

UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO
UNIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
MODALIDAD SEMIPRESENCIAL
CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL

TESIS DE GRADO

Manual de funciones para el almacén y bazar Normita de la parroquia Siete de Octubre del cantón Quevedo, provincia de Los Ríos.

AUTORA

Rodríguez Litardo Maritza Silvana

DIRECTORA

Ing. Rosa Pallarosa Granizo, M.Sc.

Quevedo – Los Ríos – Ecuador

2011

UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO
UNIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
MODALIDAD SEMIPRESENCIAL
CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL

TESIS DE GRADO

**MANUAL DE FUNCIONES PARA EL ALMACÉN Y BAZAR NORMITA DE LA
PARROQUIA SIETE DE OCTUBRE DEL CANTÓN QUEVEDO, PROVINCIA
DE LOS RÍOS.**

Presentada al Honorable Comité Técnico Académico Administrativo de la
Unidad de Estudios a Distancia como requisito previa la Obtención del Título
de:

INGENIERA COMERCIAL
ESPECIALIDAD RECURSOS HUMANOS

MIEMBROS DEL TRIBUNAL

Ing. Karina Plúas Panta, M.Sc.
PRESIDENTA DEL TRIBUNAL

Ing. Elsa Álvarez Morales, M.Sc.
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

Lcda. Nuvia Zambrano Barros, M.Sc.
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

Ing. Rosa Pallaroso Granizo, M.Sc.
DIRECTORA DE TESIS

Quevedo – Los Ríos – Ecuador
2011

CERTIFICACIÓN

Ing. Rosa Pallaroso Granizo, M.Sc., Directora de Tesis, certifico: Que la Señorita Rodríguez Litardo Maritza Silvana, realizó la Tesis de Grado, titulada: **MANUAL DE FUNCIONES PARA EL ALMACÉN Y BAZAR NORMITA DE LA PARROQUIA SIETE DE OCTUBRE DEL CANTÓN QUEVEDO, PROVINCIA DE LOS RÍOS**, bajo mi dirección, habiendo cumplido con las disposiciones reglamentarias establecidas para el efecto.

Ing. Rosa Pallaroso Granizo, M.Sc.

DIRECTORA DE TESIS

DECLARACIÓN

Yo, Rodríguez Litardo Maritza Silvana, con C.C. N° 120590276-8, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondiente de este trabajo a la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, Unidad de Estudios a Distancia, según lo establecido por la ley de propiedad intelectual por su reglamento y por la normativa institucional vigente.

Rodríguez Litardo Maritza Silvana

DEDICATORIA

A **DIOS**, por proveerme la sabiduría y fuerza necesaria para alcanzar los objetivos trazados.

A mis queridos padres, **CLEMENTE RODRÍGUEZ** y **ALIDA LITARDO**, quienes se han esforzado por darme una digna educación y por guiarme por el buen camino, a fin de ser una profesional.

A todas las personas que me extendieron sus manos para ayudarme a seguir adelante y terminar mis estudios superiores.

Maritza

AGRADECIMIENTO

A la Unidad de Estudios a Distancia de la UTEQ, por haberme dado la oportunidad de adquirir nuevos conocimientos y formarme en el ámbito profesional.

Al Ing. M.Sc. Roque Vivas Moreira, Rector de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, por su colaboración en las diferentes gestiones educativas para beneficio del estudiantado.

A la Ing. M.Sc. Guadalupe Murillo de Luna, Vicerrectora Administrativa de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, por transmitir ese optimismo y fe para alcanzar las metas trazadas en el campo educativo y profesional.

Al Ec. M.Sc. Roger Yela Burgos, Director de la Unidad de Estudios a Distancia, por la gestión realizada.

Al Lcdo. M.Sc. Francisco Liberio Roca, Coordinador de la Carrera Ingeniería Comercial, por su labor como Coordinador.

A la Ing. M.Sc. Rosa Pallaroso Granizo, Directora de Tesis, por impartir sus sabias enseñanzas y guiarme en el presente trabajo investigativo.

A la Sra. Norma Gómez Pincay, Gerente del Almacén y Bazar Normita, por proveerme la información necesaria para la elaboración de la presente investigación.

A quienes siempre me brindaron su apoyo en todo momento para realizar la mayoría de los proyectos y tesis final.

ÍNDICE GENERAL

Contenidos	Pág.
PORTADA.....	i
MIEMBROS DEL TRIBUNAL.....	ii
CERTIFICACIÓN	iii
DECLARACIÓN	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
ÍNDICE GENERAL.....	vii
I. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Planteamiento del problema	2
1.2. Formulación del problema.....	3
1.3. Delimitación del problema.....	3
1.4. Justificación y factibilidad.....	3
1.5. Objetivos	5
1.5.1 General	5
1.5.2 Específicos.....	5
1.6. Hipótesis	5
II. REVISIÓN LITERATURA	6
2.1. Manual de funciones.....	6
2.2. Objetivos de los manuales	6
2.3. Ventajas y desventajas de los manuales	8
2.3.1. Ventajas	8
2.3.2. Desventajas	9
2.4. Clasificación de los manuales.....	10
2.4.1. Por su contenido	11
2.4.1.1. Manual de historia.....	11
2.4.1.2. Manual de organización	11
2.4.1.3. Manual de políticas	12

2.4.1.4. Manual de procedimientos	12
2.4.1.5. Manual de contenido múltiple	12
2.4.2. Por su función específica	13
2.4.2.1. Manual de producción.....	13
2.4.2.2. Manual de compras	13
2.4.2.3. Manual de políticas de ventas.....	13
2.4.2.4. Manual de finanzas	13
2.4.2.5. Manual de contabilidad	14
2.4.2.6. Manual de crédito y cobranzas	14
2.4.2.7. Manual de personal	14
2.4.2.8. Manual técnico	15
2.4.2.9. Manual de adiestramiento o instructivo.....	15
2.5. Manual general	15
2.5.1. Manuales generales de organización	16
2.5.2. Manuales generales de procedimientos.....	16
2.5.3. Manual general de políticas	16
2.6. Manuales específicos	16
2.6.1. Manual específico de reclutamiento y selección	16
2.6.2. Manual específico o de políticas de personal	17
2.6.3. Manual específico de procedimientos de tesorería	17
2.7. Contenido de los manuales.....	19
2.7.1. Manual de organización	19
2.7.2. Manual de procedimientos	20
2.8.1. Descripción básica de puestos	21
2.8.2. Objetivo estratégico del cargo.....	22
2.8.3. Funciones básicas	22
2.8.4. Personal relacionado con el cargo	23
2.8.5. Perfil del cargo	24
2.9. Manual de procedimientos y formatos	24
2.10. Implementación del manual de funciones	24
2.11. Implementación del manual de procedimientos y formatos	25
2.12. Desempeño laboral	26

2.13. Estructura organizacional.....	26
2.13.1. Estructura formal.....	27
2.13.2. Estructura informal.....	27
2.13.3. El organigrama.....	27
2.13.3.1. Requisitos que debe tener un organigrama	28
2.13.3.2. Técnicas para la creación de un organigrama	28
2.13.3.3. Finalidad de los organigramas	29
2.13.3.4. Funciones de los organigramas	30
2.13.3.4.1. Para el área de organización y sistema	30
2.13.3.4.2. Para el área de administración de personal	30
2.14. Empresa.....	31
2.15. Microempresa	31
III. MATERIALES Y MÉTODOS	32
3.1. Localización y duración de la investigación	32
3.2. Materiales y equipos	32
3.3. Tipos de investigación	33
3.3.1. De campo.....	33
3.3.2. Bibliográfica y documental	33
3.4. Métodos	33
3.4.1. Inductivo deductivo	33
3.4.2. Analítico sintético	34
3.4.3. Descriptivo	34
3.5. Fuentes.....	34
3.5.1 Primarias.....	34
3.5.2. Secundarias.....	35
3.6. Técnicas e instrumentos de evaluación	35
3.7. Población y muestra	36
3.8. Procedimiento metodológico.....	36
3.8.1. Etapa de diagnóstico	36
3.8.2. Ejecución del trabajo de campo	36
3.8.3. Propuesta de solución.....	37

3.9. Metodología – propuesta para elaborar el manual de funciones	37
---	----

IV. RESULTADOS.....39

4.1. Análisis de los resultados de las encuestas realizadas al personal del Almacén y Bazar Normita	39
4.2. Análisis de los resultados de la entrevista realizada a la gerente propietaria del Almacén y Bazar Normita.....	45
4.3. Puestos de trabajo	46
4.4. Clasificación de funciones.....	47
4.5. Estructura organizacional.....	49

V. PROPUESTA50

5.1. Título.....	50
5.2. Introducción.	50
5.3. Justificación.	50
5.4. Objetivos del manual.	51
5.4.1. General.	51
5.4.2. Específicos.	51
5.5. Ubicación sectorial.....	51
5.6. Desarrollo de la propuesta.....	51
5.7. Alcance.	52
5.8. Base Legal.....	52
5.9. Misión y Visión.....	52
5.9.1. Misión.....	52
5.9.2. Visión.....	52
5.10. Organigrama estructural del Almacén y Bazar Normita	53
5.11. Organigrama funcional del Almacén y Bazar Normita	54
5.12. Descripción y análisis de puestos y funciones.....	55
5.12.1. Nivel administrativo.....	55
5.12.1.1. Gerente general.....	55
5.12.1.2. Gerente administrativo.....	58
5.12.1.3. Asesor jurídico.....	60

6.12.2. Nivel de apoyo.	62
6.12.2.1. Secretaria.....	62
6.12.3. Nivel operativo.	64
6.12.3.1. Jefe de ventas.....	64
6.12.3.2. Jefe de compras.	66
6.12.3.3. Jefe de créditos y cobranzas.	68
6.12.3.4. Asistente del jefe de créditos y cobranzas.	70
6.12.3.5. Contador.	72
6.12.3.6. Auxiliar contable.....	74
6.12.3.7. Cajera.	76
6.12.3.7. Recaudador.	78
6.12.3.8. Bodeguero.	80
6.12.3.9. Vendedores.....	82
6.12.3.10. Chofer.	84
6.13. Recursos.....	86
6.13.1. Humano.	86
6.13.2. Materiales y equipos.	86
6.14. Impacto.	86
6.15. Evaluación.	86
VI. DISCUSIÓN	87
VII. CONCLUSIONES	89
VIII. RECOMENDACIONES	90
IX. RESUMEN	91
X. SUMMARY	93
XI. BIBLIOGRAFÍA.....	95
XII. ANEXOS	97

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadros	Pág.
1. Funciones de los empleados	39
2. Perfil idóneo para el cargo a desempeñar	39
3. Actividades según el cargo	40
4. Instrucciones específicas acerca de las actividades a desempeñar	40
5. Adaptación al ambiente laboral.....	41
6. Conocimiento del manual de funciones	41
7. Tenencia de una estructura organizativa	42
8. Existencia de duplicidad de funciones	42
9. Limitaciones en el desarrollo de funciones	43
10. Incumplimiento de funciones por sobrecarga laboral.....	43
11. Conocimiento del nivel de responsabilidad.....	44
12. Necesidad del diseño de un manual de funciones.....	44
13. Análisis de los resultados de la entrevista	45
14. Clasificación de funciones según el puesto de trabajo	47

I. INTRODUCCIÓN

En el contexto de la globalización y los avances tecnológicos a nivel mundial se requiere de un cambio en el estilo de gestión de los Recursos Humanos tienen diferentes necesidades y expectativas, a fin de adaptarse a la modernización de los mismos, con la capacidad de interacción, innovación y creatividad características indispensables para el desarrollo de las organizaciones con equipos de trabajo de alto rendimiento. El análisis, especificación o descripción del trabajo consiste en la fijación del contenido de un puesto de trabajo, con las funciones o actividades que en el mismo se desarrollan, así como los niveles de formación, habilidad, experiencia, esfuerzos y la responsabilidad, exigencia necesaria a quién desempeña el trabajo. Todas estas acciones van enmarcadas en forma de manual, es decir, sin el uso de una herramienta tan básica como lo es un ordenador.

A nivel nacional muchas compañías y organizaciones desempeñan un papel central a partir de la conceptualización de la organización y los aspectos relacionados con el personal. Una de las misiones básica y fundamental de las organizaciones del sector, consiste en conseguir un uso efectivo y una adaptación adecuada de los recursos humanos y clima laboral satisfactorio.

El Almacén y Bazar Normita, es una empresa que se dedica a la comercialización de ropa, mobiliario y artículos en general, situada en la parroquia “Siete de Octubre” del cantón Quevedo. Según el diagnóstico se determinó que la empresa carece de una versión detallada de la descripción de los objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos de trabajo que componen la estructura del almacén, lo cual afecta el desarrollo operativo de los colaboradores.

El propósito de la investigación es elaborar un manual de funciones para el Almacén y Bazar Normita; que permite definir las funciones de cada uno de los puestos de trabajo para mejorar el desempeño laboral de la organización.

1.1. Planteamiento del problema.

Existen muchas compañías en el Ecuador que sufren dificultades en la calidad de atención a los clientes, deficiente control y escasa información para sus empleados y directivos.

A escala mundial los procedimientos administrativos y tecnológicos vienen a transformarse en rutinas, que al paso del tiempo se van modificando con el desempeño mismo de las tareas cotidianas, el creciente grado de especialización, como consecuencia de la división del trabajo, hace necesario el uso de una herramienta que establezca los lineamientos en el desarrollo de cada actividad dentro de una estructura organizacional. Así pues los manuales funcionales - administrativos representan una alternativa para este problema, ya que son de gran utilidad en la reducción de errores, en la observancia de las políticas del organismo, facilitando la capacitación de nuevos empleados, proporcionando una mejor y más rápida inducción a empleados en nuevos puesto.

La carencia de un manual de funciones, hace que el Almacén y Bazar Normita, incida en la organización, haciéndola informal, lo cual afecta el desarrollo funcional del personal, ya que los empleados desconocen con exactitud sus funciones, lo cual genera distorsiones al momento de tomar decisiones en el plano administrativo y laboral, causando desorden en las directrices y responsabilidades.

Actualmente el Almacén y Bazar Normita, carece de una herramienta que indique las funciones y actividades que deben ser cumplidas por el recurso humano de la empresa y la forma en que deben ser realizadas ya sea, conjunta o individualmente.

La carencia de una versión detallada de la descripción de los objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos de trabajo que

componen la estructura del almacén, no permite instruir a los colaboradores sobre los distintos aspectos antes mencionados, lo que hace desconocer las obligaciones de cada uno, la duplicación o superposición de funciones, lentitud y complicación innecesarias en las tramitaciones, mala o deficiente atención al público, desconocimiento de los procedimientos administrativos, entre otros.

1.2. Formulación del problema.

¿Cómo afecta la carencia de un manual de funciones en la gestión administrativa y funcional del Almacén y Bazar Normita?

1.3. Delimitación del problema.

Campo de Acción: Proceso administrativo del Almacén y Bazar Normita.

Objeto de estudio: Manual de Funciones.

Lugar: El presente trabajo se lo realizó en el Departamento Administrativo del Almacén y Bazar Normita, ubicada la Parroquia Siete de Octubre, calle 3^{ra} y la “D”, Cantón Quevedo, Provincia de Los Ríos.

Tiempo: La presente investigación tuvo una duración aproximada de 150 días, año 2011.

1.4. Justificación y factibilidad.

El Almacén y Bazar Normita, se dedica al comercio, pero en la actualidad ha presentado inconvenientes operacionales y siendo uno de sus limitantes es la carencia de un manual de funciones que determine las actividades a desempeñar de cada empleado.

Este instrumento o guía servirá no sólo para el personal que ya labora en el almacén, sino también para los nuevos elementos que ingresen a esta empresa, para guiarse en las actividades.

El manual cumple la función de disipar toda duda existente, de las autoridades y empleados en general, en el momento de enfrentarse a diferentes problemas laborales o cuando se necesita conocer claramente la función que cada uno de los empleados desempeña en este almacén.

Es así que un manual resume las ideas que la entidad tiene que reflejar día a día para lograr el correcto funcionamiento y organización en sus distintos puestos, siendo esto el punto de partida, para cumplir el objetivo, que toda persona pueda acceder a esta ayuda laboral y así enriquecer sus conocimientos para poder decidir, capacitar, comunicar etc. y así lograr éxito dentro de esta organización.

