



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO

UNIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA

CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL

MODALIDAD SEMIPRESENCIAL

TEMA DE LA TESIS

**Análisis del desempeño laboral de los trabajadores de la Importadora y
Distribuidora “Idirsa” de la ciudad de Santo Domingo**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:
INGENIERA COMERCIAL**

AUTORA

LOURDES SILVANA QUEVEDO MOLINA

DIRECTOR

ING. ANTONIO GONZALO ALAVA MURILLO, MSc

**Quevedo – Los Ríos – Ecuador
2014**

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DRECHOS

Yo, **LOURDES SILVANA QUEVEDO MOLINA**, declaro que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Universidad Técnica Estatal de Quevedo, puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

LOURDES SILVANA QUEVEDO MOLINA

CERTIFICACIÓN

El suscrito, **ING. ANTONIO GONZALO ALAVA MURILLO, MSc** Docente de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, certifica que la egresada: **LOURDES SILVANA QUEVEDO MOLINA**, realizó la tesis de grado previo la obtención del título de Ingeniera Comercial Especialización Recursos Humanos titulada: **“ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA “IDIRSA” DE LA CIUDAD DE SANTO DOMINGO”**, bajo mi dirección, habiendo cumplido con las disposiciones reglamentarias establecidas para el efecto.

ING. ANTONIO GONZALO ALAVA MURILLO, MSc



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO

UNIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA

CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL

MODALIDAD SEMIPRESENCIAL

Presentado al Comité Técnico Académico Administrativo como requisito previo a
la obtención del título de:

INGENIERA COMERCIAL

Aprobado:

Ing. Karina Plúa MSc
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL DE TESIS

Lcdo. Francisco Liberio R. MSc
MIEMBRO DEL TRIBUNAL DE TESIS

Lcda. Alexandra Haro MSc
MIEMBRO DEL TRIBUNAL DE TESIS

Quevedo – Los Ríos – Ecuador

2014

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por protegerme durante toda mi camino y darme fuerza para superar obstáculos dificultades a lo largo de toda mi vida

Mi agradecimiento infinito al Rector Ing. Roque Vivas Moreira, MSc, y a la Vicerrectora Administrativa Ing. Guadalupe Murillo de Luna, MSc.

Gratitud al Economista Roger Yela B, Msc.

Al Lic. Francisco Liberio Roca, Msc, coordinador de la Carrera de Ingeniería Comercial, por su apoyo durante toda la carrera universitaria

Al Ing. Antonio Álava, director de tesis por su valiosa guía y asesoramiento para la consecución de la misma.

Mii madre, más que una amiga me ha consentido y apoyado en lo que me propuesto. A mis amigas Marisol, Jessica y Marianela por ese apoyo incondicional en el transcurso de mi carrera universitaria, por compartir momentos de alegría y tristeza y demostrar que siempre podré contar con ellas.

Lourdes

DEDICATORIA

Dedico este trabajo principalmente a Dios, por haberme dado la vida y permitir el haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional.

A mi madre por ser el pilar más importante y por demostrar siempre su cariño y apoyo incondicional.

Al hombre que me dio la vida a pesar de haberlo perdido, ha estado siempre cuidándome y guiándome desde el cielo.

A mi familia porque me brindado su apoyo incondicional y por compartir conmigo buenos y malos momentos.

Lourdes

ÍNDICE GENERAL

PORTADA	i
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS	ii
CERTIFICACIÓN	iii
TRIBUNAL DE TESIS	iv
AGRADECIMIENTO	v
DEDICATORIA	vi
INDICE GENERAL	vii
INDICE DE FIGURAS	xiii
INDICE DE CUADROS	xiv
RESUMEN EJECUTIVO	xv
ABSTRACT	xvii

CAPÍTULO I. MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN1

1.1. Introducción.....	2
1.2. Planteamiento del problema.....	3
1.3. Formulación del problema	4
1.4. Delimitación del problema	4
1.4.1. Objeto de la Investigación.....	4
1.4.2. Área	4
1.4.3. Campo de acción	4
1.4.4. Espacio	5
1.4.5. Tiempo	5
1.5. Justificación y factibilidad	5
1.6. Objetivos	6
1.6.1. General	6
1.6.2. Específicos.....	6
1.7. Hipótesis.....	7

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	8
2.1. Administración	9
2.1.1. Definición	9
2.1.2. Proceso Administrativo	9
2.1.2.1. Planificación	10
2.1.2.2. Organización	10
2.1.2.3. Dirección.	11
2.1.2.4. Control.....	12
2.2. Manuales Administrativos.....	12
2.2.1. Objetivos de los Manuales	13
2.2.2. Clasificación de los Manuales.....	14
2.2.3. Manual de Funciones.....	16
2.2.3.1. Componentes del Manual de Funciones	16
2.2.3.2. Proceso para la elaboración del Manual de Funciones	18
2.2.3.2.1. Desarrollo del Manual.....	18
2.2.3.2.2. Presentación y aprobación del Manual	18
2.2.3.2.3. Reproducción del Manual	19
2.2.3.2.4. Implantación y difusión del Manual	20
2.2.3.2.5. Revisión y Actualización del Manual.....	22
2.3. Desempeño laboral	23
2.3.1. Funciones de las evaluaciones de desempeño	23
2.3.2. Métodos de evaluación de desempeño	24
2.3.2.1. Características, conducta o resultados.	24
2.4. Servicio al cliente.....	27
2.4.1. Características de los servicios.....	27
2.4.2. Aspectos de Calidad	28
2.4.3. La Satisfacción del cliente.....	28
2.4.4. Componentes del Servicio de Calidad	29
2.4.4.1. Los Diez Mandamientos para un Servicio de excelencia y conservación de los clientes.....	30
2.4.5. Gestión de la Calidad del Servicio	31
2.4.5.1. Componentes del Servicio de Calidad	32
2.5. Ventas	33

2.5.1.	Definición de ventas.....	33
2.5.2.	Tipos de ventas.....	33
2.5.2.1.	Ventas personales.....	33
2.5.2.2.	Ventas por Teléfono (Tele marketing)	34
2.5.2.3.	Ventas Online (En Línea o por Internet)	34
2.5.2.4.	Ventas por Correo o Correo Directo.....	34
2.5.2.5.	Venta de repuestos	35
2.6.	Marco Legal.....	35
2.6.1.	Constitución República del Ecuador (2010).....	35
2.6.2.	Código de Trabajo	37

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN42

3.1.	Materiales y Métodos	43
3.1.1.	Localización y duración de la investigación	43
3.2.	Materiales y equipos.....	43
3.3.	Tipos de investigación	44
3.3.1.	Bibliográfica	44
3.3.2.	Descriptiva	44
3.3.3.	De Campo.....	45
3.3.4.	Aplicada	45
3.4.	Métodos.....	46
3.4.1.	Inductivo - deductivo	46
3.4.2.	Analítico - Sintético	46
3.4.3.	Histórico- Lógico	46
3.4.4.	Sistémico	47
3.4.5.	Recolección de información	47
3.5.	Fuentes	48
3.5.1.	Datos Primarios	48
3.5.2.	Datos Secundarios.....	48
3.6.	Técnicas e instrumentos de evaluación.....	48
3.6.1.	La encuesta	48
3.6.2.	La Entrevista	49
3.6.3.	Instrumentos	49

3.6.3.1. Cuestionario de la Encuesta.....	49
3.6.3.2. Guía de Entrevista.....	49
3.7. Población y muestra	49
3.8. Procedimiento metodológico de la investigación	50
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	52
4.1. Resultados.....	53
4.1.1. Análisis de las encuestas aplicadas a los empleados de “IDIRSA”	53
4.1.1.1. Conocimiento de la existencia de documentación escrita.	53
4.1.1.2. Establecimiento de procedimientos definidos.....	53
4.1.1.3. Ubicación física de los puestos de trabajo.	54
4.1.1.4. Consideración de las instalaciones de las oficinas de la empresa.	55
4.1.1.5. Grado de conocimiento especificaciones de su puesto.....	55
4.1.1.6. Medición de la Claridad de definición de las competencias del cargo.	56
4.1.1.7. Valoración de la comunicación entre el personal.	57
4.1.1.8. Valoración del desempeño de los compañeros.....	57
4.1.1.9. Frecuencia de capacitación.....	58
4.1.1.10. Calificación del software utilizado.....	59
4.1.2. Entrevista al Gerente General de IDIRSA Santo Domingo.	59
4.1.2.1. ¿Conocen sus colaboradores sobre las funciones y procedimientos que deben desarrollar en sus actividades diarias?.....	59
4.1.2.2. ¿Señale que herramientas o instrumentos se utilizan para informarles sobre sus funciones y responsabilidades a sus empleados?.....	59
4.1.2.3. ¿Señale que parámetros organizacionales tiene establecidos la empresa?.....	60
4.1.2.4. ¿Existe un proceso de contratación técnica del personal?	60
4.1.2.5. ¿Existen programas de capacitación periódicos y debidamente planificados?	60

4.1.2.6.	¿Se han establecido procedimientos definidos para orientar el desarrollo de cada función para cada puesto de trabajo?	60
4.1.2.7.	¿La ubicación física de los puestos de trabajo, son adecuados en función de satisfacer las necesidades de los clientes?	60
4.1.2.8.	¿Considera que las instalaciones de las oficinas de la empresa son idóneas para el desempeño de las funciones de todo el personal?.....	61
4.1.2.9.	¿En qué grado estima que los empleados conocen las especificaciones de su puesto?.....	61
4.1.2.10.	¿Valore la comunicación entre el personal de la empresa?	61
4.1.2.11.	¿Valore el grado de desempeño que brindan sus colaboradores con relación al servicio al cliente?	61
4.1.2.12.	¿Si tuviera que tomar una decisión relevante y alguno de sus colaboradores le propone una idea diferente a la suya, que haría usted?	61
4.1.2.13.	¿Considera que un manual de funciones coadyuve a mejorar la atención a los clientes de la empresa?	62
4.1.3.	Diagnóstico de la Situación actual	62
4.1.3.1.	Macrolocalización	62
4.1.3.2.	Microlocalización	63
4.1.3.3.	Análisis de la empresa	64
4.1.3.4.	Clientes	66
4.1.3.5.	Proveedores	66
4.1.3.6.	Competencia	67
4.1.3.7.	Análisis FODA	68
4.1.4.	Identificación de las necesidades y expectativas de los empleados.....	70
4.1.5.	Estructura orgánica funcional de la empresa	70
4.1.5.1.	Organigrama Estructural IDIRSA	71
4.1.5.2.	Organigrama Funcional IDIRSA	72
4.1.6.	Propuesta.....	73
4.1.6.1.	Título	73
4.1.6.2.	Introducción.....	73
4.1.6.3.	Justificación.....	74

4.1.6.4. Objetivos	75
4.1.6.4.1. General	75
4.1.6.4.2. Específicos	75
4.1.6.5. Ubicación.....	75
4.1.6.6. Desarrollo de la propuesta	76
4.1.6.6.1. Antecedentes históricos.....	76
4.1.6.6.2. Manual de Funciones.....	77
4.1.6.6.3. Manual de Procedimientos	157
4.2. DISCUSIÓN.....	179
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	181
5.1. Conclusiones	182
5.2. Recomendaciones	183
CAPÍTULO VI. BIBLIOGRAFÍA.....	184
6.1. BIBLIOGRAFÍA.....	185
CAPÍTULO VII. ANEXOS.....	187
Encuesta	188
Guía de entrevista dirigida al gerente general.....	189
Guía de observación de puestos de trabajo	192
Carta de aceptación de la empresa.....	193
Fotografías.....	194

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Proceso Administrativo.....	9
Figura 2. Tipos de Organización	11
Figura 3. Clasificación de los Manuales Administrativos	15
Figura 4. Formato Manual de Funciones.....	17
Figura 5. Proceso elaboración Manual de Funciones	18
Figura 6. ¿Conoce de la existencia de documentación escrita en el cual se señalen claramente cuáles son sus funciones, responsabilidades y obligaciones a cumplir?	53
Figura 7. ¿Se han establecido procedimientos definidos para orientar el desarrollo de cada función?.....	54
Figura 8. ¿La ubicación física de los puestos de trabajo, son adecuados en función de satisfacer las necesidades de los clientes?.....	54
Figura 9. ¿Considera que las instalaciones de las oficinas de la empresa son idóneas para el desempeño de sus funciones?.....	55
Figura 10. ¿En qué grado conoce usted todas las especificaciones de su puesto?.....	56
Figura 11. ¿Están claramente definidas las competencias de su cargo? En qué medida.	56
Figura 12. ¿Valore la comunicación entre el personal de la empresa?.....	57
Figura 13. ¿Valore el desempeño que brindan sus compañeros con relación al servicio al cliente?.....	58
Figura 14. ¿Cada qué tiempo usted recibe capacitación?	58
Figura 15. ¿Califique el software que utiliza para ejecutar sus actividades?	59
Figura 16. Mapa de la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas	63
Figura 17. Ubicación de la empresa IDIRSA en la ciudad de Santo Domingo	64
Figura 18. Organigrama Estructural de la empresa IDIRSA.....	71
Figura 19. Organigrama Funcional de la empresa IDIRSA	72

INDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Detalle de materiales	43
Cuadro 2. Población.....	50
Cuadro 3. Datos de Santo Domingo.....	62
Cuadro 4. Competidores de la empresa IDIRSA.....	67
Cuadro 5. Matriz FODA de la empresa IDIRSA	68

RESUMEN EJECUTIVO

Toda empresa para tener una estructura definida, debe contar con un Manual de Funciones, que permita optimizar sus recursos para que su talento humano desarrolle eficazmente su trabajo.

Por esta razón la empresa IDIRSA, que se encuentra ubicada en la ciudad de Santo Domingo, requiere que se diseñe un Manual de Funciones que abarque toda la compañía, con el fin de coadyuvar al desempeño eficaz de las funciones de sus colaboradores, optimizando los procedimientos que allí se desarrollan, facilitando el control del trabajo mediante la normalización de las actividades, tareas y responsabilidades, evitando la duplicidad de funciones.

Para el presente trabajo de titulación se ha investigado en libros de reconocidos autores relacionados al tema, los mismos que fundamentaron científicamente la propuesta, siendo textos de gran utilidad ya que su importante contenido guió en el diseño y elaboración del Manual de Funciones para la mencionada empresa.

A través de la aplicación de las encuestas a los colaboradores y a la entrevista desarrollada al Gerente General de la compañía, se determinó que la carencia de un Manual de Funciones donde se detallen todas y cada una de las funciones, tareas, responsabilidades y demás aspectos concernientes a un puesto de trabajo.

Por otra parte también se estableció que la atención brindada por el talento humano de la organización no es la idónea, debido a que existe desconocimiento generalizado de todas las funciones que se desarrollan en los puestos de trabajo de todos y cada una de las diversas áreas que conforman la empresa.

Es fundamental señalar que en la compañía no existe un documento escrito o digital al cual recurrir para identificar las actividades que deben desarrollarse en cada puesto de trabajo, así como la descripción de otras características propias para cada cargo, evitando así la duplicidad de funciones en puestos de similares características.

Evaluando los resultados obtenidos, se procedió a la elaboración del Manual de Funciones para la empresa IDIRSA, el mismo que de ser aplicado mejorará el desempeño del talento humano de la compañía. Esta implementación deberá tener el seguimiento respectivo a fin de mejorarlo y actualizarlo periódicamente.

ABSTRACT

Every company to have a defined structure, must have a manual functions, so as to optimize its resources to develop human talent their job effectively.

For this reason the company IDIRSA , which is located in the city of Santo Domingo, requires a manual functions company -wide, in order to contribute to the effective performance of the functions of his colleagues design , optimizing procedures developed there , facilitating control by standardizing work activities, tasks and responsibilities , avoiding duplication of functions.

For this work degree has been investigated in books of renowned authors related to the subject, the same as scientifically based the proposal , with texts useful because its important content led in the design and manufacture of manual functions for the undertaking.

Through the application of surveys to employees and interview developed the General Manager of the company, it was determined that the lack of a manual detailing functions where each and every one of the functions, duties, responsibilities and other issues concerning a job.

Moreover it was also established that the care provided by the human talent of the organization is not ideal, because there is widespread ignorance of all functions that are developed in the jobs of each and every one of the different areas make up the company.

It is crucial to note that in the company there is no written or digital document to which recourse to identify the activities to be developed in

each job and the description of other characteristics specific to each position, thus avoiding duplication of functions into similar characteristics.

Evaluating the results, we proceeded to the preparation of the manual functions for the company IDIRSA, same to be applied to improve the performance of human resources in the company. This implementation must have the respective monitoring to improve and update it periodically.

CAPÍTULO I

MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Introducción

Para toda empresa es primordial determinar con exactitud cuáles son las funciones de cada uno de los puestos de trabajo de sus colaboradores; a fin de poder desarrollar eficazmente las actividades de una sección, área o departamento.

