas y funciones?**

Por supuesto, con todos los beneficios que me has podido explicar, me doy cuenta que la ferretería necesita un cambio, y más que todo en la estructura de la organización, para evitar la sobrecarga de trabajo y poder cumplir con los requisitos que una empresa de elite requiere. De esta manera se reducirá los problemas laborales e incrementarán las utilidades.

- 7) ¿Antes de implementar y aplicar el manual de cargos y perfiles en la Ferretería, cree usted que se debe capacitar a todos los empleados?**

Considero que es importante capacitarlos, debido a que muchos empleados le temen al cambio, tienen un concepto muy antiguo a que un cambio los perjudica, más en la actualidad todo cambio empresarial es con el fin de mejorar el rendimiento, capacidad laboral y financiera de sus trabajadores.

- 8) ¿La aplicación de un organigrama y un manual de cargos y perfiles, usted lo canaliza como una inversión o un gasto?**

Todo lo que sea de beneficio para la Ferretería Jocar será canalizado como una inversión, porque al momento diseñar una nueva estructura organizacional las operaciones u actividades se las realizan de manera eficaz y eficiente, además mejoran el entorno laboral y financiero, que es lo más importante para la empresa.

- 9) Es conocido que la comunicación es un pilar fundamental en toda empresa, que puede decir al respecto.**

Siempre he tratado de que mis trabajadores me vean como su amiga, mas no como la dueña de la ferretería o su jefa; eso sí siempre manteniendo el margen de respeto que cada uno se merece. Y me ha dado frutos ya que llevamos una excelente comunicación y se pueden prevenir los problemas a tiempo.

10) ¿Piensa usted que es importante la estructura organizacional de una empresa?

Es sumamente importante, porque la estructura organizacional de una empresa es como la columna vertebral del cuerpo humano, de esta depende el funcionamiento eficiente de la empresa, mi empresa puede ser pequeña pero cada uno de mis trabajadores tiene estipulados sus cargos y responsabilidades. El diseño organizacional de cada empresa es muy diferente, pero rumbo a un mismo objetivo que es el de obtener utilidad.

11) ¿Qué opina acerca de la planeación estratégica, estructura organizacional de su ferretería y cuáles son los aspectos positivos en ella?

En la ferretería he constatado que existe una estructura organizacional informal no muy estable y falta la planificación estratégica, pero estoy consciente que como objetivo principal de la empresa es que los empleados cumplan con sus actividades de manera óptima y que alcancen las metas fijadas en la planificación.

12) ¿Cuál piensa usted que es el área estratégica de la cual depende el éxito de la Ferretería Jocar?

Pues el área más importante de la ferretería son todas, ya que en los departamentos trabajan en línea, es decir en secuencia y si uno no lo hace bien, traerá problemas. Y cada uno de los departamentos enfoca sus estrategias para realizarlo de mejor manera, cumpliendo con los objetivos planteados.

Análisis

La Gerente de la Ferretería Jocar a través de la entrevista dio a entender la importancia de la planeación estratégica y del cambio en la estructura organizacional así como también en la implementación de un manual cargos y perfiles ya que de esta forma ayudará a la distribución de las actividades y soluciones a los problemas que se presentan a diario, se enfocó mucho en la administración del personal, en lo importante que es la comunicación laboral y lo mucho que puede ayudar para alcanzar los mejores estándares de éxito.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA

4.1 Planeación Estratégica

La planeación estratégica para la Ferretería Jocar se basó en el proceso a través de un análisis interno y externo, mediante la matriz FODA, se define el modelo de negocios de la empresa donde se da a conocer aspectos como son el nombre, tamaño, localización, nacionalidad, tecnología, complejidad, composición orgánica, tipo de cultura, comunicación, autoridad y administración; se elabora la filosofía corporativa, los valores, principios, la misión, la visión, se establecen las políticas organizacionales, sus objetivos y se formulan las estrategias que permitan alcanzar dichos objetivos finalmente se fijaran las metas organizacionales.

4.1.1 Justificación de la Propuesta

El presente trabajo de investigación sirve de soporte para el desarrollo de las acciones, que en forma cotidiana los empleados deben realizar, a fin de cumplir con cada competencia particular asignadas por la administración de la empresa, con la misión establecida y lograr la visión trazada, proporcionándoles una herramienta útil para que puedan desarrollar su trabajo de una manera más eficiente.

El desarrollo del organigrama y manual está regido por ciertos principios que permiten a la institución cumplir con las leyes establecidas, además de procurarles a los empleados un desenvolvimiento seguro en sus tareas. Los principios que se toman en cuenta en el diseño se refieren a las herramientas y condiciones del ambiente laboral que permitirán que el empleado se sienta cómodo y seguro desarrollando las funciones que le corresponden dentro de cada área de trabajo.

Se plantea el diseño de la Estructura Organizacional, con la finalidad de formalizar la organización, que se ajuste a los puestos de trabajos existentes en la empresa, que refleje una distribución adecuada, idónea y competitiva; así como también identificar las líneas de mando y los responsables de cada función, buscando que los integrantes de la organización se sientan identificados y familiarizados con la empresa.

Con la elaboración del manual de funciones y perfiles, se pretende normalizar y regularizar el mejor desarrollo de las actividades administrativas, estas herramientas administrativas servirán como guía y respuestas a los diferentes problemas administrativos detectados en la presente investigación.

Mediante la planeación estratégica se pretende establecer la estructura organizacional cuyo propósito será que la organización logre un funcionamiento óptimo, además de contribuir para que los procesos internos fluyan aportando con un mejor desempeño en el personal que labora en Ferretería Jocar.

Con la definición de las estrategias, se desea lograr un incremento ordenado y rentable, proyectado a mantener una cultura de expansión que permita alcanzar a Ferretería Jocar ser reconocida como distribuidores y líderes en la comercialización de productos ferreteros de calidad y excelencia en atención al cliente.

4.1.2 Antecedentes de la Empresa

La Ferretería Jocar es una empresa dedicada a la venta de artículos de ferretería como Grifería, Tuberías, Herramientas, Materiales Eléctricos en General, fue fundada el 18 de julio de 1994, en el centro de la ciudad de Guayaquil. En sus inicios el negocio se desarrolló como una microempresa familiar, siendo administrada de forma empírica; es preciso reconocer que Ferretería Jocar ha venido evolucionando progresivamente a pesar de los constantes cambios y transformaciones socioeconómicas acontecidas en el país, que sin lugar a dudas impactaron y afectaron a la economía, razón primordial para que la empresa en base a todo este proceso de transformaciones permitiera que se acople paralelamente con el ritmo económico actual; siendo necesario la aplicación de políticas internas y procedimientos administrativos que permitan el desarrollo y crecimiento comercial del negocio.

4.1.3 Actual Estructura Organizacional de la Ferretería Jocar

La Ferretería Jocar no cuenta con un organigrama donde estén definidos los cargos de los puestos de trabajo, a continuación se presenta la distribución actual de la misma:

Tabla No.25
Actual Distribución del Personal en la Ferretería Jocar

Cargo	Observaciones
Gerente General	Se desempeña como Representante Legal de la empresa, dentro de las actividades que realiza comprende: tomar decisiones, supervisar al personal, entre otras.
(1) Contador	Se encarga del manejo de las finanzas además de los depósitos bancarios, pago a los proveedores, pago a los empleados, entre otros.
(1) Gerente de Ventas	Se desempeña administrando y supervisando las actividades del personal de ventas (recepción de las cobranzas a clientes al por mayor) y entrega las cobranzas a la gerente.
(1) Jefe de Compras	Responsable de compras a proveedores, recepción de pedidos por teléfono, facturación, responsable de mantener actualizada la lista de precios, y atención al público.
(1) Vendedor 1	Responsable de vender en la ciudad de Guayaquil y Cantón Durán. (sólo son comisionistas)
(1) Vendedor 2	Responsable de ventas al por mayor en Guayaquil. (sólo son comisionistas)
(1) Vendedor 3	Responsable de ventas al por mayor en provincias (sólo son comisionistas)
(1) Bodeguero	Encargado del stock de la bodega, recepción y almacenamiento de los pedidos realizados a los proveedores, despachos y embalaje de pedidos.
Chofer	Encargado de las entregas de mercadería, y recaudador en la ciudad de Guayaquil y el Cantón Durán.

Elaborado por: La Autora.

4.1.4 Análisis FODA de Ferretería Jocar

En la tabla No. 26 se identifican las fortalezas, debilidades que son el resultado de la observación interna, además de la percepción de las amenazas y oportunidades que son aspectos externos de las que se deben minimizar las amenazas y potencializar las oportunidades.

Tabla N° 26
Matriz FODA de la Ferretería Jocar

FODA	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
ENTORNO				
Político	*La Empresa cumple con disposiciones legales y tributarias.	*Estabilidad Política. *Incentivos gubernamentales que contribuyen al crecimiento del sector de la construcción.	*Falta de políticas para la administración de la empresa.	*Políticas agresivas de ventas por parte de los competidores.
Económico	*La empresa cuenta con capital de trabajo propio. *La empresa cuenta con su cartera de clientes.	*Incremento en préstamos bancarios para las Pymes. * Incentivos en el código de la producción.	Falta de Planeación Estratégica.	*Integración hacia atrás de productores e importadores. Competidores con precios más bajos.
Social	*La empresa posee reconocimiento por parte de la sociedad ferretera. *Personal con amplia experiencia y conocimiento en el mercado, que mantiene buena relación con los clientes.	* Disminución en los niveles de pobreza en el país. *Redistribución de las riquezas en sectores vulnerables.	*Organización Informal. *Dificultades de comunicación Interna. *Falta del Manual de cargos Perfil del Puesto y capacitación.	* Delincuencia
Cultural	*Capacitación al personal de ventas.		*Desconocimiento de misión, visión, objetivos estratégicos por parte del personal.	*Malos hábitos de compra de los ecuatorianos
Ambiental	Tiene buena infraestructura y ambiente de trabajo.	*Productos que protegen la existencia del medio ambiente.	*Resistencia al cambio. *Falta de un programa de reciclaje en la empresa.	*Fenómenos naturales
Tecnológico		Comercio electrónico en auge *Innovación en nuevos productos para la construcción.	* Falta de un sistema de información que permita obtener información estadística de productos e información relativa a los clientes.	Desarrollo de tecnologías con una mayor rapidez en obsolescencia de productos.

Elaborado por: La Autora.

El análisis FODA de Ferretería Jocar se realizó mediante la selección de las principales variables del entorno tanto internas como externas, de las cuales se clasificaron en políticas, económicas, sociales, culturales, ambientales, tecnológicas que permitieron identificar tendencias entorno – mercado.

4.2 Descripción del Modelo Administrativo

4.2.1 Modelo Administrativo

Los modelos con considerados como el núcleo en una administración, son un medio para simplificar y analizar situaciones o sistemas complejos que se presenten en ella. A continuación se detallaran varios aspectos relacionados a la Ferretería Jocar:

- **Nombre:** Ferretería Jocar.
- **Tamaño:** Pequeña.
- **Localización:** Guayaquil.
- **Nacionalidad:** Ecuatoriana.
- **Tecnología:** Moderna.
- **Complejidad:** Alta complejidad.
- **Composición Orgánica:** 3 niveles (Gerencial, Medio, Operativo)
- **Cultura:** Burocrática puesto que valora las formalidades, los procedimientos establecidos a través de flujogramas en los que se ilustra de manera gráfica las tareas, responsabilidades de cargos existentes en la empresa.
- **Comunicación:** La comunicación es predominantemente descendente por devenir las órdenes del directorio de la Ferretería a los jefes y así sucesivamente hasta llegar a los subordinados.
- **Autoridad:** Autoridad racional, legal o burocrática debido a que las órdenes dadas por la Gerente General de donde deriva el poder de mando son aceptadas por los subordinados sin que sean cuestionadas y por considerarlas legítimas.
- **Administración:** Tiene una administración funcional debida que tiende a la especialización de las funciones, las decisiones son delegadas a órganos o cargos especializados que poseen el conocimiento para implementarlas.

4.3 Definición de Filosofía Valores, Principios, Misión y Visión Corporativa

4.3.1 Filosofía Corporativa

La finalidad de la Ferretería Jocar es brindar un servicio comprometido en la eficiencia, calidad y experiencia, la Ferretería se debe plantear normas a seguir para dar cumplimiento a su Filosofía Corporativa:

- Profesionalismo.- La Ferretería Jocar cuenta con 21 años en el mercado, lo que genera en los empleados un sentido de responsabilidad y esmero en cumplir un trabajo de excelencia.
- Calidad y Mejora Continua.- En la Ferretería Jocar el compromiso fundamental de todos los empleados debe ser elevar constantemente la efectividad del servicio, buscando nuevas formas de innovar, crear mejores caminos que permitan responder a las necesidades de sus clientes, esto se lo realizará actuando con responsabilidad para lograr los mejores resultados.
- Compromiso con el Cliente.- Los directivos, administradores, accionistas y clientes son el centro de la existencia en la Ferretería Jocar y su principal activo, hay que tomar en consideración los intereses de los clientes, reconocer lo importante que es lograr un elevado nivel de entendimiento en relación tanto a sus necesidades profesionales como a sus objetivos.