Los beneficiarios del presente estudio serán los colaboradores del Almacén y Bazar Normita, ya que, con la aplicación del manual de funciones estos podrán desenvolverse mejor, así mismo se optimizará el desarrollo laboral en la empresa.

La presente investigación es factible, porque se contó con los recursos necesarios para establecer la investigación documental y de campo, además se tuvo el apoyo de la Gerente Propietaria del Almacén y Bazar Normita, que permitió realizar el estudio, lo cual fue un factor indispensable, para suplir todas las necesidades que presenta la empresa, en cuanto a la organización y funciones del personal.

1.5. Objetivos.

1.5.1. General.

Elaborar un Manual de Funciones para el Almacén y Bazar Normita, a fin de orientar la dirección en el desarrollo de los procesos, tanto en la administración, como el servicio al cliente.

1.5.2. Específicos.

- Identificar los puestos de trabajo, que conforman la estructura organizativa del Almacén y Bazar Normita.
- Establecer la estructura orgánica - funcional del Almacén y Bazar Normita, estableciendo los niveles jerárquicos, líneas de autoridad y responsabilidad, requeridos para el funcionamiento organizacional.
- Diseñar el manual de funciones para el Almacén y Bazar Normita.

1.6. Hipótesis.

La elaboración del Manual de Funciones permite determinar las funciones del personal que labora en distintas áreas del Almacén y Bazar Normita.

II. REVISIÓN DE LITERATURA

2.1. Manual de funciones.

ARBOLEDA (2005). Documento similar al Manual de Organización. Contiene información válida y clasificada sobre las funciones y productos departamentales de una organización. Su contenido describe las funciones de cada departamento.

ARÉVALO (2004). Un folleto, libro, carpeta, etc., en los que de una manera fácil de manejar (manuable) se concentran en forma sistemática, una serie de elementos administrativos para un fin concreto: orientar y uniformar la conducta que se presenta entre cada grupo humano en la empresa.

El manual presenta sistemas y técnicas específicas. Señala el procedimiento a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas. Un procedimiento por escrito significa establecer debidamente un método estándar para ejecutar algún trabajo.

El manual de funciones es una herramienta básica que permite optimizar el desarrollo organizacional y funcional del talento humano en la empresa Almacén y Bazar Normita.

2.2. Objetivos de los manuales.

AMADOR (2004). De acuerdo con la clasificación y grado de detalle, los manuales administrativos permiten cumplir con los siguientes objetivos:

- a) Instruir a la persona, acerca de aspectos tales como: objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, normas, etc.

- b)** Precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.
- c)** Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores asignadas al personal, y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- d)** Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas funciones operacionales.
- e)** Proporcionar información básica para la planeación e implementación de reformas administrativas.
- f)** Permite conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.
- g)** Auxilian en la inducción del puesto y al adiestramiento y capacitación del personal ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto.
- h)** Sirve para el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema.
- i)** Interviene en la consulta de todo el personal, que se desee emprender tareas de simplificación de trabajo como análisis de tiempos, delegación de autoridad, etc.
- j)** Para establecer un sistema de información o bien modificar el ya existente.
- k)** Para uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
- l)** Determina en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores.
- m)** Facilita las labores de auditoría, evaluación del control interno y su evaluación.
- n)** Aumenta la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.
- o)** Ayuda a la coordinación de actividades y evitar duplicidades.
- p)** Construye una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.

2.3. Ventajas y desventajas de los manuales.

DENTON (2001). Los manuales administrativos ofrecen una serie de posibilidades que nos reflejan la importancia de estos. Sin embargo, tienen ciertas limitaciones, lo cual de ninguna manera le restan importancia.

2.3.1. Ventajas.

Un manual tiene, entre otras, las siguientes ventajas:

- 1.** Logra y mantiene un sólido plan de organización.
- 2.** Asegura que todos los interesados tengan una adecuada comprensión del plan general y de sus propios papeles y relaciones pertinentes.
- 3.** Facilita el estudio de los problemas de organización.
- 4.** Sistematiza la iniciación, aprobación y publicación de las modificaciones necesarias en la organización.
- 5.** Sirve como una guía eficaz para la preparación, clasificación y compensación del personal clave.
- 6.** Determina la responsabilidad de cada puesto y su relación con los demás de la organización.
- 7.** Evita conflictos jurisdiccionales y la yuxtaposición de funciones.
- 8.** Pone en claro las fuentes de aprobación y el grado de autoridad de los diversos niveles.
- 9.** 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.
- 10.** Conserva un rico fondo de experiencia administrativa de los funcionarios más antiguos.
- 11.** Sirve como una guía en el adiestramiento de novatos.
- 12.** Es una fuente permanente de información sobre el trabajo a ejecutar.
- 13.** Ayudan a institucionalizar y hacer efectivo los objetivos, las políticas, los procedimientos, las funciones, las normas, etc.

14. Evitan discusiones y mal entendidos, de las operaciones.
15. Aseguran continuidad y coherencia en los procedimientos y normas a través del tiempo.
16. Son instrumentos útiles en la capacitación del personal.
17. Incrementan la coordinación en la realización del trabajo.
18. Posibilitan una delegación efectiva, ya que al existir instrucciones escritas, el seguimiento del supervisor se puede circunscribir al control por excepción.

2.3.2. Desventajas.

Entre los inconvenientes que presentan los manuales se encuentran los siguientes:

1. Muchas compañías consideran que son demasiado pequeñas para necesitar un manual que describa asuntos que son conocidos por todos sus integrantes.
2. Algunas empresas consideran que es demasiado caro, limitativo y laborioso preparar un manual y conservarlo al día.
3. Existe el temor de que pueda conducir a una estricta reglamentación y rigidez.
4. Su deficiente elaboración provoca serios inconvenientes en el desarrollo de las operaciones.
5. El costo de producción y actualización puede ser alto.
6. Si no se actualiza periódicamente, pierde efectividad.
7. Incluye solo aspectos formales de la organización, dejando de lado los informales, cuya vigencia e importancia es notorio para la misma.
8. Muy sintética carece de utilidad: muy detallada los convierte en complicados.

Para la **autora** del presente estudio, la ventaja del manual es que permite organizar las funciones del personal, guiarlo en el desarrollo de sus actividades

acorde al perfil y puesto de trabajo, mientras que las desventajas son el limitado conocimiento de los colaboradores y la contratación de personal no capacitado.

2.4. Clasificación de los manuales.

FAJARDO (2006). Entre los elementos más eficaces para la toma de decisiones en la administración, destacan el relativo a los manuales administrativos, ya que facilitan el aprendizaje de la organización, por una parte, y por la otra, proporcionan la orientación precisa que requiere la acción humana en las unidades administrativas, fundamentalmente a nivel operativo o de ejecución, pues son una fuente de información en las cuales se trata de mejorar y orientar los esfuerzos de un empleado, para lograr la realización de las tareas que se le han encomendado.

Depende de la información de las necesidades de cada institución o empresa privada, para saber con qué tipo de manuales se debe contar.

Se hace la aclaración de que pueden abarcar dichos manuales a toda la empresa: una dirección, un departamento, una oficina, sección, una mesa, un puesto, etcétera.

Existen diversas clasificaciones de los manuales, a los que se designa los nombres diversos, pero que pueden resumirse de la siguiente manera:

Los diferentes organismos (públicos o privados) tienen necesidad de manuales diferentes. El tipo de manual se determina dando respuesta al propósito que se han de lograr. En ciertos casos, solo sirve a un objetivo: y en otros, se logran varios objetivos.

2.4.1. Por su contenido.

DELGADO (2006). Se refiere al contenido del manual para cubrir una variedad, dentro de este tipo tenemos los siguientes:

2.4.1.1. Manual de historia.

VENTURA (2006). Su propósito es proporcionar información histórica sobre el organismo: sus comienzos, crecimiento, logros, administración y posición actual. Esto le da al empleado un panorama introspectivo de la tradición y filosofía del organismo. Bien elaborado y aplicado contribuye a una mejor comprensión y motiva al personal a sentir que pertenece y forma parte de la organización.

2.4.1.2. Manual de organización.

DELGADO (2006). Su propósito es exponer en forma detallada la estructura organizacional formal a través de la descripción de los objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos, y las relaciones.

El manual de organización le permite al Almacén y Bazar Normita, establecer las líneas de acción, actividad laboral y a su vez organizar el talento humano de la organización.

2.4.1.3. Manual de políticas.

ESCOBAR (2000). Consiste en una descripción detallada de los lineamientos seguidos en la toma de decisiones para el logro de los objetivos. El conocer de una organización proporciona el marco principal sobre el cual se basan todas las acciones.

Una adecuada definición de políticas y su establecimiento por escrito, permite:

- a) Agilizar el proceso de toma de decisiones.
- b) Facilitar la descentralización, al suministrar lineamientos a niveles intermedios.
- c) Servir de base para una constante y efectiva revisión.

Puede elaborarse manuales de políticas para funciones operacionales tales como: producción, ventas, finanzas, personal, compras, etc.

Para la **autora** del presente estudio, el manual de políticas define la normativa legal de la empresa.

2.4.1.4. Manual de procedimientos.

ESCOBAR (2000). Contienen los objetivos de procedimientos a quienes están dirigidos, campo de aplicación, normas que lo rigen, descripción de las operaciones, diagramas, formas, enunciado de materiales y equipos que se utilizan.

El manual indica el campo de aplicación, materiales, equipos a utilizar y describe las operaciones del talento humano dentro del Almacén y Bazar Normita.

2.4.1.5. Manual de contenido múltiple.

FERÁN (2004). Estos manuales concentran información relativa a diferentes tópicos o aspectos de una organización.

El objetivo de agruparla en un solo documento obedecería básicamente a las razones siguientes:

- Que técnicamente se estime necesario integrar más de un tipo de información.
- Que sea de instrucción específica del nivel directivo.

2.4.2. Por su función específica.

CORSICEN (2006). Esta clasificación se refiere a una función operacional específica a tratar. Dentro de este apartado puede haber los siguientes manuales:

2.4.2.1. Manual de producción.

ENRÍQUEZ (2004). Elementos de soporte que dirige y coordina proceso de producción en todas sus fases.

Constituye un auxiliar muy valioso para uniformar criterios y sistematizar líneas de trabajo en aéreas de fabricación.

2.4.2.2. Manual de compras.

ENRÍQUEZ (2004). El proceso de comprar debe estar por escrito; consiste en definir el alcance de compras, definir la función de comprar, los métodos a utilizar que afectan sus actividades.

2.4.2.3. Manual de políticas de ventas.

ENRÍQUEZ (2004). Consiste en señalar los aspectos esenciales del trabajo y las rutinas de información comprendidas en el trabajo de ventas (políticas de ventas, procedimientos, controles, etc.). Al personal de ventas es necesario darle un marco de referencia para tomar decisiones cotidianas.

2.4.2.4. Manual de finanzas.

ENRÍQUEZ (2004). Consiste en asentar por escrito las responsabilidades financieras en todos los niveles de la administración, contiene numerosas instrucciones específicas a quienes en la organización están involucrados con

el manejo de dinero, protección de bienes y suministro de información financiera.

2.4.2.5. Manual de contabilidad.

ENRÍQUEZ (2004). Trata acerca de los principios y técnicas de la contabilidad.

Se elabora como fuente de referencia para todo el personal interesado en esta actividad. Este manual puede contener aspectos tales como: estructura orgánica del departamento, descripción del sistema contable, operaciones internas del personal, manejo de registros, control de la elaboración de información financiera.

2.4.2.6. Manual de crédito y cobranzas.

ENRÍQUEZ (2004). Se refiere a la determinación por escrito de procedimientos y normas de esta actividad. Entre los aspectos más importantes que puede contener este tipo de manual están los siguientes: operaciones de crédito y cobranzas, control y cobro de las operaciones, entre otros.

2.4.2.7. Manual de personal.

FERÁN (2004). Abarca una serie de consideraciones para ayudar a comunicar las actividades y políticas de la dirección superior en lo que se refiere a personal. Los manuales de personal podrán contener aspectos como: reclutamiento y selección, administración de personal, alineamientos para el manejo de conflictos personales, políticas de personal, uso de servicios, prestaciones, capacitación, entre otros.

2.4.2.8. Manual técnico.

FERÁN (2004). Este documento detalla los principios y criterios necesarios para emplear las herramientas técnicas que apoyan la ejecución de procesos o funciones.

2.4.2.9. Manual de adiestramiento o instructivo.

DELGADO (2006). Estos manuales explican, las labores, los procesos y las rutinas de un puesto en particular, son comúnmente más detallados que un manual de procedimientos.

El supuesto en el que se basa este tipo de manual es que el usuario tiene muy poco conocimiento previo de los temas cubiertos.

Por ejemplo, un manual de adiestramiento, "explica cómo debe ejecutarse el encendido de la terminal de la computadora y emitir su señal", mientras que un manual de procedimientos omitir esta instrucción y comenzaría con el primer paso activo del proceso. El manual de adiestramiento también utiliza técnicas programadas de aprendizaje o cuestionarios de auto evaluación para comprobar el nivel de comprensión del contenido por el usuario. Otra clasificación aceptada de los manuales administrativos se refiere a las necesidades que tienen las oficinas y de acuerdo a su ámbito de aplicación; pueden elaborarse manuales con una cobertura mayor o menor.

2.5. Manual general.

FERNÁNDEZ (2010). Se refiere a todo el organismo en su conjunto, dentro de este tenemos a los siguientes manuales:

2.5.1. Manuales generales de organización.

ARÉVALO (2004). Este es producto de la planeación organizacional y abarca todo el organismo, indicando la organización formal y definiendo su estructura funcional.

2.5.2. Manuales generales de procedimientos.

ENRÍQUEZ (2004). Este es también resultado de la planeación, contiene los procedimientos de todas las unidades orgánicas que conforman en un organismo social, a fin de uniformar la forma de operar.

2.5.3. Manual general de políticas.

FERÁN (2004). También denominados de normas, estos manuales incluyen guías básicas que sirven como marco de actuación para realizar acciones, diseñar sistemas e implementar estrategias en una organización.

2.6. Manuales específicos.

2.6.1. Manual específico de reclutamiento y selección.

VENTURA (2006). Consiste en informar sobre la oferta de empleo de la empresa con la finalidad de conseguir un número considerable de candidatos que puedan formar parte del proceso de selección.

El proceso tiene como finalidad seleccionar a la persona adecuada para un determinado puesto de trabajo en una organización.

2.6.2. Manual específico o de políticas de personal.

ENRÍQUEZ (2004). Identificados también como manuales de relaciones industriales, de reglas del empleado o de empleo, básicamente incluye información sobre:

- Condiciones de trabajo.
- Organización y control de personal.
- Lineamientos para:
 - ❖ El análisis y valuación de puestos.
 - ❖ Reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal.
- Capacitación y desarrollo.
- Higiene y seguridad.
- Prestaciones.

2.6.3. Manual específico de procedimientos de tesorería.

FERÁN (2004). Consiste en elaborar los procedimientos en el orden de importancia de un área específica, a fin de capitalizar las oportunidades naturales de secuencia de pasos en el trabajo, por ejemplo: ingresos a caja, pago a proveedores, etc.

El autor dice lo siguiente: "Muchos patrones sienten que es importante darle a los empleados información con respecto a la historia de la compañía comienzos, crecimiento, logros, administración y posición actuales.

Esto lee una vista introspectiva de la tradición y pensamiento de la empresa con la que está asociado.

La información histórica por lo común se incluye como la parte de presentación aun manual de políticas o de organización, o de un manual de personal.

FERÁN (2004). Estos manuales exponen con detalle la estructura de la empresa y señalan los puestos y la relación que existe entre ellos para el logro de sus objetivos. Explican la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad; las funciones y actividades de los órganos de la empresa.

Generalmente contienen gráficas de organización, descripciones de trabajo, cartas de límite de autoridad, etcétera.

El autor declara al respecto: "Los manuales de organización se usan donde se desea una descripción detallada de las relaciones de organización.

Se elaboran ordinariamente con base en los cuadros de organización, los cuales se acompañan de las descripciones de los diferentes puestos inscritos en el cuadro.

Comúnmente se hace la división de los encabezados de estos manuales en atención a la función general, a las obligaciones y autoridad y al conjunto de relaciones con los demás".

Un manual de políticas pone por escrito las políticas de una empresa. Una política es una guía básica para la acción; prescribe los límites generales dentro de los cuales han de realizarse las actividades.