Es fundamental que una organización disponga de un adecuado Manual de Funciones, el mismo que se basa en la fundamentación científica actualizada, apoyada por la utilización de técnicas de investigación como la entrevista desarrollada al Gerente General de la organización y encuestas dirigidas a sus clientes y colaboradores, otro factor de enorme relevancia en el presente estudio es el relacionado al análisis del desempeño de los empleados de la importadora, que permitirá determinar las falencias del sistema, para darles solución a través del diseño de funciones que mejoren el desempeño de su talento humano.

En toda empresa, institución u organización a nivel global y nacional debería existir un adecuado Manual de Funciones, ya que el mismo guarda una enorme relevancia para definir con exactitud cuáles son las funciones y competencias de cada uno de los puestos de trabajo, permitiendo a la vez el normal desarrollo sostenido y sustentable que le permita alcanzar los propósitos individuales y grupales de sus empleados así como los objetivos empresariales u organizacionales.

Las empresas y entidades de Santo Domingo no pueden estar ajenas a esta realidad, por tal razón las mismas deben contar con adecuados y flexibles manuales de funciones que les permitan a sus empleados identificar plenamente cuales son las funciones y competencias de su cargo, así como los alcances y limitaciones del mismo, garantizando el mejoramiento del desempeño laboral. El presente trabajo de titulación se encuentra fundamentado en el análisis del desempeño del talento humano de la empresa "IDIRSA" de la ciudad de Santo Domingo y como un Manual de Funciones contribuiría ostensiblemente a su mejoramiento.

Con respecto a la atención al cliente muchas empresas están conscientes que este es un parámetro clave y de enorme relevancia para satisfacer las necesidades inherentes de los clientes, pero muy pocas han desarrollado herramientas necesarias y oportunas que maximicen sus bondades, garantizando a la vez el éxito y desarrollo de las compañías.

1.2. Planteamiento del problema

Las nuevas tendencias mundiales dentro del campo empresarial exigen que las empresas sean flexibles adecuándose a los nuevos cambios y retos que plantean los escenarios en el ámbito nacional, pero fundamentalmente en el contexto mundial; la competitividad y la globalización son dos elementos de influencia en el panorama empresarial; en donde el talento humano es un instrumento estratégico para el desarrollo de las empresas y para alcanzar los objetivos propuestos, siendo fundamental evaluar periódicamente su desempeño a fin de potencializarlo y acompañarlo velando por su desarrollo integral.

La importadora y distribuidora de repuestos y accesorios para motocicletas "IDIRSA", se encuentra ubicada en la ciudad de Santo Domingo; tiene como actividad principal la importación y comercialización de repuestos y accesorios de motocicletas, por su ubicación estratégica tiene una gran zona para desarrollar sus actividades.

En la empresa mencionada existe una inadecuada descripción de las funciones y competencias del personal que la conforma, debido a que las mismas no están definidas en forma clara y específica; por tal virtud el Talento Humano no desarrolla en forma eficaz las actividades propias de su puesto de trabajo; además existe repetición de tareas en algunos cargos, lo que ha generado que el personal no tenga claras sus funciones, limitaciones, responsabilidades y alcances en sus respectivos puestos de trabajo, desarrollando sus funciones de manera empírica, primando en muchos casos el criterio del empleado, sin un

estudio técnico que enfatice en la prioridad de satisfacer las necesidades del cliente.

Otro factor que debe señalarse es la poca capacitación técnica al personal, lo cual contribuye preponderantemente a la inadecuada atención al cliente, evidenciada en las quejas continuas de los mismos, situación que de no ser corregida de manera inmediata, en un futuro cercano, podría causar el deterioro de la imagen corporativa de la compañía.

1.3. Formulación del problema

¿Cómo Mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de la Importadora y Distribuidora “IDIRSA” de la ciudad de Santo Domingo?

1.4. Delimitación del problema

1.4.1. Objeto de la Investigación

Incidencia de un Manual de Funciones en el mejoramiento del desempeño de los trabajadores de la Importadora y Distribuidora “IDIRSA” de la ciudad de Santo Domingo.

1.4.2. Área

Talento Humano

1.4.3. Campo de acción

Elaboración de un Manual de Funciones para la Importadora y Distribuidora “IDIRSA” de la ciudad de Santo Domingo.

1.4.4. Espacio

El presente trabajo de investigación se llevará a cabo en la Importadora y Distribuidora "IDIRSA" de la ciudad de Santo Domingo, que se encuentra ubicada en la urbanización Santa Rosa calle Germán Maya y Pedro Vicente Maldonado.

1.4.5. Tiempo

El presente trabajo de investigación tendrá una duración de 180 días.

1.5. Justificación y factibilidad

En la actualidad, las empresas deben aplicar técnicas de administración modernas para incrementar su competitividad, puesto que es necesario dirigir y coordinar adecuadamente el talento humano con el que se dispone, mejorando así su desempeño laboral para lograr mejores resultados en las actividades que se llevan a cabo.

En toda empresa u organismo debe existir un adecuado Manual de Funciones, debido a que el mismo es de gran relevancia para definir con exactitud la secuencia de los pasos necesarios para ejecutar las funciones, tareas y competencias en forma objetiva y oportuna. Uno de los propósitos del proceso administrativo es el relacionado con la idónea organización de las funciones que se deben desarrollar en cada puesto de trabajo, aspectos claves para un trabajo en armonía maximizando la efectividad organizacional.

La presente investigación se fundamenta en conocer el desempeño laboral de los trabajadores a fin de proceder al diseño de un Manual de Funciones que permitirá mejorar la atención al cliente, teniendo como actividad principal desarrollar políticas de mejoramiento continuo, siendo innovadores en las soluciones a la problemática existente.

Se justifica de manera práctica ésta investigación, en razón de que muchas empresas aún no cuentan con un Manual de Funciones que coadyuve a determinar las diversas actividades, funciones, tareas y demás competencias que el talento humano debe ejecutar en su puesto de trabajo, un manual de esta magnitud agiliza los diferentes procesos que se realizan en cada departamento, sección o área de una empresa, alcanzando una mayor eficiencia y efectividad en el desenvolvimiento de las funciones de sus colaboradores.

Toda la investigación se basó en tipos, métodos y técnicas que confirmaron el problema estudiado; a través del diseño del mencionado manual, se proyecta mejorar drásticamente la atención al cliente del área administrativa de la compañía, aspecto que se reflejará en el incremento de la satisfacción de los clientes. El presente trabajo de titulación constituye una aportación científica, ya que mediante el diseño de un Manual de Funciones se favorecerá al mejoramiento de la Atención al Cliente en la empresa "IDIRSA" de la ciudad de Santo Domingo.

Esta investigación, servirá de guía y apoyo para las empresas y demás organizaciones que opten por este tipo de instrumento.

1.6. Objetivos

1.6.1. General

Analizar el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa "IDIRSA" de la ciudad de Santo Domingo.

1.6.2. Específicos

- Diagnosticar la situación actual de la empresa a través de la aplicación de técnicas e Instrumentos de investigación.

- Identificar las necesidades y expectativas de los empleados de la empresa.
- Determinar la estructura orgánica funcional de la empresa.
- Elaborar una propuesta de manual de funciones y procedimientos para la empresa IDIRSA.

1.7. Hipótesis

La deficiente atención al cliente corresponde al desconocimiento de cada una de las funciones de los trabajadores de la empresa "IDIRSA" de la ciudad de Santo Domingo.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2. Fundamentación Teórica

2.1. Administración

2.1.1. Definición

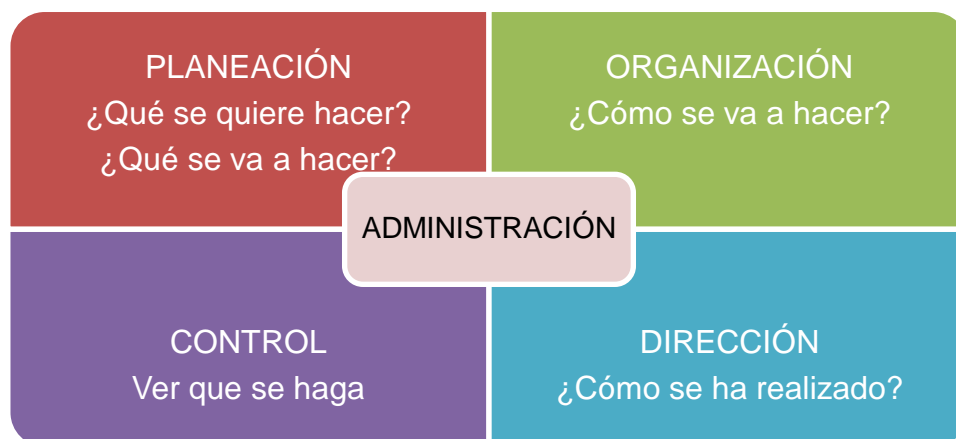
(ROBBINS, 2010). Administración involucra la coordinación y supervisión de actividades de otros, de tal forma que éstas se lleven a cabo de forma eficiente y eficaz.

Basándose en la definición que precede, la administración es un proceso sistemático compuesto de fases que buscan optimizar los recursos de la empresa, enfocándose en la consecución de los objetivos propuestos.

2.1.2. Proceso Administrativo

Casi todos los autores coinciden en citar a la planificación, organización, dirección y control, otros en cambio incrementan una fase más que es la de la integración que se encuentra justo en el medio de las cuatro citadas y que sirve de nexo entre la parte estática y la dinámica de la administración, fase que también le considero necesario dentro del desarrollo del proceso administrativo.

Figura 1. Proceso Administrativo



Fuente: (Munch, 2007)

2.1.2.1. Planificación

(CHIAVENATO, 2002). La planificación define lo que pretende realizar la organización en el futuro y cómo debe realizarlo, por esta razón la planeación es la primera función administrativa, y se encarga de definir los objetivos para el futuro desempeño organizacional y decide sobre los recursos y tareas necesarios para alcanzarlos de manera adecuada.

Es la primera fase del proceso administrativo, la que marca las directrices básicas a seguir para alcanzar los objetivos propuestos.

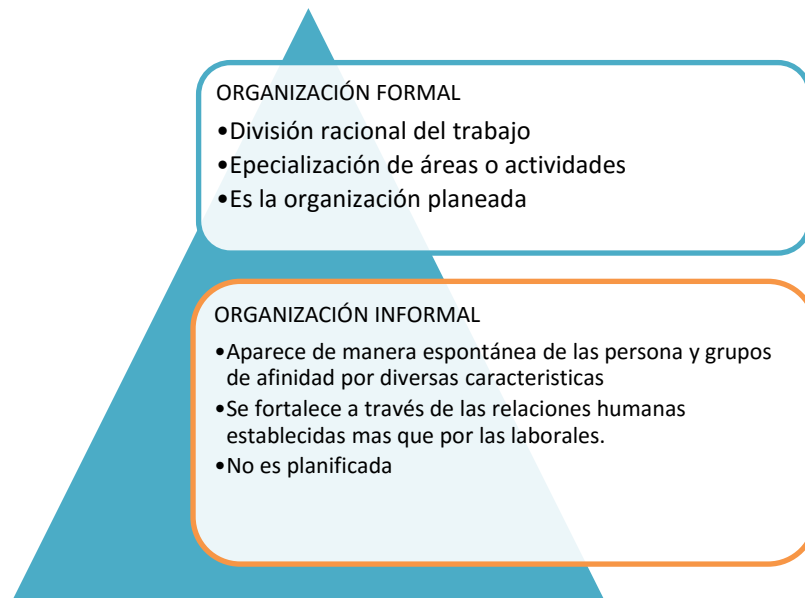
Se considera parte principal de la administración, ya que en esta se precisa y concretan las actividades y tareas que una organización deberá realizar en un futuro para alcanzar sus propósitos.

2.1.2.2. Organización

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

En conclusión la Organización es la distribución de las funciones, tareas y responsabilidades que tendrán cada uno de los puestos de trabajo al interior de una empresa, así como las relaciones los procedimientos que deben llevarse a cabo en cada una de las áreas y departamentos de una compañía, a fin de tener una comunicación idónea entre ellos.

Figura 2. Tipos de Organización



Fuente: (Rodríguez, 2002)

2.1.2.3. Dirección.

(CHIAVENATO, 2002). La dirección es la función administrativa que incluye el empleo de la influencia para activar y motivar las personas a alcanzar los objetivos organizacionales, se encarga de comunicar las tareas e influenciar y motivar a las personas para que ejecuten las tareas esenciales.

Es una de las más relevantes funciones de la Administración, debido a que en la misma esta la toma de decisiones que permitirán aprovechar al máximo los recursos existentes de una organización, estas estarán encaminadas hacia la consecución de los objetivos.

Otro aspecto muy importante a tomar en cuenta es que la Dirección, basándose en el liderazgo y la motivación del talento humano influencia al mismo para que desempeñe sus competencias de una mejor manera, elevando sus niveles de productividad y eficacia.

2.1.2.4. Control

(CHIAVENATO, 2002). Es la función administrativa relacionada con el monitoreo de las actividades para mantener la organización en el camino correcto, de modo que se puedan conseguir los objetivos y emprender los ajustes necesarios para corregir los desvíos.

De acuerdo a las definiciones de los dos autores concluyo: el control es una función que busca prevenir desviaciones o errores que se puedan producir en cualquier tipo de proceso, activando la toma de decisiones cuando sea requerida, es decir el control previene y corrige los errores que se puedan presentar en cada uno de los procesos administrativos u operativos de una empresa.

El control también es la medición de los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes.

2.2. Manuales Administrativos

(FRANKLIN, 2006) . Son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir ordenada y sistemáticamente tanto la información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, elementos de calidad, etc.) como las instrucciones y lineamientos necesarios para que desempeñe mejor sus tareas.

Los manuales Administrativos son documentos de carácter escrito, los cuales concentran en forma sistemática una serie de elementos administrativos con los propósitos de informar y orientar la conducta, las actividades y procedimientos del talento humano de una empresa, unificando los criterios de desempeño y cursos de acción a seguir para alcanzar con los objetivos propuestos.

2.2.1. Objetivos de los Manuales

Los manuales administrativos son un medio de comunicación de las políticas, decisiones y estrategias de los niveles directivos para los niveles operativos.

(FRANKLIN, 2006). Los objetivos de los manuales son los siguientes:

- Presentar una visión de conjunto de la organización.
- Precisar las funciones de cada unidad administrativa para definir responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- Coadyuvar a la correcta realización y uniformidad de las labores encomendadas a todo el personal.
- Ahorrar tiempo y esfuerzo en la realización de funciones al evitar la repetición de instrucciones y directrices.
- Agilizar el estudio de la organización.
- Facilitar el reclutamiento, selección e integración de personal.
- Sistematizar la iniciativa, aprobación y aplicación de las modificaciones necesarias en la organización.
- Presentar una visión integral de cómo opera la organización y precisan la secuencia lógica de las actividades de cada procedimiento.
- Precisar la responsabilidad operativa del personal en cada unidad administrativa.
- Determinar la responsabilidad de cada unidad y puesto respecto de la organización.

- Mostrar claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos que la componen.
- Promover el aprovechamiento racional de los recursos humanos, materiales, financieros, y tecnológicos disponibles.
- Funcionar como medio de relación y coordinación con otras organizaciones.
- Proporcionar el mejor aprovechamiento de todos los recursos.
- Servir como vehículo de orientación e información a los proveedores de bienes prestadores de servicios y usuarios o clientes con los que interactúa la organización.

2.2.2. Clasificación de los Manuales

(FRANKLIN, 2006). La clasificación de los Manuales puede resumirse en generales y específicos, siendo los primeros aquellos que contienen información de aplicación universal para todos los integrantes de la organización y específicos los que su contenido está enfocado directamente hacia un área, sección, departamento, proceso o función particular dentro de la misma.

Sin restar importancia a la diversidad de los manuales de este tipo que existen dentro de las empresas, para efectos en el trabajo de titulación se hace énfasis en los manuales de funciones y de procedimientos, los mismos que ofrecen un significativo aporte para el planteamiento de la propuesta en el presente trabajo investigativo.

A continuación se visualizan la clasificación de los manuales administrativos mayormente utilizados en las organizaciones.

Figura 3. Clasificación de los Manuales Administrativos



Fuente: (FRANKLIN, 2006)

De acuerdo al autor son algunos los objetivos de los manuales de administración, mi criterio en los más relevantes son: la optimización de los recursos disponibles de una compañía, empoderar al talento humano para descentralizar la toma de decisiones y por último establecer los canales adecuados entre las diversas áreas de la empresa.

2.2.3. Manual de Funciones

(FRANKLIN, 2006). Este Manual precisa la identificación y las relaciones, funciones y responsabilidades asignadas a los puestos de una organización.

Un Manual de funciones es una herramienta fundamental para la eficaz administración de una empresa u organismo, debido a que el mismo delimita perfectamente las funciones tareas y responsabilidades de cada uno de los colaboradores en sus puestos de trabajo, mejorando ostensiblemente su desarrollo organizacional.