4.3.2 Valores y Principios de la Empresa “Ferretería Jocar”

Los valores representan los pilares que serán aplicados en el ámbito empresarial que se verán reflejados en el desempeño de las labores en todas las áreas de la empresa, se considera que los valores deben ser:

- **Lealtad** Compromiso y fidelidad hacia la empresa.
- **Honestidad** Actuar con honradez e integridad en el desempeño de las actividades.
- **Responsabilidad** Cumplir a cabalidad las tareas encomendadas en la organización.

- **Responsabilidad Social** Aportar a la sociedad mediante ayuda a instituciones de beneficencia.

Los principios son fundamentales para crear una cultura en la organización a continuación se detallan los que se aplicarán en la empresa.

- **Participación** Considerar las opiniones de los directivos y demás integrantes de la organización para la toma de decisiones.
- **Equidad** Igualdad de oportunidades para todos los integrantes de la organización.
- **Creatividad** Imaginación e innovación en la búsqueda de alternativas que permitan crecer como empresa y enfrentar los cambios del entorno.

4.3.3 Misión y Visión

Misión: “Somos una empresa que provee soluciones con materiales y herramientas de ferretería para satisfacer las necesidades de los clientes, con un servicio oportuno y de calidad”.

Visión: “Posicionarnos en el mercado ferretero, siendo reconocidos como detallistas y distribuidores de materiales de ferretería en general, con una oferta de valor diferenciada, con talento humano comprometido y capacitado para brindar a los clientes la mejor atención”.

4.3.4 Factores Críticos del Éxito

Se reconoce como factores críticos del éxito a los elementos clave que servirán como indicadores para su respectivo monitoreo en la implementación de estrategias. Estos factores son: Posicionamiento, Servicio de Calidad y Personal Comprometido.

Posicionamiento: Alcanzar los objetivos resulta un desafío en el que se plantea mediante estrategias mejorar el posicionamiento de Ferretería Jocar, en el que la empresa esté presente en la memoria de los clientes, para

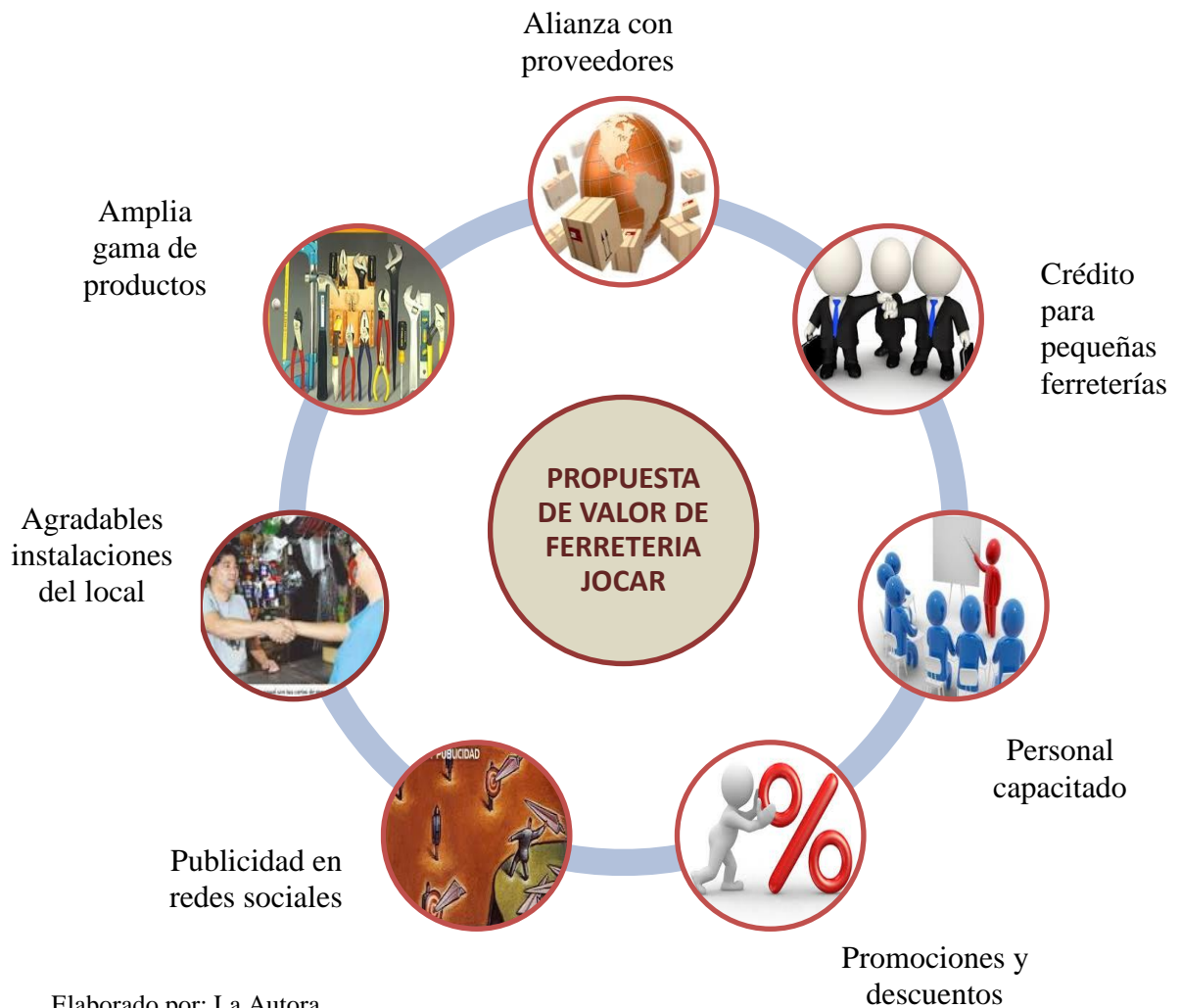
lograrlo se necesitará implementar estrategias de marketing, además necesita del continuo monitoreo en lo que dará directrices de los resultados de las estrategias a implementarse.

Servicio de Calidad: El servicio es uno de los factores críticos del éxito dado que mediante la atención óptima a los clientes se busca mantener a los clientes satisfechos que será la mejor publicidad para captar más clientes en la búsqueda la fidelización de los clientes. Se debe considerar que así como la empresa recibe ingresos, esta debe invertir en las herramientas y recursos necesarios que permitan ofrecer un servicio de calidad con las características idóneas como actualización, seriedad, innovación, responsabilidad y honestidad.

Personal Comprometido: Mantener al recurso humano adaptado a la cultura de la empresa, es necesario crear un programa de incentivos que influya a la motivación del personal para consolidar un equipo de trabajo eficiente, impulsado a seguir el camino para alcanzar los objetivos, mediante la aplicación de las estrategias que aporten con el crecimiento sostenible empresarial.

4.4 Oferta de Valor

Ilustración No. 6
Oferta de valor



Se busca ofrecer a los clientes una gran variedad de productos para el sector ferretero, en las distintas marcas reconocidas a nivel nacional e internacional, con distintos precios según la preferencia del cliente que cumplen funciones parecidas con precios competitivos en el mercado.



Agradables instalaciones del local: Jocar está ubicado en el sector del Centro – Sur de la ciudad de Guayaquil, cuenta con acceso fácil en transportación urbana, entre otros medios particulares de transportación, posee instalaciones agradables para una óptima atención al público.

Alianza con proveedores: Con el afán de servir de la mejor manera a los clientes tanto al por mayor como al por menor, se plantea establecer alianzas con los principales importadores del sector, para de esta forma adquirir eficiencia teniendo un stock surtido que permita cumplir con los requerimientos de los clientes.

Crédito para pequeñas ferretería: En la actualidad Jocar ofrece productos a crédito en ferreterías en la ciudad de Guayaquil y en provincias. La empresa generalmente otorga crédito a sus clientes al por mayor normalmente de 30 días, se plantea incrementar el crédito a 60 días más, el plazo del crédito quedará a 30, 60 y 90 días según el monto del pedido. Se considera que el plazo del crédito representa un factor fundamental para captar clientes siempre y cuando estos cumplan con los requisitos para otorgarles crédito.

Personal Capacitado: La importancia en que el personal conozca acerca de los productos se convierte en ventaja competitiva para la empresa, ya que en ocasiones los clientes desconocen de marcas o necesitan productos de calidad a costos no tan altos, mediante la asesoría y atención al cliente oportuna y cordial, se espera satisfacer las necesidades de los clientes.

Promociones y Descuentos: La empresa ofrecería descuentos en las ventas al contado cada fin de mes del 10%, considerando que el término del mes es un día clave y propicio para el incremento de las ventas, por tanto, se reforzará con promociones lo que ayudaría a captar clientes.

Publicidad en la website: Las nuevas tecnologías y tendencias ofrecen oportunidades en la web como negocios de venta online el cual encuentran en crecimiento, se pretende ofertar los productos mediante la conformación de una página web que contenga información de los productos que se comercializan que responda a las necesidades y dudas de los clientes.

4.5 Cadena de Valor de Ferretería Jocar

Mediante la observación de cada uno de los eslabones que intervienen en los procesos de comercialización de la Ferretería Jocar, para lo cual se necesita segregar cada una de sus partes para así identificar las ventajas competitivas en las actividades generadoras de valor. La ventaja competitiva se podrá alcanzar cuando la actividad comercial integre actividades que disminuyan los costos que permita obtener diferenciación.

Ilustración No. 7
Cadena de Valor de Ferretería Jocar



Elaborado por: La Autora.

Actividades Primarias

Las actividades primarias representan al grupo de acciones enfocadas en la transferencia de los productos a los compradores, que consisten en la descripción del proceso que tiene la empresa desde la adquisición de productos, venta, entrega al cliente de los productos y post venta.

Compras Locales: Las compras locales de la ferretería comprende los pedidos a proveedores nacionales que se realizan cada 15 días, o cuando exista algún requerimiento de productos para mantener un nivel adecuado del inventario, que permitirá conservar abastecidas las bodegas, este eslabón tiene una gran importancia porque al agregarle valor a la cadena, se aplicará la estrategia de costes en la que las compras se efectuarán por mayores volúmenes y a plazos más reducidos para poder negociar con los proveedores mayores descuentos, lo que ayudaría a tener mejores precios de los que actualmente poseen.

Logística de Entrada: En esta actividad el personal asignado se dedica a la recepción de mercadería, luego la persona encargada realiza el conteo, en esta fase se procede a revisar que la mercadería pedida que este conforme a la factura y se encuentre en buen estado para luego proceder con el almacenamiento en las bodegas y control de inventarios. Cabe destacar que una estructurada y ordenada logística de entrada en el almacenamiento de productos permitirán que el stock de productos sea el adecuado y esté disponible para atender los requerimientos de los clientes de forma oportuna y eficiente.

Marketing y Ventas: Dentro de estas actividades se encuentran asociadas a promocionar los materiales, herramientas y productos en general a comercializar en la Ferretería Jocar; de esta manera se refuerzan las ventas para colocar los productos del negocio con precios competitivos y buscar la fidelidad de clientes potenciales, de este eslabón dependerá que la comercialización y las estrategias de marketing influyan en el incremento de las ventas, ya que en el negocio este debe ser sostenible en el tiempo, mediante estrategias a largo plazo que permitirán dar un valor agregado al eslabón, formando parte de los servicios dando un lugar preferencial a los clientes para mantenerlos satisfechos.

Logística de Salida: Una vez realizada las ventas al por mayor se procede a la facturación y luego al despacho de la mercadería solicitada, una vez realizados esos dos pasos se procede con el envío del pedido a la dirección del cliente al domicilio. Estas actividades son ejecutadas con el propósito de conseguir que los productos lleguen a los clientes en un tiempo no mayor a 48 horas que se considera un tiempo razonable, ya que la entrega oportuna permitiría competir con los rivales.

Servicios al cliente: Esta actividad lograr mantener y dar realce al valor del producto, incluyendo un soporte para brindar asesorías, receptor reclamos y conseguir que el cliente quede satisfecho. Esta actividad es muy importante ya que permite tomar en consideración para las futuras decisiones, las opiniones o sugerencias de los clientes. En Jocar se reciben las llamadas y se realizan las respectivas medidas a tomar, que aportarán al desarrollo y crecimiento.

Actividades de Apoyo: Estas actividades brindan apoyo a las actividades primarias en la ferretería mediante las distintas actividades realizadas.

Contabilidad y Finanzas: Departamento que se encargará de contabilizar los movimientos comerciales para generar resultados que servirán para la toma de decisiones futuras. Este departamento contará con un Jefe Financiero y con una asistente contable.

Gestión de Talento Humano: En la actualidad el talento humano es considerado como un recurso muy importante, que constituye un activo en la empresa, ya que forma parte del capital de la empresa. Basados en éste espíritu y concepción de la Gestión de Talento Humano, que consiste en el aprovechamiento de las habilidades, inteligencia, conocimientos, personalidad, aspiraciones, etc., Ferretería Jocar, propone aprovechar estas virtudes para alcanzar la eficiencia en el manejo del personal, así como también ejecutar un programa de incentivos para incrementar la productividad y proveer de capacitaciones a sus integrantes según el cargo que desempeñen.