Conocer las políticas en una empresa proporciona el marco principal sobre el cual se basan todas las acciones. Política no es otra cosa que una actitud de la dirección.

Estas actitudes deben ser comunicadas en forma continua a lo largo de toda la línea de organización si se desea que las operaciones se desarrollen conforme al plan.

FERÁN (2004). Las políticas escritas son un medio de transmitir las actitudes de la dirección, establecen líneas de guía, un marco dentro del cual el personal directivo puede obrar para balancear las actividades y objetivos de la gerencia general, según convenga a las condiciones locales.

El autor hace notar que los manuales de política muchas veces incluyen una declaración de objetivos de la empresa y otros "slogans" que expresan una política; por ejemplo.

Los manuales de políticas ahorran muchas consultas. Por supuesto, puede haber manuales de políticas comerciales, de producción, de finanzas, de personal, etc., o uno sobre políticas generales.

El manual de procedimientos presenta sistemas técnicos específicas señala el procedimiento preciso a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas.

Los manuales de procedimiento, por sus características diversas, pueden clasificarse en manuales de procedimiento de oficina y de fábrica.

2.7. Contenido de los manuales.

2.7.1. Manual de organización.

VENTURA (2006). Los clasifica de la siguiente manera:

1. Identificación.
2. Índice.
3. Introducción.
 - 3.1. Objetivo del manual.
 - 3.2. Ámbito de aplicación.
 - 3.3. Autoridad.

- 3.4. Como usar el manual.
4. Directorio.
5. Antecedentes Históricos.
6. Base legal (en caso de organismo público).
5. Organigrama.
8. Estructura funcional.
9. Objetivos de cada unidad orgánica.

Para la **autora** del presente estudio, los manuales organizacionales están constituidos por varios ítems que definen las líneas acción del personal de una empresa, como: objetivos, aplicación, uso, base legal, estructura organizacional, entre otros componentes.

2.7.2. Manual de procedimientos.

VENTURA (2006). Especifica el siguiente esquema:

1. Índice.
2. Introducción.
 - 2.1. Objetivos del manual.
 - 2.2. Alcance.
 - 2.3. Como usar el manual.
 - 2.4. Revisiones y Recomendaciones.
3. Organigrama.
 - 3.1. Interpretación de la estructura orgánica.
 - Sistemas de organización (línea, funcional, etc.)
 - Tipo de departamentalización (geográfica, por producto, etc.).
 - Amplitud de la descentralización y centralización.
 - Relación entre el personal con autoridad de línea y asesoría.
4. Gráficas.
 - 4.1. Diagramas de flujo.
5. Estructura procedimental.
 - 5.1. Descripción narrativa de los procedimientos.

2.8. El manual de funciones y los demás documentos complementarios.

ZAMBRANO (2008). Un manual de funciones es un documento que se prepara en una empresa con el fin de delimitar las responsabilidades y funciones de los empleados de una compañía. El objetivo primordial del manual es describir con claridad todas las actividades de una empresa y distribuir las responsabilidades en cada uno de los cargos de la organización. De esta manera, se evitan funciones y responsabilidades compartidas que no solo redundan en pérdidas de tiempo, sino también en la disolución de responsabilidades entre los funcionarios de la empresa, o peor aún de una misma sección.

Aunque el manual de funciones es bastante conocido, es evidente que por sí solo no tiene una aplicación práctica en una empresa, sino se combina con una serie de elementos fundamentales que hacen de su implementación un proceso exitoso.

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

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

RAMÍREZ (2006). Aunque no se ha mencionado, es apenas obvio que para implementar exitosamente todos los documentos en la realidad de la empresa, se requiere de un compromiso y un apoyo racional en todos los niveles de la organización. Es de recordar que no solo se requiere introducir en el proceso a todos los empleados de bajo nivel sino también a los empleados de más alto rango, llámese gerentes, jefes de departamento, dueños, o accionistas

administradores. Todos deben ser conscientes de la importancia de estos documentos y también lo deben aplicar sin restricción alguna como miembros activos de la compañía. De no ser así, no vale la pena poner esfuerzos en un tema que de antemano no va a tener éxito.

2.8.1. Descripción básica de puestos.

ENRÍQUEZ (2004). Conocido también como manual individual o instructivo de trabajo, precisa la identificación y las relaciones, funciones y responsabilidades asignadas a los puestos de una organización.

2.8.2. Objetivo estratégico del cargo.

ARÉVALO (2004). Este ítem se refiere a la actividad genérica que define el grupo de funciones, actividades y responsabilidades por lo cual se hace necesario la existencia de dicho cargo en la estructura de la empresa.

En este punto se debe recalcar que la definición del objetivo debe ser concreta y que globalice las funciones y responsabilidad del cargo.

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

2.8.3. Funciones básicas.

FAJARDO (2006). Es importante al describir las funciones y las responsabilidades de forma tal que el jefe de dicho empleado pueda tener una forma objetiva de medir el grado de cumplimiento de cada una de las funciones básicas al momento de la evaluación periódica del trabajador. Esto con el fin de que al entregarle sus funciones al empleado, podamos tener un método

sencillo de control de gestión sobre el cargo, ya que al final de cada período al empleado se le pueda evaluar su desempeño lo más objetivamente posible.

ARÉVALO (2004). Se deben incluir brevemente cada una de las funciones y responsabilidades básicas que describa adecuadamente los límites y la esencia del cargo. En la descripción de las funciones básicas no se debe entrar en los detalles de “el cómo hacer para cumplir con las funciones”, ya que este es un tema tratado al detalle en el manual de procedimientos y formatos.

Cuando las funciones se describen de una manera tan genérica, se termina describiendo los deseos idealistas del jefe del empleado, generando una incertidumbre en la interpretación de las funciones que finalmente se puede reflejar en evaluaciones subjetivas del empleado. Si un grupo de funciones y responsabilidades descritas para un empleado están bien redactadas y ajustadas a la realidad, una consciente autoevaluación del empleado debe coincidir con la evaluación del jefe o al menos estar muy cercana.

Con esto se debe concluir que la descripción de las funciones y responsabilidades deben ser una herramienta que ayude también a los jefes a realizar una evaluación adecuada y objetiva que no tenga nada que ver prejuicios personales.

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

2.8.4. Personal relacionado con el cargo.

ARÉVALO (2004). En este ítem se parte de la ubicación del cargo dentro del organismo de la empresa para determinar con que empleados o secciones

debe interactuar para dar cumplimiento a sus funciones y responsabilidades asignadas.

2.8.5. Perfil del cargo.

ARÉVALO (2004). Se debe aclarar con respecto a la descripción del perfil de cargo que este se refiere para poder realizar una adecuada selección del personal, si bien es cierto que, es muy difícil encontrar un empleado que cumpla a cabalidad con el perfil óptimo establecido para un cargo, esto nos puede servir de base para seleccionar el aspirante más adecuado en el proceso de selección.

2.9. Manual de procedimientos y formatos.

ENRÍQUEZ (2006). Constituye un instrumento técnico que incorpora información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí para realizar una función, actividad o tarea específica de una organización.

Todo procedimiento incluye la determinación de tiempos de ejecución y el uso de recursos materiales y tecnológicos, así como la aplicación de métodos de trabajo y control para desarrollar las operaciones de modo oportuno y eficiente.

La descripción de los procedimientos permiten tender, mejorar el desarrollo de las actividades de rutina en todos los niveles jerárquicos, lo que propicia la disminución, fallas u omisiones y el incremento de la productividad.

2.10. Implementación del manual de funciones.

ARBOLEDA (2005). En segundo lugar, el manual de funciones y responsabilidades es algo crítico y por lo tanto no debe dar espera su puesta en marcha. Este manual es muy importante implementarlo debido a dos

aspectos principales, primero le proporciona a cada empleado de la empresa un panorama general de su cargo y como moverse dentro de la compañía para lograr sus objetivos. En segundo lugar le permite a la empresa tener una claridad de cómo fluyen los procesos de la compañía, como se complementan las actividades y los cargos de una manera organizada. Esto es útil para poder detectar en que momento un cargo está saturado de funciones, o ya no se requiere, o se debe modificar, o se debe reestructurar una sección de la empresa para adecuarla a las nuevas condiciones de la compañía.

En las labores cotidianas de un trabajador se hace necesario que las funciones básicas de su cargo sean de su conocimiento. Por lo tanto en el posicionamiento de un empleado, después de conocer su carta de funciones, responsabilidades y su interacción en la empresa, se debe seguir con una breve inducción en el cargo y un recorrido por las dependencias que de una u otra manera tendrán que ver con la ejecución de sus actividades.

2.11. Implementación del manual de procedimientos y formatos.

FERNÁNDEZ (2010). La implementación del manual de procedimientos, se debe hacer una divulgación de los mismos a todo nivel de la empresa para asegurar el conocimiento del nuevo proceso, los formatos que involucra, los clientes objetivos del proceso y los beneficios que tendrá la empresa en su implementación. No está de más escuchar las sugerencias que puedan hacer los trabajadores acerca de un proceso, pues en muchas ocasiones en la etapa de introducción se pueden presentar sugerencias muy efectivas para ajustar cualquiera de los componentes del proceso que hagan de su implementación un éxito. Es de responsabilidad de cada uno de los jefes de sección o de área dar a conocer los nuevos procesos, velar porque se ejecuten los nuevos procesos, se diligencien adecuadamente sus formatos y que la información fluya rápidamente por cada sección de la empresa. Es responsabilidad de los jefes que en cada grupo de trabajo se le dé la importancia necesaria a cada

uno de los procesos para que se vuelvan parte de la cotidianidad y la cultura de la empresa.

AMADOR (2004). Para el diseño del manual de procedimientos y formatos se debe conformar un grupo de trabajo compuesto por profesionales de buen conocimiento en el tema y los jefes de grupo o de área. Este grupo integrado de esta manera deben describir con claridad los procesos más comunes en la empresa y otros que posiblemente falten pero que se hacen necesarios para las labores que se realizan. Además de los procesos, se debe determinar la información técnica o administrativa que requiere la empresa para su base de datos e información y sus respectivos formatos. Es clave que para la descripción de los procesos, la información requerida por la empresa y el diseño de los formatos se trabaje conjuntamente con los clientes que de una u otra manera participan en cada uno de los procesos involucrados.

Aunque en el mercado existen ya muchos formatos que posiblemente se pueden utilizar en una empresa, no se debe perder de vista que cada empresa es diferente y como tal, existen algunas actividades propias e importantes para el negocio que implica que la información debe ser recogida y discriminada de una manera en especial para asegurar su calidad y facilitar su análisis.

2.12. Desempeño laboral.

SANTOS (2006). Sintéticamente diremos que el desempeño laboral, es el trabajo, para satisfacer necesidades del ser humano.

2.13. Estructura organizacional.

RAMÍREZ (2006). La estructura organizacional, es el marco en el que se desenvuelve la organización, de acuerdo con el cual las tareas son divididas, agrupadas, coordinadas y controladas, para el logro de objetivos. Desde un punto de vista más amplio, comprende tanto la estructura formal (que incluye

todo lo que está previsto en la organización), como la estructura informal (que surge de la interacción entre los miembros de la organización y con el medio externo a ella) dando lugar a la estructura real de la organización.

2.13.1. Estructura formal.

RAMÍREZ (2006). Está conformada por las partes que integran a la organización y las relaciones que las vinculan, incluyendo las funciones, actividades, relaciones de autoridad y de dependencia, responsabilidades, objetivos, manuales y procedimientos, descripciones de puestos de trabajo, asignación de recursos, y todo aquello que está previamente definido de alguna manera.

2.13.2. Estructura informal.

RAMÍREZ (2006). Es la que se conforma a partir de las relaciones entre las personas que comparten uno o varios procesos de trabajos dentro de la organización.

2.13.3. El organigrama.

DELGADO (2006). Organigrama es la representación gráfica de la estructura organizativa de una empresa o de cualquier otro tipo de organización. En él se reflejan los niveles que posee la empresa, así como las relaciones jerárquicas y funcionales entre ellas.

RAMÍREZ (2006). Es el esquema de la organización; el cual se simboliza con rectángulos que indican las diferentes áreas de la empresa. Es el modelo bidimensional de la estructura organizativa, que permite su fácil visualización así como la interpretación de la posición resultante en dicha división, de acuerdo con el propio código de la organización.

El organigrama puede describirse como un instrumento utilizado por las ciencias administrativas para análisis teóricos y la acción práctica. Son la representación gráfica de la estructura de una organización, en donde se pone de manifiesto la relación existente entre las diversas unidades que la integran, sus principales funciones, los canales de supervisión y la autoridad relativa a cada cargo.

Los organigramas son considerados instrumentos auxiliares del administrador, sirviéndole de análisis teórico y práctico de la organización. A través de ellos se fija la posición, la acción y la responsabilidad de cada servicio.

2.13.3.1. Requisitos que debe tener un organigrama.

THOMPSON (2006). La estructura de la organización (relación o subordinación existente entre las unidades organizativas).

- Los aspectos más importantes de la organización.
- Las funciones.
- Las relaciones entre las unidades estructurales.
- Los puestos de mayor y aun los de menor importancia.
- Las comunicaciones y sus vías (forma en cómo establecen las comunicaciones).
- Las vías de supervisión.
- Los niveles y los estratos jerárquicos.
- Los niveles de autoridad y su relatividad dentro de la organización.
- Las unidades de categoría especial.

2.13.3.2. Técnicas para la creación de un organigrama.

THOMPSON (2006), manifiesta que las técnicas pueden ser:

- Las casillas deben ser rectangulares.

- Las líneas de mando deben caer siempre en forma vertical sobre el órgano inmediato que va a recibir las órdenes del anterior.
- Las líneas de nivel son siempre horizontales.
- A las unidades de mando, las líneas de mando les caen siempre en forma vertical y por el lado superior del rectángulo.
- Para los organigramas consultivos la línea que indica su relación de dependencia, es horizontal, tocándose por los lados menores del rectángulo.

Al construir un organigrama se debe tener presente:

- Delimitar con precisión las unidades o Dependencias.
- Señalar de la forma más completa las relaciones existentes.
- Escribir correctamente el nombre de las Unidades o Dependencias y en caso de utilizar abreviaturas, indicarlo completamente al pie del gráfico.
- Señalar mediante las técnicas de elaboración las relaciones.
- Línea o Ejecución: Línea de mando debe caer verticalmente.
- Estado Mayor o Staff: La línea que indica su relación es horizontal.
- Línea Punteada: Para indicar relaciones de Coordinación.
- Línea Quebrada: Representa discontinuidades.
- Las unidades que no tienen claramente definidas su ubicación administrativa, pueden colocarse en el nivel especial.
- Cuando el número de unidades de un mismo nivel es grande, y dificulta su inclusión en forma horizontal, pueden presentarse verticalmente.
- Ningún organigrama debe tener carácter definitivo, su verdadera utilidad está en revisarlo y actualizarlo periódicamente.

2.13.3.3. Finalidad de los organigramas.

VILLACÍS (2005). Representa las diferentes unidades que constituyen la compañía con sus respectivos niveles jerárquicos.

Refleja los diversos tipos de trabajo, especializados o no, que se realizan en la empresa debidamente asignados por área de responsabilidad o función. Muestra una representación de la división de trabajo, indicando:

- ✓ Los cargos existentes en la compañía.
- ✓ Como estos cargos se agrupan en unidades administrativas.
- ✓ Como la autoridad se le asigna a los mismos.

2.13.3.4. Funciones de los organigramas.

2.13.3.4.1. Para el área de organización y sistema.

ESCOBAR (2000). Explica la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad, las funciones y actividades de los órganos de la dependencia.

Generalmente incluye organigramas, objetivos, políticas, descripción de funciones de cada unidad administrativa.

2.13.3.4.2. Para el área de administración de personal.

CHIAVENATO (2002). El analista de personal requiere de este instrumento para los estudios de descripción y análisis de cargos, los planes de administración de sueldos y salarios y en general como elemento de apoyo para la implementación, seguimiento y actualización de todos los sistemas de personal.

Para la **autora** del presente estudio, en el área de administración de personal se diseñan herramientas y estrategias administrativas para optimizar el desarrollo funcional del personal.

2.14. Empresa.

ZAMORA (2004). Una empresa es una organización o institución dedicada a actividades o persecución de fines económicos o comerciales. Se ha notado que, en la práctica, se puede encontrar una variedad de definiciones del término.