2.2.3.1. Componentes del Manual de Funciones

A continuación se enunciará de manera sintética los distintos apartados que contiene un manual por función específica en la secuencia en que se presentaron:

- Identificación
 - Logotipo
 - Nombre
 - Título
 - Fecha
 - Especificaciones

- Índice

- Introducción

- Secciones

- Glosario (en su caso)

Figura 4. Formato Manual de Funciones

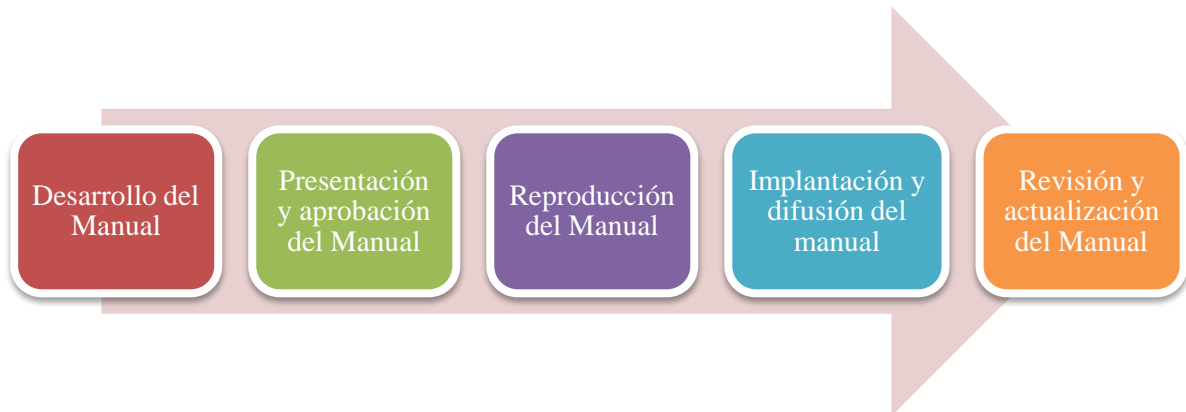
Logotipo	Nombre de la organización	Fecha	
	Manual de funciones (general o específico)	Página	De
		Sustituye a	
		Página	De
		De fecha	
Descripción			
Elaboró	Revisó	Autorizó	

Fuente: (FRANKLIN, 2006)

2.2.3.2. Proceso para la elaboración del Manual de Funciones

(FRANKLIN, 2006). Para la elaboración del Manual de Funciones se persigue el proceso detallado en la siguiente gráfica:

Figura 5. Proceso elaboración Manual de Funciones



Fuente: (FRANKLIN, 2006)

2.2.3.2.1. Desarrollo del Manual

Recabados los elementos preliminares para llevar a cabo el manual, se debe preparar el documento de partida para concretarlo, de acuerdo a Benjamín Franklin debe quedar integrado por:

- ✓ Validación.
- ✓ Estructuración.

2.2.3.2.2. Presentación y aprobación del Manual

(FRANKLIN, 2006). Una vez que el manual ha quedado debidamente estructurado, el encargado del proyecto debe someterlo a las instancias procedentes para su aprobación; convocará a su grupo de trabajo para la última revisión de la documentación que se presentará.

- ✓ A los niveles directivos

- ✓ Al órgano de gobierno

- ✓ A otros niveles Jerárquicos

2.2.3.2.3. Reproducción del Manual

Una vez que el grupo responsable de la elaboración del manual haya recabado e integrado las observaciones surgidas en los diferentes niveles de decisión, debe coordinarse con la unidad o área que maneja los recursos económicos para que éste sea reproducido para su distribución e implantación.

Para este efecto, el líder del proyecto debe suministrar los parámetros técnicos para el diseño de la impresión. Aun cuando existen varias opciones para hacerlo, pero las unidades de medida más aceptadas para este tipo de documento son:

- ✓ Utilizar formatos intercambiables, a fin de facilitar su revisión y actualización.

- ✓ Que los formatos sean de 28x21 cm (tamaño carta).

- ✓ Las gráficas o cuadros que por necesidad sobrepasen el tamaño carta, serán dobladas hasta lograr esta dimensión.

- ✓ Utilizar el método de reproducción en una sola cara de las hojas.

- ✓ Procurar que la división en apartados, capítulos, áreas y/o secciones queden separados por divisiones, las cuales presenten impreso este nombre.

- ✓ Que todo el documento quede integrado por carátula, portada, índice o

contenido, introducción y cuerpo.

2.2.3.2.4. Implantación y difusión del Manual

(FRANKLIN, 2006). Representa el momento crucial para traducir en forma tangible las propuestas y recomendaciones en acciones específicas para elevar la productividad, mejorar la coordinación, agilizar el trabajo y homogeneizar el conocimiento de la dinámica y componentes organizacionales.

De acuerdo al mismo autor menciona que: La selección de método para implantar los manuales administrativos se relaciona estrechamente con elementos de estructura, entre ellos:

- ✓ Tipo de manual

- ✓ Cobertura

- ✓ Naturaleza jurídica y tamaño de la organización

- ✓ Recursos asignados

- ✓ Personal de apoyo

- ✓ Clima organizacional y entorno

En función de estas variables, las opciones para implantarlos son éstas:

- ❖ **Método instantáneo.**-Generalmente es el más utilizado, ya que la decisión de preparar manuales administrativos en la mayoría de los casos proviene de los más altos niveles de la estructura de una organización, lo cual les confiere una naturaleza o validez casi obligatoria.

También se adopta cuando la organización es nueva, si no se involucra a

un número amplio de unidades administrativas, si es relativamente sencillo, si no implica un gran volumen de funciones, sistemas u operaciones, o si en la organización existe una sólida infraestructura administrativa.

- ❖ **Método del proyecto piloto.-** Esta forma de implantación implica aplicar el contenido del manual en sólo una parte de la organización, con la finalidad de medir los resultados que ello genera.

El beneficio que pueda aportar radica en que permite realizar cambios en una escala reducida, llevando a cabo cuantas pruebas sean necesarias para determinar la viabilidad de la propuesta.

- ❖ **Método de implantación en paralelo.-** Cuando se trata de manuales de amplia cobertura, que implican el manejo de mucha información o de carácter estratégico, un volumen considerable de recursos o para garantizar la seguridad de todo un sistema de trabajo, se emplea este método que implica la operación simultánea, por un periodo determinado, tanto del ambiente de trabajo o condiciones tradicionales como las que se van a implantar.

- ❖ **Método de implantación parcial o por aproximaciones sucesivas.-** Este método, de gran utilidad para implantar manuales que implican modificaciones sustanciales a la operativa normal, consiste en seleccionar parte de su contenido o de áreas específicas para introducir los cambios sin causar grandes alteraciones, y dar el siguiente paso sólo cuando se haya consolidado el anterior, lo que permite un cambio gradual y controlado.

- ❖ **Combinación de métodos.-** Es el empleo de más de un método para implantar un manual en función de los requerimientos técnicos de su contenido.

Según Benjamín Franklin para la difusión del manual es conveniente definir un programa para la presentación del manual y que, con base en las acciones que

se establezcan, se celebren pláticas, seminarios, foros de decisión y cualquier otro tipo de evento de esta naturaleza.

También puede llevarse a cabo reuniones de sensibilización para incrementar la confianza y colaboración del personal, ya que mediante ellas se les comunican los objetivos propuestos y las bondades que resultarían de ello.

En forma paralela deben emprenderse campañas de difusión mediante revistas, boletines, folletos, paneles y cualquier otro recurso promocional que refuerce la aceptación tanto del manual como de los cambios que puedan surgir de él.

2.2.3.2.5. Revisión y Actualización del Manual

(FRANKLIN, 2006). La utilidad de los manuales administrativos radica en la veracidad de la información que contienen, por lo que se hace necesario mantenerlos permanentemente actualizados por medio de revisiones periódicas.

Para ello es conveniente:

- ✓ Evaluar en forma sistemática las medidas de mejoramiento administrativo derivadas de la implantación del manual, así como los cambios operativos que se realicen en la organización.
 - ✓ Establecer en el calendario para la actualización del manual.
 - ✓ Designar un responsable para la atención de ésta función.
- ❖ Mecanismos de seguimiento y evaluación

“Son aquellos que ponen en práctica con la finalidad de establecer los flujos adecuados para que la información administrativa, tanto de implantación de

mejoras como respuestas a desviaciones, pueda llegar con agilidad y claridad a las áreas y niveles que las necesiten". (FRANKLIN B. , 2004)

Para ese efecto, se debe aprovechar la infraestructura instalada, utilizando servicios del grupo técnico responsable de la elaboración del manual.

2.3. Desempeño laboral

(CHIAVENATO I. , 2010). La evaluación del desempeño es la identificación, medición y administración del desempeño humano en las organizaciones, la identificación se apoya en el análisis de cargos y busca las áreas de trabajo que se deben examinar, la medición es el elemento central del sistema de evaluación y busca determinar cómo se puede comparar el desempeño con ciertos estándares objetivos y la administración es el punto clave de todo sistema de evaluación.

2.3.1. Funciones de las evaluaciones de desempeño

(COENS & JENKINS, 2009). Señalan que las funciones de las evaluaciones de desempeño son:

➤ **Mejoramiento**

El proceso debe ayudar tanto al empleado como a la organización a obtener mejores resultados, mejorando la calidad, la eficiencia, la eficacia, la alineación y otros aspectos semejantes.

➤ **Tutoría y orientación**

Las evaluaciones proporcionan una herramienta y un marco de referencia administrativo para brindar consejería y motivación a los empleados.

➤ Retroalimentación y comunicación

Intentan perfeccionar la comunicación con el empleado, el supervisor y otros dentro de la organización.

➤ Compensación

Al vincularse la evaluación a la compensación, se supone que los individuos van a trabajar más, por lo tanto el salario va a ser más justo.

➤ Decisiones sobre personal y desarrollo profesional

Se utilizan para identificar las necesidades en cuanto a personal.

➤ Despidos y documentación legal

Las evaluaciones por escrito deben proporcionar efectivamente una documentación objetiva en las decisiones disciplinarias o en los despidos". (COENS & JENKINS, 2009)

2.3.2. Métodos de evaluación de desempeño

(CHIAVENATO I. , 2010). Los métodos de evaluación de desempeño se clasifican de acuerdo con aquello que miden:

2.3.2.1. Características, conducta o resultados.

a) Métodos basados en Características

Su diseño está pensado en medir hasta qué punto un empleado posee ciertas características, como confiabilidad, creatividad, iniciativa o liderazgo, que esa compañía considera importantes para el presente o para un futuro.

Entre los métodos basados en características están:

- Escalas graficas de calificación

Cada característica por evaluar se representa mediante una escala en el que el evaluador indica hasta qué grado el empleado posee esas características.

- Métodos de escalas mixtas

Es una modificación del método de escala básica, en lugar de evaluar las características con una escala se le dan al evaluador tres descripciones específicas que son: superior promedio e inferior.

- Método de distribución Forzada

Exige que el evaluador elija entre varias declaraciones, a menudo puesta en formas de pares, que parecen igualmente favorables y desfavorables.

- Métodos de formas narrativas

Requiere que el evaluador prepare un ensayo que describa al empleado que evalúa con la mayor precisión posible, presenta una excelente oportunidad para que el jefe opine sobre un empleado.

- b) Métodos basados en el comportamiento

Permiten al evaluador identificar de inmediato el punto en que cierto empleado se aleja de la escala es decir que no está cumpliendo a cabalidad con sus funciones.

- *Método de incidente crítico*

Una de las ventajas de este método es que abarca todo el período evaluado y de este modo se puede facilitar el desarrollo y la autoevaluación por parte del empleado.

- *Escala fundamentada en la medición del comportamiento*

Consiste en una serie de escalas verticales, una para cada dimensión importante del desempeño laboral.

- *Escala de observación de comportamiento*

Mide la frecuencia observada en una conducta.

c) **Métodos basados en resultados**

Evalúan logros de los empleados, los resultados que obtienen por su trabajo, la observación de resultados supone menos subjetividad por lo cual quizá esta menos abierta al sesgo o a la opinión subjetiva, sea a favor o en contra de los evaluadores.

- *Mediciones de productividad*

Vendedores evaluados según el volumen de ventas o los trabajadores de producción sobre la base de unidades producidas o, a los altos ejecutivos respecto a la rentabilidad.

- *Administración por objetivos*

Filosofía administrativa que califica el desempeño sobre la base del cumplimiento de metas fijadas mediante acuerdo entre el trabajador y la empresa representada por su jefe.

d) Método feedback evaluación de 360°

Es un esquema sofisticado que permite que un empleado sea evaluado por todo su entorno, jefes, pares y subordinados, puede incluir otras personas como proveedores o clientes.

La herramienta de evaluación de 360° consiste en un cuestionario de carácter anónimo en el que el evaluador identifica si la persona evaluada está cumpliendo con las competencias de su práctica profesional.

2.4. Servicio al cliente

(FRANKLIN E. , 2006). Un servicio es el resultado de las actividades realizadas por el proveedor para satisfacer las necesidades del cliente.

El servicio es una actividad o conjunto de actividades de naturaleza intangible que se realiza a través de la interacción entre el cliente y el empleado y/o instalaciones de servicio, con el objeto de satisfacerle algún tipo de necesidad.

2.4.1. Características de los servicios

A continuación se detallan las principales características de los servicios:

- Los requisitos para brindar un servicio deben definirse claramente en términos de las características observables y sujetas a evaluación por parte del cliente.
- Los procesos de la presentación del servicio también deben definirse respecto de características no siempre apreciadas por el cliente, pero que afectan su comportamiento.
- Por ello, es imprescindible que la organización prestadora del servicio evalúe ambos tipos de características mediante normas de aceptabilidad

definidas.

- Un servicio o una característica del servicio puede ser cuantitativa o cualitativa, lo cual depende de cómo se evalúe y si la evaluación es realizada por el proveedor o por el cliente.

2.4.2. Aspectos de Calidad

(FRANKLIN E. , 2006). El éxito de los servicios se basa en la oportunidad y solidez que se otorgue a los clientes.

El trato profesional y el carisma que se pueda tener deben estar respaldados necesariamente por elementos de peso como el nivel de conocimientos, experiencia, eficacia, y en especial, calidad.

Así pues, la calidad de los servicios que puede brindar una organización representa un pilar en el ámbito de trabajo. Su adecuada comprensión y administración implica un compromiso permanente para asegurar que las necesidades de los clientes se entiendan y satisfagan.

Esta condición provee oportunidades significativas para:

- ❖ Mejorar el desempeño y la calidad de servicio.
- ❖ Elevar la productividad.
- ❖ Reducir costos.
- ❖ Ampliar las posibilidades de participación en el mercado.

2.4.3. La Satisfacción del cliente

La satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes tanto internos

como externos, constituye el elemento más relevante de la gestión de la calidad, convirtiéndose en la base de éxito de cualquier empresa.

Algunos de los aspectos relevantes que pueden asegurar la satisfacción de cliente son:

- Creación de departamento, sección o área que se encargue de asegurar el óptimo servicio al cliente
- Creación de sistemas de medición de la satisfacción del cliente con la utilización de instrumentos para tal efecto.
- Creación del concepto de lealtad y gestión de la fidelidad del cliente.

La gestión de calidad se fundamenta en la retroalimentación al cliente sobre la satisfacción o frustración de los momentos de verdad propios del ciclo de servicio. En los casos de deficiencias en la calidad, son críticas las acciones para recuperar la confianza y subsanar los perjuicios ocasionados por los fallos.

El prestigio y la imagen de la empresa se mantendrán debido al correcto y eficaz seguimiento que se haga de los posibles fallos que se den en el servicio, hasta cerciorarse de la plena satisfacción del cliente afectado. Inclusive debe intervenir forzosamente la dirección general para evitar cualquier suspicacia del cliente.

2.4.4. Componentes del Servicio de Calidad

(DESATNICK, 2002). De acuerdo a este autor los clientes califican la calidad de servicio por medio de los siguientes componentes:

- **Confiabilidad:** La capacidad de ofrecer el servicio de manera segura, exacta y consistente, realizar bien el servicio desde la primera vez.

- Accesibilidad: Las empresas de servicios especialmente deben facilitar que los clientes contacten con ellas y puedan recibir un servicio rápido.
- Respuesta: La disposición de atender y dar un servicio rápido.
- Seguridad: El cliente deben percibir que los servicios que se le prestan carecen de riesgos, que no existe peligro ni dudas sobre la bondad de las prestaciones.
- Empatía: Ponerse en la situación del cliente, en su lugar para saber cómo se siente.
- Tangibilidad: Las instalaciones físicas y el equipo de la organización deben ser lo mejor posible y limpio, así como los empleados, estar bien presentados, de acuerdo a las posibilidades de cada organización y de su gente.