4.6 Definición de Políticas, Objetivos, Estrategias y Metas Organizacionales

4.6.1 Políticas Organizacionales

Las políticas organizacionales de la Ferretería Jocar tienen la finalidad de crear un entorno más favorable al desarrollo de la ferretería, es una de las vías prácticas para hacer operativas las estrategias, proporcionando la orientación precisa para que los directivos y el personal realicen los planes de acción.

- Mantener en la Ferretería Jocar un actual sistema de información de los trabajos que se han realizado mediante el cumplimiento de sus funciones y planes de acción.
- Cumplir todo tipo de labor bajo los valores y principios organizacionales que tiene la Ferretería Jocar.
- Desarrollar un plan que incremente las ventas de Ferretería Jocar.
- Mejorar el nivel tecnológico general de la Ferretería, con la finalidad de automatizar las labores administrativas y operativas.
- Brindar trato justo y esmerado a todos los clientes.

- Atender a los clientes es responsabilidad de todo el personal de la Ferretería.
- Realizar evaluaciones periódicas antes durante y después de cada proceso operativo.
- Impulsar el desarrollo de la capacidad profesional del talento humano de la ferretería, mediante los planes inducción y capacitación permanentes en la labor que desempeña cada empleado.

4.6.2 Objetivos Organizacionales

Los objetivos de la empresa se encuentran defendidos y enlazados directamente, debido a que son los propósitos que pretendemos realizar con la ejecución de esta propuesta.

- Reconocimiento situacional de la Ferretería Jocar.
- Diseñar el organigrama y el manual de cargos y perfiles que organice las funciones y responsabilidades de cada área funcional.
- Identificar las necesidades del personal para la preparación de los empleados mediante la capacitación y motivación.
- Analizar e interpretar los reclamos y sugerencias de los clientes.
- Desarrollar e implementar un plan estratégico que involucre los esfuerzos de los directivos y empleados.
- Diferenciar a Ferretería Jocar de la competencia por la atención y el valor agregado que se le da al servicio, de esta manera se posiciona la imagen de la empresa.

4.6.3 Estrategias Organizacionales

A través de la aplicación de estrategias se desea lograr un incremento ordenado y rentable, proyectado a mantener una cultura de expansión que permita que la Ferretería Jocar sea reconocida como distribuidor de productos ferreteros de calidad y excelencia en atención al cliente.

- Incursionar en nuevos mercados geográficos.

- Implementar una estrategia de fidelización de los clientes, manteniendo un registro de los mismos y generando incentivos.
- Implementar manual cargos y perfiles, el mismo que debe actualizarse cada año.
- Preparar un plan anual de capacitación para el personal.
- Implementar un buzón de quejas y sugerencias para los clientes.
- Enfocarse en un mercado específico con el fin de especializarse en éste y lograr una mayor eficiencia.
- Competir en base a costos ofreciendo los productos al menor precio del mercado.

4.6.4 Metas Organizacionales

La Ferretería Jocar está preparada para cumplir las metas crucialmente importantes, todo el personal debe contribuir activamente a su cumplimiento.

- Lograr que los empleados de la Ferretería Jocar capten satisfactoriamente los conocimientos adquiridos en la inducción.
- Incrementar las ventas.
- Lograr satisfacer las necesidades de los clientes y así alcanzar la excelencia brindando un servicio de calidad.
- Capacitar constantemente al personal, para la ejecución de los procedimientos estratégicos.
- Implementar un plan de marketing on line.
- Socializar de forma total el organigrama, la misión, visión y objetivos organizacionales.
- Ejecutar plan estratégico cumpliendo con los objetivos organizacionales propuestos.
- Mejorar la calidad de vida de los empleados.

4.7 Estructura Organizacional

4.7.1 Organigrama Propuesto

Se propone el diseño de un organigrama para la Ferretería Jocar donde están descritos los niveles jerárquicos de arriba hacia abajo, los canales formales de comunicación y la responsabilidad de cada miembro.

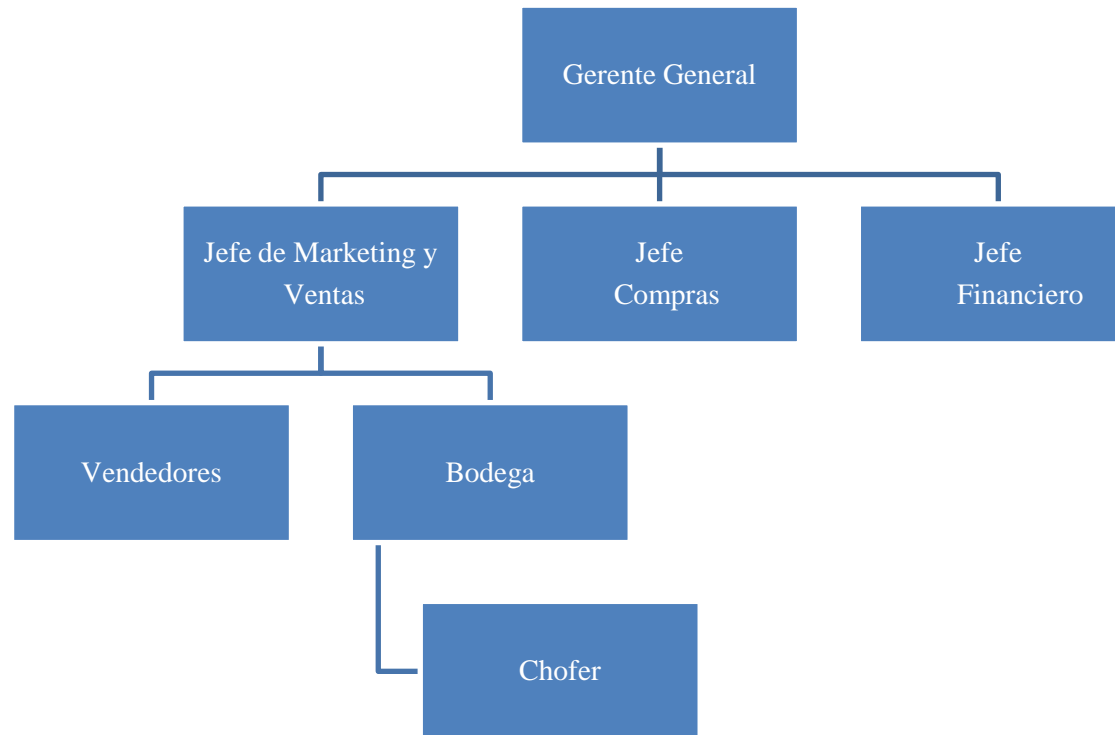
4.7.1.1 Elaboración del Organigrama

Las líneas de mando están en forma vertical sobre el órgano inmediato que va a recibir las órdenes del anterior, los tres niveles en que se divide la estructura de organización son: el directivo, medio y el operacional.

1. En la parte superior del diagrama se presenta la unidad del nivel directivo, es decir, el alto nivel gerencial del organismo.
2. En la parte intermedia del diagrama se ubican las unidades con funciones de apoyo medio o sostén al nivel directivo y a la institución en general, las cuales son conocidas como jefaturas, en este nivel prestan un servicio especializado en la organización, convirtiéndose en la base para los controles funcionales y para la economía en las operaciones de la institución.
3. La parte operativa son las unidades de este tipo se ubican inmediatamente bajo el nivel de las jefaturas por su especialidad, tienen autoridad funcional sobre las mismas. Es decir, tienen poder para decidir aspectos sobre ciertas fases de actividades relacionadas con el campo de su especialidad.



Ilustración No. 8
Organigrama de la Ferretería Jocar



Fuente: Ferretería Jocar
Elaborado por: La Autora

4.7.1.2 Asignación de Funciones Específicas

El establecimiento de las funciones y responsabilidades específicas de los empleados de los diferentes departamentos, va a promover el desarrollo ordenado y sistemático de las tareas y actividades que desempeñan diariamente en cada puesto de trabajo en la ferretería; así como también, se optimizará el tiempo para el proceso de selección.

La asignación de responsabilidades va a determinar los conocimientos, actitudes, habilidades que se requiere en cada área de trabajo y se lo va a realizar mediante la elaboración e implementación de un manual de cargos y perfiles, que describa:

GERENTE GENERAL: Llevar el control de la empresa, para que la misma, se encuentre en equilibrio y no llegue a sufrir pérdidas dentro el ejercicio del año, apoyándose con los jefes de los departamentos con que cuenta la ferretería.

ÁREA DE MARKETING Y VENTAS: Coordinar y sincronizar las actividades y tiempos destinados para la realización de los fines u objetivos que persigue el departamento y lograr el objetivo de la ferretería.

ÁREA DE FINANZAS: Controlar la contabilidad, la administración de recursos financieros, y pago de servicios.

ÁREA DE COMPRAS: Programar, coordinar, ejecutar y controlar la adquisición de materiales y materia prima que necesita la empresa para su funcionamiento, velando para que dichas adquisiciones se realicen en el momento justo, en las cantidades necesarias, con la calidad adecuada y al precio más conveniente.

4.7.1.3 Manual de Cargos y Perfiles para la Institución

El Manual de Procedimientos documenta la experiencia, el conocimiento y las técnicas que se generan; se considera que esta suma de experiencias y técnicas

conforman la tecnología de la institución, la misma que sirve de base para que siga creciendo y se desarrolle.

4.7.1.4 Modelo de Operación

El modelo de operación del manual de cargos y perfiles de la Ferretería Jocar cuenta con los siguientes objetivos:

- Normalizar las funciones, para ser más efectivos en la consecución de los objetivos institucionales, de acuerdo con la unificación de los criterios internos y externos que garanticen el control de actividades y operaciones de la Ferretería Jocar.
- Fortalecer los procesos de evaluación del sistema de control interno, para generar las herramientas necesarias que permitan apoyar la toma de decisiones, garantizando el mejoramiento continuo y con ello el cumplimiento de sus objetivos organizacionales y sociales de la Ferretería Jocar.
- Incrementar la eficiencia operacional a través de una interrelación de los diferentes empleados de la ferretería, buscando la eliminación de las actividades repetitivas y la integración de las tareas críticas de éxito.
- Desarrollar un Manual, a través del cual se definan las funciones, perfiles e instrumentos básicos que permitan, el desarrollo de una filosofía gerencial fundamental.

4.7.1.5 Diseño del Manual

El desarrollo del manual está regido por ciertos principios que permiten a la institución cumplir con las leyes establecidas por el estado, además de facilitarle al empleado un desenvolvimiento seguro en sus tareas. Los principios que se toman en cuenta en el diseño, se refieren al cuerpo humano, a las herramientas y condiciones del ambiente laboral que permitirán que se sienta cómodo y seguro desarrollando las actividades que le corresponden dentro de cada área de trabajo.

El manual de cargos cuenta con una portada interna que proporciona información y logotipo de la empresa, título, a quien está dirigido, por quien es elaborado, quien lo revisa, fecha de elaboración y vigencia. El índice del manual facilita conocer el contenido y su ubicación exacta dentro del manual.

Los tres áreas para la descripción de los cargos y perfiles existentes en el manual (ventas y marketing, compras y finanzas) fueron elegidos en base en a los beneficios que brinda cada unidad de área, las mismas que esta descritas en el manual facilitando la comprensión de la secuencia del proceso, además de obtener un mejor control de las actividades que se realizan en cada área de la estructura organizacional.

Para una mejor identificación y uniformidad del manual de cargos, posee un formato maestro, el cual incluye datos como:

- ✓ Logotipo de la empresa.
- ✓ Título del documento
- ✓ Responsable
- ✓ Descripción.

En cuanto a la redacción de los procedimientos, esta es efectiva pues utiliza palabras sencillas y directas que permiten al usuario una fácil interpretación del procedimiento, logrando de esta forma cumplir con el objetivo primordial del manual.

**FERRETERÍA
JOCAR**

EMPRESA:

“FERRETERÍA JOCAR”



MANUAL DE CARGOS Y PERFILES


GUAYAQUIL


Elaborado por:

Revisado por:

Fecha de elaboración:

Vigencia:

	MANUAL DE FUNCIONES
	CONTENIDO
<p>ESTRUCTURA DEL MANUAL DE FUNCIONES</p> <p>Finalidad Alcance Objetivo General Objetivos Específicos</p> <p>INTRODUCCIÓN</p> <p>MISIÓN</p> <p>VISIÓN</p> <p>ORGANIGRAMA DE LA FERRETERÍA JOCAR</p> <p>CARGOS ANALIZADOS</p> <p>CONCLUSIONES EN BASE AL ANÁLISIS DE LOS CARGOS</p> <p>Sobre la edad Sobre el conocimiento Sobre la experiencia Conocimientos requeridos Competencias y habilidades Características Psicológicas Organigrama de la Ferretería Jocar</p> <p>CARGOS</p> <p>Gerencia Jefe de Marketing y Ventas Jefe de Compras Jefe Financiero Vendedor Bodeguero Chofer</p> <p>POLÍTICAS PARA LA VALORACIÓN Y ANÁLISIS DE CARGOS Y PERFILES</p> <p>Políticas Procedimientos Controles</p>	

	MANUAL DE FUNCIONES
	ESTRUCTURA DEL MANUAL DE FUNCIONES
<p>FINALIDAD</p> <p>El Manual de cargos y perfiles es el documento normativo que regula su funcionamiento, precisa los niveles de autoridad y responsabilidad, describe sus funciones generales y específicas a nivel de cargo o puesto de trabajo desarrolladas a partir de su estructura orgánica y funciones generales establecidas en el Reglamento de Organización y Funciones así como en base a los requerimientos de cargos.</p> <p>ALCANCE</p> <p>El contenido del presente manual es de competencia de los Jefes de las respectivas Oficinas y Unidades orgánicas y de todo el personal que labora en la Ferretería Jocar.</p> <p>OBJETIVO GENERAL</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cumplir con el ordenamiento jurídico-laboral establecido por la ley del estado y las políticas establecidas por la compañía, para que sirva como documento formal donde se describen las funciones y objetivos de los puestos existentes y el perfil que se requiere para ocuparlos. <p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conocer funciones y objetivos de los puestos y departamentos. - Registrar información para el manual de funciones. - Obtener aprobación de los directivos y autorización para la elaboración del manual, como documento de referencia para otros procesos. 	