2.14.1. Tipos de empresas.

ZAMORA (2004). Indica que las empresas se las clasifican en:

- **Según la actividad o giro:** Industriales, comerciales y servicio.
- **Según la procedencia de capital:** Privado, pública, autogestión y mixta.
- **Según la forma jurídica:** Individuales, societarias y cooperativas.
- **Según su tamaño:** Microempresa, pequeña empresa, mediana empresa y gran empresa.
- **Según su ámbito de actuación:** Locales, nacionales e internacionales.
- **Según la cuota de mercado que poseen las empresas:** Aspirantes, especialistas, líder y seguidora.

III. MATERIALES Y MÉTODOS

3.1. Localización y duración de la investigación.

El Almacén y Bazar Normita, se encuentra localizado en la parroquia Siete de Octubre, calle 3^{ra} y la "D", cantón Quevedo, ubicado geográficamente a 1°20' 30" de Latitud Sur y los 79° 28' 30" de Longitud occidental, dentro de una zona subtropical. Está limitada por: al norte por los cantones Buena Fe y Valencia, al Sur Cantón Mocache, al Este Ventanas y Quinsaloma, y al Oeste con El Empalme.

La presente investigación tuvo una duración aproximada de 150 días.

3.2. Materiales y equipos.

Materiales	Cantidad
Remas de papel A4	2
Libros	8
Folletos	5
Módulos	4
CD-RW	5
Agenda	2
Bolígrafos	4
Lápices	2
Borradores	3
Reglas	1
Carpetas	8
Anillados	2
Empastados	8
Pen drive	1
Calculadora	1
Pilas	2
Papel foto	5

Equipos	Cantidad
Computador	1
Impresora	1
Escáner	1
Cámara Digital	1
Copiadora	1
Celulares	2

3.3. Tipo de investigación.

3.3.1. Descriptiva.

Mediante este tipo de investigación se describieron las falencias que se presentaban en las diferentes áreas del Almacén y Bazar Normita, producto de la carencia de un manual de funciones.

3.3.2. Bibliográfica – documental.

Este tipo de investigación permitió citar información científica, que sirvió para estructurar el presente trabajo investigativo. Se utilizaron libros, módulos, proyectos, folletos, internet, artículos científicos, entre otros documentos.

3.3.3. Aplicada.

Se hizo referencia a la elaboración de un manual de funciones para mejorar la situación del entorno en estudio. Es decir que se orientó a resolver el problema de organización del personal del Almacén y Bazar Normita.

3.4. Métodos de investigación.

3.4.1. Inductivo.

Permitió establecer generalizaciones que conllevan a la confirmación empírica del presente estudio, con este método se extrajo la información de la empresa

seleccionada a fin de obtener la información necesaria, respecto al problema de investigación.

3.4.2. Deductivo.

Se aplicó este método conociendo que el Almacén y Bazar Normita, cuenta con un personal capacitado para desempeñarse en cada una de las áreas, pero por el deficiente conocimiento sobre la elaboración de un manual no se tiene definida bien sus funciones.

3.4.3. Científico.

Se lo empleó con el fin de buscar la vía del conocimiento, no de cualquier conocimiento en general, sino de situarse dentro del rigor de la ciencia y la tecnología, con el propósito de fundamentar la información de forma teórica.

3.4.4. Estructural – Sistémico.

Este método permitió compilar la información, ordenándola de forma sistemática, se tomaron como referencia varios modelos de manuales investigativos y se estructuró de acuerdo a los lineamientos de la investigación.

3.4.5. Analítico.

La información recopilada se la analizó para posteriormente establecer los resultados de la investigación y con ello diseñar una propuesta de solución idónea y acorde a las necesidades del Almacén y Bazar Normita.

3.5. Fuentes de investigación.

3.5.1. Primaria.

Se la extrajo mediante el estudio de campo, a través de la entrevista dirigida a la gerente propietaria y las encuestas realizadas al personal del Almacén y Bazar Normita.

3.5.2. Secundaria.

La información secundaria, se la citó de varias fuentes bibliográficas, como libros, módulos, folletos, artículos científicos investigaciones e información de internet.

3.6. Técnicas e instrumentos de evaluación.

3.6.1. Técnicas.

3.6.1.1. Observación.

Se la empleó con el fin de observar las áreas que posee el Almacén y Bazar Normita, los procesos y actividades que realiza el personal de la empresa, según el puesto laboral.

3.6.1.2. Encuesta.

Esta técnica permitió extraer la información de la empresa, enfoca al objeto de estudio, dirigida al personal administrativo del Almacén y Bazar Normita.

3.6.1.3. Entrevista.

Dirigida a la gerente propietaria del Almacén y Bazar Normita.

3.6.2. Instrumento.

3.6.2.1. Cuestionario.

Instrumento empleado en la encuesta y entrevista, estructurado con preguntas cerradas (con variables) acorde al objeto de estudio.

3.7. Población y muestra.

Se aplicó las encuestas a 15 personas que conforman el personal administrativo del Almacén y Bazar Normita, por considerarse un universo finito. La entrevista se la efectuó al gerente – propietario del establecimiento comercial.

3.8. Procedimientos metodológicos.

La presente investigación se la delineó de acuerdo al siguiente proceso metodológico.

3.8.1. Etapa de diagnóstico.

Para la realización de esta investigación, se determinó la necesidad de contar con un manual de funciones, para mejorar el desempeño laboral del personal administrativo del Almacén y Bazar Normita, para así contribuir a mejorar la dirección del proceso como también al mejoramiento de la atención al cliente.

3.8.2. Ejecución del trabajo de campo.

El trabajo de campo de la presente investigación, comprendió la elaboración de las encuestas a 15 empleados administrativos y la entrevista dirigida a la gerente propietaria del Almacén y Bazar Normita, para determinar la necesidad de establecer el manual de funciones, a fin de optimizar el desempeño laboral de los empleados; posteriormente se procedió a tabular la información de las encuestas y entrevistas realizadas a fin de conocer, graficar y analizar los resultados obtenidos de la investigación.

A continuación se procedió a elaborar la discusión de la investigación en función de los resultados obtenidos, confrontando con los conocimientos

científicos, teóricos, proporcionando a los actores referentes a los efectivos, que cumplen un manual de funciones.

Luego de la culminación del manual de funciones, se establecieron las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

3.8.3. Propuesta de solución.

Con los resultados que se obtuvieron en el trabajo de campo, se procedió a elaborar el manual de funciones para el Almacén y Bazar Normita, considerando su organigrama funcional; dicha propuesta fue elaborado para todos los empleados administrativos y gerente de la organización.

3.9. Metodología – Propuesta para elaborar el manual de funciones.

Organizar, integrar, estructurar y relacionar todos los recursos de una entidad y sus funciones bajo la responsabilidad y coordinación de una autoridad, con el fin de lograr sus planes y objetivos señalados, por lo tanto cuando hablamos de organización se debe tener en cuenta: 1) La identificación y clasificación de las actividades requeridas, 2) El agrupamiento de las actividades necesarias para lograr los objetivos, 3) La asignación de cada agrupamiento a un administrador con la autoridad necesaria para supervisarlo (delegación) y, 4) Las medidas para coordinar horizontalmente (en el mismo nivel organizacional o en una similar) y verticalmente en la estructura organizacional.

Dentro del proceso metodológico para elaborar el manual de funciones se tomó en cuenta los siguientes puntos:

- Establecer los objetivos de la empresa.
- Formular objetivos, políticas y planes de apoyo.
- Identificar y clarificar las actividades necesarias para lograrlos.

- Agrupar estas actividades de acuerdo con los recursos humanos y materiales disponibles, y la mejor forma de usarlos, según las circunstancias.
- Delegar en el jefe de cada grupo la autoridad necesaria para desempeñar las actividades.

IV. RESULTADOS

4.1. Análisis de los resultados de las encuestas realizadas al personal del Almacén y Bazar Normita.

4.1.1. Funciones de los empleados.

Más de la mitad del personal encuestado, del Almacén y Bazar Normita, indicó que sí conoce con detalles cuáles son sus funciones, mientras que una minoría, optó por la opción no, afirmando que desconocen sus funciones específicas.

Cuadro 1. Funciones de los empleados.

Variables	Nº Personas	Porcentaje
Si	10	66.67%
No	5	33.33%
Totales	15	100.00%

Fuente: Personal del Almacén y Bazar Normita.

Elaboración: Maritza Rodríguez Litardo.

4.1.2. Perfil idóneo para el cargo a desempeñar.

La mayoría del personal encuestado, del Almacén y Bazar Normita, manifestó que no le solicitaron un perfil idóneo cuando ingreso al almacén para el cargo que iba a desempeñar, mientras la minoría respondieron que sí.

Cuadro 2. Perfil idóneo para el cargo a desempeñar.

Variables	Nº Personas	Porcentaje
Si	5	33.33%
No	10	66.67%
Totales	15	100.00%

Fuente: Personal del Almacén y Bazar Normita

Elaboración: Maritza Rodríguez Litardo

4.1.3. Actividades según el cargo.

Un porcentaje mayor del personal encuestado, del Almacén y Bazar Normita, manifestó que sí han realizado actividades que no corresponden a su cargo y la menor cantidad de personas encuestadas manifestó que no.

Cuadro 3. Actividades según el cargo.

Variables	Nº Personas	Porcentaje
Si	9	60.00%
No	6	40.00%
Totales	15	100.00%

Fuente: Personal del Almacén y Bazar Normita

Elaboración: Maritza Rodríguez Litardo

4.1.4. Instrucciones específicas acerca de las actividades a desempeñar.

La gran mayoría del personal encuestado, del Almacén y Bazar Normita, indicó que al momento que ingresó a la empresa si le dieron instrucciones específicas acerca de las actividades que iban a ser sus funciones, mientras solo uno optó por la opción no.

Cuadro 4. Instrucciones específicas acerca de las actividades a desempeñar.

Variables	Nº Personas	Porcentaje
Si	14	93.39%
No	1	6.67%
Totales	15	100.00%

Fuente: Personal del Almacén y Bazar Normita

Elaboración: Maritza Rodríguez Litardo

4.1.5. Adaptación al ambiente laboral.

El 46.67% del personal encuestado del Almacén y Bazar Normita, afirmó que sí considera que la inducción le permitió adaptarse con rapidez y facilidad al ambiente laboral que le correspondió, mientras que el 46.67% respondió que tal vez y solo una indicó que no.

Cuadro 5. Adaptación al ambiente laboral.

Variables	Nº Personas	Porcentaje
Si	7	46.67%
No	1	6.67%
Tal vez	7	46.67%
Totales	15	100.00%

Fuente: Personal del Almacén y Bazar Normita

Elaboración: Maritza Rodríguez Litardo

4.1.6. Conocimiento del manual de funciones.

La mayoría del personal encuestado, del Almacén y Bazar Normita, expresó que no conoce que es un manual de funciones, mientras que la minoría respondieron que si conocen.

Cuadro 6. Conocimiento del manual de funciones.

Variables	Nº Personas	Porcentaje
Si	5	33.33%
No	10	66.67%
Totales	15	100.00%

Fuente: Personal del Almacén y Bazar Normita.

Elaboración: Maritza Rodríguez Litardo.

4.1.7. Tenencia de una estructura organizativa.

La totalidad del personal encuestado, del Almacén y Bazar Normita, expresó que el almacén no cuenta con una estructura organizativa, lo cual indica el problema que genera la falta del orgánico – funcional en la misma.

Cuadro 7. Tenencia de una estructura organizativa.

Variables	Nº Personas	Porcentaje
Si	0	0.00%
No	15	100.00%
Totales	15	100.00%

Fuente: Personal del Almacén y Bazar Normita.

Elaboración: Maritza Rodríguez Litardo.

4.1.8. Existencia de duplicidad de funciones.

La mayoría del personal encuestado, del Almacén y Bazar Normita, expresó que si existe duplicidad de funciones, lo cual incide en el desarrollo de actividades del almacén, mientras la minoría indica que no.

Cuadro 8. Existencia de duplicidad de funciones.

Variables	Nº Personas	Porcentaje
Si	10	66.67%
No	5	33.33%
Totales	15	100.00%

Fuente: Personal del Almacén y Bazar Normita.

Elaboración: Maritza Rodríguez Litardo.

4.1.9. Limitaciones en el desarrollo de funciones.

Gran parte del personal encuestado, del Almacén y Bazar Normita, manifestó que tal vez se ha sentido restringido o limitado en el desarrollo de sus funciones, al considerar sus superiores que se encuentra desempeñando labores de sus compañeros de trabajo, mientras el 26.67% afirmó que no y el otro 26.67% indicó que sí.

Cuadro 9. Limitaciones en el desarrollo de funciones.

Variables	Nº Personas	Porcentaje
Si	4	26.67%
No	4	26.67%
Tal vez	7	46.67%
Totales	15	100.00%

Fuente: Personal del Almacén y Bazar Normita.

Elaboración: Maritza Rodríguez Litardo.

4.1.10. Incumplimiento de funciones por sobrecarga laboral.

La mayoría del personal encuestado, del Almacén y Bazar Normita, indicó que si le han correspondido tareas de otros trabajadores (sobrecarga laboral), llevándolo al incumplimiento de sus funciones, mientras un porcentaje menor dijo que tal vez y la minoría respondieron que no.

Cuadro 10. Incumplimiento de funciones por sobrecarga laboral.

Variables	Nº Personas	Porcentaje
Si	8	53.33%
No	2	13.33%
Tal vez	5	33.33%
Totales	15	100.00%

Fuente: Personal del Almacén y Bazar Normita.

Elaboración: Maritza Rodríguez Litardo.

4.1.11. Conocimiento del nivel de responsabilidad.

La mayoría del personal encuestado, del Almacén y Bazar Normita, indicó que sí conoce su nivel de responsabilidad dentro de sus funciones mientras, que la minoría afirmaron que poco.

Cuadro 11. Conocimiento del nivel de responsabilidad.

Variables	Nº Personas	Porcentaje
Si	8	53.33%
No	0	0.00%
Poco	7	46.67%
Totales	15	100.00%

Fuente: Personal del Almacén y Bazar Normita.

Elaboración: Maritza Rodríguez Litardo.

4.1.12. Necesidad del diseño de un manual de funciones.

La totalidad del personal encuestado, del Almacén y Bazar Normita, manifestó que sí cree necesario el diseño de un manual de funciones. Esto demuestra que existe la necesidad de implementar la propuesta planteada en este trabajo investigativo, a fin de optimizar el desarrollo funcional y organizacional del Almacén.

Cuadro 12. Necesidad del diseño de un manual de funciones.

Variables	Nº Personas	Porcentaje
Si	15	100.00%
No	0	0.00%
Tal vez	0	0.00%
Totales	15	100.00%

Fuente: Personal del Almacén y Bazar Normita.

Elaboración: Maritza Rodríguez Litardo.

4.2. Análisis de los resultados de la entrevista realizada a la gerente propietaria del Almacén y Bazar Normita.

Cuadro N° 13. Análisis de los resultados de la entrevista.

Preguntas	Respuesta	Análisis
1) ¿Existe un Organigrama Administrativo General?	No posee la empresa un organigrama.	La gerente propietaria del Almacén y Bazar Normita indica que la empresa no posee un organigrama administrativo, por tal motivo no existe una estructura orgánica – funcional que regule las funciones del talento humano.
2) ¿Cuáles son los departamentos que conforman la estructura organizacional de la empresa?	El Almacén y Bazar Normita, no está estructurado por departamento, sino por áreas, entre ellas; área de bazar, ropa, electrodomésticos y artículos para el hogar. Además tiene una oficina en donde labora la gerente y el abogado.	La gerente manifiesta que la empresa se encuentra estructurada por áreas y no por departamentos. Esto demuestra que carece de una organización formal y bien definida, motivo por el cual existen falencias en el desarrollo orgánico – funciones.
3) ¿La empresa cuenta con un Manual de Funciones Administrativos?	No.	La entrevistada afirma que la empresa no posee un manual de funciones, motivo por el cual se requiere su implantación o elaboración.
4) ¿Cree usted que sería necesario que la empresa cuente con un manual de funciones administrativo? ¿Por qué?	Sí, porque actualmente se han generado varios problemas, como la desorganización y sobrecarga laboral, además se ha suscitado falencias en el plano operativo del talento humano.	La gerente propietaria del Almacén, indica que si es indispensable que la empresa cuente con un manual de funciones, a fin de solventar los problemas y falencias que se presentan en el plano laboral.