2.4.4.1. Los Diez Mandamientos para un Servicio de excelencia y conservación de los clientes.

(DESATNICK, 2002). Basándose en lo expresado por el autor, los 10 mandamientos que ayudan a brindar un servicio de excelencia y poder conservar a los clientes son los siguientes:

- Ayudar a un cliente siempre tiene prioridad sobre cualquier otra tarea.
- Estar ahí para satisfacer a los clientes. Las otras razones son secundarias.
- Un cliente está satisfecho cuando obtiene valor por su dinero. Habida cuenta que es el único que conoce cuando está satisfecho, él siempre lleva la razón.
- Cuando un cliente insatisfecho se presenta (o llama), le está diciendo que su compañía no le ha dado el valor que esperaba.

- En este caso, el cliente no es un problema, es una oportunidad. En vez de irse y hablar mal a los demás de su compañía, le está dando la oportunidad de hacer bien las cosas.
- Para satisfacerle, vea la situación a través de sus ojos y después haga lo que usted haría si estuviese en su lugar.
- Si un cliente está insatisfecho, no es suficiente que le dé lo que debió darle desde un principio; no, tiene que darle algo más.
- Este (algo más) debe siempre incluir un motivo convincente para que el cliente tenga un nuevo trato con usted.
- Cuidado tenga ante sí a un cliente descontento, trate de salvar al cliente, no la venta.
- Siempre trate al cliente como cliente habitual, nunca como si fuera la última vez que va a verlo.

2.4.5. Gestión de la Calidad del Servicio

(DESATNICK, 2002). Se requiere de un sistema que gestione la calidad de los servicios. Aquí es pertinente establecer el ciclo del servicio para identificar los momentos de verdad y conocer los niveles de desempeño en cada punto de contacto con el cliente.

La gestión de calidad se fundamenta en la retroalimentación al cliente sobre la satisfacción o frustración de los momentos de verdad propios del ciclo de servicio.

En los casos de deficiencias en la calidad, son críticas las acciones para recuperar la confianza y subsanar los perjuicios ocasionados por los fallos.

El prestigio y la imagen de la empresa se mantendrán debido al correcto y eficaz seguimiento que se haga de los posibles fallos que se den en el servicio, hasta cerciorarse de la plena satisfacción del cliente afectado. Inclusive debe intervenir forzosamente la dirección general para evitar cualquier suspicacia del cliente.

2.4.5.1. Componentes del Servicio de Calidad

(DESATNICK, 2002). Los clientes califican la calidad de servicio por medio de los siguientes componentes:

- **Confiabilidad:** La capacidad de ofrecer el servicio de manera segura, exacta y consistente, realizar bien el servicio desde la primera vez.
- **Accesibilidad:** Las empresas de servicios especialmente deben facilitar que los clientes contacten con ellas y puedan recibir un servicio rápido.
- **Respuesta:** La disposición de atender y dar un servicio rápido.
- **Seguridad:** El cliente deben percibir que los servicios que se le prestan carecen de riesgos, que no existe peligro ni dudas sobre la bondad de las prestaciones.
- **Empatía:** Ponerse en la situación del cliente, en su lugar para saber cómo se siente.
- **Tangibilidad:** Las instalaciones físicas y el equipo de la organización deben ser lo mejor posible y limpio, así como los empleados, estar bien presentados, de acuerdo a las posibilidades de cada organización y de su gente.

2.5. Ventas

2.5.1. Definición de ventas

(DESATNICK, 2002). Es el proceso que se realiza frente al posible comprador para realizar el negocio, y es en este punto donde se llevan a la práctica todas las acciones preparadas en la fase de preventa. Es muy relevante la actitud y profesionalismo del vendedor para obtener el resultado deseado.

Según La American Marketing Association, venta es el proceso personal o impersonal por el que el vendedor comprueba, activa y satisface las necesidades del comprador para el mutuo y continuo beneficio de ambos.

2.5.2. Tipos de ventas

2.5.2.1. Ventas personales

Es la venta que implica una interacción cara a cara con el cliente, dicho de otra forma, es el tipo de venta en el que existe una relación directa entre el vendedor y el comprador.

(KOTLER, 2010). Estima que la venta personal es la herramienta más eficaz en determinadas etapas de la compra, especialmente para llevar al consumidor a la fase de preferencia, convicción y compra.

- Atención o recepción de pedidos (venta interior) consiste en receptar los pedidos que hacen los clientes en el mostrador de la empresa, los productos son comprados a ellos, más que vendidos por ellos.
- Búsqueda y obtención de pedido (venta exterior). Consiste en identificar y clasificar adecuadamente a los clientes potenciales, determinar sus necesidades y deseos individuales, contactar para presentarles el producto o servicio, obtener el pedido y brindar servicios posventa.

- Apoyo a la venta personal, involucra una serie de actividades que apoyan a los vendedores que obtienen pedidos.

2.5.2.2. Ventas por Teléfono (Tele marketing)

(STANTON y WALKER, 2004). Este tipo de venta consiste en iniciar el contacto con el cliente potencial por teléfono y cerrar la venta por este mismo medio. Según, los productos que se pueden comprar sin ser vistos son idóneos para las ventas por teléfonos. Existen dos tipos de ventas por teléfono:

- Las ventas telefónicas externas o de salida. Consisten en llamar a los clientes potenciales para ofrecer un producto o servicio con la intención de cerrar la venta en cada llamada.
- Las ventas telefónicas o de entrada. Consiste en atender las llamadas de los clientes para recibir sus pedidos. Este tipo de venta telefónica requiera de los anuncios en la televisión o de publicaciones en periódicos y revistas y de números gratuitos para que los clientes.

2.5.2.3. Ventas Online (En Línea o por Internet)

Este tipo de venta consiste en poner a la venta los productos o servicios de la empresa en un sitio web en internet de tal forma, que los clientes puedan conocer en qué consisten el producto o servicio y en el caso de que estén interesados puedan efectuar la compra “online”. Pagan con tarjeta de créditos

2.5.2.4. Ventas por Correo o Correo Directo

Este tipo de venta consiste en el envío de cartas de ventas, folletos, catálogos, videos, cd y /o muestras del producto a los clientes potenciales mediante el correo postal, pero con la características adicionales de que incluye un “formulario de pedidos”.

(KOTLER, 2010). El correo es un medio adecuado para la comunicación directa e individualizada, ya que permite una mejor selección del público objetivo, se puede personalizar, es flexible y permite evaluar fácilmente los resultados. Además se ha comprobado que el correo es un medio eficaz para la promoción de todo tipo de producto.

2.5.2.5. Venta de repuestos

Es la acción de comercializar a un determinado precio productos destinados para la venta estas mercancías están catalogados contablemente como repuestos que pueden ser: de máquinas, equipos o toda clase de vehículos, entre otros; los repuestos pueden ser nuevos o usados sin transformación o con ella; su comercialización y distribución se la puede desarrollar a gran, mediana o pequeña escala dependiendo del tipo de cliente que adquiera los mismos.

2.6. Marco Legal

2.6.1. Constitución República del Ecuador (2010)

Ambiente sano

Art. 14.- Se reconoce el derecho de la población a vivir en un ambiente sano y ecológicamente equilibrado, que garantice la sostenibilidad y el buen vivir, Se declara de interés público la preservación del ambiente, la conservación de los ecosistemas, la biodiversidad y la integridad del patrimonio genético del país, la prevención del daño ambiental y la recuperación de los espacios naturales degradados.

Art. 15.- El Estado promoverá, en el sector público y privado, el uso de tecnologías ambientalmente limpias y de energías alternativas no contaminantes y de bajo impacto.

La soberanía energética no se alcanzará en detrimento de la soberanía alimentaria, ni afectará el derecho al agua.

Se prohíbe el desarrollo, producción, tenencia, comercialización, importación, transporte, almacenamiento y uso de armas químicas, biológicas y nucleares, de contaminantes orgánicos persistentes altamente tóxicos, agroquímicos internacionalmente prohibidos, y las tecnologías y agentes biológicos experimentales nocivos y organismos genéticamente modificados perjudiciales para la salud humana o que atenten contra la soberanía alimentaria o los ecosistemas, así como la introducción de residuos nucleares y desechos tóxicos al territorio nacional.

Comunicación e Información

Art. 16.- Todas las personas, en forma individual o colectiva, tienen derecho.

1. Una comunicación libre, intercultural, incluyente, diversa y participativa, en todos los ámbitos de la interacción social, por cualquier medio y forma, en su propia lengua y con sus propios símbolos.
2. El acceso universal a las tecnologías de información y comunicación.
3. La creación de medios de comunicación social, y al acceso en igualdad de condiciones al uso de las frecuencias del espectro radioeléctrico para la gestión de estaciones de radio y televisión públicas, privadas y comunitarias, y a bandas libres para la explotación de redes inalámbricas.
4. El acceso y uso de todas las formas de comunicación visual, auditiva, sensorial y a otras que permitan la inclusión de personas con discapacidad.
5. Integrar los espacios de participación previstos en la Constitución en el campo de la comunicación.

Trabajo y seguridad social

Art. 33.- El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado.

2.6.2. Código de Trabajo

Art. 3.- Libertad de trabajo y contratación.- El trabajador es libre para dedicar su esfuerzo a la labor lícita que a bien tenga.

Ninguna persona podrá ser obligada a realizar trabajos gratuitos, ni remunerados que no sean impuestos por la ley, salvo los casos de urgencia extraordinaria o de necesidad de inmediato auxilio. Fuera de esos casos, nadie estará obligado a trabajar sino mediante un contrato y la remuneración correspondiente. En general, todo trabajo debe ser remunerado.

Art. 8.- Contrato individual.- Contrato individual de trabajo es el convenio en virtud del cual una persona se compromete para con otra u otras a prestar sus servicios lícitos y personales, bajo su dependencia, por una remuneración fijada por el convenio, la ley, el contrato colectivo o la costumbre.

Contrato de equipo

Art. 33.- Jefe de equipo.- El jefe elegido o reconocido por el equipo representará a los trabajadores que lo integren, como un gestor de negocios, pero necesitará autorización especial para cobrar y repartir la remuneración común.

Art. 34.-Sustitución de trabajador.- Si un trabajador dejare de pertenecer al equipo podrá ser sustituido por otro, previa aceptación del empleador.

Si el empleador pusiere auxiliares o ayudantes a disposición del equipo, no se los considerará miembros de éste.

De la capacidad para contratar

Art. 35.- Quienes pueden contratar.- Son hábiles para celebrar contratos de trabajo todos los que la Ley reconoce con capacidad civil para obligarse. Sin embargo, los adolescentes que han cumplido quince años de edad tienen capacidad legal para suscribir contratos de trabajo, sin necesidad de autorización alguna y recibirán directamente su remuneración.

De las obligaciones del empleador y del trabajador

Art. 42.- Obligaciones del empleador.- Son obligaciones del empleador:

1. Pagar las cantidades que correspondan al trabajador, en los términos del contrato y de acuerdo con las disposiciones de este Código;
2. Instalar las fábricas, talleres, oficinas y demás lugares de trabajo, sujetándose a las medidas de prevención, seguridad e higiene del trabajo y demás disposiciones legales y reglamentarias, tomando en consideración, además, las normas que precautelan el adecuado desplazamiento de las personas con discapacidad;
3. Indemnizar a los trabajadores por los accidentes que sufrieren en el trabajo y por las enfermedades profesionales, con la salvedad prevista en el Art. 38 de este Código;
4. Establecer comedores para los trabajadores cuando éstos laboren en número de cincuenta o más en la fábrica o empresa, y los locales de trabajo estuvieren situados a más de dos kilómetros de la población más cercana;
5. Establecer escuelas elementales en beneficio de los hijos de los trabajadores, cuando se trate de centros permanentes de trabajo ubicados a

más de dos kilómetros de distancia de las poblaciones y siempre que la población escolar sea por lo menos de veinte niños, sin perjuicio de las obligaciones empresariales con relación a los trabajadores analfabetos;

6. Si se trata de fábricas u otras empresas que tuvieren diez o más trabajadores, establecer almacenes de artículos de primera necesidad para suministrarlos a precios de costo a ellos y a sus familias, en la cantidad necesaria para su subsistencia. Las empresas cumplirán esta obligación directamente mediante el establecimiento de su propio comisariato o mediante la contratación de este servicio conjuntamente con otras empresas o con terceros.
7. El valor de dichos artículos le será descontado al trabajador al tiempo de pagársele su remuneración.
8. Los empresarios que no dieran cumplimiento a esta obligación serán sancionados con multa de 4 a 20 dólares de los Estados Unidos de América diarios, tomando en consideración la capacidad económica de la empresa y el número de trabajadores afectados, sanción que subsistirá hasta que se cumpla la obligación;
9. Llevar un registro de trabajadores en el que conste el nombre, edad, procedencia, estado civil, clase de trabajo, remuneraciones, fecha de ingreso y de salida; el mismo que se lo actualizará con los cambios que se produzcan;
10. Proporcionar oportunamente a los trabajadores los útiles, instrumentos y materiales necesarios para la ejecución del trabajo, en condiciones adecuadas para que éste sea realizado;
11. Conceder a los trabajadores el tiempo necesario para el ejercicio del sufragio en las elecciones populares establecidas por la ley, siempre que dicho tiempo no exceda de cuatro horas, así como el necesario para ser atendidos por los facultativos de la Dirección del Seguro General de Salud

Individual y Familiar del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, o para satisfacer requerimientos Notificaciones judiciales. Tales permisos se concederán sin reducción de las remuneraciones;

12. Respetar las asociaciones de trabajadores;

13. Permitir a los trabajadores faltar o ausentarse del trabajo para desempeñar comisiones de la asociación a que pertenezcan, siempre que ésta dé aviso al empleador con la oportunidad debida.

14. Los trabajadores comisionados gozarán de licencia por el tiempo necesario y volverán al puesto que ocupaban conservando todos los derechos derivados de sus respectivos contratos; pero no ganarán la remuneración correspondiente al tiempo perdido;

15. Sujetarse al reglamento interno legalmente aprobado;

16. Tratar a los trabajadores con la debida consideración, no infiriéndoles maltratos de palabra o de obra;

17. Conferir gratuitamente al trabajador, cuantas veces lo solicite, certificados relativos a su trabajo.

Cuando el trabajador se separe definitivamente, el empleador estará obligado a conferirle un certificado que acredite:

a) El tiempo de servicio; b) La clase o clases de trabajo; y, c) Los salarios o sueldos percibidos;

18. Atender las reclamaciones de los trabajadores;

19. Proporcionar lugar seguro para guardar los instrumentos y útiles de trabajo pertenecientes al trabajador, sin que le sea lícito retener esos útiles e instrumentos a título de indemnización, garantía o cualquier otro motivo;

20. Facilitar la inspección y vigilancia que las autoridades practiquen en los locales de trabajo, para cerciorarse del cumplimiento de las disposiciones de este Código y darles los informes que para ese efecto sean indispensables.

21. Los empleadores podrán exigir que presenten credenciales;

22. Pagar al trabajador la remuneración correspondiente al tiempo perdido cuando se vea imposibilitado de trabajar por culpa del empleador;

23. Pagar al trabajador, cuando no tenga derecho a la prestación por parte del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, el cincuenta por ciento de su remuneración en caso de enfermedad no profesional, hasta por dos meses en cada año, previo certificado médico que acredite la imposibilidad para el trabajo o la necesidad de descanso;

De la duración máxima de la jornada de trabajo, de los descansos obligatorios y de las vacaciones

Art. 47.- De la jornada máxima.- La jornada máxima de trabajo será de ocho horas diarias, de manera que no exceda de cuarenta horas semanales, salvo disposición de la ley en contrario.

El tiempo máximo de trabajo efectivo en el subsuelo será de seis horas diarias y solamente por concepto de horas suplementarias, extraordinarias o de recuperación, podrá prolongarse por una hora más, con la remuneración y los recargos correspondientes.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Materiales y Métodos

3.1.1. Localización y duración de la investigación

La empresa “IDIRSA” es una importadora y distribuidora de repuestos y accesorios para motocicletas ubicada en la ciudad de Santo Domingo, en la urbanización Santa Rosa calle Germán Maya y Pedro Vicente Maldonado, cuenta con un Gerente General, 21 empleados y alrededor de 397 clientes.

El presente estudio se llevó a efecto en el periodo de 180 días.

3.2. Materiales y equipos

Los materiales y equipos que se necesitaron para el desarrollo de la presente tesis se detallan a continuación:

Cuadro 1. Detalle de materiales

Materiales	Cantidad
• Hojas de papel bond	1.200
• Carpetas	4
• Archivadores	1
• Perforadoras	1
• Grapadoras	1
• Bolígrafos	10
• Lápices	6
• Borradores	4
• Flash memory	2
• Computadores portátil	2
• Impresoras	1
• Calculadoras	1

Elaboración: Lourdes Quevedo

3.3. Tipos de investigación

Para recopilar la información, la misma que es fundamental para el análisis de los datos obtenidos en la empresa IDIRSA de la ciudad de Santo Domingo.