INTRODUCCIÓN

Mantener un sistema de remuneración eficiente y un control sobre las actividades del personal, dependen en gran medida del correcto análisis y descripción de los puestos y determinación de los perfiles que se realice, ya que mediante este proceso se conocen aspectos como: para que existe cada puesto, cuál es el beneficio para la empresa, que hacen las personas, cuáles son sus competencias, con qué recursos trabajan, en qué ambiente, como valorar los cargos.

Cada uno de los factores (o exigencias) determinados en las Estructuras Funcionales le dan peso al puesto, ya que se le asigna una puntuación a cada uno, luego se compara con el mercado, con otros puestos y con la realidad de la empresa (en materia de presupuesto) y al final se le da un valor (económico) al cargo.

Para determinar estos factores en la actualidad, se elaboró un formato de levantamiento de análisis y descripción de cargo, cuestionario que se le ha aplicado a todo el personal de la Ferretería, permitiendo que los mismos empleados digan cuáles son sus actividades actuales y las condiciones (humanas) que deben tener para desempeñarse de manera efectiva sus funciones.


Presentamos a continuación un resumen de los resultados obtenidos luego de análisis de los cargos que deben ser revisados y discutido por los jefes.

CONCLUSIONES EN BASE AL ANÁLISIS DE LOS CARGOS.

SOBRE LA EDAD.

No es un requerimiento importante, ni le da peso adicional al perfil. Además actualmente están en los puestos empleados fuera de los rangos de la edad exigidos o a punto de alcanzarlos. Por lo tanto es un factor que se puede quitar de las guías funcionales.

Más bien debe tomarse en cuenta dentro del proceso de selección, al momento de elegir al candidato.

	MANUAL DE FUNCIONES
	INTRODUCCIÓN
<p><u>SOBRE EL CONOCIMIENTO</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - No importa si es egresado, ya que el contrato no se estipula como un requisito indispensable. - No es necesario como requerimiento que se hayan graduado mediante tesis de grado (no agrega valor en cuanto al conocimiento requerimiento) <p><u>SOBRE LA EXPERIENCIA</u></p> <p>Según la información levantada, es preferible que los postulantes al cargo tengan por lo menos 2 años de experiencia, ya que si no es así los nuevos empleados demoran en aprender y adaptarse. Se debe considerar este punto como importante y necesario al momento de la selección de personal.</p> <p><u>CONOCIMIENTO REQUERIDOS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Sobre el manejo del inglés: No se necesitan niveles avanzados para el desempeño de los cargos, será de básico a intermedio. - Conocimientos sobre los utilitarios y programas de computación: Es necesario un nivel intermedio para el desempeño de sus actividades. - Propone considerar en el programa de inducción y en el plan de capacitación. <p><u>COMPETENCIA Y HABILIDADES.</u></p> <p>Los empleados deben tener mucha iniciativa, creatividad y auto motivación, por eso se va a introducir en el proceso de selección pruebas psicológicas que midan estos factores.</p> <p>También se agrega el factor “trabajo en equipo”, en las áreas de la compañía. Considerando que es necesario porque trabajan en grupos.</p> <p><u>CARACTERÍSTICAS PSICOLÓGICAS:</u></p> <p>La tolerancia en los colaboradores y jefes se ingresó como elemento importante, ya que ayuda a las relaciones, en equipo en el personal. Se incluirá en el proceso de selección formal de medir esta característica y; En el plan de capacitación este tema.</p>	

FERRETERÍA JOCAR	MANUAL DE FUNCIONES
	MISIÓN Y VISIÓN

Misión

“Somos una empresa que provee soluciones con materiales y herramientas de ferretería para satisfacer las necesidades de los clientes, con un servicio oportuno y de calidad”.

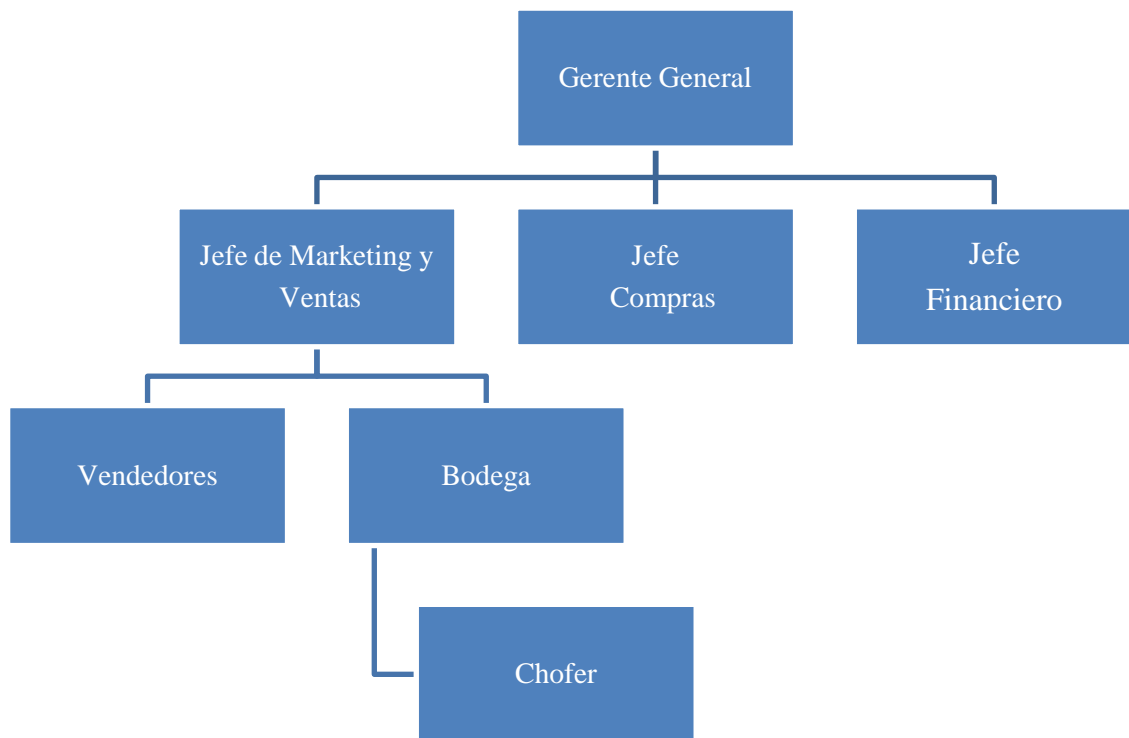
Visión

“Posicionarnos en el mercado ferretero, siendo reconocidos como detallistas y distribuidores de materiales de ferretería en general, con una oferta de valor diferenciada, con talento humano comprometido y capacitado para brindar a los clientes la mejor atención”.




MANUAL DE FUNCIONES

ORGANIGRAMA DE LA FERRETERÍA JOCAR



Fuente: Ferreteria Jocar
Elaborado por: La Autora

	MANUAL DE FUNCIONES
	CARGOS ANALIZADOS:
<p><u>GERENTE GENERAL</u></p> <p><u>JEFE DE MARKETING Y VENTAS</u></p> <p><u>JEFE DE COMPRAS</u></p> <p><u>JEFE FINANCIERO</u></p> <p><u>VENDEDORES</u></p> <p><u>BODEGUERO</u></p> <p><u>CHOFER</u></p> <p style="text-align: center; margin-top: 40px;">FECHA DE ELABORACIÓN: SEPTIEMBRE 2015</p>	

FERRETERÍA JOCAR	MANUAL DE FUNCIONES		
	Responsable	Área	Puesto
		Gerencia	Gerente General

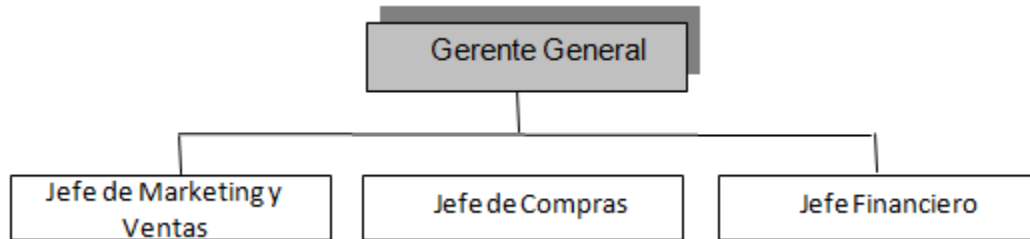
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

NOMBRE DEL CARGO: GERENTE GENERAL

DEPARTAMENTO:

NIVEL JERARQUICO: GERENCIAL

ORGANIGRAMA:




2. DEFINICIÓN O RESUMEN:

Planificación, organización, dirección y control de las actividades internas de la empresa así como de la coordinación y toma de decisiones sobre la comercialización de los productos y personal del área de ventas.

3. RESPONSABILIDADES

Descripción de funciones y tareas
– Responsable de negociar, planificar, organizar, integrar, coordinar, dirigir y controlar las labores de la Ferreteria , dentro del marco de las políticas y procedimientos establecidos por la empresa, impulsando el desarrollo y crecimiento de la misma.
– Será su responsabilidad la organización y planificación estratégicas de su empresa impulsando el desarrollo y crecimiento de la misma.
– Coordinará la definición de objetivos a corto, mediano y largo plazo.
– Diseñará la valoración salarial de acuerdo a los resultados de la Evaluación de desempeño.
– Coordinar con RR.HH. la capacitación del personal.
Otras
– Garantizar el mantenimiento y control adecuado de los sistemas de aseguramiento de calidad.

	MANUAL DE FUNCIONES		
	Responsable	Área	Puesto
		Gerencia	Gerente General

4. AUTORIDAD

Tiene autoridad dirigiendo y coordinando a las distintas áreas.

5. CRITERIOS DE DESEMPEÑO

- Puntualidad es fundamental para la organización.
- Responsabilidad trata de cumplir a cabalidad ya que de él depende el funcionamiento del personal a cargo.
- Iniciativa para mantener motivado al personal.
- Creatividad debe tenerla ya que el puesto de trabajo se dan cambios de estrategias para llegar a metas propuestas.
- Relaciones humanas deben ser buenas tanto para los clientes externos como internos.
- Trabajo en equipo es necesario para mantener la unión de la institución.
- Organización necesaria ya que debe llevar el control de metas y tareas asignadas.

6. CONDICIONES DE TRABAJO, RIESGO Y ENFERMEDADES

Equipos y Productos	Ambiente
<ul style="list-style-type: none"> • Siempre, computadora portátil, impresora, teléfono, copiadora, sumadora casi siempre, pen drive, fax. • Siempre escritorio, silla, archivador. 	<ul style="list-style-type: none"> • Adecuada ventilación, iluminado, lugar limpio. .
Riesgos de trabajo	Movilización
Los riesgos que se presentan en el puesto son: desgaste físico por las jornadas de trabajo prolongadas, ritmo intenso de trabajo, esfuerzo mental.	<ul style="list-style-type: none"> • Carro propio.

7. Perfil

Edad: 25 - 40 años
Sexo: N/A
Estado civil: N/A
Experiencia previa: Mínimo 5 años en cargos similares
Educación Formal:

Título profesional administración de empresas, marketing y ventas

Educación informal:

Conocimiento en planificación estratégica, técnicas de negociación.

Rasgos:

CARACTERÍSTICAS APTITUDINALES REQUERIDAS:

El puesto requiere excelente fluidez verbal, expresión escrita, predisposición al cambio, trabajo a presión, conocimiento e instrucción.

CARACTERÍSTICAS ACTITUDINALES REQUERIDAS:

El puesto requiere excelente memoria, capacidad de análisis, Capacidad de liderazgo, Capacidad de planificación, Capacidad en trabajo en equipo, Ser investigativo, Mantenerse a la vanguardia.