Preguntas	Respuesta	Análisis
5) ¿Tiene actualizada las descripciones y requisitos de los puestos de trabajo?	Los puestos de trabajo están diseñados acorde a las necesidades de la empresa y el personal que labora en ellos debe de tener el perfil idóneo para ocupar el cargo.	La gerente afirma que los puestos están diseñados acorde a las necesidades de la empresa y el personal que labora en ellos debe de tener el perfil idóneo para ocupar el cargo, lo cual demuestra que existe organización, pero según el estudio se determina que esta no está bien definida acorde al orgánico funcional de la empresa.
6) ¿Cree Usted que el Manual de Funciones Administrativo ayude a mejorar el desempeño de las funciones de la empresa?	Sí.	Según la respuesta de la gerente propietaria del Almacén, el manual de funciones administrativo, si ayudará a mejorar el desempeño de las funciones de la empresa, por tal motivo es factible y necesaria su elaboración.

Fuente: Gerente Propietaria del Almacén y Bazar Normita. 2011.

Elaboración: Maritza Rodríguez Litardo.

4.3. Puestos de trabajo.

El Almacén y Bazar Normita actualmente posee 10 puestos o áreas de trabajo, constituidos de la siguiente manera:

- ✓ Gerencia General.
- ✓ Asesoría Jurídica.
- ✓ Gerencia Administrativa.
- ✓ Secretaria.
- ✓ Bodega.

- ✓ Chofer.
- ✓ Área de compras.
- ✓ Área de ventas.
- ✓ Área de crédito y cobranza.
- ✓ Área contable.

4.4. Clasificación de funciones.

Cuadro N° 14. Clasificación de funciones según el puesto de trabajo.

Puesto	Funciones
Gerencia General	✓ Lleva el control total del almacén. ✓ Realiza los procesos administrativos. ✓ Administra y coordina con el personal del almacén. ✓ Toma las decisiones en la empresa.
Asesoría Jurídica.	✓ Asesora al administrador y a la gerente del almacén. ✓ Asume la representación legal. ✓ Presenta informes legales. ✓ Atiende los procesos legales de la empresa. ✓ Realizar otras funciones afines al cargo.
Gerencia Administrativa.	✓ Administra el almacén. ✓ Implementa mecanismos de control. ✓ Supervisa las actividades administrativas de la empresa. ✓ Implementa la planeación, organización, dirección y control en el almacén. ✓ Realizar el control del inventario. ✓ Colabora con la administración del personal.
Secretaria.	✓ Apoya a la gerencia y administración. ✓ Elabora documentos internos y externos. ✓ Lleva el control del archivo en el almacén. ✓ Atiende de forma cordial las llamadas telefónicas y correos electrónicos.

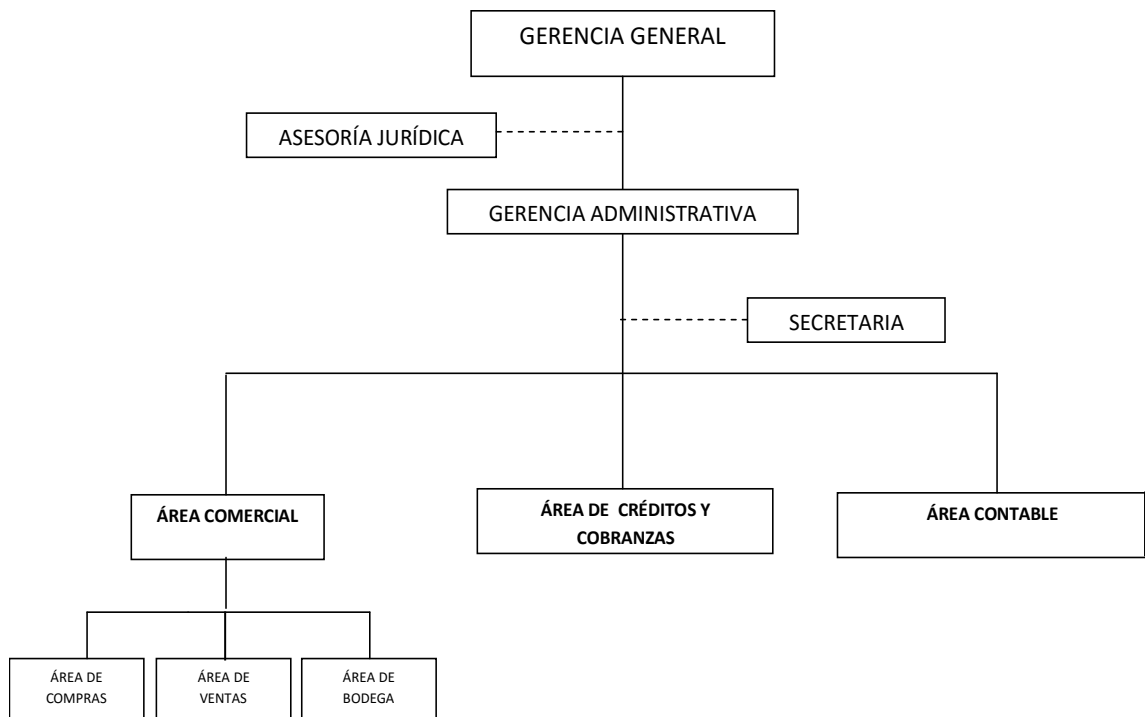
Puesto	Funciones
Bodega.	✓ Ordena la mercadería recibida. ✓ Colabora con el control del inventario ✓ Ordena los productos por marcas. ✓ Mantiene el área limpia y ordenada. ✓ Realizar los procesos de despacho.
Chofer.	✓ Transporta la mercadería de un lugar a otro. ✓ Mantiene los vehículos. ✓ Brindar apoyo en mensajería. ✓ Coordina con el jefe de ventas y bodega.
Área de compras.	✓ Adquisición, manejo, almacenamiento y stock de los productos. ✓ Coordina con los procesos de ventas. ✓ Controlar el almacenamiento de los productos. ✓ Lleva a cabo las compras.
Vendedores.	✓ Ofrecer y vender los productos que ostenta el almacén. ✓ Mantener a los clientes informados sobre las novedades, posibles demoras de entrega y cualquier tipo de cambio significativo. ✓ Colabora con la distribución.
Recaudador	✓ Analiza los créditos y recaudos. ✓ Visita a los clientes. ✓ Desarrolla formularios y reportes. ✓ Realiza la cobranza.
Asistente del área de crédito y cobranza.	✓ Recauda los cobros oportunos. ✓ Elabora el comprobante de cobros. ✓ Realiza el listado de cartera vencida. ✓ Elabora el reporte diario de los cobros recaudados.
Contador (Área contable)	✓ Realiza movimientos de inventario. ✓ Realizar comprobantes de pago. ✓ Revisa los procesos contables. ✓ Efectúa las declaraciones de los impuestos mensuales y anuales.

Puesto	Funciones
Auxiliar contable.	✓ Entrega los costos semanales. ✓ Revisa los ingresos y egresos. ✓ Entrega de costos semanales. ✓ Realiza los procesos contables.
Cajero.	✓ Atiende al cliente en caja. ✓ Brinda el servicio y solución a preguntas de los clientes. ✓ Factura, registra y distribuye las notas de pedido que le entregue a los vendedores. ✓ Controla el dinero.

Fuente: Gerente Propietaria del Almacén y Bazar Normita. 2011.

Elaboración: Maritza Rodríguez Litardo.

4.5. Estructura organizacional.



V. PROPUESTA

5.1. Título.

Manual de Funciones para el Almacén y Bazar Normita de la parroquia Siete de Octubre del cantón Quevedo, provincia de Los Ríos.

5.2. Introducción.

En base al estudio y el análisis de los puestos de trabajo que posee el Almacén y Bazar Normita, se determinó que las actividades se las ejecuta sin ningún orden especial, ni jerárquico, incumpliendo las funciones que realmente tienen que cumplir cada empleado de acuerdo al puesto de trabajo. Además se ha determinado que el Almacén no cuenta con un orgánico – funcional, lo cual requiere su estructuración para poder diseñar el Manual de Funciones y establecer el perfil y funciones, en base al esquema organizacional.

El propósito de la propuesta es mejorar el desarrollo funcional y organizacional del Almacén y Bazar Normita, para ello es necesario elaborar el Manual de Funciones.

5.3. Justificación.

La propuesta se justifica en la necesidad de elaborar un Manual de Funciones para el Almacén y Bazar Normita, con el fin de fijar objetivos, funciones y responsabilidad, acorde a los distintos puestos de trabajo que posee el Almacén.

El diseño del manual de funciones será beneficioso para optimizar el desempeño organizacional y operacional del personal, además permite instruir a los miembros del Almacén y Bazar Normita, procurando minimizar el

desconocimiento de las obligaciones de cada uno, además minimiza las falencias que se presentan en el desarrollo administrativo y operacional.

5.4. Objetivos del manual.

5.4.1. General.

- Elaborar un manual de funciones para el Almacén y Bazar Normita.

5.4.2. Específicos.

- Establecer los puestos de trabajo del Almacén y Bazar Normita.
- Diseñar el organigrama estructural del Almacén y Bazar Normita.
- Clasificar las tareas y funciones del personal que labora en los diferentes puestos de trabajo.
- Establecer el perfil y los requisitos necesarios para desempeñar cada uno de los puestos.

5.5. Ubicación sectorial.

El Almacén y Bazar Normita, se encuentra ubicado en la Calle 3^{ra} y la “D”, correspondiente a la parroquia Siete de Octubre, cantón Quevedo, provincia de Los Ríos.

5.6. Desarrollo de la propuesta.

A continuación se detalla el Manual de Funciones, establecido según el análisis e identificación de los puestos de trabajo, el mismo que se lo estructuró tomando en cuenta los siguientes parámetros: Niveles, identificación de los puestos, áreas, descripción general, instrucción formal, experiencias laborales

requeridas, aptitudes y funciones; las cuales deben ser desempeñadas a cabalidad, así mismo deben ser consideradas para cumplimiento de los objetivos organizaciones del Almacén y Bazar Normita.

5.7. Alcance.

Lo señalado en el presente Manual, tiene su alcance en la propuesta de direccionar de manera correcta cada una de las funciones de las áreas en el Almacén y Bazar Normita, de modo que sea de conocimiento de los Directivos y empleados, le corresponderá a los administradores de la empresa implementarlo de acuerdo a sus necesidades futuras.

5.8. Base Legal.

Se basa en las políticas internas del Almacén y Bazar Normita, para considerarlo dentro de su plan de acción.

5.9. Misión y visión.

5.9.1. Misión.

Almacén y Bazar Normita, es una empresa dedicada a la comercialización de prendas de vestir, calzado y accesorios que generan aceleradas utilidades, cuya finalidad es satisfacer las necesidades, expectativas y bienestar de sus clientes, mediante la creación de una identidad y cultura organizacional propia, brindando calidad total, responsabilidad social, rentabilidad justa con los accionistas, estabilidad y seguridad a los proveedores y empleados.

5.9.2. Visión.

Ser líder en la comercialización de productos terminados en prendas de vestir de mayor aceptación en el mercado nacional por la calidad de sus productos y marcas, por sus precios y alcance de todo su presupuesto y por su más esmerado servicio al cliente.

5.10. Organigrama estructural del Almacén y Bazar Normita.

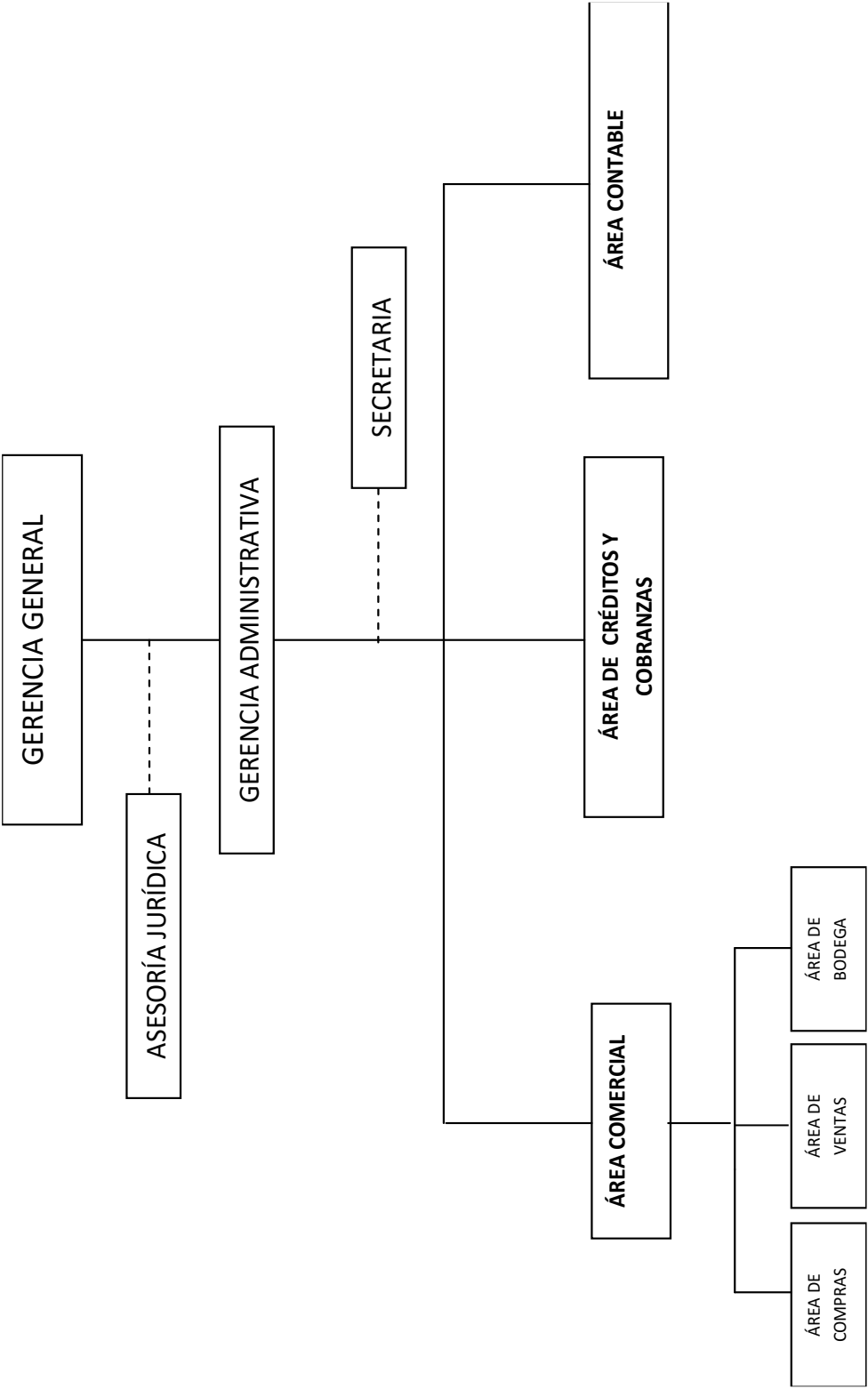


Figura N° 1. Organigrama Estructural del Almacén y Bazar Normita.