Este trabajo de Tesis emplearon los siguientes tipos de investigación:

3.3.1. Bibliográfica

Es esencial para el proceso de investigación científica, constituyéndose en una herramienta básica para sustentar científicamente los apartados que encierran e involucran sistemáticamente términos y teorías fundamentales para la sustentación del presente trabajo de titulación, utilizando para tal fin, diferentes tipos de documentos como libros, folletos, revistas, periódicos, entre otros.

Este tipo de investigación se reflejó al momento de realizar las consultas en los diversos libros de reconocidos autores que permitieron fundamentar teóricamente los conceptos y preceptos de los manuales de funciones, servicio al cliente entre otros.

Se caracteriza por la utilización de documentos; recolecta, selecciona, analiza y presenta resultados coherentes. En función de este tipo de investigación se analiza gran parte de información bibliográfica, relacionada con las variables del estudio; por medio de la utilización de medios informativos como los ya descritos que coadyuven al diseño del trabajo de investigación.

3.3.2. Descriptiva

Se basa sobre realidades de hecho, su característica fundamental es la de presentar una interpretación correcta sobre un objeto estudiado. Con este tipo de investigación se buscó especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis.

Se llevó a cabo una entrevista para determinar el sentir y la opinión del gerente, sobre las funciones que se llevará a cabo en la empresa, así como para conocer las necesidades y expectativas de los empleados

3.3.3. De Campo

La investigación se realizó en las instalaciones de la empresa "IDIRSA" que es el lugar donde se encuentra el objeto de estudio, permitiendo a la investigadora ampliar sus conocimientos, profundizando a la vez sobre hechos, acontecimientos o circunstancias que se presentan en el desarrollo mismo de esta investigación. Existe mayor fidelidad y objetividad en la administración de la información, así como en el manejo con mayor seguridad de los datos, apoyándose en las técnicas e instrumentos utilizados en los clientes internos, externos y directivos de la empresa.

El propósito de esta investigación es conocer de qué modo o por qué causas se produce un evento o acontecimiento particular, diagnosticando su situación actual, determinando causas y efectos sobre los mismos, a fin de que sean el sustento para posteriormente plantearse soluciones objetivas para la organización.

3.3.4. Aplicada

La investigación aplicada es una actividad que tiene por finalidad la búsqueda y consolidación del saber, y la aplicación de los conocimientos para el enriquecimiento del acervo cultural y científico, así como la producción de tecnología al servicio del desarrollo integral del país.

El presente trabajo de titulación utiliza a la investigación aplicada, cuando ahonda en el conocimiento acerca de los manuales de funciones, así como cuando se fundamenta científicamente la variable del presente estudio.

3.4. Métodos

3.4.1. Inductivo - deductivo

Este método parte de una singularidad, que se complementa con el proceso deductivo, para llegar a conclusiones de tipo general.

Por medio de la aplicación de este método se establecen relaciones importantes que van de lo particular a lo general, orientándose hacia la verdadera causa que originó el estudio del problema, justificando plenamente el diseño de un manual de funciones que mejore la calidad de los servicios y atención al cliente en la empresa "IDIRSA".

3.4.2 Analítico - Sintético

Este método parte del análisis de un objeto en estudio que permite separar algunas particularidades del todo, sometiéndolas a un estudio independiente.

Su utilización se evidenció al momento de realizar la información recopilada en las encuestas, estableciendo importantes conclusiones que sustentan al desarrollo de la investigación.

Posibilita estudiar partes separadas de éste, poniendo al descubierto las relaciones comunes a todas las partes y, de este modo, captar las particularidades, en la génesis y desarrollo del objeto.

3.4.3. Histórico- Lógico

Está vinculado al conocimiento de las distintas etapas de los objetos en su sucesión cronológica, para conocer la evolución y desarrollo del objeto o fenómeno de investigación se hace necesario revelar su historia las etapas principales de su desenvolvimiento y las conexiones históricas fundamentales.

Mediante el método histórico se analiza la trayectoria concreta de la teoría, su condicionamiento a los diferentes períodos de la historia. Los métodos lógicos se basan en el estudio histórico poniendo de manifiesto la lógica interna de desarrollo, de su teoría y halla el conocimiento más profundo de esta, de su esencia. La estructura lógica del objeto implica su modelación.

3.4.4. Sistémico

Este método es un instrumento lógico contemporáneo en el ámbito de la metodología, orientado a la percepción holística (total) de la realidad de donde se extraerá la propia problemática y las soluciones correspondientes.

El método sistémico en la presente investigación empezó a operar por identificar el sistema en el que se encuentra inmersa la problemática de la carencia de un adecuado manual de funciones que conlleven a mejorar la calidad de la atención al cliente en la empresa "IDIRSA".

Por último aplicando este método se podrán determinar cuáles son los componentes del sistema, sus problemas, necesidades, requerimientos y por ende sus consecuencias y resultados actuales, enmarcándose en que se deben realizar modificaciones drásticas en los subsistemas para corregir a través de la presente propuesta la problemática que justifica plenamente el presente trabajo de titulación.

3.4.5. Recolección de información

Este método empírico en la presente investigación cobra una primordial importancia, debido a que con su aplicación se obtiene la información necesaria y suficiente permitiendo identificar los aspectos y características propias de la problemática actual que atraviesa la empresa.

Basándose en los datos proporcionados con la aplicación de las encuestas, se logra concluir que la carencia de un adecuado Manual de funciones afecta

preponderantemente a la calidad en la atención al cliente brindada por los colaboradores de la organización.

3.5. Fuentes

3.5.1. Datos Primarios

Los datos primarios son los que se generan conforme avanza la investigación y contribuyen para abordar la problemática que es estudiada, estos son obtenidos a través de las encuestas que se realizara a los empleados de la empresa.

3.5.2. Datos Secundarios

Son los ya existentes, este tipo de información ofrece una ventaja debido a que se los puede recopilar con mayor rapidez, a su vez pueden provenir de muy variadas fuentes.

3.6. Técnicas e instrumentos de evaluación

3.6.1. La encuesta

Es una técnica destinada a obtener datos informativos basados en el cálculo de una muestra o en algunos casos aplicándola a toda la población. Para ello, se utiliza el instrumento del cuestionario.

La encuesta está dirigida a los empleados, su propósito es obtener datos objetivos y veraces que servirán para el desarrollo del modelo de manual de funciones orientado a la empresa.

El tipo de encuesta utilizada fue estructurada debido a que se estableció un previo cuestionario en el cual limita al encuestado responder secuencialmente las preguntas establecidas.

3.6.2. La Entrevista

Es una técnica para obtener información, que consiste en un diálogo entre dos personas: el entrevistador y el entrevistado; se realiza con el objetivo de obtener información de parte de éste que por lo general es cualitativa, el entrevistado es una persona entendida en los aspectos relevantes al problema en estudio.

Esta técnica se utilizó para obtener información relevante del Gerente General de la empresa "IDIRSA".

3.6.3. Instrumentos

3.6.3.1. Cuestionario de la Encuesta

El cuestionario es un instrumento utilizado para la recolección de información, diseñado para poder cuantificar y universalizar la información y estandarizar el procedimiento de la encuesta. El cuestionario suele llevar preguntas abiertas y cerradas, mixtas, a su vez preguntas de forma directa e indirecta hacia el encuestado, con el propósito de recopilar información relevante.

3.6.3.2. Guía de Entrevista

Una entrevista es una conversación con un propósito específico. Se entrevista cuando se conoce sobre un hecho, o circunstancia que no se puede obtener por la vía cuantitativa, como por ejemplo características, cualidades u otros aspectos relacionados al problema estudiado.

3.7. Población y muestra

Es el conjunto de todos los individuos, personas, eventos, entre otros involucrados, en los que se desea estudiar el fenómeno, para la presente investigación se tomó en cuenta a toda la población por lo que no es necesario calcular la muestra.

Cuadro 2. Población

INVOLUCRADOS	Número de personas
Gerente General	1
Área operativa	10
Área comercial y financiera	9
Guardianía	2
TOTAL	22

Fuente: La investigación
Elaborado por: La Autora

3.8. Procedimiento metodológico de la investigación

El origen de la implementación del Manual de Funciones y Procedimientos se encuentra basado en la problemática encontrada en la empresa “IDIRSA”, la misma que no dispone al momento de un documento en el cual se establezcan las funciones y competencias para cada uno de los cargos con que cuenta la mencionada compañía por lo que el desempeño laboral no es el idóneo e inhibe al desarrollo sostenido de la empresa en su mercado meta.

El proceso para el desarrollo de la investigación será el siguiente:

- En primer lugar se realizó el diseño de los cuestionarios comprendidos por una serie de preguntas que permitan recopilar información relevante y objetiva para la investigación, las encuestas se dirigirán hacia todos los empleados de la empresa “IDIRSA”.
- Otra técnica que se desarrolló es la entrevista que será realizada al Gerente General de la empresa, permitiendo recopilar información cualitativa de enorme valía para la investigación.
- El proceso de la investigación se desarrolló directamente en las instalaciones de la empresa “IDIRSA”, recopilando los datos directamente en el campo.

- La guía fue el organigrama estructural actualizado el mismo que indica cuales son las áreas, departamentos y puestos de trabajo a fin de facilitar el desarrollo de la investigación, delineando las funciones de cada cargo.
- Además se procesó los datos analizando la información y estableciendo conclusiones sobre los resultados arrojados, además se procedió a realizar la respectiva revisión bibliográfica de los temas relacionados con la investigación.
- Por último se desarrolló la propuesta de Manual de funciones y procedimientos para la empresa "IDIRSA".

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

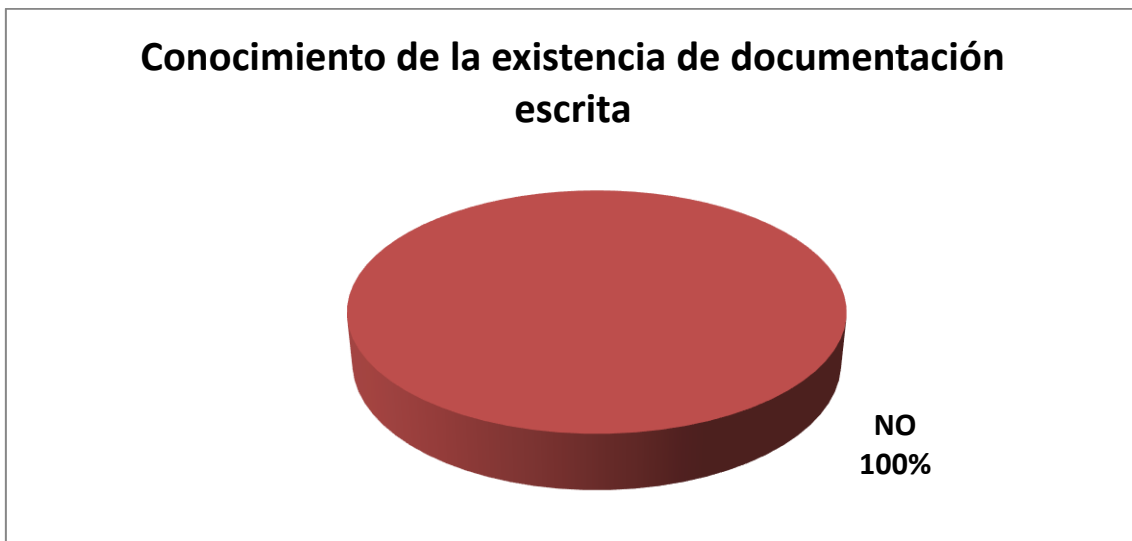
4.1. Resultados

4.1.1. Análisis de las encuestas aplicadas a los empleados de “IDIRSA”

4.1.1.1. Conocimiento de la existencia de documentación escrita.

La totalidad de los colaboradores manifiestan que no conocen de la existencia de documentación escrita en el cual se señalen las funciones de un puesto (Figura 6).

Figura 6. ¿Conoce de la existencia de documentación escrita en el cual se señalen claramente cuáles son sus funciones, responsabilidades y obligaciones a cumplir?

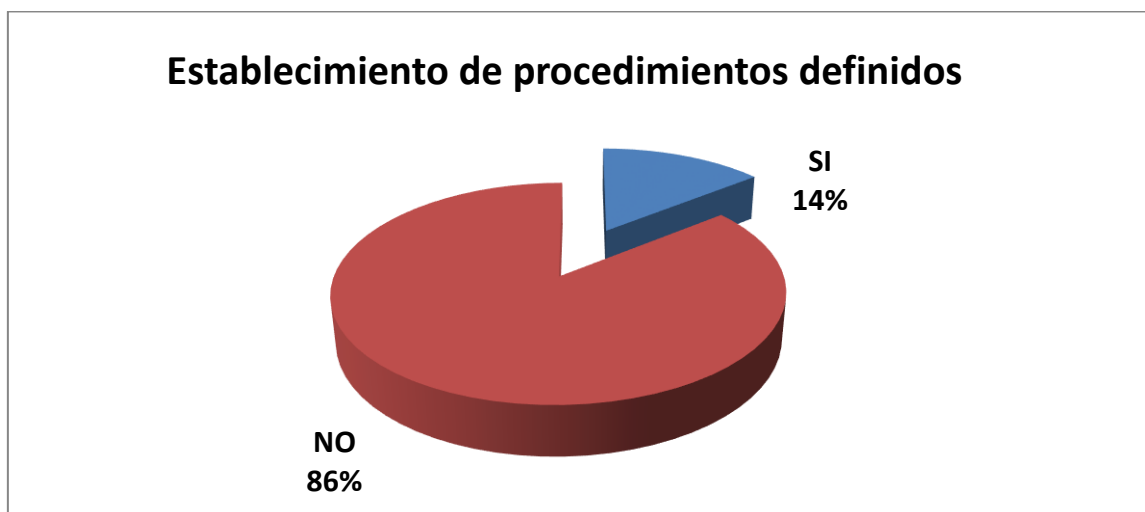


Fuente: La Investigación
Elaborado por: Lourdes Quevedo

4.1.1.2. Establecimiento de procedimientos definidos.

El 86% de los empleados considera que no se han establecido procedimientos definidos para guiar el desarrollo de las funciones a su cargo. Observar (Figura 7).

Figura 7. ¿Se han establecido procedimientos definidos para orientar el desarrollo de cada función?

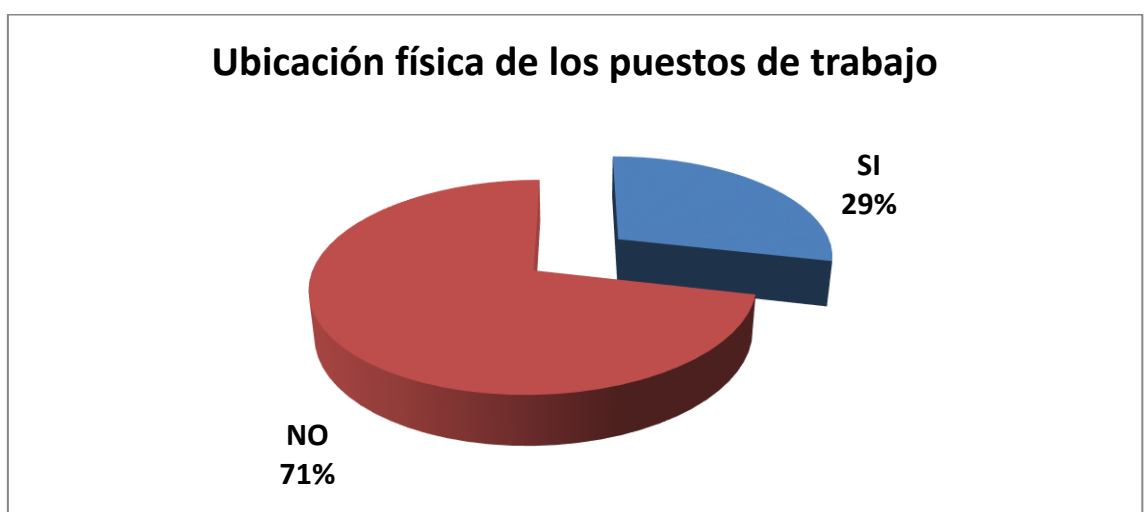


Fuente: La Investigación
Elaborado por: Lourdes Quevedo

4.1.1.3. Ubicación física de los puestos de trabajo.

Se observa que el 71% de los encuestados expresan que la ubicación física de los puestos de trabajo no es la adecuada para satisfacer las necesidades de los clientes. (Figura 8).

Figura 8. ¿La ubicación física de los puestos de trabajo, son adecuados en función de satisfacer las necesidades de los clientes?