Responsable	Área	Puesto
	Marketing y Ventas	Jefe de Marketing y Ventas

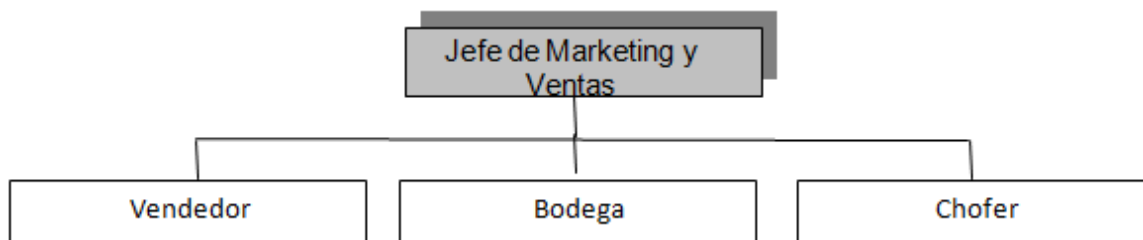
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

NOMBRE DEL CARGO: JEFE DE MARKETING Y VENTAS

DEPARTAMENTO: MARKETING Y VENTAS

NIVEL JERARQUICO: MEDIO

ORGANIGRAMA:



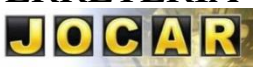
2. DEFINICIÓN O RESUMEN:

Gestionar a los equipos de ventas, segmentar a los clientes por canales, para asegurar que se cumpla el presupuesto de ventas, definiendo en conjunto con la Gerencia las estrategias necesarias para su logro.

3. RESPONSABILIDADES

Descripción de funciones y tareas

- Elaborar estrategias de mercadeo.
- Gestionar estrategias de posicionamiento en el mercado.
- Coordinar promociones.
- Liderar equipo de ventas, planificando y dirigiendo sus acciones.
- Proponer y dirigir las acciones de ventas, considerando las operaciones y recursos humanos de la empresa.
- Segmentar a los clientes por canales.
- Definir y controlar la composición y metas de ventas en equipos.
- Gestionar el desempeño de los ejecutivos.
- Definir incentivos de ventas.
- Controlar procesos de facturación y servicio de post venta.
- Informar a la empresa y supervisar que se cumplan los acuerdos operativos y comerciales con clientes.
- Actuar en coherencia con los valores organizacionales.

FERRETERÍA 	MANUAL DE FUNCIONES		
	Responsable	Área	Puesto
		Marketing y Ventas	Jefe de Marketing y Ventas

4. AUTORIDAD

Tiene autoridad solo en las funciones a su cargo.

5. CRITERIOS DE DESEMPEÑO

- Puntualidad es fundamental para la organización.
- Responsabilidad trata de cumplir a cabalidad ya que de él depende el funcionamiento del personal.
- Iniciativa para mantener motivado al personal.
- Creatividad debe tenerla ya que el puesto de trabajo se dan cambios de estrategias para llegar a metas propuestas.
- Relaciones humanas deben ser buenas tanto para los clientes externos como internos.
- Trabajo en equipo es necesario para mantener la unión de la institución.
- Organización necesaria ya que debe llevar el control de metas y tareas asignadas.

6. . CONDICIONES DE TRABAJO, RIESGO Y ENFERMEDADES

Equipos y Productos	Ambiente
Siempre, computadora portátil, impresora, teléfono, copiadora, sumadora casi siempre, pen drive, fax. Siempre escritorio, silla, archivador.	Adecuada ventilación, iluminado, lugar limpio. .
Riesgos de trabajo	Movilización
Los riesgos que se presentan en el puesto son: desgaste físico por las jornadas de trabajo prolongadas, ritmo intenso de trabajo, esfuerzo mental.	

7. Perfil

Edad:	25 – 35 años
Sexo:	N/A
Estado civil:	N/A
Experiencia previa:	Mínimo 3 años en cargos similares
Educación Formal:	

Deberá poseer título profesional o estar cursando la universidad en carreras afines.

Educación informal:

Conocimiento en planificación estratégica, administración por proceso, programa de control de proyecto. Conocimientos en administración estratégica, estudio de mercado, servicio al cliente, manejo de relaciones humanas.

Rasgos:

CARACTERÍSTICAS APTITUDINALES REQUERIDAS:

Este puesto requiere excelente rapidez numérica, rapidez de captación, solución de problemas, fluidez verbal, memoria, trabajo bajo presión.

CARACTERÍSTICAS ACTITUDINALES REQUERIDAS:

Este puesto requiere excelente creatividad, estabilidad emocional, manejo de relaciones interpersonales capacidad de análisis, capacidad de liderazgo, mantenerse a la vanguardia, resistencia al trabajo bajo presión, habilidades de negociación.

Responsable	Área	Puesto
	Compras	Jefe De Compras

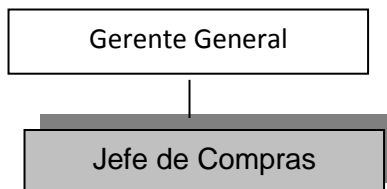
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

NOMBRE DEL CARGO: JEFE DE COMPRAS

DEPARTAMENTO: COMPRAS

NIVEL JERARQUICO: MEDIO

ORGANIGRAMA:



2. DEFINICIÓN O RESUMEN:

Coordinar la adquisición de productos a los mejores precios, con el objetivo de cumplir con todos los requerimientos solicitados por ventas.

3. RESPONSABILIDADES

Descripción de funciones y tareas

- Atiende las diferentes solicitudes de adquisición de materiales y/o equipos, previa aprobación del organismo competente.
- Analiza órdenes de compras y las tramita ante los órganos competentes.
- Solicita a diferentes proveedores cotizaciones de materiales y/o equipos.
- Hace seguimiento a las compras realizadas por la unidad.
- Suministra información sobre las órdenes de compras y las compras realizadas.
- Distribuye y supervisa las actividades del personal a su cargo.
- Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
- Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.
- Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

4. AUTORIDAD

Tiene autoridad solo en las funciones a su cargo.

5. CRITERIOS DE DESEMPEÑO

- Puntualidad es fundamental para la organización.
- Responsabilidad trata de cumplir a cabalidad ya que de él depende el funcionamiento del personal a cargo.
- Iniciativa para mantener motivado al personal.
- Creatividad debe tenerla ya que el puesto de trabajo se dan cambios de estrategias para llegar a metas propuestas.
- Relaciones humanas deben ser buenas tanto para los clientes externos como internos.
- Trabajo en equipo es necesario para mantener la unión de la institución.
- Organización necesaria ya que debe llevar el control de metas y tareas asignadas.

6. CONDICIONES DE TRABAJO, RIESGO Y ENFERMEDADES

Equipos y Productos	Ambiente
<ul style="list-style-type: none"> • Siempre, computadora portátil, impresora, teléfono, copiadora, sumadora casi siempre, pen drive, fax. • Siempre escritorio, silla, archivador. 	Adecuada ventilación, iluminado, lugar limpio.
Riesgos de trabajo	Movilización
<ul style="list-style-type: none"> • Los riesgos que se presentan en el puesto son: desgaste físico por las jornadas de trabajo prolongadas, ritmo intenso de trabajo, esfuerzo mental. 	

7. Perfil

Edad: 25 – 35 años
Sexo: N/A
Estado civil: N/A
Experiencia previa: Mínimo 3 años en cargos similares
Educación Formal:

Deberá poseer título profesional en Ingeniería Comercial o estar cursando la universidad en carreras afines.

Educación informal:

Conocimiento en planificación estrategia, administración por proceso, programa de control de proyecto. Conocimientos en administración estratégica, estudio de mercado, servicio al cliente, manejo de relaciones humanas

Rasgos:

CARACTERÍSTICAS APTITUDINALES REQUERIDAS:

Este puesto requiere excelente rapidez numérica, rapidez de captación, solución de problemas, fluidez verbal, memoria, trabajo bajo presión.

CARACTERÍSTICAS ACTITUDINALES REQUERIDAS:

Este puesto requiere excelente creatividad, estabilidad emocional, manejo de relaciones interpersonales capacidad de análisis, capacidad de liderazgo, mantenerse a la vanguardia, resistencia al trabajo bajo presión habilidades de negociación.

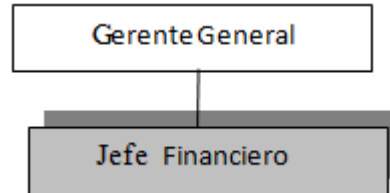
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

NOMBRE DEL CARGO: JEFE FINANCIERO

DEPARTAMENTO: FINANCIERO

NIVEL JERARQUICO: MEDIO

ORGANIGRAMA:



2. DEFINICIÓN O RESUMEN:

Coordinar que se cumpla todos los requerimientos para cumplir con la elaboración de los estados financieros, que permitan una adecuada toma de decisiones.

3. RESPONSABILIDADES

Descripción de funciones y tareas

- Coordinación de la elaboración de los Estados Contables y Financieros, siendo a este respecto especialmente importante, los ajustes a las Normas Contables Internacionales.
- Supervisión del Control de Gestión: definición de procedimientos, diseño de los procesos presupuestarios.
- Gestión de las variables financieras: Gestión de Cobros.
- Optimización de la política fiscal de la empresa.
- Supervisión de la relación con terceros: Auditores externos, Administraciones.
- Estudios de informes de viabilidad de inversiones / proyectos, reorientaciones estratégicas.
- Selección, formación y desarrollo de sus equipos.
- Gestión de los recursos humanos.
- Optimización de los sistemas de gestión.
- Diseño de las políticas de desarrollo de la compañía.
- Supervisión de la política fiscal.
- Coordinación de los servicios generales.

4. AUTORIDAD

Tiene autoridad solo en las funciones a su cargo.

5. CRITERIOS DE DESEMPEÑO

- Puntualidad es fundamental para la organización.
- Responsabilidad trata de cumplir a cabalidad ya que de él depende el funcionamiento del personal a cargo.
- Iniciativa para mantener motivado al personal.
- Creatividad debe tenerla ya que el puesto de trabajo se dan cambios de estrategias para llegar a metas propuestas.
- Relaciones humanas deben ser buenas tanto para los clientes externos como internos.
- Trabajo en equipo es necesario para mantener la unión de la institución.
- Organización necesaria ya que debe llevar el control de metas y tareas asignadas.

6. CONDICIONES DE TRABAJO, RIESGO Y ENFERMEDADES

Equipos y Productos	Ambiente
<ul style="list-style-type: none"> • Siempre, computadora portátil, impresora, teléfono, copiadora, sumadora casi siempre, pen drive, fax. • Siempre escritorio, silla, archivador. 	<ul style="list-style-type: none"> • Adecuada ventilación, iluminado, lugar limpio.
Riesgos de trabajo	Movilización
<ul style="list-style-type: none"> • Los riesgos que se presentan en el puesto son: desgaste físico por las jornadas de trabajo prolongadas, ritmo intenso de trabajo, esfuerzo mental. 	

7. Perfil

Edad: 25 – 35 años
Sexo: N/A
Estado civil: N/A
Experiencia previa: Mínimo 3 años en cargos similares
Educación Formal:

Formación superior en finanzas y / o en gestión, completada eventualmente con algún postgrado en contabilidad y en algunos casos incluso con un MBA.

Educación informal:

Conocimiento en planificación estratégica, administración por proceso, programa de control de proyecto. Conocimientos en administración estratégica, estudio de mercado, servicio al cliente, manejo de relaciones humanas.

Rasgos:

CARACTERÍSTICAS APTITUDINALES REQUERIDAS:

Este puesto requiere excelente rapidez numérica, rapidez de captación, solución de problemas, fluidez verbal, memoria, trabajo bajo presión.

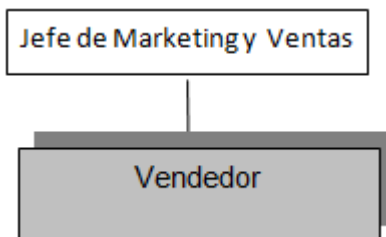
CARACTERÍSTICAS ACTITUDINALES REQUERIDAS:

Este puesto requiere excelente creatividad, estabilidad emocional, manejo de relaciones interpersonales capacidad de análisis, capacidad de liderazgo, mantenerse a la vanguardia, resistencia al trabajo bajo presión habilidades de negociación.

Responsable	Área	Puesto
	Marketing y Ventas	Vendedor

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

NOMBRE DEL CARGO: VENDEDOR
DEPARTAMENTO: MARKETING Y VENTAS
NIVEL JERARQUICO: OPERATIVO
ORGANIGRAMA:



2. DEFINICIÓN O RESUMEN:

Atender de forma personalizada al cliente para la venta de nuestros productos, brindando siempre buen servicio e imagen.

3. RESPONSABILIDADES

Descripción de funciones y tareas
<ul style="list-style-type: none"> - Establecer un Nexo entre Cliente y la empresa. - Recibir cordialmente al cliente. - Atender a los clientes y vender los productos. - Llevar cuentas de lo vendido. - Disponibilidad a otras tareas que se lo deleguen. - Contribuir a la solución de problemas. - Administrar su territorio o zona de Ventas. - Integrarse a las actividades de marketing de la empresa que representa.

4. AUTORIDAD

Tiene autoridad solo en las funciones a su cargo.

5. CRITERIOS DE DESEMPEÑO

- Puntualidad es fundamental para la organización.
- Responsabilidad trata de cumplir a cabalidad ya que de él depende el funcionamiento del personal a cargo.
- Iniciativa para mantener motivado al personal.
- Creatividad debe tenerla ya que el puesto de trabajo se dan cambios de estrategias para llegar a metas propuestas.
- Relaciones humanas deben ser buenas tanto para los clientes externos como internos.
- Trabajo en equipo es necesario para mantener la unión de la institución.
- Organización necesaria ya que debe llevar el control de metas y tareas asignadas.
- Seguridad garantía que se da a alguien en la realización de alguna tarea.