5.11. Organigrama Funcional del Almacén y Bazar Normita.

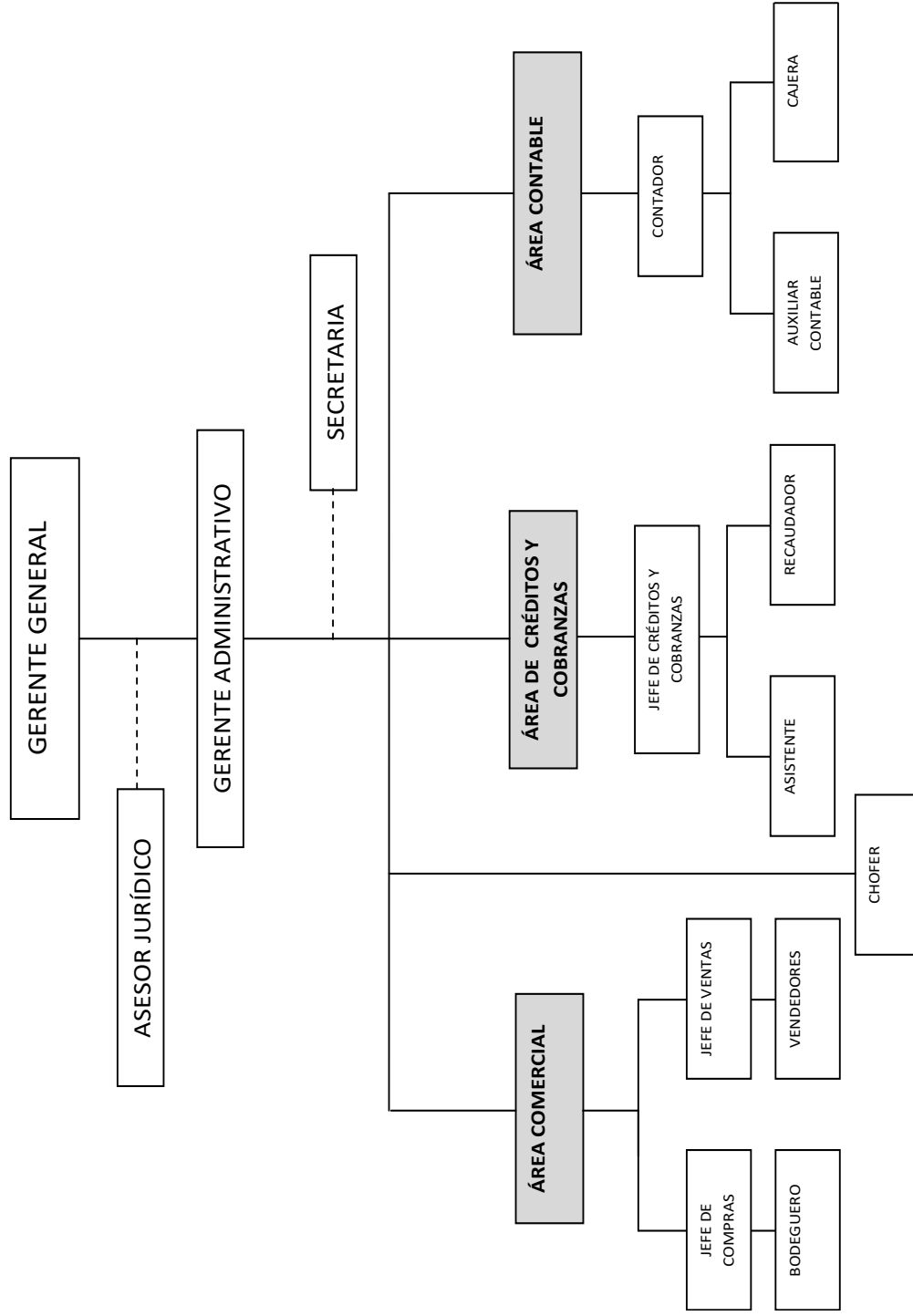


Figura N° 2. Organigrama Funcional del Almacén y Bazar Normita.

5.12. Descripción y análisis de puestos y funciones.

5.12.1. Nivel administrativo.

5.12.1.1. Gerente general.

a. Datos de identificación del puesto.

Nombre del puesto.	Gerente General.
Área.	Gerencia.
Descripción general.	Actúa como representante legal de la empresa, fija las políticas operativas, administrativas y de calidad en base a los parámetros fijados por la Empresa. Actúa como soporte de la organización a nivel general, es decir a nivel conceptual y de manejo de cada área funcional.
Puestos bajo su mando.	Gerente Administrativo, Abogado, Secretaria, Jefes Departamentales y Operadores.

b. Instrucción formal.

Instrucción.	Superior.
Título requerido.	Ingeniero en Administración de Empresas o Carreras Afines.
Área de Conocimiento.	Administración y dirección de empresas.

c. Experiencia laboral requerida.

Tiempo de experiencia.	Mínima 3 años.
-------------------------------	----------------

Especificación de la experiencia.	Gerente de empresas comerciales.
--	----------------------------------

d. Aptitudes.

- Liderazgo.
- Iniciativa.
- Creatividad.
- Amabilidad.
- Capacidad de comunicación.
- Ética profesional.

e. Funciones.

- Liderar el proceso de planeación estratégica de la organización, determinando los factores críticos de éxito, estableciendo los objetivos y metas específicas de la empresa.
- Desarrollar estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas propuestas.
- A través de sus subordinados vuelve operativos a los objetivos, metas y estrategias desarrollando planes de acción a corto, mediano y largo plazo.
- Crear un ambiente en el que las personas puedan lograr las metas de grupo con la menor cantidad de tiempo, dinero, materiales, es decir optimizando los recursos disponibles.
- Implementar una estructura administrativa que contenga los elementos necesarios para el desarrollo de los planes de acción.
- Preparar descripciones de tareas y objetivos individuales para cada área funcional liderada por su gerente.

- Definir necesidades de personal consistentes con los objetivos y planes de la empresa.
- Seleccionar personal competente y desarrollar programas de entrenamiento para potenciar sus capacidades.
- Ejercer un liderazgo dinámico para volver operativos y ejecutar los planes y estrategias determinados.
- Desarrollar un ambiente de trabajo que motive positivamente a los individuos y grupos organizacionales.
- Establecer mecanismos de control sobre el desarrollo de las tareas encomendadas a los empleados.
- Liderar el desarrollo de los empleados utilizando técnicas de comunicación y buscar establecer siempre una buena administración.
- Dirigir las acciones de mejora y rediseño de procesos del negocio, la calidad del servicio y de la productividad de la empresa.
- Revisar los procesos de compra, venta y recuperación de los créditos a los clientes.

5.12.1.2. Gerente administrativo.

a. Datos de identificación del puesto.

Nombre del puesto.	Gerente Administrativo.
Área.	Administración.
Descripción general.	Coordina y supervisa la ejecución de labores del nivel operativo, supervisa la elaboración de las normas, políticas y estrategias que conlleven al cumplimiento de objetivos y desarrollo del talento humano.
Puestos bajo su mando.	Abogado, Secretaria, Jefes Departamentales y Operadores.
Jefe inmediato.	Gerente General.

b. Instrucción formal.

Instrucción.	Superior.
Título requerido.	Ingeniero en Administración de Empresas o Carreras Afines.
Área de Conocimiento.	Administración y dirección de empresas.

c. Experiencia laboral requerida.

Tiempo de experiencia.	Mínima 3 años.
Especificación de la experiencia.	Gerente de empresas comerciales.

d. Aptitudes.

- Liderazgo.
- Iniciativa.
- Creatividad.
- Amabilidad.
- Capacidad de comunicación.
- Ética profesional.

e. Funciones.

- Cumplir los objetivos y normas de la empresa.
- Establecer mecanismos de control sobre el desarrollo de las tareas encomendadas a los empleados.
- Supervisar constantemente las principales actividades, con el fin de tomar decisiones adecuadas, encaminadas a lograr un mejor desempeño de la empresa.
- Realizar periódicamente en control de inventarios.
- Controlar habitualmente la cartera de la organización.
- Liderar el desarrollo de los empleados utilizando técnicas de comunicación y buscar establecer siempre una buena administración.
- Dirigir las acciones de mejora y rediseño de procesos del negocio, la calidad del servicio de la empresa.
- Revisar los procesos de compra y venta de los clientes.
- Dar a conocer las políticas y procedimientos de recursos humanos, nuevos o revisados, a todos los empleados, mediante boletines, reuniones, memorándums o contactos personales.

5.12.1.3. Asesor jurídico.

a. Datos de identificación del puesto.

Nombre del puesto.	Abogado
Área.	Asesoría Legal
Descripción general.	Orienta y asesora a la empresa en lo relacionado al derecho administrativo, aplica leyes y reglamentos vigentes y conoce del régimen laboral.
Jefe inmediato.	Gerente.

b. Instrucción Formal

Instrucción.	Superior.
Título requerido.	Doctor y/o Abogado.
Área de Conocimiento.	Jurisprudencia.

c. Experiencia Laboral Requerida

Tiempo de experiencia.	5 años o más
Especificación de la experiencia.	Leyes, Constitución de la República, Derecho Administrativo, Código de Trabajo.

d. Aptitudes.

- Iniciativa.
- Amabilidad.
- Capacidad de comunicación.
- Ética profesional.

e. Funciones.

- Asesorar al gerente general y administrador de la empresa.
- Asumir la representación legal de la entidad ante los diferentes tribunales de justicia en asuntos oficiales.
- Presentar informes sobre resultados legales alcanzados en su área.
- Otras funciones afines al cargo.

5.12.2. Nivel de apoyo.

5.12.2.1. Secretaria.

a. Datos de identificación del puesto.

Nombre del puesto.	Secretaria.
Área.	Secretaría.
Descripción general.	Brindar a su jefe un apoyo incondicional con las tareas establecidas, además de acompañar en la vigilancia de los procesos a seguir dentro de la empresa. Redacta correspondencia, oficios, actas, memorando, anuncios y otros documentos varios de poca complejidad.
Jefe inmediato.	Gerente general y administrativo.

b. Instrucción Formal.

Instrucción.	Superior.
Título requerido.	Secretaria Ejecutiva.
Área de Conocimiento.	Secretariado Ejecutivo.

c. Experiencia laboral requerida.

Tiempo de experiencia.	Mínimo 3 años como secretaria en empresas comerciales.
Especificación de la experiencia.	Asistencia administrativa a nivel directivo, atención al público y manejo de programas de computación.

d. Aptitudes.

- Eficacia.
- Iniciativa.
- Creatividad.
- Amabilidad.
- Facilidad de comunicación.
- Ética profesional.
- Honradez.
- Disciplina.
- Calidad coordinadora.
- Rapidez de decisión.
- Capacidad de juicio.
- Actitud para el trabajo.
- Toma de decisiones.

e. Funciones.

- Apoyar las gestiones administrativas.
- Elaborar documentos internos y externos de la empresa en orden.
- Mantener de los archivos de la empresa.
- Recepción y distribución de documentos internos.
- Mantener estricta confidencialidad de los asuntos que se hacen de su conocimiento.
- Recibir a las personas en forma cordial y atender las llamadas telefónicas y correos electrónicos.
- Manejar la caja chica y el fondo rotativo de la empresa.
- Otras funciones afines del cargo.

5.12.3. Nivel operativo.

5.12.3.1. Jefe de ventas.

a. Datos de identificación del puesto.

Nombre del puesto.	Jefe de Ventas.
Área.	Comercial.
Descripción general.	Aplicar estrategias a fin de lograr las metas de ventas establecidas por la Empresa. Establece el nexo entre el cliente y la Empresa.
Jefe inmediato.	Gerente Administrativo.

b. Instrucción Formal.

Instrucción.	Superior.
Título requerido.	Marketing o afines.
Área de Conocimiento.	Mercadotecnia, Promoción y ventas.

c. Experiencia laboral requerida.

Tiempo de experiencia.	3 año o más.
Especificación de la experiencia.	Gestión de ventas, atención y asesoramiento de los clientes, trabajo en equipo, políticas de ventas.

d. Aptitudes.

- Liderazgo.
- Iniciativa.

- Capacidad de comunicación.
- Honestidad.
- Responsabilidad.
- Disciplina.
- Calidad coordinadora.
- Rapidez de decisión.
- Capacidad de juicio.
- Actitud para el trabajo.
- Toma de decisiones.

e. Funciones.

- Establecer un nexo entre el cliente y la empresa.
- Integrarse a las actividades de mercadotecnia de la empresa que representa.
- Comunicar adecuadamente a los clientes la información que la empresa preparó para ellos acerca de los productos y/o servicios que comercializa, como: mensajes promocionales, slogans, información técnica, etc.
- Asesorar a los clientes, acerca de cómo los productos que ofrece pueden satisfacer sus necesidades y deseos; y cómo utilizarlos apropiadamente para que tengan una óptima experiencia con ellos.
- Retroalimentar a la empresa informando a los canales adecuados (administrador) todo lo que sucede en el mercado, como: inquietudes de los clientes (requerimientos, quejas, reclamos, agradecimientos, sugerencias, y otros de relevancia); y actividades de la competencia (introducción de nuevos productos, cambios de precio, etc.).
- Cumplir y hacer cumplir el proceso de venta.
- Mantener conocimientos actualizados de las características de los productos que ofrece.

5.12.3.2. Jefe de compras.

a. Datos de identificación del puesto.

Nombre del puesto	Jefe de Compras
Área	Comercial
Descripción general	Programar, coordinar, ejecutar y controlar la adquisición de productos acorde a la demanda del sector, debe tomar en cuenta la cantidad necesaria, la calidad y el precio más conveniente.
Jefe inmediato	Gerente Administrativo

b. Instrucción Formal.

Instrucción	Superior
Título requerido	Marketing o afines
Área de Conocimiento	Mercadotecnia , Promoción y ventas

c. Experiencia laboral requerida.

Tiempo de experiencia.	3 año o más
Especificación de la experiencia.	Gestión de compras, atención y asesoramiento de los clientes, trabajo en equipo, políticas de ventas.

d. Aptitudes.

- Liderazgo.
- Iniciativa.
- Capacidad de comunicación.
- Honestidad.

- Responsabilidad.
- Disciplina.
- Calidad coordinadora.
- Rapidez de decisión.
- Capacidad de juicio.
- Actitud para el trabajo.
- Toma de decisiones.

e. Funciones.

- Encargarse de la adquisición, manejo, almacenamiento, stock y seguridad de los productos.
- Integrarse a las actividades de mercadotecnia de la empresa que representa.
- Cumplir y hacer cumplir el proceso de venta.
- Mantener conocimientos actualizados de las características de los productos que compra.
- Controlar que las áreas de almacenamiento estén bien ubicadas, limpias y ordenadas.
- Velar por el abastecimiento de productos.
- Proponer y diseñar procedimientos para la realización de compras.
- Realizar localización de nuevos producto, materiales y fuentes de suministros.

5.12.3.3. Jefe de créditos y cobranzas.

a. Datos de identificación del puesto.

Nombre del puesto.	Jefe de Créditos y Cobranzas.
Área.	Créditos y Cobranzas.
Descripción general.	Recuperar la cartera vencida de la empresa, mediante la aplicación de políticas.
Jefe inmediato.	Gerente administrativo

b. Instrucción formal.

Instrucción.	Secundario o Superior
Título requerido.	Bachiller Técnico en Contabilidad o Tecnólogo.
Área de conocimiento.	Mercadotecnia, Gestión de crédito, Control de Cartera y Recuperación de Cartera, negociación.

c. Experiencia laboral requerida.

Tiempo de experiencia	Mínimo 3 años
Especificación de la experiencia	Recaudación de cartera vencida.

d. Aptitudes.

- Honestidad.
- Responsabilidad.
- Liderazgo.
- Iniciativa.
- Capacidad de comunicación.

- Calidad coordinadora.
- Rapidez de decisión.
- Capacidad de juicio.
- Actitud para el trabajo.
- Toma de decisiones.

e. Funciones.

- Elaborar los programas anuales de trabajo y vigilar que se cumpla las metas.
- Elaborar el presupuesto anual de cobranza, con base en el presupuesto de ingresos y de acuerdo con las políticas de plazo de la empresa.
- Cumplir con el objetivo departamental y de la empresa dentro de las políticas señaladas por la dirección.
- Establecer las políticas de cobranza, de acuerdo con la administración.
- Llevar el control del personal y de sus actividades.
- Diseñar formularios y reportes.
- Llevar el control del grupo de riesgo alto.
- Tomar decisiones para regularizar las cuentas que se retrasen o que representen un riesgo mayor del normal o aceptado.
- Informar al Administrador en forma oportuna, de las actividades relacionadas con la cobranza.

5.12.3.4. Asistente del jefe de créditos y cobranzas.

a. Datos de identificación del puesto.

Nombre del puesto.	Asistente del Jefe de Créditos y Cobranzas.
Área.	Créditos y Cobranzas.
Descripción general.	Después del Jefe de Créditos y cobranzas, es el responsable de la recuperación de cartera, y colabora con el cumplimiento de las políticas de cobro.
Jefe inmediato.	Jefe de Créditos y Cobranzas y Gerente Administrativo.

b. Instrucción Formal.

Instrucción.	Secundario o Superior.
Título requerido.	Bachiller Técnico en Contabilidad o Tecnólogo.
Área de Conocimiento.	Mercadotecnia, Gestión de crédito, Control de Cartera y Recuperación de Cartera, negociación.

c. Experiencia laboral requerida.

Tiempo de experiencia	Mínimo 3 años
Especificación de la experiencia	Recaudación de cartera vencida.

d. Aptitudes.