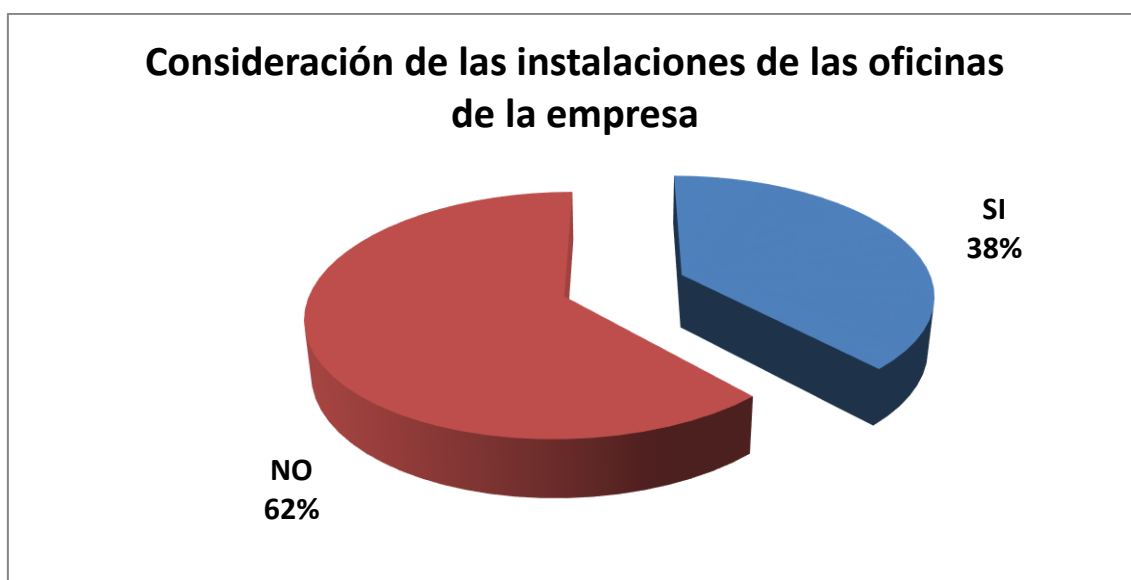


Fuente: La Investigación
Elaborado por: Lourdes Quevedo

4.1.1.4. Consideración de las instalaciones de las oficinas de la empresa.

En relación a la información recopilada el 62% de los colaboradores de “IDIRSA” manifiestan que las instalaciones de las oficinas no son las idóneas para desempeñar sus funciones con normalidad, tal cual se lo puede observar (Figura 9).

Figura 9. ¿Considera que las instalaciones de las oficinas de la empresa son idóneas para el desempeño de sus funciones?



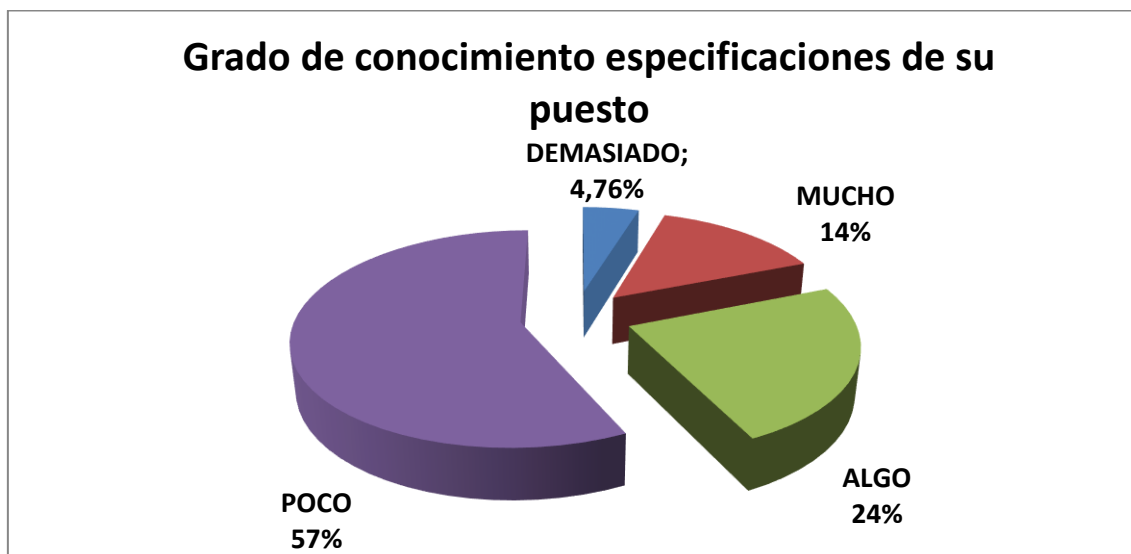
Fuente: La Investigación

Elaborado por: Lourdes Quevedo

4.1.1.5. Grado de conocimiento especificaciones de su puesto.

Los resultados señalan que el 57% de los empleados tienen poco conocimiento de todas las especificaciones de su puesto, apenas el 14% posee mucho conocimiento al respecto, lo que se convierte en una importante debilidad para la compañía, a continuación podemos observar lo manifestado (Figura 10).

Figura 10. ¿En qué grado conoce usted todas las especificaciones de su puesto?



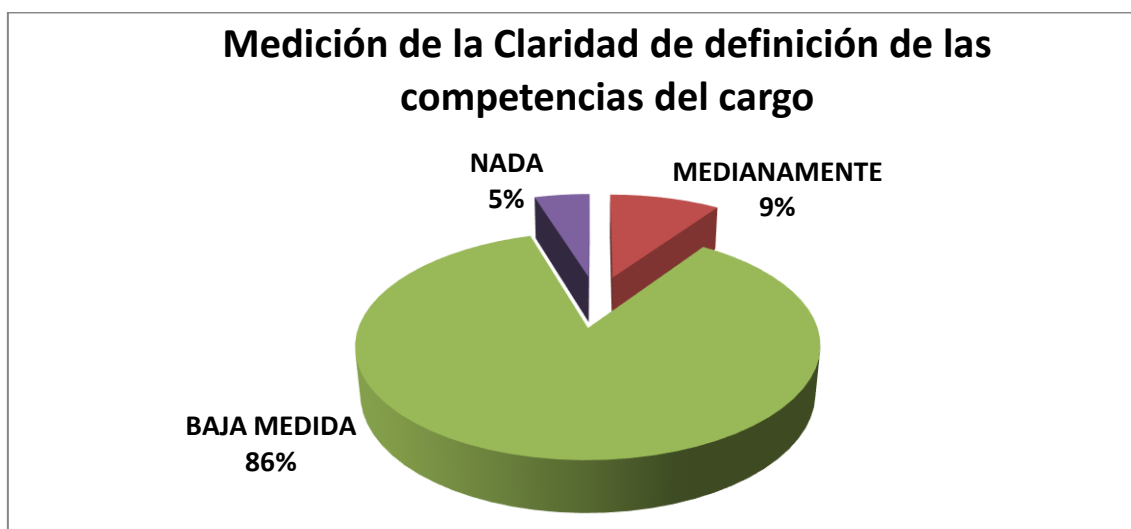
Fuente: La Investigación

Elaborado por: Lourdes Quevedo

4.1.1.6. Medición de la Claridad de definición de las competencias del cargo.

Los colaboradores de la empresa expresan en un 86% que las competencias de su cargo están definidas en baja medida. (Figura 11).

Figura 11. ¿Están claramente definidas las competencias de su cargo? En qué medida.



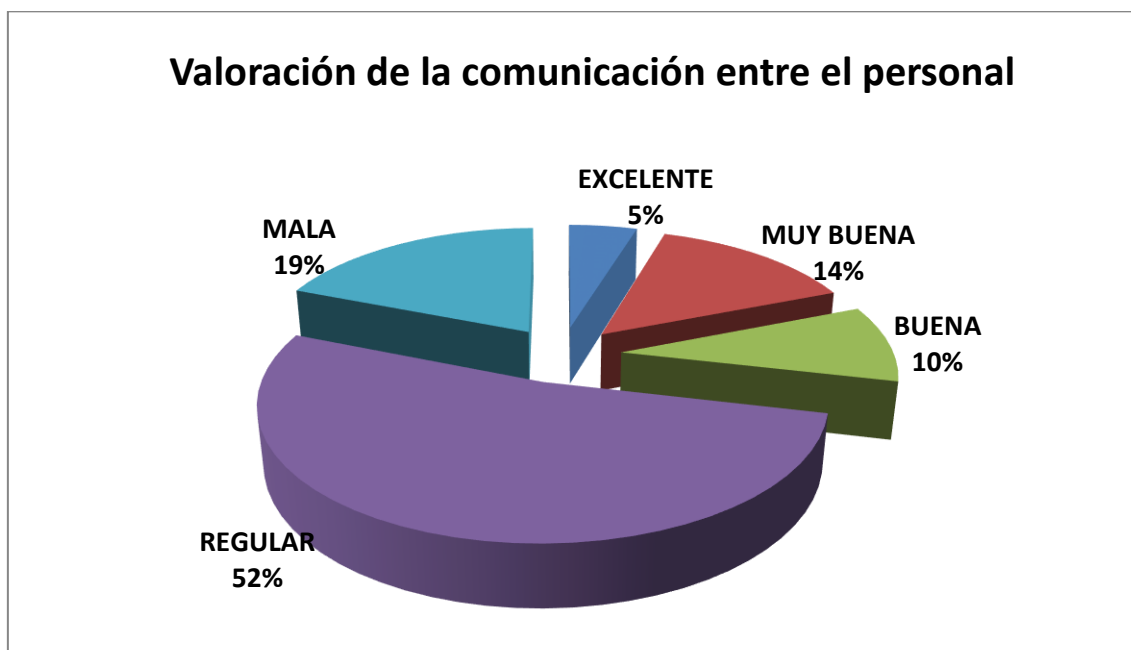
Fuente: La Investigación

Elaborado por: Lourdes Quevedo

4.1.1.7. Valoración de la comunicación entre el personal.

Los encuestados valoran en un 52% que la comunicación entre el personal de la empresa IDIRSA es regular, el 19% considera que es mala, aspectos que se deben mejorar en un futuro para beneficio de la empresa. (Figura 12).

Figura 12. ¿Valore la comunicación entre el personal de la empresa?

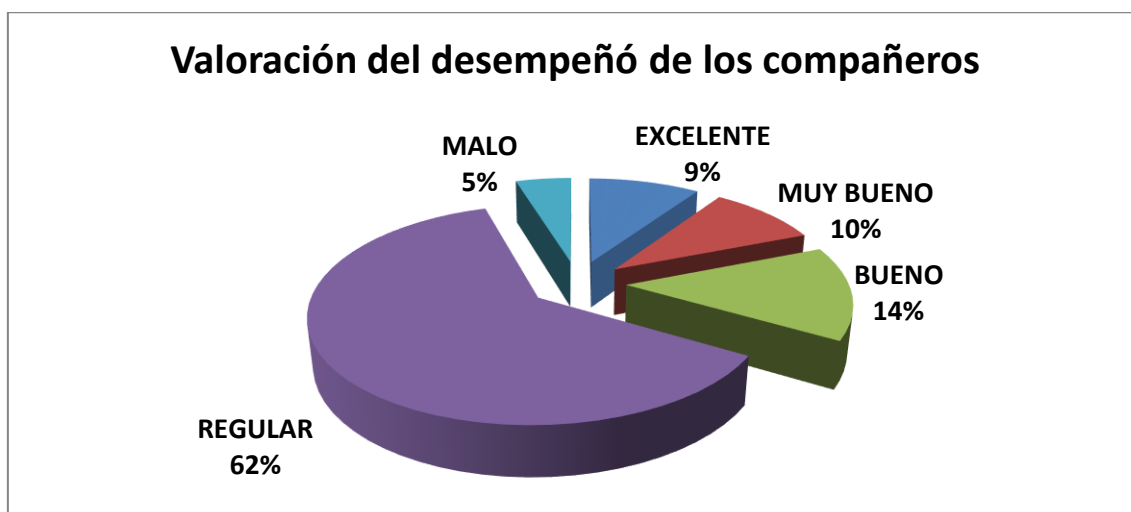


Fuente: La Investigación
Elaborado por: Lourdes Quevedo

4.1.1.8. Valoración del desempeño de los compañeros.

Los empleados consideran en un 62% que sus compañeros brindan un regular servicio al cliente, apenas el 19% de los mismos estiman que este aspecto se encuentra entre excelente y muy bueno, mientras que el 14% estiman que el desempeño de sus compañeros en relación al servicio al cliente es bueno (Figura 13).

Figura 13. ¿Valore el desempeño que brindan sus compañeros con relación al servicio al cliente?

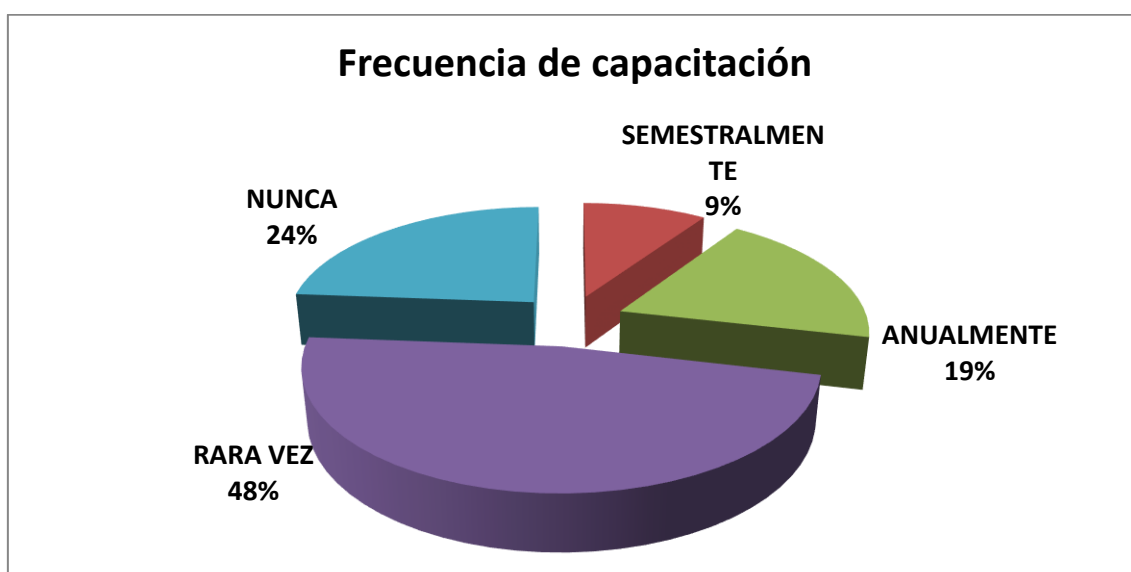


Fuente: La Investigación
Elaborado por: Lourdes Quevedo

4.1.1.9. Frecuencia de capacitación.

El personal de la empresa en el 48% manifiestan que rara vez y el 24% nunca han recibido algún tipo de capacitación, lo que refleja una importante debilidad de la empresa. (Figura 14).

Figura 14. ¿Cada qué tiempo usted recibe capacitación?

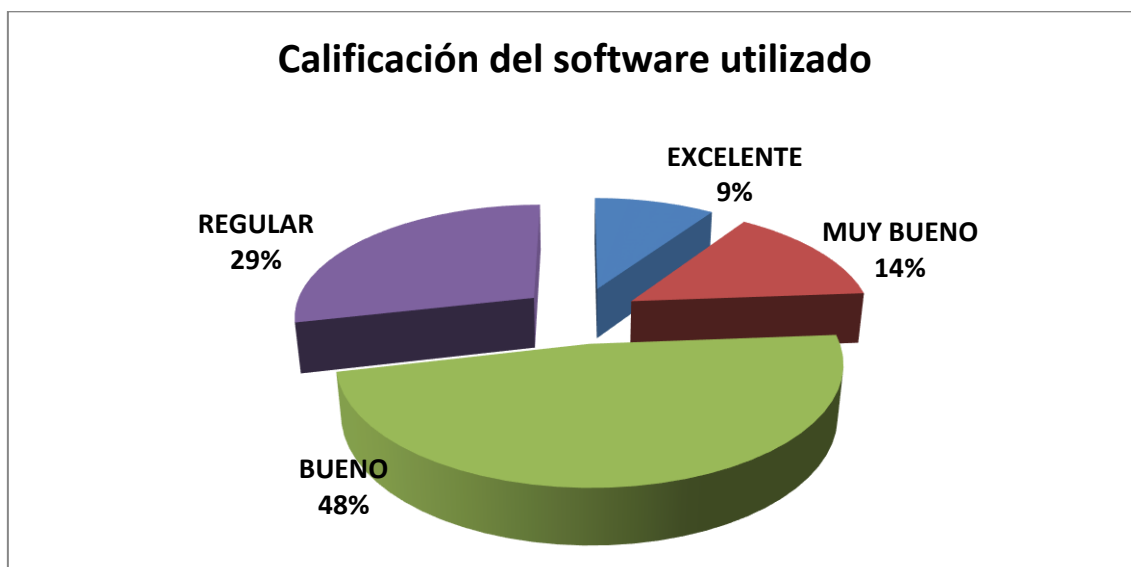


Fuente: La Investigación
Elaborado por: Lourdes Quevedo

4.1.1.10. Calificación del software utilizado.

De acuerdo a los resultados proporcionados por los empleados de la compañía se observa que el software utilizado se encuentra en niveles aceptables para desarrollar sus actividades. (Figura 15).