6. CONDICIONES DE TRABAJO, RIESGO Y ENFERMEDADES

Equipos y Productos	Ambiente
<ul style="list-style-type: none"> • Siempre, computadora portátil, impresora, teléfono, copiadora, sumadora casi siempre, pen drive, fax. • Siempre escritorio, silla, archivador. 	<ul style="list-style-type: none"> • Adecuada ventilación, iluminado, lugar limpio.
Riesgos de trabajo	Movilización
<ul style="list-style-type: none"> • Los riesgos que se presentan en el puesto son: desgaste físico por las jornadas de trabajo prolongadas, ritmo intenso de trabajo, esfuerzo mental. 	

7. Perfil

Edad: 25 – 30 años
Sexo: N/A
Estado civil: N/A
Experiencia previa: Mínimo 2 años en cargos similares
Educación Formal:
 Bachiller

Educación informal:

Nivel de educación mínima de bachiller con conocimientos de atención al cliente y de relaciones humanas.

Rasgos:

CARACTERÍSTICAS APTITUDINALES REQUERIDAS:

El puesto requiere excelente fluidez verbal, expresión escrita, predisposición al cambio, trabajo a presión, conocimiento e instrucción.

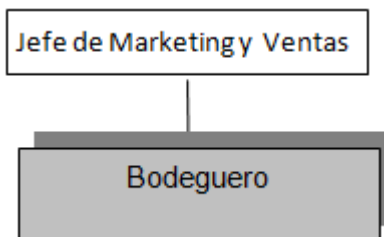
CARACTERÍSTICAS ACTITUDINALES REQUERIDAS:

El puesto requiere excelente memoria, capacidad de análisis, Capacidad de liderazgo, Capacidad de planificación, Capacidad en trabajo en equipo.

Responsable	Área	Puesto
	Marketing y Ventas	Bodeguero

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

NOMBRE DEL CARGO: BODEGUERO
DEPARTAMENTO: MARKETING Y VENTAS
NIVEL JERARQUICO: OPERATIVO
ORGANIGRAMA:




2. DEFINICIÓN O RESUMEN:

Es el responsable de asegurar un stock permanente de productos, despachar y mantener un claro registro de las existencias.

3. RESPONSABILIDADES

Descripción de funciones y tareas
<ul style="list-style-type: none"> - Es necesario asegurar que la carga almacenada permanezca en buen estado de conservación. - Manejar agentes limpiadores, equipos de protección personal. - Clasificar los productos y materiales de acuerdo con la normativa de la empresa, y mantener una fluida comunicación con las distintas áreas de la empresa. - Cumplir con las normas de higiene y seguridad, junto a una adecuada presentación personal. - Recibir los productos. - Verifica con la factura la cantidad de los productos. - Emitir un informe al Jefe de Ventas del trabajo realizado.

	MANUAL DE FUNCIONES	
	Responsable	Área
		Marketing y Ventas
		Puesto
		Bodeguero

4. AUTORIDAD

Tiene autoridad solo en las funciones a su cargo.

5. CRITERIOS DE DESEMPEÑO

- Puntualidad es fundamental para la organización.
- Responsabilidad trata de cumplir a cabalidad ya que de él depende el funcionamiento del personal a cargo.
- Iniciativa para mantener motivado al personal.
- Creatividad debe tenerla ya que el puesto de trabajo se dan cambios de estrategias para llegar a metas propuestas.
- Relaciones humanas deben ser buenas tanto para los clientes externos como internos.
- Trabajo en equipo es necesario para mantener la unión de la institución.
- Organización necesaria ya que debe llevar el control de metas y tareas asignadas.
- Seguridad garantía que se da a alguien en la realización de alguna tarea.

6. CONDICIONES DE TRABAJO, RIESGO Y ENFERMEDADES

Equipos y Productos	Ambiente
<ul style="list-style-type: none"> • Siempre, computadora portátil, impresora, teléfono, copiadora, sumadora casi siempre, pen drive, fax. • Siempre escritorio, silla, archivador. 	<ul style="list-style-type: none"> • Adecuada ventilación, iluminado, lugar limpio.
Riesgos de trabajo	Movilización
<ul style="list-style-type: none"> • Los riesgos que se presentan en el puesto son: desgaste físico por las jornadas de trabajo prolongadas, ritmo intenso de trabajo, esfuerzo mental. 	

7. Perfil

Edad: 18 – 30 años
Sexo: N/A
Estado civil: N/A
Experiencia previa: Mínimo 1 año en cargos similares

Educación Formal:

Bachiller

Educación informal:

Conocimiento en planificación estratégica, administración por proceso, programa de control de proyecto. Conocimientos en administración estratégica, estudio de mercado, servicio al cliente, manejo de relaciones humanas

Rasgos:

CARACTERÍSTICAS APTITUDINALES REQUERIDAS:

El puesto requiere excelente fluidez verbal, expresión escrita, predisposición al cambio, trabajo a presión, conocimiento e instrucción.

CARACTERÍSTICAS ACTITUDINALES REQUERIDAS:

El puesto requiere excelente memoria, capacidad de análisis, Capacidad de liderazgo, Capacidad de planificación, Capacidad en trabajo en equipo.

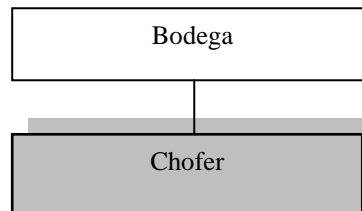
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

NOMBRE DEL CARGO: CHOFER

DEPARTAMENTO: MARKETING Y VENTAS

NIVEL JERARQUICO: OPERATIVO

ORGANIGRAMA:



2. DEFINICIÓN O RESUMEN:

Tiene la responsabilidad de entregar los pedidos a los clientes al por mayor dentro de la ciudad, y de gestionar cobranzas.

3. RESPONSABILIDADES

Descripción de funciones y tareas

- Entregar los pedidos a tiempo, sin retrasos.
- Se encarga de gestionar cobranzas.
- Realizar un informe escrito de las actividades que han realizado en el día.

4. AUTORIDAD

Tiene autoridad solo en las funciones a su cargo.

5. CRITERIOS DE DESEMPEÑO

- Puntualidad es fundamental para la organización
- Responsabilidad trata de cumplir a cabalidad ya que de él depende el funcionamiento del personal a cargo.
- Iniciativa para mantener motivado al personal.
- Creatividad debe tenerla ya que el puesto de trabajo se dan cambios de estrategias para llegar a metas propuestas.
- Relaciones humanas deben ser buenas tanto para los clientes externos como internos.
- Trabajo en equipo es necesario para mantener la unión de la institución.
- Organización necesaria ya que debe llevar el control de metas y tareas asignadas.
- Seguridad garantía que se da a alguien en la realización de alguna tarea.

6. CONDICIONES DE TRABAJO, RIESGO Y ENFERMEDADES

Equipos y Productos	Ambiente
	Adecuada ventilación, iluminado, lugar limpio.
Riesgos de trabajo	Movilización
<ul style="list-style-type: none"> • Los riesgos que se presentan en el puesto son: desgaste físico por las jornadas de trabajo prolongadas, ritmo intenso de trabajo, esfuerzo mental. 	

7. Perfil

Edad: 28 – 45 años
Sexo: N/A
Estado civil: N/A
Experiencia previa: Mínimo 2 años en cargos similares
Educación Formal:
 Bachiller
 Licencia profesional
Educación informal:
 Nivel de educación mínima de bachiller.

Rasgos:

CARACTERÍSTICAS APTITUDINALES REQUERIDAS:

El puesto requiere excelente fluidez verbal, expresión escrita, predisposición al cambio, trabajo a presión, conocimiento e instrucción.

CARACTERÍSTICAS ACTITUDINALES REQUERIDAS:

El puesto requiere excelente memoria, capacidad de análisis, Capacidad de liderazgo, Capacidad de planificación, Capacidad en trabajo en equipo.


POLÍTICAS

- 1) La línea de Supervisión es responsable por generar la descripción de funciones para cada uno de los cargos que están bajo el marco de acción de su área y de mantenerlas actualizadas. El área de Recursos Humanos apoyará técnicamente en este proceso.
- 2) A través del análisis de la descripción del cargo se conocerá cual es el objetivo organizacional para que exista el cargo y se podrá elaborar el perfil demandado. Este proceso permitirá a la vez identificar la persona con las cualidades apropiadas para que contribuya en ese cargo.
- 3) El Coordinador es responsable por mantener un diálogo con la persona que ocupa el cargo para asegurarse que este bien entendida toda la información presentada en la Descripción de Cargo que le corresponde.
- 4) Ante una propuesta de cambio de cargo, el Coordinador es quien conversa con la persona una vez que el área de Recursos Humanos haya efectuado la medición del perfil requerido por la posición versus el perfil de la persona propuesta para el cambio de cargo y las gerencias funcionales del área que entrega y el área que recibe el recurso estén de acuerdo.
- 5) Las Descripciones de Cargos, deberán contener información que permita entender con absoluta claridad el rol del cargo , siendo las más importantes las siguientes: (Formato: Descripción de Cargos)
 - Datos del Cargo
 - Objetivo principal del Cargo
 - Descripción de funciones y tareas
 - Riesgos -Controles
 - Fecha de elaboración
 - Firmas de la persona que ocupa el cargo y su Coordinador

- 6) Para definir el Perfil del Cargo, la administración y el área encargada de RRHH trabajarán conjuntamente siendo necesario completar la Descripción de Cargos con la siguiente información:
- Nivel académico y capacitación previa requerida
 - Experiencia previa requerida
 - Componentes requeridos: comportamiento, destrezas y habilidades
 - Otros requisitos y exigencias del cargo
 - Valoración del Cargo.

PROCEDIMIENTOS

- a. Cuando una persona es contratada, el área encargada de RRHH mantendrá una reunión con el nuevo colaborador para explicarle a detalle su Descripción de Cargo. El documento firmado deberá enviarse a Finanzas para incluirlo en el file personal.
- b. Cuando un colaborador sea promovido a un nuevo cargo o se modifiquen algunas de sus funciones, el encargado del área, repetirá los pasos indicados en el punto 1.
- c. Los Perfiles de Cargos serán de utilidad en los siguientes procesos de Recursos Humanos:
 - En los Procesos de Selección.
 - Para elaborar el Plan de Entrenamiento ante una contratación o cambio de cargo o funciones.
 - Para diseñar el Pensum de Estudios requerido para el cargo.
 - Para desarrollar los Planes de Capacitación y de Carrera Profesional de los colaboradores de la empresa en relación a sus cargos.
 - Para valoración de los cargos.

	MANUAL DE FUNCIONES
	CONTROLES:
<p>CONTROLES</p> <ol style="list-style-type: none">1) El área de Financiera controlará que existan para todos los cargos una descripción y que la misma este firmada por los colaboradores y archivada en el file personal.2) Cuando sea necesario crear un nuevo cargo, Finanzas lo revisará contra la estructura a fin de mantener homogeneidad en la misma.3) Mantener en el file personal el documento de cambio de funciones	

4.7.2 Tiempo de Implementación

Luego de la elaboración del manual, el tiempo empleado para la implementación del mismo en la empresa distribuidora será de un mes (véase tabla No. 27), durante el cual se llevaron a cabo actividades como el establecimiento del diseño del manual, la autorización del manual por parte de los directivos de la institución. El proceso de implementación tiene como parte principal la distribución del manual a todas las áreas involucradas en los procedimientos, así mismo la capacitación a los usuarios del manual.

A continuación se muestra como herramienta administrativa de presentación del tiempo de implementación del manual, el cual da a conocer las actividades que se llevan a cabo durante la implementación del mismo, así también en el seguimiento, indicando las fechas de calendario en que se producen las actividades.

Tabla No. 27
Cronograma de implementación

NOMBRE DE LA TAREA	1era semana					2da semana					3era semana					4ta semana				
	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V
Implementación del manual de Cargos y Perfiles																				
Establecimiento del diseño del manual	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■										
Aprobación y autorización											■									
Distribución del manual a los funcionarios											■	■								
Capacitación del personal												■	■	■	■					
Seguimiento y Evaluación																				
Evaluación de la funcionalidad																	■			
Elaboración de los formatos y registros de asistencia.																	■			
Beneficios obtenidos con la implementación del manual																			■	
Establecimiento de técnicas para el mantenimiento y actualización del manual																				■

Elaborado por: La Autora.

4.7.3 Proceso de Implementación

Elaborado el manual y teniendo su diseño final, se procede a la autorización y aprobación del mismo por parte de las autoridades. Siguiendo con el proceso de implementación del manual, se distribuye a las áreas y a las personas que deban tener disponible los procedimientos; como paso final se capacita al personal y se da seguimiento al proceso de implementación, para poder obtener los mejores resultados posibles en forma continua. A continuación se presenta los pasos para la implementación:

– **Conseguir apoyo de la institución**

Para implementar el manual, es fundamental el apoyo y participación de las autoridades. Deben comprender y adoptar los objetivos de la propuesta; esto se realizará mediante la presentación de un informe preliminar a las autoridades competentes de la Ferretería.