- Honestidad.
- Responsabilidad.
- Liderazgo.
- Iniciativa.
- Capacidad de comunicación.
- Calidad coordinadora.
- Rapidez de decisión.
- Capacidad de juicio.
- Actitud para el trabajo.
- Toma de decisiones.

e. Funciones.

- Auxiliar en el diseño de los programas anuales de trabajo y colaborar con la inspección, con el fin que se cumplan las metas.
- Asistir con la estructuración del presupuesto anual de cobranza, con base en el presupuesto de ingresos y de acuerdo con las políticas de plazo de la empresa.
- Cumplir con el objetivo departamental y de la empresa dentro de las políticas señaladas por la dirección.
- Ayudar a establecer y hacer cumplir las políticas de cobranza, de acuerdo con la administración.
- Colaborar con el control del personal y de sus actividades.
- Desarrollar formularios y reportes.
- Informar al Jefe inmediato en forma oportuna, de las actividades relacionadas con la cobranza.

5.12.3.5. Contador.

a. Datos de identificación del puesto.

Nombre del puesto.	Contador.
Área.	Contabilidad.
Descripción general.	Llevar la contabilidad de la empresa anualmente.
Jefe inmediato.	Gerente Administrativo

b. Instrucción formal.

Instrucción.	Superior.
Título requerido.	Contador Público, C.P.A.
Área de Conocimiento.	Contabilidad, finanzas, movimientos económicos, análisis de procesos contables.

c. Experiencia laboral requerida.

Tiempo de experiencia.	Mínimo 3 años.
Especificación de la experiencia.	Persona ordenada, analítica, responsable y con habilidad matemática capaz de generar sistemas de información contable con destino interno, para conocer la calidad económica financiera y patrimonial de la empresa.

d. Aptitudes.

- Honestidad.
- Responsabilidad.

- Liderazgo.
- Iniciativa.
- Capacidad de comunicación.
- Calidad coordinadora.
- Rapidez de decisión.
- Capacidad de juicio.
- Actitud para el trabajo.
- Toma de decisiones.

e. Funciones.

- Dar las directrices al personal contable en relación a los movimientos de Caja Banco, Inventarios, Activos Fijos, Obligaciones con proveedores de bienes y servicios.
- Revisar declaraciones de los impuestos mensuales y anuales.
- Revisar movimientos de inventario.
- Revisar comprobantes de pago.
- Revisar todas las provisiones de las retenciones.
- Realizar inventarios físicos y la auditoria de bodega.
- Realizar los procesos contables de la empresa.

5.12.3.6. Auxiliar contable.

a. Datos de identificación del puesto.

Nombre del puesto	Auxiliar de contabilidad.
Área.	Contabilidad.
Descripción general.	Ayudar al contador de la empresa, a realizar los procesos contables de la empresa.
Jefe inmediato.	Contador y Gerente Administrativo.

b. Instrucción formal.

Instrucción.	Superior.
Título requerido.	Contador Público, C.P.A o Licenciado en contabilidad.
Área de Conocimiento.	Contabilidad, finanzas, movimientos económicos, análisis de procesos contables.

c. Experiencia laboral requerida.

Tiempo de experiencia.	Mínimo 3 años.
Especificación de la experiencia.	Persona ordenada, analítica, responsable y con habilidad matemática capaz de generar sistemas de información contable con destino interno, para conocer la calidad económica financiera y patrimonial de la empresa.

d. Aptitudes.

- Honestidad.
- Responsabilidad.
- Liderazgo.
- Iniciativa.
- Capacidad de comunicación.
- Calidad coordinadora.
- Rapidez de decisión.
- Capacidad de juicio.
- Actitud para el trabajo.
- Toma de decisiones.

e. Funciones.

- Realizar Diarios semanales.
- Entrega de costos semanales.
- Análisis de cuentas de balance.
- Arqueo de cajas.
- Toma física de inventarios.
- Anexos tributarios.
- Revisar ingresos y egresos de bodega.
- Dar las directrices al personal contable en relación a los movimientos de Caja Banco, Inventarios, Activos Fijos, Obligaciones con proveedores de bienes y servicios.
- Revisar declaraciones de los impuestos mensuales y anuales.
- Revisar movimientos de inventario.
- Revisar comprobantes de pago.
- Revisar todas las provisiones de las retenciones.
- Realizar inventarios físicos y la auditoria de bodega.
- Realizar los procesos contables de la empresa.

5.12.3.7. Cajera.

a. Datos de identificación del puesto.

Nombre del puesto.	Cajera.
Área.	Contabilidad.
Descripción general.	Proyectar valores por pagos de parte de los clientes en caja.
Jefe inmediato.	Gerente General y Administrativo.

b. Instrucción formal.

Instrucción.	Secundario o Superior.
Título requerido.	Bachiller Técnico en Contabilidad o CPA.
Área de Conocimiento.	Computación, contabilidad.

c. Experiencia laboral requerida.

Tiempo de experiencia.	3 años o más
Especificación de la experiencia.	Gestión de ingresos y egresos de caja, atención directa al cliente, trabajo en equipo.

d. Aptitudes.

- Honestidad.
- Responsabilidad.
- Capacidad de comunicación.
- Manejo de dinero.
- Disciplina.
- Calidad coordinadora.

- Rapidez de decisión.
- Capacidad de juicio.
- Actitud para el trabajo.
- Toma de decisiones.

e. Funciones.

- Responsabilidad de la atención al cliente en caja.
- Dar servicio y solución a preguntas de los clientes.
- Controla todo el dinero que ingresa y sale de la caja.
- Facturar, registrar y distribuir las notas de pedido que le entregue a los vendedores.
- Recepción de pago de las cuenta de los clientes.
- Otras funciones que el jefe inmediato le encomiende.

5.12.3.7. Recaudador.

a. Datos de identificación del puesto.

Nombre del puesto.	Recaudador.
Área.	Créditos y Cobranzas.
Descripción general.	Realizar los respectivos cobros por créditos otorgados a clientes de la empresa.
Jefe inmediato.	Jefe de Créditos y Cobranzas.

b. Instrucción Formal.

Instrucción.	Secundario o Superior.
Título requerido.	Bachiller Técnico en Contabilidad o Tecnólogo.
Área de Conocimiento.	Mercadotecnia, Gestión de crédito

c. Experiencia laboral requerida.

Tiempo de experiencia.	Mínimo 2 años.
Especificación de la experiencia.	Recaudación de cartera vencida, seguimiento a clientes, políticas de crédito.

d. Aptitudes.

- Honestidad.
- Responsabilidad.
- Liderazgo.
- Iniciativa.
- Capacidad de comunicación.

- Manejo de dinero.
- Calidad coordinadora.
- Rapidez de decisión.
- Capacidad de juicio.
- Actitud para el trabajo.
- Toma de decisiones.

e. Funciones.

- Atender, cordialmente a visitas y clientes, tanto personal como telefónicamente, manteniendo siempre discreción con la información de la empresa.
- El cobrador con la finalidad de controlar y mantener al día la información necesaria de un cliente deberá establecer una la Tarjeta del Cliente donde tenga los siguientes datos: nombre, domicilio, código postal, población, estado, teléfono del cliente, condiciones de venta, fecha de operación, etc.
- Recaudar los cobros oportunos en los momentos indicados de cada crédito otorgado por la empresa.
- Elaborar comprobante de cobros en el cual deben firmar el que entrega así como el que recibe con las firmas originales cédula de identidad.
- Entregar el listado de cartera vencida y por vencer una vez por semana al gerente para que analice los saldos de los clientes con la empresa.
- Elaborar un día antes a la entrega las guías de cobro de las facturas vencidas y por vencer para su recuperación.
- Elaborar un reporte diario de los cobros recaudados.

5.12.3.8. Bodeguero.

a. Datos de identificación del puesto.

Nombre del puesto.	Bodeguero.
Área.	Comercial.
Descripción general.	Tiene la responsabilidad de la recepción y entrega de mercaderías, y de mantener el área de almacenamiento en las mejores condiciones.
Jefe inmediato.	Gerente Administrativo y los Jefes de Compa y Venta.

b. Instrucción Formal.

Instrucción.	Secundario o Superior.
Título requerido.	Bachiller Técnico en Contabilidad o afines.
Área de Conocimiento.	Gestión de Compra-venta: kárdex e inventario.

c. Experiencia laboral requerida.

Tiempo de experiencia.	Mínimo 2 años.
Especificación de la experiencia.	Administración de bodegas, inventarios, manejo de Kárdex, reglamentos y normas de adquisición

d. Aptitudes.

- Disciplina.

- Iniciativa.
- Capacidad de comunicación.
- Honestidad.
- Responsabilidad.
- Calidad coordinadora.
- Capacidad de juicio.
- Actitud para el trabajo.
- Toma de decisiones.

e. Funciones.

- Cumplir y hacer cumplir el proceso de despachos de la mercadería de la empresa, preparar los pedidos de mercadería conforme documentación o salida de bodegas.
- Ordenar la mercadería recibida.
- Separar los productos por tipos, marcas y deterioro de los mismos.
- Informar a su jefe inmediato el deterioro de los electrodomésticos y presencia de elementos perjudiciales para los mismos.
- Realizar inventarios periódicos de los productos con los que cuenta la empresa, así mismo pasar un informe del estado del mismo.
- Mantener ordenado y limpio el lugar donde realiza sus actividades de trabajo.
- Limpiar las instalaciones de las bodegas así como los productos, todo esto diariamente.
- Realizar informes de las mercaderías de poca rotación.

5.12.3.9. Vendedores.

a. Datos de identificación del puesto.

Nombre del puesto.	Vendedor.
Área.	Comercial.
Descripción general.	Ofrecer los productos que el Almacén y Bazar Normita, así mismo promocionarlos.
Jefe inmediato.	Jefe de Ventas.

b. Instrucción formal.

Instrucción.	Secundario o Superior.
Título requerido.	Bachiller ó mercadólogo.
Área de Conocimiento.	Gestión de Compra-venta: kárdex e inventario. Servicio al cliente.

c. Experiencia laboral requerida.

Tiempo de experiencia.	Mínimo 2 años.
Especificación de la experiencia.	Ventas.

d. Aptitudes.

- Disciplina.
- Iniciativa.
- Capacidad de comunicación.
- Honestidad.
- Responsabilidad.
- Calidad coordinadora.

- Capacidad de juicio.
- Actitud para el trabajo.
- Toma de decisiones.

e. Funciones.

- Explorar permanentemente la zona asignada para detectar clientes potenciales.
- Evaluar nuevos usos o necesidades de consumo de los clientes activos.
- Realizar un seguimiento de consumos por cada cliente de su zona.
- Programar el trabajo en su área, anticipando los objetivos de cada gestión.
- Vender todos los productos que la empresa determine, en el orden de prioridades por ella establecidos.
- Visitar a todos los clientes (activos y/o potenciales) de acuerdo a la zona o cartera establecida.
- Cumplimentar los formularios y procedimientos para registrar las operaciones de venta.
- Mantener a los clientes informados sobre novedades, posibles demoras de entrega y cualquier otro tipo de cambio significativo.
- Colaborar en la distribución y/o colocación de material promocional en los locales.
- Colaborar en la distribución y/o colocación de material promocional en los locales.

5.12.3.10. Chofer.

a. Datos de identificación del puesto.

Nombre del puesto.	Chofer.
Área.	Gerencia General y Administrativa.
Descripción general.	Brindar el servicio de transporte a todo el personal de la empresa.
Jefe inmediato.	Gerente General y Administrativo.

b. Instrucción Formal.

Instrucción.	Bachiller
Título requerido.	Chofer Profesional
Área de Conocimiento.	Vehículos y transporte

c. Experiencia Laboral Requerida.

Tiempo de experiencia.	Mínimo 2 años
Especificación de la experiencia.	Manejo de vehículos de carga.

d. Aptitudes.

- Disciplina.
- Iniciativa.
- Capacidad de comunicación.
- Honestidad.
- Responsabilidad.
- Calidad coordinadora.
- Capacidad de juicio.
- Actitud para el trabajo.
- Toma de decisiones.

e. Funciones.

- Movilización de mercaderías.
- Dar mantenimiento al carro.
- Asistir cuando el Jefe de Ventas y Compras lo necesite.
- Transportar los productos comprados a domicilio.
- Brindar apoyo en mensajería.
- Realizará cualquier otra actividad que sea solicitada por su jefe inmediato.

5.13. Recursos.

5.13.1. Humano.

- Autora: Maritza Rodríguez Litardo.
- Gerente Propietaria: Sra. Norma Gómez Pincay.
- Personal del Almacén y Bazar Normita.
- Directora de Tesis.

5.13.2. Materiales y equipos.

- Computador.
- Impresora.
- Remas de Papel A4.
- Empaste.
- CD-R.
- Agenda.
- Bolígrafos.
- Pen driver.

5.14. Impacto.

La elaboración del manual de funciones influirá positivamente en el desarrollo organizacional, debido a que permitirá optimizar el desempeño operacional del talento humano, además orientará a los miembros del Almacén y Bazar Normita a cumplir con los objetivos organizacionales acorde a la misión y visión.

5.15. Evaluación.

El Manual de Funciones, una vez implementado en el Almacén y Bazar Normita, será evaluado por el gerente de la empresa, para determinar su contribución al desarrollo funcional y operativo del talento humano.

VI. DISCUSIÓN

El estudio de los resultados de la investigación, demostró que el personal que labora en el Almacén y Bazar Normita, tiene conocimiento de sus funciones; la mayor parte no tienen conocimiento de lo que es un manual de funciones, mientras que alguno afirmaron si conocer, por la experiencia, laboral en otras empresas, pero afirman que en el Almacén no se utiliza un manual de funciones, lo cual incide en el desarrollo y desempeño laboral, además repercute en el plano administrativo y organizacional.

En base al fundamento teórico y según Arévalo (2004), se considera indispensable diseñar estrategias para proyectarse a futuro, de tal manera que contar con un manual de funciones, permitirá cumplir con los objetivos, acorde a las necesidades del Almacén, a fin de involucrar al personal en el proceso organizacional del Almacén y Bazar Normita. Cumpliendo de esta forma lo afirmado por el autor, ya que, se quiere que todo el personal desempeñe responsabilidades específicas acorde a los puestos y necesidades del almacén.

Según Arboleda (2005), un manual de funciones es un documento que contiene información válida y clasificada sobre las funciones o actividades de una empresa, por lo cual se considera que la elaboración del manual de funciones para el Almacén y Bazar Normita, será una herramienta importante, ya que, permitirá definir los puestos administrativos, gracias a los requisitos establecido según el perfil del personal en base al cargo, a fin de llevar a cabo con responsabilidad, eficiencia y eficacia el control - desarrollo de las actividades de la misma.

No todos los empleados de la empresa están capacitados para desempeñar las funciones encomendadas, ya que, al no contar con un manual de funciones, el trabajador no tiene claro que funciones desempeñará.

Debido a esto es necesario que se elabore un manual de funciones el cual ayudará al Almacén y Bazar Normita a definir los puestos administrativos, además es indispensable entregar por escrito a cada uno de los empleados el manual de funciones y procedimientos, a fin de que este sirva de guía para el cumplimiento de sus funciones.

Es indispensable que todo el personal, cumpla con las funciones asignadas y no desempeñar labores ajenas a ellas, ya que anteriormente esto era considerado un problema, que incidía en el desarrollo funcional y organizacional del Almacén y Bazar Normita.

El análisis de los resultados del estudio de campo y documental, permitió comprobar la hipótesis planteada “La elaboración del Manual de Funciones permite determinar las funciones del personal que labora en distintas áreas del Almacén y Bazar Normita”, la cual es positiva, debido a que la totalidad del personal de la empresa afirmó que la elaboración del Manual, permite determinar las funciones del talento humano que labora en distintas áreas del Almacén y Bazar Normita, lo cual concuerda con Arboleda (2005), quien indica que el manual es muy importante implementarlo, debido a dos aspectos principales; primero porque le proporciona a cada empleado de la empresa un panorama general de su cargo y como moverse dentro de la compañía para lograr sus objetivos; en segundo lugar le permite a la empresa tener una claridad de cómo fluyen los procesos de la compañía, como se complementan las actividades y los cargos de una manera organizada.