Figura 15. ¿Califique el software que utiliza para ejecutar sus actividades?



Fuente: La Investigación
Elaborado por: Lourdes Quevedo

4.1.2. Entrevista al Gerente General de IDIRSA Santo Domingo.

4.1.2.1. ¿Conocen sus colaboradores sobre las funciones y procedimientos que deben desarrollar en sus actividades diarias?

Yo considero que mis colaboradores si conocen las funciones y procedimientos que debe desarrollar en forma diaria.

4.1.2.2. ¿Señale que herramientas o instrumentos se utilizan para informarles sobre sus funciones y responsabilidades a sus empleados?

Los instrumentos que se utilizan en la empresa son reglamentos, e indicaciones verbales y escritas.

4.1.2.3. ¿Señale que parámetros organizacionales tiene establecidos la empresa?

Los parámetros organizacionales establecidos son reglamentos, políticas de líneas de crédito y división por departamentos.

4.1.2.4. ¿Existe un proceso de contratación técnica del personal?

No existe un proceso de contratación técnica del personal.

4.1.2.5. ¿Existen programas de capacitación periódicos y debidamente planificados?

No existe una planificación respecto a la capacitación del personal, pero en un par de ocasiones si se ha dado capacitación al personal.

4.1.2.6. ¿Se han establecido procedimientos definidos para orientar el desarrollo de cada función para cada puesto de trabajo?

Existen los procedimientos básicos para que los colaboradores desarrollen sus funciones, pero en honor a la verdad no existe un manual donde se han establecido las funciones y procedimientos a seguir para cada puesto de trabajo.

4.1.2.7. ¿La ubicación física de los puestos de trabajo, son adecuados en función de satisfacer las necesidades de los clientes?

Yo considero que la ubicación si es la adecuado a pesar que debo reconocer que nos falta espacio físico para que los empleados tengan un mejor ambiente de trabajo.

4.1.2.8. ¿Considera que las instalaciones de las oficinas de la empresa son idóneas para el desempeño de las funciones de todo el personal?

Como manifesté en la pregunta anterior las oficinas si requieren de un mayor espacio físico para que el talento humano de IDIRSA, se sienta mas confortable al desarrollar su trabajo.

4.1.2.9. ¿En qué grado estima que los empleados conocen las especificaciones de su puesto?

Considero que los empleados conocen mucho sobre las especificaciones de sus puestos de trabajo a pesar que no contamos con una Manual de funciones, debo manifestar claramente que si la empresa contaría con un excelente manual, esto permitiría mejorar la calidad del desempeño de las trabajadores en relación a las funciones, tareas y responsabilidades que normalmente deben cumplir.

4.1.2.10. ¿Valore la comunicación entre el personal de la empresa?

El entrevistado manifiesta que la comunicación es buena.

4.1.2.11. ¿Valore el grado de desempeño que brindan sus colaboradores con relación al servicio al cliente?

Yo considero que el desempeño debe mejorar, catalogándole como bueno en los actuales momentos.

4.1.2.12. ¿Si tuviera que tomar una decisión relevante y alguno de sus colaboradores le propone una idea diferente a la suya, que haría usted?

A veces la he considerado cuando han sido buenas las sugerencias que he recibido.

4.1.2.13. ¿Considera que un manual de funciones coadyuve a mejorar la atención a los clientes de la empresa?

Estoy completamente seguro que un manual de funciones permitiría mejorar la calidad de la atención a los clientes de la empresa bajo mi responsabilidad.

4.1.3. Diagnóstico de la Situación actual

4.1.3.1. Macrolocalización

El presente proyecto se ejecuto en la ciudad Santo Domingo, provincia Santo Domingo de los Tsáchilas, cantón Santo Domingo.

Cuadro 3. Datos de Santo Domingo

Superficie	3857 km ²
Población	500.000 Hab. Aproximadamente
Temperatura	18 a 26 grados Celsius
Clima	Subtropical
Precipitación	Media anual de 3150 mm
Ubicación	133 km al Oeste de Quito, Sur Occidente de la provincia
Altitud	655 msnm
Cantonización	3 de julio de 1967
Provincialización	6 de noviembre de 2007
Limites	Norte: Cantones Puerto Quito y los Bancos. Norte sur: Provincia de Cotopaxi y los Ríos. Este: Cantones Quito y Mejía y la provincia de Cotopaxi. Oeste: provincia de Esmeralda, Manabí y los Ríos.
Parroquias Urbanas	Santo Domingo, Chiguilpe, Rio Verde, Bombolí, Zaracay, Abraham Calazacón y Río Toachi.
Parroquias Rurales	Alluriquín, Luz de América, Puerto Limón, San Jacinto del Búa, Valle Hermoso, Nuevo Israel, El esfuerzo, Santa María del Toachi y las Mercedes.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Lourdes Quevedo

Santo Domingo se encuentra entre la costa y sierra, punto de enlace entre Quito, Guayaquil, Esmeralda, Manta, Ambato, Quevedo y otras ciudades intermedias.

El término “Colorados” se refiere a la costumbre de los indígenas Tsáchilas de tinturarse el cabello de rojo con unte de achiote.

Figura 16. Mapa de la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Lourdes Quevedo

4.1.3.2. Microlocalización

La compañía “IDIRSA” se encuentra ubicada en la Urb. Santa Rosa calle Padre German Maya y Pedro Vicente Maldonado en ciudad de Santo Domingo provincia Tsáchila sus productos son distribuidos en todas las provincias del Ecuador.

Figura 17. Ubicación de la empresa IDIRSA en la ciudad de Santo Domingo



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Lourdes Quevedo

4.1.3.3. Análisis de la empresa

El giro de la empresa, es la Importación y distribución de repuestos y accesorios para motocicletas, en ese sentido se ha alcanzado muy buenos niveles.

La empresa cuenta con 4 años de experiencia en el mercado, cuenta con 3 categorías de productos que son partes de motor, accesorios y partes eléctricas

La oficina se encuentra ubicada en la Urb. Santa Rosa calle Padre German Maya y Pedro Vicente Maldonado en ciudad de Santo Domingo provincia Tsáchila sus productos son distribuidos en todas las provincias del Ecuador.

Las características principales de los productos y servicios que ofrece son los siguientes:

- Infraestructura adecuada.
- Adecuada presentación del local.
- Conocimiento en el negocio.
- Variedad de productos.

IDIRSA, en la actualidad cuenta con una organización definida pero informal, en ese sentido todos los integrantes de la organización saben sus funciones, pero existen distorsiones en lo referente a la toma de decisiones. Las funciones son distorsionadas por parte del nivel ejecutivo, lo que genera desorden en el desarrollo de las responsabilidades, no existe un diseño formal de los puestos, existe un diseño conceptual y muy general.

El principal propósito del desarrollo del presente documento es la necesidad de llevar a cabo en la Importadora IDIRSA un plan de desarrollo organizacional consecuente con el crecimiento que va tomando la empresa, con la aplicación de herramientas que favorezcan el fortalecimiento de la organización a través del trabajo en equipo y motivación, y que sirva de base en el desarrollo organizativo y en la elaboración de un manual de normas y funciones moderno y aplicable.

Las provincias que abarca la compañía son:

- Manabí
- Guayas
- Santo Domingo de los Tsáchilas
- El Oro
- Esmeraldas

Los principales clientes de la empresa se detallan a continuación:

- Sellan Jurado Ricardo
- Delgado Cárdenas Homero Daniel
- Huan He Ricardo Yaocong

- Villacres Zambrano Mery
- Chen Yonghuan
- Capelo Sánchez Héctor Efrén
- Erazo Salgado Vicente ángel
- Jiménez Pilco Saúl Erlim
- Dávalos Moreira José Vicente
- Gualpa Vinuesa Álvaro Roberto

4.1.3.4. Clientes

Un cliente es quien accede a un producto o servicio por medio de una transacción financiera (dinero) u otro medio de pago. Quien compra, es el comprador, y quien consume el consumidor. Normalmente, cliente, comprador y consumidor son la misma persona.

Es importante saber que hace cuatro años comenzó el boom de las motos en el país. Antes solo existían de ocho a 10 importadoras a escala nacional. Pero ahora han proliferado los almacenes, donde también se venden estos artículos, gracias a las diferentes facilidades de crédito que se ofrecen en el mercado

4.1.3.5. Proveedores

Los proveedores son directamente los fabricantes, las marcas que importa y distribuye IDIRSA son:

- NSR
- SHIN NIPPON
- TOP PISTON
- IZUMI
- SUN
- TKRJ
- RCP
- W STANDARD

- TOPARTS MOTORCYCLE
- DRIGYNAL

4.1.3.6. Competencia

La empresa se desenvuelve en un mercado donde el juego de la competencia es libre ya que se encuentra en un campo donde cada empresa está sometida a la presión competitiva de las demás. Una competencia efectiva para la organización ofrece un entorno competitivo y también numerosas ventajas como: precios reducidos, mejor calidad, mayor elección, entre otros.

La competencia existente de la empresa IDIRSA en la región de su influencia se la puede observar en el siguiente cuadro:

Cuadro 4. Competidores de la empresa IDIRSA

IMPORTADORES Y DISTRIBUIDORES	CONCEPTO DEL NEGOCIO
COMERCIAL IMPORTADORA DE PARTES FREDDY GUERRERO COIMPART CIA. LTDA.	Importadora de repuestos
IMPORTACIONES Y REPRESENTACIONES ECOCENTER CIA. LTDA.	Importador y distribuidor
FULL PARTES	Distribuidor de repuestos americanos
REPRESENTACIONES DEL PACÍFICO	Distribuidor de las marcas YANMAR y YAMAHA
MOTOHOT	Distribuidor autorizado
UNIMOTORS CIA. LTDA.	Importador y distribuidor
CENTRO REPUESTOS VICLAR CIA. LTDA.	Importador y distribuidor
COMERCIAL DOSSMAN MOTORSPORT CIA LTDA.	Distribuidor

Fuente: Superintendencia de Compañías

Elaborado por: Lourdes Quevedo

4.1.3.7. Análisis FODA

En función al análisis realizado a los factores externos e internos de la empresa "IDIRSA", se estableció las siguientes fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas:

Cuadro 5. Matriz FODA de la empresa IDIRSA

ASPECTOS POSITIVOS			
	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	
AMBIENTE INTERNO	<ul style="list-style-type: none"> • Amplia experiencia en el mercado. • Organización por procesos • Excelentes relaciones con proveedores a nivel internacional • Ejecuta excelentes estrategias comerciales • Abarca una amplia zona del país. • Seguimiento de post venta • Se efectúan exhaustivos controles de calidad • Mantiene buenas relaciones con instituciones financieras • Mantiene un sistema contable que le facilita el manejo de la compañía. 	<ul style="list-style-type: none"> • Acceso a créditos productivos con tasas preferenciales, facilitando el financiamiento de la empresa. • La Superintendencia de compañías y la Cámara de Comercio, apoyan el desarrollo del sector productivo • Exigencia por parte del SRI en la correcta declaración de impuestos para evitar la evasión y la elusión tributaria en el país • Amplio mercado con una demanda creciente de variados repuestos • Crecimiento de la industria y del sector comercial • Tendencia creciente del parque automotor • Gran variedad de proveedores 	AMBIENTE EXTERNO

<ul style="list-style-type: none"> • Posee una adecuada página web 	<ul style="list-style-type: none"> • Ampliación del parque automotor
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • La no utilización de manuales orgánicos funcionales • Auditorias de personal no contempladas • Investigación y desarrollo en la organización • Sistema de comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento de aranceles e impuestos, así como aumento de las restricciones de importación por parte del estado ecuatoriano. • Baja calidad en los accesorios y repuestos, restringe la demanda en marcas específicas. • Manejo de políticas y leyes que no impulsan a las PYMES • Trámites engorrosos de importaciones. • Altos costos de importación • Poco control de la delincuencia • Aumento de la competencia de importación y distribución de repuestos de motocicletas. • Impulso a la industria ecuatoriana que fabrican motocicletas y repuestos • Falta de garantías del accesorio o repuesto por parte del fabricante.
ASPECTOS NEGATIVOS	

Fuente: La investigación
Elaborado por: Lourdes Quevedo

4.1.4. Identificación de las necesidades y expectativas de los empleados

En función a los datos recopilados con las encuestas se establecieron las siguientes necesidades y expectativas:

- No existe documentación escrita en la cual se señalen claramente sus funciones, responsabilidades y obligaciones a cumplir.
- La ubicación de sus puestos de trabajo y las instalaciones de las oficinas no deben ser rediseñadas.
- Se debe mejorar la comunicación entre todo el personal de la compañía.
- El desempeño también debe ser mejorado.
- Establecer adecuados programas de capacitación que potencialicen las competencias del talento humano.

4.1.5. Estructura orgánica funcional de la empresa

La estructura orgánica funcional de la empresa "IDIRSA" se la puede observar en los organigramas estructural y funcional que a continuación se detallan:

4.1.5.1. Organigrama Estructural IDIRSA

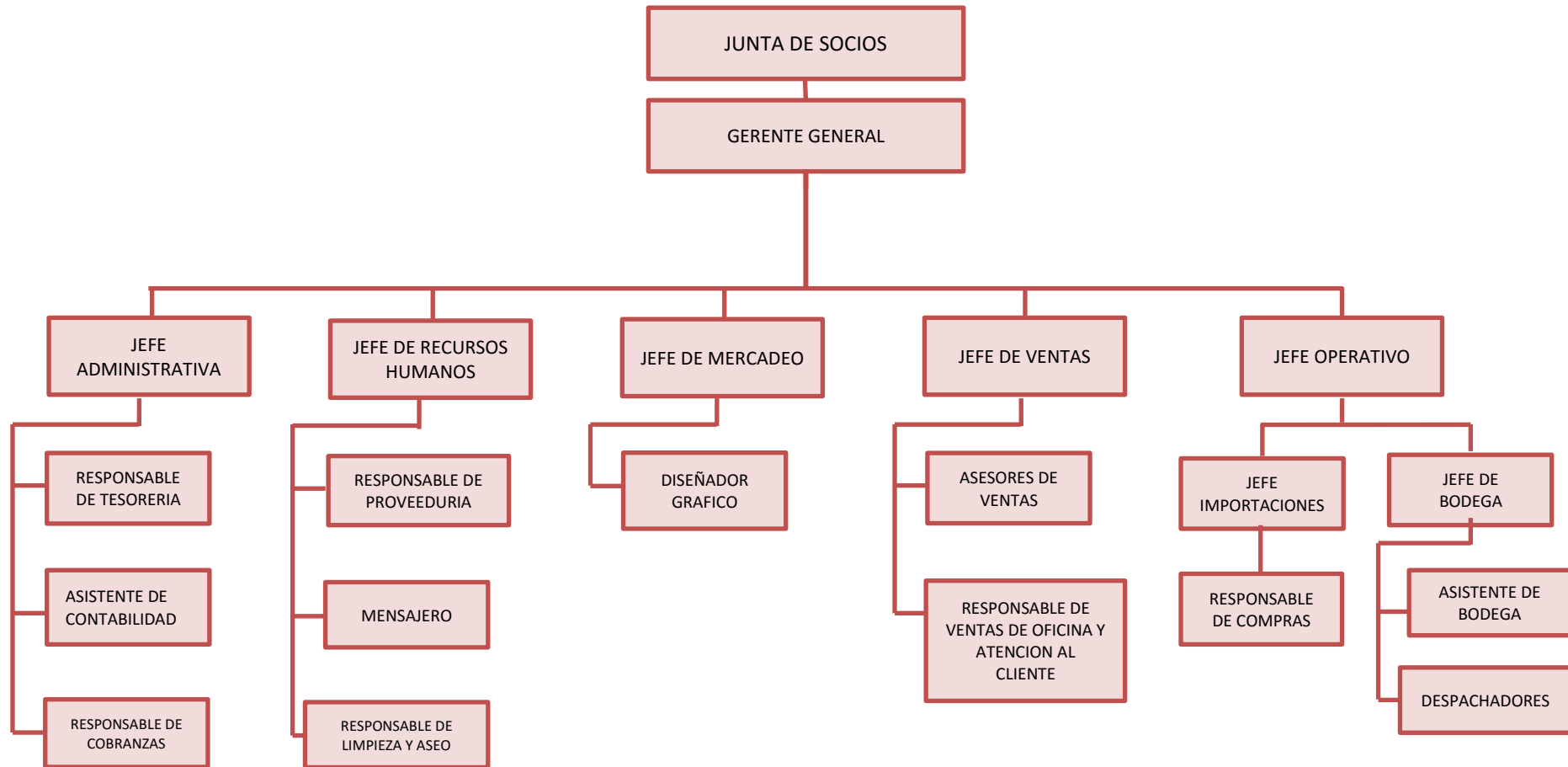
Figura 18. Organigrama Estructural de la empresa IDIRSA



Fuente: La investigación
Elaborado por: Lourdes Quevedo

4.1.5.2. Organigrama Funcional IDIRSA

Figura 19. Organigrama Funcional de la empresa IDIRSA



Fuente: La investigación
Elaborado por: Lourdes Quevedo

4.1.6. Propuesta

4.1.6.1. Título

MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS PARA LA IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA “IDIRSA” DE LA CIUDAD DE SANTO DOMINGO

4.1.6.2. Introducción

Para toda empresa es primordial determinar con exactitud cuáles son las funciones de cada uno de los puestos de trabajo de la compañía y por otro lado identificar como se desarrollan los procedimientos a fin de poder desarrollar eficazmente las actividades de una sección, área o departamento.