– **Difusión**

El presente documento se difundirá a través de:

- * Sesiones informativas
- * Correo electrónico
- * Página web: Se colgará en el espacio dirigido a profesionales en documentos de interés.
- * Revista interna.
- * Otros foros (Consejo de Gestión, Comisión de calidad, jornadas etc.).

– **Lanzamiento**

Es recomendable hacer un lanzamiento oficial, donde se dé a conocer la propuesta y participe todo el personal, realizar invitaciones para charlas, folletos y trípticos.

– **Evaluación y seguimiento**

Evaluación periódica del proyecto

Una evaluación periódica del funcionamiento del manual, sobre todo los primeros meses, ayuda a corregir problemas y ajustar las frecuencias de actualización, la localización y otros aspectos.

– **Retroalimentación**

Las recomendaciones y cambios que se detecten en la evaluación, se deben incorporar al manual. Se deben realizar los cambios necesarios para solucionar los problemas detectados en la evaluación.

– **Seguimiento**

El Responsable de cada área será el encargado de velar por el cumplimiento del proceso, sin que esto conlleve que tenga que realizar de manera directa las tareas planteadas, para las que ya se han asignado responsables (excepto aquellas en las que le corresponda). Este seguimiento se hará con el respaldo de la Dirección, quien autoriza el presente documento y a quien se comunicarán periódicamente los resultados de su cumplimiento, semestralmente el primer año y anualmente en los siguientes años.

4.7.4 Resultados Esperados

- Personal con conocimiento.
- Disminuir el número de errores.
- Agilidad en el desempeño de actividades.
- Operación y funcionamiento de cada área correctos.
- Optimizar los procedimientos y manejo de la información.
- Contribuir al desarrollo de estrategias que permitan mejorar la calidad de la atención y servicio de la Ferretería Jocar logrando la fidelización y reconocimiento, mejorando el desempeño empresarial a través de la eficiencia y calidad de los procesos relacionados con el cliente.
- Fijar políticas de gestión del recurso humano que labora para la entidad.
- Documentación de los estándares para selección de personal.
- Determinar propósito principal del empleo, y conocimientos esenciales para su aplicación.

4.7.5 Alternativas de Mejoramiento

- Establecer políticas para realizar un adecuado proceso de contratación.
- Lograr que se respeten las políticas establecidas.
- Realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación.
- Realizar una valoración de los puestos.
- Realizar un análisis de funciones.

- Solicitar por un medio de comunicación escrito que envíen hojas de vidas al mail de la empresa

4.7.6 Presupuesto del Manual

A continuación se presenta un estudio que dio como resultado del desarrollo de la propuesta. Se determinaron recursos para desarrollar, implementar el manual, haciendo una evaluación donde se puso de manifiesto el equilibrio existente entre los costos intrínsecos y los beneficios que se derivaron de este, el cual permitió observar de una manera más precisa las bondades de la propuesta que se detallan en los resultados esperados.

Tabla No. 28
Presupuesto
Inversión total en la elaboración del MANUAL

VARIABLE	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Gasto/Elaboración		\$ 10.88	\$ 10.88
Gastos Complementarios	1	\$ 1050.00	\$ 1050.00
TOTAL COSTO			\$ 1060.88

Elaborado por: La Autora.

INVERSIÓN TOTAL PARA PERSONAL

INVERSIÓN TOTAL	\$ 1060.88
PERSONAL	/ 9
COSTO TOTAL/ GUÍA	\$ 117.88

GASTOS DE ELABORACIÓN			
VARIABLE	CANTIDAD	VALOR/UNIT.	VALOR TOTAL
□ Manual	22		
# Hojas Proceso	22		
Costo Hoja	22	\$ 0,064	\$ 1.40
Copia Impresión	22	\$ 0,363	\$ 7.98
Encuadernación	1	\$ 1.50	\$ 1.50
TOTAL COSTO			\$ 10.88

Elaborado por: La Autora.

GASTOS COMPLEMENTARIOS

Diseñador Grafico	\$ 350.00
Fotógrafo Contratado	\$ 100.00
Analista	\$ 600.00
TOTAL GASTOS	\$ 1050.00

Elaborado por: La Autora.

COSTO REAL POR CADA EJEMPLAR

VARIABLE	CANTIDAD	VALOR/UNIT.	TOTAL DE COSTO
PERSONAL	9		
Manual de Cargos y Perfiles		\$ 117.88	\$ 1060.88

Elaborado por: La Autora.

4.7.7 Evaluación Financiera de la Propuesta

4.7.7.1 Flujo de Efectivo Proyectado de la Propuesta

Con la finalidad de evaluar financieramente la implementación del Manual de Cargos y Perfiles, se plantea el supuesto de incremento de dos puntos porcentuales a las ventas proyectadas dentro de un horizonte de planificación de 3 años. El flujo de efectivo incluye la carga impositiva incurrida en base a los resultados incrementales de las ventas de los años proyectados. Por otro lado, dada la naturaleza de la propuesta, no se espera un valor de salvamento porque la inversión no está relacionada con un activo transable. Todas estas variables se muestran en la siguiente tabla.

Tabla No. 29
Ferretería Jocar: Flujo de Efectivo Proyectado de la Propuesta

Rubro \ Año	0	1	2	3
(-) Inversión Inicial	\$(1.060,88)			
(+) Venta Incremental		\$ 3.161,25	\$ 6.543,78	\$ 10.126,74
(-) Costo de Venta		\$(2.465,77)	\$(5.104,15)	\$(7.898,85)
(=) Utilidad Bruta Antes de Impuestos		\$ 695,47	\$ 1.439,63	\$ 2.227,88
(-) Utilidad a Trabajadores 15%		\$(104,32)	\$(215,94)	\$(334,18)
(=) Utilidad Antes de IR		\$ 591,15	\$ 1.223,69	\$ 1.893,70
(-) Impuesto a la Renta 22%		\$(130,05)	\$(269,21)	\$(416,61)
(=) Flujo de Efectivo	\$(1.060,88)	\$ 461,10	\$ 954,48	\$ 1.477,09
Flujo de Efectivo Descontado al 10,9%	\$(1.060,88)	\$ 415,78	\$ 776,07	\$ 1.082,96

Elaborado por: La Autora.

4.7.7.2 Valoración Financiera de la Propuesta

A continuación se empleará el método de evaluación financiera en función al valor actual neto (VAN); es decir, que se transforman los flujos futuros de efectivo asociados de la propuesta a su equivalente en unidades monetarias presentes, descontados a una tasa que refleja el costo de oportunidad del capital. Se emplea una tasa de descuento de 10,9% en esta evaluación, en base a la tasa activa referencial del sector bancario nacional.

También se consideran otros métodos de evaluación de inversiones que complementan al criterio de decisión a partir del VAN, tales como la tasa interna de retorno (TIR), y el período de recuperación del capital invertido. A continuación, en la

tabla No. 30 se muestran los resultados de la evaluación financiera de la propuesta de implementación del Manual de Cargos y Perfiles.

Tabla No. 30
Ferretería Jocar: Valoración Financiera de la Propuesta

Variable	Valor
Inversión Inicial	\$ (1.060,88)
VAN	\$ 1.213,93
TIR	57,1%
Tasa de Descuento	10,9%
Per. Recuper. Desc. (Años)	1,8

Elaborado por: La Autora.

Al analizar los resultados obtenidos en la tabla No. 30, se puede notar que la implementación de la propuesta del Manual de descripción de cargos y perfiles, generaría un VAN positivo y consecuentemente un resultado financieramente favorable. La TIR se ubica en 57,1%, por encima de la tasa de descuento empleada para actualizar los flujos de efectivo que es del 10,9%.

El tiempo de recuperación de la inversión será de 1 año 9 meses.

4.7.8 Conclusiones

1. Con el diseño del organigrama, ajustado a la realidad de la Ferretería, se redistribuyen las funciones, actividades y responsabilidades de forma técnica y equitativa, así como cumpliendo la normativa de los organismos de control. De esta manera, los colaboradores conocen claramente su posición dentro de la estructura organizacional así como el nivel jerárquico.
2. La ausencia de un Manual de Cargos y perfiles genera duplicidad de funciones y en ciertos casos, el desempeño inadecuado de las mismas también ha permitido que los empleados no tengan claros los procedimientos y se desconozcan las líneas de autoridad y niveles jerárquicos existentes en la Ferretería.
3. La realización del Manual de Cargos y perfiles, incluido como resultado de esta investigación; prevalecerá como herramienta útil y sencilla hasta que ocurran cambios y mejoras en los procedimientos, de los empleados de la Ferretería Jocar, para su constante revisión y uso, que permita un fortalecimiento de la calidad a la hora de realizar sus labores.
4. La Ferretería Jocar se desempeña en un campo económico que presenta muchas oportunidades de crecimiento y desarrollo empresarial, condición que le exige la implementación de un sistema de gestión interno para el control de los procesos desempeñados en las diferentes áreas de la empresa.
5. La propuesta del Manual de Cargos y perfiles involucra una inversión de \$ 1.060,88 dólares. Esta inversión incrementaría la eficiencia de cada cargo que se reflejarán en mejoras internas, lo cual repercutirá positivamente en un potencial incremento de ventas basado en un modelo de gestión del talento humano.
Se estima que la implementación del Manual de Cargos y perfiles generaría un impacto positivo en las ventas, con un incremento de dos puntos porcentuales a las ventas proyectadas, en base a este incremento de ventas se elaboró un flujo de efectivo proyectado, del cual se obtuvo un VAN de \$ 1.213,93 y una TIR del 57,1%. Ambos criterios de decisión aplicados determinan como favorable a la propuesta planteada.

4.7.9 Recomendaciones

1. Se recomienda a la Ferretería Jocar la adopción y la implementación de la propuesta ya que es viable y rentable.
2. Mantener actualizado el organigrama y el manual de cargos y perfiles, y, que cada vez que haya una actualización se socialice y se entregue a todo el personal, ya que de esta manera los colaboradores irán a la par con la modernización de la empresa.
3. Promover el compromiso de cada uno de los empleados de la Ferretería en el cumplimiento cabal de los procesos predefinidos y sus lineamientos y realizar seguimiento constante a la utilización de los instrumentos para recabar toda la información en el manual.
4. Realizar campañas para que los todos los empleados y demás miembros involucrados se familiaricen con el manual y valoren el contenido del mismo.
5. Continuar con la implementación de otros subsistemas de Gestión de Talento Humano como son: selección, evaluación de desempeño, capacitación y desarrollo personal, puesto que al momento cuentan ya con la herramienta base que es el Manual de funciones y perfiles por competencias.

Bibliografía

CHIAVENATO, IDALBERTO. *Administración de Recursos Humanos*. 3ra. México: McGraw-Hill, 2009.

DEL CID, ALMA, ROSEMARY MÉNDEZ, Y FRANCO SANDOVAL. *Investigación. Fundamentos y Metodología*. México, D.F: PEARSON, 2011.

Diario El Telégrafo. *Expectativas para el Sector Inmobiliario en 2015*. 2015. <http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/la-banca-privada-destinaria-856-millones-a-creditos-hipotecarios-tras-los-incentivos-infografia.html> (último acceso: 18 de Junio de 2015).

FRANKLIN , ENRIQUE B., Y MARIO KRIEGER. *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación, 2011.

FRED DAVID. *Administración Estratégica* . España: Americana, decimoprimer edición , Pág. 8, 2008.

ROBBINS, STEPHVEN Y DAVID De CENZO. *Fundamentos de Administración*. México: Pearson 2009

GARCÍA, SERGIO LUIS NAUMOV. *Organización Total*. México: Mc Graw Hill, 2011.

HERNANDEZ, M, ET.AL. *Mejorar los canales de comunicación con el fin de aumentar la rapidez de envío y recepción de datos*. Tesis de grado, 2012.

HITT MICHAEL. *Administración Estratégica*. España: Americana, edición 7 , Pág. 145, 2008.

HOLLOS, RICARDO ,. *Plan de marketing : Diseño , implementación y control*. Chile: Pág. 67, 2008.

<http://www.gestiopolis.com/analisis-y-descripcion-de-puestos-de-trabajo/>.

<http://www.monografias.com/>. (último acceso: 26 de Julio de 2015).

JONES, GARETH R. *Teoría organizacional diseño y cambio en las organizaciones*. Séptima Edición. México: Pearson, 2013.

MOHAMED SALAH. *Gestión administrativa del proceso comercial*. España: Americana, Pag.20 , 2011.

MONDY, R. WAYNE. *Administración de Recursos Humanos*. 11ava. México: Pearson Educación, 2010.

MÜNCH, LOURDES. *ADMINISTRACIÓN. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. México: Pearson Educación, 2010.

PALACIOS CARLOS. *Dirección estratégica*. España: Pág. 3, 2008.

PEÑALOZA, MARLENE. *El mix de marketing: Una herramienta para servir al cliente*. Mexico: Pág. 5, 2005.

RAZO, CARLOS MUÑOZ. *Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis*. 2da. México: Pearson Educación, 2011.