VII. CONCLUSIONES

- Durante el diagnóstico de la empresa se logró determinar que no contaba con una estructura organizacional y funcional que le permita desarrollar una gestión administrativa eficiente.
- Según los resultados de las encuestas y entrevista realizadas al personal de la empresa, se determinó que no se han clasificado las funciones del talento humano, por la carencia de un orgánico – funcional, por tal motivo se diseñó un nuevo esquema funcional acorde al perfil del empleado y a las necesidades del Almacén y Bazar Normita.
- El análisis de los resultados de las encuestas realizadas al personal del Almacén y Bazar Normita indicaron que existe duplicidad de funciones, lo cual influye en el desarrollo de actividades del talento humano en la empresa.
- Mediante los resultados del estudio de campo y el estudio documental, se comprobó que con la elaboración del Manual de Funciones, se logrará determinar las funciones del personal que labora en las distintas áreas del Almacén y Bazar Normita y se alcanzará la eficiencia laboral.

VIII. RECOMENDACIONES

- Aplicar el manual de funciones en el Almacén y Bazar Normita, a fin de proporcionarle al colaborador una herramienta que determine las funciones y obligaciones a desempeñar dentro de la empresa.
- Socializar la nueva estructura funcional y ubicarla en un lugar estratégico del Almacén y Bazar Normita para conocimiento de sus actores.
- Capacitar al personal sobre el desarrollo operativo y funcional de las áreas en la empresa, a fin de evitar la duplicidad de funciones y eliminar las operaciones innecesarias.
- Tomar a consideración el manual de funciones en los procesos de ingreso del nuevo personal administrativo a fin de determinar sus funciones en las distintas áreas del Almacén.

IX. RESUMEN

El presente trabajo investigativo se lo realizó con el fin de elaborar un Manual de Funciones para el Almacén y Bazar Normita, a fin de mejorar la dirección en el desarrollo de los procesos, tanto en la administración, como el servicio al cliente. Para alcanzar este objetivo se tuvo que identificar los puestos de trabajo, que conforma la estructura organizativa de la empresa, así mismo clasificar las funciones del personal que labora en los puestos identificadas, diseñar la estructura orgánica - funcional estableciendo los niveles jerárquicos, líneas de autoridad y responsabilidad, requeridos para el funcionamiento organizacional y por último el diseño del manual de funciones para la empresa.

El manual de funciones se lo elaboró porque la empresa presentaba una organización informal, afectando el desarrollo funcional del personal, debido al desconocimiento de las funciones, lo cual generaba distorsiones al momento de tomar decisiones en el plano administrativo y laboral, causando desorden en las directrices y responsabilidades.

El estudio se lo realizó en el Departamento Administrativo del Almacén y Bazar Normita, ubicado en la parroquia Siete de Octubre, calle 3ra y la "D", cantón Quevedo, provincia de Los Ríos.

El trabajo investigativo fue factible, porque se contó con los recursos necesarios para establecer la investigación documental y de campo, además se tuvo el apoyo de la Gerente Propietaria del Almacén y Bazar Normita, que permitió realizar el estudio, lo cual fue un factor indispensable, para suplir todas las necesidades que presenta la empresa, en cuanto a la organización y funciones del personal.

Dentro del proceso metodológico para elaborar el manual de funciones se tomó en cuenta los siguientes puntos: Establecer los objetivos de la empresa; Formular objetivos, políticas y planes de apoyo; Identificar y clarificar las

actividades necesarias para lograrlos; Agrupar estas actividades de acuerdo con los recursos humanos y materiales disponibles, y la mejor forma de usarlos, según las circunstancias y delegar en el jefe de cada grupo la autoridad necesaria para desempeñar las actividades.

El estudio de los resultados de la investigación, demostró que el personal que labora del Almacén y Bazar Normita, tiene conocimiento de sus funciones; la mayor parte no tienen conocimiento de lo que es un manual de funciones, mientras que alguno afirmaron si conocer, por la experiencia, laboral en otras empresas, pero afirman que en el Almacén no se utiliza un manual de funciones, lo cual incide en el desarrollo y desempeño laboral, además repercute en el plano administrativo y organizacional.

De acuerdo a la determinación de los puestos de trabajo en la empresa, se diseñó la estructura orgánica - funcional del Almacén y Bazar Normita, instituyendo los niveles jerárquicos, líneas de autoridad y responsabilidad, requeridos acorde al funcionamiento organizacional.

El análisis de los resultados del estudio de campo y documental, permitió comprobar la hipótesis planteada, la cual es positiva, debido a que la totalidad del personal de la empresa afirmó que la elaboración del Manual, permitirá determinar las funciones del talento humano que labora en distintas áreas del Almacén y Bazar Normita.

El diseño del manual de funciones permitirá alcanzar la eficiencia laboral, motivando e instruyendo al personal a realizar con eficiencia sus actividades, tanto administrativas y comerciales, acorde a lo establecido en el manual, lo cual optimizará el desempeño organizacional y operacional de las actividades asignadas por el Gerente Administrativo del Almacén y Bazar Normita.

X. SUMMARY

The present research work was conducted in order to develop a Manual of functions to store and Bazar Normita, in order to improve management in the development of processes, both in the Administration, as a service to the client. To achieve this goal had to identify the jobs, which makes up the organizational structure of the company, likewise to classify the functions of the personnel that work in the jobs identified, designing organizational structure - functional establishing hierarchical levels, lines of authority and responsibility, required for organizational performance, and finally the design of the manual of functions for the company.

The manual functions was developed because the company presented an informal organization, affecting the functional development of the staff, due to lack of knowledge of the functions resulting distortions at the time of decision-making as regards administrative and labour, causing disorder in the guidelines and responsibilities.

The study was conducted in the Administrative Department of the store and Bazaar Normita, located in 7 de Octubre parish, 3rd Street and the "D", Quevedo canton, Los Ríos province.

The research work was feasible, because it had the necessary resources to establish the documentary research and field, also had support from the owner manager of the store and Bazaar Normita, who allowed the study, which was an indispensable factor, to meet all the needs posed by the company, in terms of organization and functions of the staff.

Within the methodology for developing functions manual took into account the following points: establish the objectives of the company; Objectives, policies and support schemes; Identify and clarify the activities required to achieve them; Together these activities in accordance with the human and material

resources available, and how best to use them, depending on the circumstances and delegated the necessary authority to carry out activities at the head of each group.

The study of the results of the research showed that staff working in the store and Bazaar Normita, has knowledge of their functions; most have no knowledge of what a manual functions, while some claimed if known, by the experience in other companies but they claim that the store does not use a manual functions, which it has an impact on the development and work performance, it also affects administrative and organizational level.

According to the determination of the jobs in the company, designed the structure - functional store and Bazaar Normita, instituting the hierarchical levels, lines of authority and responsibility, required according to organizational functioning.

The analysis of the results of the study of field and documentary, allowed to verify the proposed hypothesis, which is positive, because all of the staff of the company stated that the elaboration of the Manual, will make it possible to determine the functions of the human talent that works in different areas of the store and Bazaar Normita.

The design of the manual functions will enable to achieve labour efficiency, motivating and instructing the staff to carry out efficiently its activities, both administrative and commercial, according to the manual which will optimize the organizational and operational performance of the activities assigned by the administrative manager of the store and Bazaar Normita.

XI. BIBLIOGRAFÍA

- AMADOR, Juan (2004).** Manuales Administrativos. 2da Edición. Editorial Disantes. Madrid, España. Pág. 48.
- ARBOLEDA, Alberto (2005).** Concepto y Clasificación de Empresas. Administración de Empresas. Editorial Meller. Barcelona, España. Pp. 146.
- ARÉVALO, Gabriel (2004).** Diseño de Procedimientos Administrativos. Primera Edición. Ed. Lombardi. Bogotá, Colombia. Pág. 14-16.
- BEAS, A. (2006).** Organización y Administración de empresas. Primera Edición. Madrid, España. Pág. 33.
- CHIAVENATO, I. (2002).** Administración de Recursos Humanos. Edición M&M. México. Pág. 7-15.
- CORSICEN (2006).** Elaboración de Manual de Funciones. Editorial Fasol. Caracas, Venezuela. Pág. 25 – 31.
- DELGADO, S. (2006).** Recursos Humanos. Administración de RRHH. 3era Edición. Editorial Freus. España. Pp. 128.
- DENTON, K. (2001).** Administración del Talento Humano. Manuel de Procedimientos. Primera Edición. Ed. Ormaza. México. Pág. 4-18.
- ENRÍQUEZ, B. (2004).** Organización de Empresas. 1era Edición. Ed. Zabate, México. Pp. 189.
- ESCOBAR (2000).** Manual de Funciones Para Recursos Humanos. Editorial JJ. Medellín, Colombia. Pp. 190.

FAJARDO, R. (2006). La Seguridad Industrial. Disponible en la web www.mercadolibre.com.

FERMÍN, I. (2010). Gerencia y Gerente. Consultado en mayo del 2010
Disponible www.monografias.com.

FERÁN, F. (2004). Organización de Empresas. Editorial Cevallos. Lima, Perú.
Pág. 108.

RAMÍREZ, C. (2006). Administración de Empresas. Estructura Organizacional, Organigrama. Disponible en la web: www.monografias.com. Consultado el 23/08/2010.

SANTOS (2006). Organización de Empresas. Disponible en la web: www.ilustrados.com. Consultado el 02/12/2010.

THOMPSON, I. (2006). Tipos de Organigrama. Consultado en: Mayo del 2010
Disponible www.promonegocios.net

VENTURA, B. (2006). Recursos Humanos. Disponible en la web: www.monografias.com, consultado en Mayo del 2010.

VILLACÍS, J. (2005). Características del Gerente Consultado en mayo del 2010
Disponible en la web: www.admindeempresas.blogspot.com

ZAMBRANO I. (2008). Manual de Procedimientos y Funciones. Consultado en mayo del 2010, disponible en la web: www.monografias.com.

ZAMORA L. (2010). Empresa. Administración de Empresas. II Edición. Editorial Moncada. Madrid, España. Pág. 18.

XII. ANEXOS

ANEXO 1. Formato de cuestionario utilizado en las encuestas dirigidas al personal.



**UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO
UNIDAD DE ESTUDIO A DISTANCIA
CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL**

**ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL ALMACÉN Y
BAZAR NORMITA**

Objetivo: Elaborar un Manual de Funciones para el Almacén y Bazar Normita, a fin de mejorar la dirección en el desarrollo de los procesos, tanto en la administración, como el servicio al cliente.

1.- ¿Conoce con detalles cuáles son sus funciones?

Si ()

No ()

¿Por qué? _____

2.- ¿Cuándo ingreso al almacén se le solicitó un perfil idóneo para el cargo que iba a desempeñar?

Si ()

No ()

¿Por qué? _____

3.- ¿Alguna vez ha realizado actividades que crea no corresponden a su cargo?

Si ()

No ()

¿Por qué? _____

4.- ¿En el momento en que ingresó al almacén, le dieron instrucciones específicas acerca de las actividades que iban a ser sus funciones?

Si ()

No ()

¿Por qué? _____

5.- ¿Considera usted que la inducción le permitió adaptarse con rapidez y facilidad al ambiente laboral que le correspondió?

Si ()

No ()

Tal vez ()

¿Por qué? _____

6.- ¿Conoce usted qué es un manual de funciones?

Si ()

No ()

7.- ¿Posee el Almacén y Bazar Normita una estructura organizativa?

Si ()

No ()

8.- ¿Existe duplicidad de funciones del Almacén y Bazar Normita?

Si ()

No ()

¿Por qué? _____

9.- ¿Alguna vez se ha sentido, restringido o limitado en el desarrollo de sus funciones, al considerar sus superiores que se encuentra desempeñando labores de sus compañeros de trabajo?

Si ()

No ()

A veces ()

¿Por qué? _____

10.- ¿Le han correspondido tareas de otros trabajadores (sobrecarga laboral), llevándolo al incumplimiento de sus funciones?

Si ()

No ()

A veces ()

¿Por qué? _____

11.- ¿Usted conoce su nivel de responsabilidad dentro de sus funciones?

Si ()

No ()

Poco ()

¿Por qué? _____

12.- ¿Cree necesario el diseño de un manual de funciones?

Si ()

No ()

Tal vez ()

¿Por qué? _____

Gracias por su amable colaboración.

ANEXO 2. Formato de cuestionario utilizado en la entrevista dirigida a la gerente.



**UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO
UNIDAD DE ESTUDIO A DISTANCIA
CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL**

ENTREVISTA A LA GERENTE PROPIETARIA DEL ALMACÉN Y BAZAR NORMITA

Objetivo: Elaborar un Manual de Funciones para el Almacén y Bazar Normita, a fin de mejorar la dirección en el desarrollo de los procesos, tanto en la administración, como el servicio al cliente.

1) ¿Existe un Organigrama Administrativo General?

2) ¿Cuáles son los departamentos que conforman la estructura organizacional de la empresa?

3) ¿La empresa cuenta con un Manual de Funciones Administrativos?

4) ¿Cree usted que sería necesario que la empresa cuente con un manual de funciones administrativo? ¿Por qué?

5) ¿Tiene actualizada las descripciones y requisitos de los puestos de trabajo?

6) ¿Cree Usted que el Manual de Funciones Administrativo ayude a mejorar el desempeño de las funciones de la empresa?

Gracias por su amable colaboración.

ANEXO 3. Fotos



Foto 1. Almacén y Bazar Normita, Parroquia Siete de Octubre, calle 3era y "C".

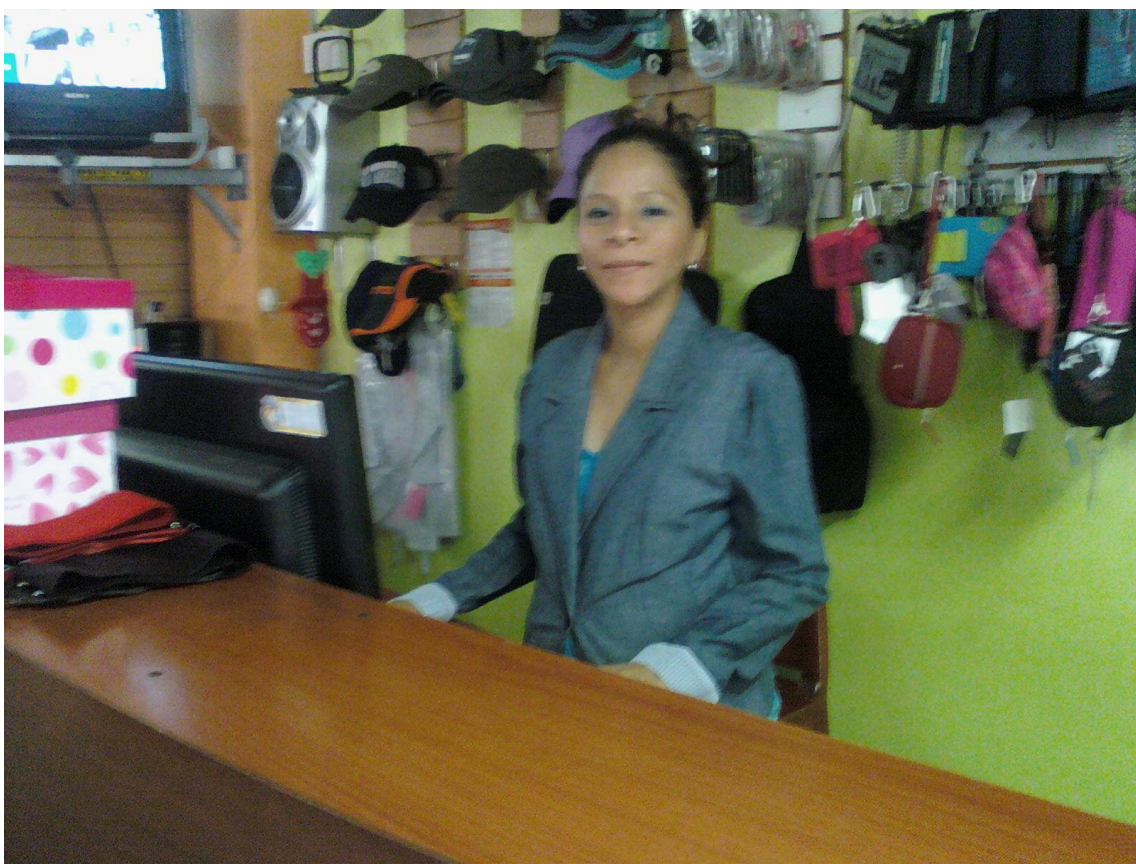


Foto 2. Sección de cobranzas. Srta. Maritza Rodríguez.



Foto 3. Atención al cliente.



Foto 4. Logotipo y eslogan de la empresa.