ROBBINS, STEPHEN P., Y TIMOTHY A. JUDGE. *Comportamiento Organizacional*. 13ra. México: Pearson Educación, 2009.

ROMERO, IRLANDA. *Paradigma de la Investigación*. Guayaquil: Publicaciones Armada del Ecuador, 2010.

Tamipamba, Hugo Leonardo Aguirre. «Gestion Administrativo.» 2008: 2.

THOMPSON, GAMBLE, PETERAF, Y STRICKLAND. *Administración Estratégica Teoría y Casos*. México: McGraw-Hill, 2012.

TORRES, CÉSAR BERNAL. *Metodología de la Investigación*. 3ra. Colombia: Pearson Educación, 2010.

<http://www.trabajo.gob.ec/biblioteca/> Código de trabajo

<http://www.bce.gob.ec> Banco Central del Ecuador

ANEXOS

ANEXO No. 1



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN**

**CUESTIONARIO PARA LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN PARA LA
ELABORACIÓN DEL MANUAL DE FUNCIONES**

NOMBRE: _____

TÍTULO DEL PUESTO _____

DEPARTAMENTO: _____

NOMBRE DEL SUPERIOR: _____

TÍTULO DEL SUPERIOR: _____

1. Resumen de actividades: Establezca brevemente y con sus propias palabras sus principales tareas.

2. Aptitudes especiales: Necesarias para llevar a cabo las tareas asignadas a su posición.

3. Liste el equipo, maquinas o herramientas (por ejemplo: computadora, calculadora, teléfonos, etc.) que normalmente opera como parte de las tareas de su puesto.

4. Tareas normales. En términos generales, describa las tareas que normalmente realiza. Por favor, haga una lista de las actividades en orden descendente de importancia y porcentaje de tiempo que le toma.

5. Con quién se relaciona: ¿su trabajo requiere contacto con personal de otro departamento? Si es así por favor defina las actividades que requieren los contactos y que tan a menudo los hace.

6. Supervisión: ¿Su trabajo tiene responsabilidades de supervisión? () Si () No.

7. Toma decisiones: explique las decisiones que toma mientras realiza las tareas normales de su puesto.

8. Frecuencia de la supervisión: ¿Con frecuencia debe consultar con su supervisor u otra persona para la toma de decisiones o para determinar el curso adecuado de una acción?
() Con frecuencia () En ocasiones () Rara vez () Nunca

9. Responsabilidad del manejo de registros: Lista de reportes y archivos que prepara o mantiene.

10. Condiciones de trabajo: Por favor, describa las condiciones bajo las cuales trabaja en interiores, en exteriores en área con aire acondicionado, etc. Asegúrese de listar cualquier condición de trabajo desagradable o poco usual.

11. Requisitos para el puesto: Indique los requisitos mínimos que usted cree que son necesarios para el desempeño satisfactorio de su puesto.

a) Preparación académica:

Escolaridad mínima: _____

Número de años: _____

Especialidad: _____

b) Experiencia: _____

Tipo: _____

Número de años: _____

c) Aptitudes especiales:

Memoria _____ Creatividad _____ Iniciativa _____

12. Información adicional: Proporcione la información adicional no incluida en ninguno de los puntos anteriores, que usted piense importante en la descripción de su posición.

NOMBRE DEL COLABORADOR _____

FECHA _____

ANEXO N° 2



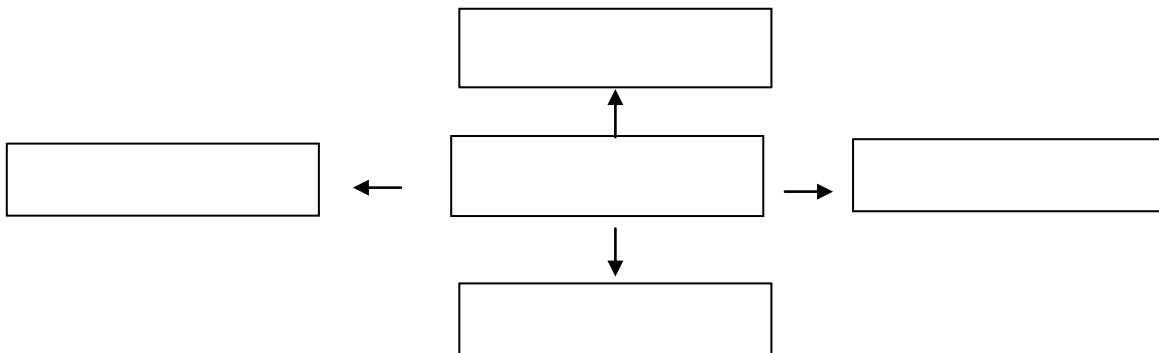
UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

FORMATO PARA EL LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN CON CADA JEFE DE AREA

1.- IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Título del Puesto.
Departamento.
Nivel Jerárquico.
Superior Inmediato.

UBICACIÓN DEL PUESTO EN EL ORGANIGRAMA:



2.- RESUMEN DEL CARGO

¿Cuál es el propósito del puesto?

3.- RESPONSABILIDADES DEL CARGO:

¿En qué consiste su tarea?

¿Qué tareas realiza diariamente?

¿Cuáles son sus actividades semanales?

¿Cuáles son sus labores mensuales?

4.- RELACIONES DEL PUESTO.

¿A quién reporta? _____

¿A quien supervisa? _____

¿Tiene relaciones con otros departamentos? _____

¿Tiene contactos fuera de la empresa? _____

5.- AUTORIDAD

¿Maneja valores, cuánto? _____

¿Maneja personal quiénes? _____

¿Maneja información de que tipo? _____

¿Toma decisiones y de qué tipo? _____

6.- CRITERIO DE DESEMPEÑO

¿Qué criterios de desempeño a su opinión serviría para evaluar el puesto?

CRITERIO	SÍ	NO
Puntualidad		
Responsabilidad		
Iniciativa		
Creatividad		
Relaciones Humanas		
Trabajo en Equipo		
Resolución de problemas		
Atención al público		
Organización		
Seguridad		

7.- CONDICIONES DE TRABAJO

¿Utiliza equipos?	SÍ	NO
Calculadora		
Computadora		
Impresoras		
Teléfonos		
Sumadora		
Fax		

¿Utiliza Vehículo en su labor diaria?	SÍ	NO
Transporte público		
Transporte privado		
Transporte de la empresa		

¿El ambiente donde usted trabaja es?	SÍ	NO
Agradable		
Caluroso		
Ventilado		
Ruidoso		
Buena iluminación		
Templado		
Confortable		

¿Existe riesgo en su trabajo?	SÍ	NO
Desgaste físico		
Disminución visual		
Esfuerzo mental		
Otros _____		

NOMBRE DEL ANALISTA _____

NOMBRE DEL EMPLEADO _____

NOMBRE JEFE INMEDIATO _____

ANEXO N° 3



UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

NOMBRE DEL CARGO: _____

DEPARTAMENTO _____

JEFE INMEDIATO: _____

PERFIL:

EDAD: desde: _____ hasta: _____

SEXO: masculino _____ femenino _____ indiferente _____

ESTADO CIVIL: soltero _____ casado _____ indiferente _____

EXPERIENCIA: _____

EDUCACIÓN FORMAL

	TÍTULO	AÑOS
Bachiller		
Superior		
Diplomado		
Postgrado		
Masterado		

EDUCACIÓN INFORMAL.

CARACTERÍSTICAS APTITUDINALES

CARACTERÍSTICAS ACTITUDINALES

ANEXO N° 4



UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

ENCUESTA A LOS EMPLEADOS DE FERRETERÍA JOCAR

Fecha: _____

Departamento: _____

Cargo: _____

1. Cree usted que la estructura organizacional en su trabajo es:

Excelente		Buena		Regular	
-----------	--	-------	--	---------	--

2. ¿Se encuentra satisfecho con la manera organizacional, en que se está manejando la empresa por parte de los directivos?

Muy satisfecho		Satisfecho		Poco satisfecho		Insatisfecho	
----------------	--	------------	--	-----------------	--	--------------	--

3. ¿Considera usted que posee las destrezas necesarias para la función o actividad laboral que realiza en su área de trabajo?

A veces		Casi siempre		Siempre		Nunca	
---------	--	--------------	--	---------	--	-------	--

4. ¿Conoce las responsabilidades al momento de ejercer su actividad laboral en su puesto o cargo que ocupa en la Ferretería?

Siempre		Casi siempre		Casi nunca		Nunca	
---------	--	--------------	--	------------	--	-------	--

5. ¿Sus responsabilidades están perfectamente definidas, es decir están correctamente informados de las actividades que tienen que realizar en su tiempo de trabajo?

Si		No		Nunca		No sabe	
----	--	----	--	-------	--	---------	--

6. ¿Existe una coordinación adecuada en su área de trabajo, con respecto al cumplimiento de las actividades laborales?

Siempre		Casi siempre		Casi nunca		Nunca	
---------	--	--------------	--	------------	--	-------	--

7. ¿Existen problemas con los clientes debido a la falta de coordinación de las tareas que realizan?

Siempre		Casi siempre		Casi nunca		Nunca	
---------	--	--------------	--	------------	--	-------	--

8. **¿Considera usted que existe una buena comunicación en la Ferrería entre empleados y empleador?**

Siempre		Casi siempre		Casi nunca		Nunca	
---------	--	--------------	--	------------	--	-------	--

9. **¿Conoce usted lo que es un manual de cargos y perfiles?**

Si		No	
----	--	----	--

10. **¿Conoce usted si la institución cuenta con un Manual de cargos y perfiles?**

Si		No	
----	--	----	--

11. **¿Cómo calificaría usted el diseño de un organigrama estructural y la elaboración de un Manual de cargos y perfiles para la empresa?**

Muy importante		Importante		Poco importante		Nada importante	
----------------	--	------------	--	-----------------	--	-----------------	--

12. **¿Con que frecuencia está dispuesto a brindar su apoyo para ejecutar esta iniciativa, sujetándose a los cambios que esta podría ocasionar?**

Siempre		A veces		Casi siempre		Nunca	
---------	--	---------	--	--------------	--	-------	--

13. **¿Considera usted que el personal que labora en la empresa tiene bien definidas sus funciones?**

Si		No	
----	--	----	--

14. **¿Considera usted que se debe capacitar al personal para un mejor desempeño en sus puestos?**

Si		No	
----	--	----	--

15. **¿Cómo calificaría usted el diseño de un organigrama y de un Manual de cargos y perfiles?**

Muy importante		Importante		Poco importante		Nada importante	
----------------	--	------------	--	-----------------	--	-----------------	--

ANEXO N° 5



UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

ENTREVISTA A LA PROPIETARIA DE FERRETERÍA JOCAR

Entrevistada: _____

Cargo: _____

Fecha: _____

- 1) **¿Cuáles son los procedimientos aplica para que su personal desarrolle sus actividades, con el fin de que ellos alcancen el éxito en la Ferretería Jocar?**

- 2) **¿Cuenta en la Ferretería Jocar con perfiles para cada cargo?**

- 3) **¿Qué opina sobre el desempeño laboral de sus empleados y cuántas veces al año se evalúa el rendimiento de los mismos?**

- 4) **¿Sabe la forma de evaluar a los empleados en su rendimiento laboral considera que si se cesta cumpliendo con los objetivos establecidos?**

- 5) **Toda empresa formal y constituida cuenta con un manual de cargos y perfiles, tiene algún tipo importancia la elaboración de este en la Ferretería Jocar**

6) **¿Cree usted que la elaboración de un manual de cargos y perfiles contribuiría al mejoramiento organizacional y desarrollo de la empresa, con el fin de establecer sus tareas y funciones?**

7) **¿Antes de implementar y aplicar el manual de cargos y perfiles en la Ferretería, cree usted que se debe capacitar a todos los empleados?**

8) **¿La aplicación de un organigrama y un manual de cargos y perfiles, usted lo canaliza como una inversión o un gasto?**

9) **Es conocido que la comunicación es un pilar fundamental en toda empresa, que puede decir al respecto.**

10) **¿Piensa usted que es importante la estructura organizacional de una empresa?**

11) **¿Qué opina acerca de la planeación estratégica, estructura organizacional de su ferretería y cuáles son los aspectos positivos en ella?**

12) **¿Cuál piensa usted que es el área estratégica de la cual depende el éxito de la Ferretería Jocar?**

ANEXO N° 6
ENCUESTA DE CONOCIMIENTOS DEL CARGO
Análisis y valoración de cargos

Nombre del Empleado:

Título del puesto:

Fecha:

a) ¿Después de entregado el Manual del Funciones, se ha clarificado la generalidad de lo que se realiza en su puesto de trabajo?

Sí

No

Más o menos

b) Detalle las 5 principales funciones y/o responsabilidades en su puesto de trabajo

c) ¿Conoce las relaciones funcionales internas y externas de su puesto de trabajo?

Sí

Regular

No

Menciónelas: _____

d) Considera usted que tiene todas la información necesaria para el desempeño eficiente de su cargo?

Suficiente

Normal

Insuficiente

e) Considera usted que sus objetivos están plenamente conocidos, descritos, planificados y alineados a la misión y visión de la empresa?

Suficiente

Normal

Insuficiente

ANEXO N° 7

TRABAJO DE CAMPO