Es fundamental que una compañía disponga de un adecuado Manual de Funciones, el mismo que se basa en la fundamentación científica actualizada, apoyada por la aplicación de una entrevista desarrollada al Gerente General de la compañía IDIRSA y de encuestas dirigidas a todos los colaboradores de la misma, lo que permitió conocer las falencias, para darles solución a través del diseño de funciones que mejoren el desempeño del talento humano y la atención a los clientes de la importadora.

La Importadora IDIRSA, se encuentra en un proceso de revisión y rediseño de sus procesos para alcanzar mejoras en medidas de rendimiento, tales como: costo, calidad, servicio y rapidez. Esto se liga directamente a los puestos diseñados para la organización, ya que ellos son los generadores de los procesos que se desarrollan para lograr productividad y eficiencia.

Ante la situación planteada surge la necesidad de proporcionar a la Importadora IDIRSA, de un Manual de Funciones que le facilite reclutar y seleccionar los candidatos con las competencias requeridas para una adecuada adaptación e identificación de cada colaborador dentro de la empresa.

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

4.1.6.3. Justificación

En toda institución debe existir un adecuado Manual de Funciones, debido a su gran relevancia para definir con exactitud las funciones, tareas y responsabilidades de todos y cada uno de los puestos de trabajo de una compañía u organización.

El propósito de la administración de procesos, es asegurarse de que todas las actividades claves se desarrollen en completa armonía para maximizar la efectividad y eficiencia organizacional.

Esta investigación se justifica de manera práctica, en razón de que muchas empresas de la ciudad de Santo Domingo no cuentan con un Manual de Funciones que coadyuve a determinar las diversas actividades, funciones, tareas y demás competencias que el talento humano debe ejecutar en su puesto de trabajo, un manual de esta magnitud agiliza los diferentes procesos que se realizan en cada departamento, sección o área de una empresa, alcanzando una mayor eficiencia y efectividad en el desenvolvimiento de las funciones de sus colaboradores.

El desarrollo del presente trabajo de titulación, desde el punto de vista técnico se justifica plenamente, debido a que se aplican métodos y técnicas de investigación, que corroboran la problemática planteada, siendo la base en la cual se enmarca la propuesta.

El diseño del Manual de Funciones no incurre en mayores gastos, peor aún al compararlo con los inmensos beneficios que éste brindará a la empresa IDIRSA; además la propuesta no implica riesgos financieros, justificando plenamente la factibilidad económica.

El análisis, evaluación e interpretación de los resultados provenientes de la investigación, contribuyen un aporte científico al campo moderno de la administración, que servirá de guía y apoyo para las empresas y demás organizaciones que opten por este tipo de instrumento, así mismo será una fuente de consulta para futuras investigaciones que desarrollen trabajos relacionados con el presente estudio.

4.1.6.4. Objetivos

4.1.6.4.1. General

Elaborar un Manual de Funciones para la Empresa IDIRSA, de la ciudad de Santo Domingo.

4.1.6.4.2. Específicos

- Proponer la Visión y Misión de la empresa.
- Establecer las funciones de cada puesto de trabajo.
- Identificar las características involucradas en las diversas funciones de los puestos de trabajo de la compañía.
- Determinar los procedimientos para el desarrollo de las actividades de la empresa.

4.1.6.5. Ubicación

La oficina se encuentra ubicada en la Urbanización Santa Rosa, calle Padre German Maya y Pedro Vicente Maldonado, en ciudad de Santo Domingo provincia Santo Domingo de los Tsáchilas, sus productos son distribuidos en todas las provincias del Ecuador.

4.1.6.6. Desarrollo de la propuesta

4.1.6.6.1. Antecedentes históricos

IDIRSA es una compañía líder en el mercado que ofrece repuestos y accesorios para motocicletas brindando asesoría técnica en todos sus productos con la finalidad de satisfacer los requerimientos de sus clientes con los más altos estándares de calidad. La empresa cuenta con 4 años de experiencia en el mercado, cuenta con 3 categorías de productos que son partes de motor, accesorios y partes eléctricas.


IDIRSA, en la actualidad cuenta con una organización definida pero informal, en ese sentido todos los integrantes de la organización saben sus funciones, pero existen distorsiones en lo referente a la toma de decisiones. Las funciones son distorsionadas por parte del nivel ejecutivo, lo que genera desorden en el desarrollo de las responsabilidades, no existe un diseño formal de los puestos, existe un diseño conceptual y muy general. El Personal que labora en la empresa se encuentra distribuidos de la siguiente manera 6 en la parte administrativa, 8 en bodega, 6 en la parte de ventas.


Misión


Generar un crecimiento dinámico y rentable de largo plazo creando el máximo valor, trabajando en equipo para ofrecer productos y servicios de calidad que incremente la productividad de nuestros clientes, apoyados en el conocimiento y comportamiento eficiente, ético y profesional de nuestros colaboradores, enfocándose primordialmente en su negocio base.


Visión


Ser una empresa sólida con presencia a nivel nacional en la importación, comercialización y distribución de repuestos y accesorio de motocicletas, así como ser uno de los principales gestores del desarrollo del país.


	IDIRSA	Fecha:	01-02-2014	
	MANUAL DE FUNCIONES	Página:	2	De: 80
Introducción:				
<p>Un manual de funciones es un documento que se prepara en una empresa con el fin de delimitar las responsabilidades y las funciones de los colaboradores de una compañía.</p> <p>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.</p> <p>Es de recordar que no solo se requiere introducir en el proceso a todos los colaboradores de bajo nivel sino también a los colaboradores de más alto rango, llámese gerentes, jefes de departamento, dueños, o accionistas, administradores.</p> <p>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.</p> <p>Este manual es muy importante implementarlo debido a los siguientes principales aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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. 				
Elaborado: Lourdes Quevedo	Revisado:	Autorizado:		


	IDIRSA	Fecha:	01-02-2014	
	MANUAL DE FUNCIONES	Página:	3	De: 80
Antecedentes:				
<ul style="list-style-type: none"> • Le proporciona a cada colaborador de la empresa un panorama general de su cargo y como moverse dentro de la compañía para lograr sus objetivos. <p>El presente documento contiene la descripción de los puestos y funciones de la IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA DE REPUESTOS Y ACCESORIOS PARA MOTOCICLETAS (IDIRSA).</p> <p>IDIRSA, en la actualidad cuenta con una organización definida pero informal, en ese sentido todos los integrantes de la organización saben sus funciones, pero existen distorsiones en lo referente a la toma de decisiones. Las funciones son distorsionadas por parte del nivel ejecutivo, lo que genera desorden en el desarrollo de las responsabilidades, no existe un diseño formal de los puestos, existe un diseño conceptual y muy general.</p> <p>El principal propósito del desarrollo del presente documento es la necesidad de llevar a cabo en la Importadora IDIRSA un plan de desarrollo organizacional consecuente con el crecimiento que va tomando la empresa, con la aplicación de herramientas que favorezcan el fortalecimiento de la organización a través del trabajo en equipo y motivación, y que sirva de base en el desarrollo organizativo y en la elaboración de un manual de normas y funciones moderno y aplicable.</p> <p>IDIRSA es una compañía líder en el mercado que ofrece repuestos y accesorios para motocicletas brindando asesoría técnica en todos sus productos con la finalidad de satisfacer los requerimientos de sus clientes con los más altos estándares de calidad.</p>				
Elaborado: Lourdes Quevedo	Revisado:	Autorizado:		


	IDIRSA	Fecha:	01-02-2014	
	MANUAL DE FUNCIONES	Página:	4	De: 80
		Sustituye a:		
Introducción:				
<p>La empresa cuenta con 4 años de experiencia en el mercado, cuenta con 3 categorías de productos que son partes de motor, accesorios y partes eléctricas. La oficina se encuentra ubicada en la Urb. Santa Rosa calle Padre German Maya y Pedro Vicente Maldonado en ciudad de Santo Domingo provincia Tsáchila sus productos son distribuidos en las 24 provincias del ecuador.</p> <p>El Personal que labora en la empresa se encuentra distribuidos de la siguiente manera 6 en la parte administrativa, 8 en bodega, 6 en la parte de ventas.</p>				
Elaborado: Lourdes Quevedo	Revisado:	Autorizado:		

	IDIRSA	Fecha:	01-02-2014	
	MANUAL DE FUNCIONES	Página:	5	De: 80
Estructura Orgánica:				
NIVELES DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA				
<p>La Estructura Orgánica de IDIRSA, para el cumplimiento de sus funciones, estará compuesta de los siguientes niveles:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nivel Directivo: Constituye el máximo nivel jerárquico de la Institución, es el encargado de orientar, planificar, ejecutar, organizar y dirigir. • Nivel Asesor: Es el responsable de la aplicación de la política definida por el nivel directivo, formula y ejecuta los planes y programas, aconseja, informa, recomienda y sugiere. • Nivel Auxiliar: Comprende las funciones que implican el ejercicio de actividades de apoyo y complementarias de las tareas propias de los niveles superiores o de labores que se caracterizan por el predominio de actividades manuales. • Nivel Operativo: Es el responsable de la ejecución de los planes, programas y actividades en el campo de especialidad de las áreas que la conforman. 				
Elaborado: Lourdes Quevedo	Revisado:	Autorizado:		


	IDIRSA		Fecha:	01-02-2014	
	MANUAL DE FUNCIONES		Página:	6	De: 80
Sustituye a:					
Descripción del Puesto:					
Nombre del puesto: JUNTA DE SOCIOS			Nivel: DIRECTIVO		
Reporta:			Subordinado (s) inmediato (s): GERENTE GENERAL SUBGERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO		
Propósito del puesto:					
La Junta de socios se integrará con el Gerente General y la Subgerente Administrativa y demás directivos de la compañía. Las sesiones se realizarán al inicio y a la finalización de un periodo contable o en sesiones extraordinarias según lo indiquen los estatutos.					
Funciones:					
<ul style="list-style-type: none"> • Conocer el Plan Estratégico de la empresa y sugerir las modificaciones que creyere conveniente. • Conocer el informe anual de labores presentado por el Gerente General y la Subgerente Administrativo, para su posterior aprobación. • Nombrar al Gerente General y Subgerente Administrativo de la compañía. • Establecer estatutos, reglamentos, planes que rijan a la empresa PROALDE, así como realizar las modificaciones que creyeren convenientes. • Estudiar y resolver los asuntos que fueren sometidos a su consideración por Gerente General y Subgerente Administrativo 					
Elaborado: Lourdes Quevedo		Revisado:		Autorizado:	


	IDIRSA		Fecha:	01-02-2014	
	MANUAL DE FUNCIONES		Página:	7	De: 80
			Sustituye a:		
Descripción del Puesto:					
Nombre del puesto: GERENTE GENERAL			Nivel: EJECUTIVO		
Reporta:			Subordinado (s) inmediato (s): SUBGERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO, JEFE DE MERCADEO, JEFE DE RRHH, JEFE DE VENTAS, JEFE OPERATIVO.		
Propósito del puesto:					
El principal objetivo del cargo es lograr un crecimiento rentable tanto en el corto como en el largo plazo por lo que involucra la dirección de los aspectos comerciales y financieros de la empresa junto a la responsabilidad de desarrollar y poner en marcha estrategias operacionales y organizacionales.					
Especificaciones:					
CONDICIONES DE TRABAJO					
Ambiente de Trabajo:					
<ul style="list-style-type: none"> El cargo se ubica en un sitio adecuado y agradable. 					
Riesgo:					
<ul style="list-style-type: none"> El cargo está sometido a un riesgo alto en el desempeño de las funciones y responsabilidades asignadas 					
Esfuerzo:					
<ul style="list-style-type: none"> El cargo exige un esfuerzo físico de estar sentado y parado constantemente y requiere de un grado de precisión manual y visual alto. 					
REQUERIMIENTOS MÍNIMOS					
Educación:					
<ul style="list-style-type: none"> Profesional Universitario en Administración de Empresas o especialidad equivalente. 					


	IDIRSA	Fecha:	01-02-2014	
	MANUAL DE FUNCIONES	Página:	8	De: 80
		Sustituye a:		
<p>Experiencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tres (3) años de experiencia progresiva en cargos similares, y que conozcan del giro del negocio. <p>Conocimientos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sólidos conocimientos de planificación, mercadeo, negociación, comercialización y en general, manejo de todas las funciones de una organización. <p>Rango de edad:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 30 - 40 años <p>Género:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Masculino 				
Competencias y habilidades:				
<p>Competencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo y dirección de personas. • Trabajo en equipo y cooperación. • Liderazgo, Autocontrol. • Pensamiento analítico y conceptual. • Compromiso con la organización. <p>Habilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alto sentido de responsabilidad y honorabilidad. • Capacidad de organización. • Capacidad para coordinar grupos de trabajo. • Actitudes positivas en las relaciones interpersonales • Estabilidad y control emocional. • Acostumbrado a trabajar bajo presión y por objetivos. • Capacidad de toma de decisiones y liderazgo 				


	IDIRSA	Fecha:	01-02-2014	
	MANUAL DE FUNCIONES	Página:	9	De: 80
		Sustituye a:		
Funciones:				
<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar los objetivos generales y específicos de la empresa a corto y mediano plazo • Planificar, organizar, integrar, dirigir y controlar las políticas de la Empresa, con el fin de cumplir los objetivos preestablecidos. • Organizar la estructura de la empresa actual y a futuro como también de las funciones y los cargos. • Dirigir la empresa, supervisar y ser un líder dentro de ésta. • Coordinar con todos los departamentos reuniones, para tratar temas relacionados con el giro de negocios • Desarrollar, aprobar y controlar los planes de la organización interna y hacer seguimiento de su cumplimiento • Escoger la mejor estrategia para implementar los planes de trabajo en todos los niveles de la organización • Representar legalmente a la empresa • Analizar los presupuestos de cada departamentos • Tomar decisiones 				
Elaborado: Lourdes Quevedo	Revisado:	Autorizado:		

	IDIRSA		Fecha:	01-02-2014	
	MANUAL DE FUNCIONES		Página:	10	De: 80
Sustituye a:					
Descripción del Puesto:					
Nombre del puesto: SUBGERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO			Nivel: EJECUTIVO		
Reporta: GERENTE GENERAL			Subordinado (s) inmediato (s): JEFE ADMINISTRATIVO, JEFE DE MERCADEO, JEFE DE RRHH, JEFE DE VENTAS, JEFE OPERATIVO		
Propósito del puesto:					
El principal objetivo del cargo es Dirigir, controlar y coordinar las funciones Administrativas y/o Financieras de la Empresa a fin de asegurar la disponibilidad oportuna y aprovechamiento adecuado de los recursos.					
Especificaciones:					
CONDICIONES DE TRABAJO					
Ambiente de Trabajo:					
<ul style="list-style-type: none"> • El cargo se ubica en un sitio adecuado y agradable. 					
Riesgo:					
<ul style="list-style-type: none"> • El cargo está sometido a un riesgo alto en el desempeño de las funciones y responsabilidades asignadas 					
Esfuerzo:					
<ul style="list-style-type: none"> • El cargo exige un esfuerzo físico de estar sentado y parado constantemente y requiere de un grado de precisión manual y visual alto. 					
REQUERIMIENTOS MÍNIMOS					
Educación:					
<ul style="list-style-type: none"> • Profesional Universitario en Administración de Empresas o especialidad equivalente al título académico. 					

	IDIRSA	Fecha:	01-02-2014	
	MANUAL DE FUNCIONES	Página:	11	De: 80
Sustituye a:				
<p>Experiencia:</p> <p>Tres (3) años de experiencia progresiva en cargos similares, y que conozcan del giro del negocio.</p> <p>Conocimientos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sólidos conocimientos de planificación, mercadeo, negociación, comercialización y en general, manejo de todas las funciones de una organización. <p>Rango de edad:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 30 - 35 años <p>Género:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Femenino/Masculino 				
Competencias y habilidades:				
<p>Competencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo y dirección de personas. • Trabajo en equipo y cooperación. • Liderazgo, Autocontrol. • Pensamiento analítico y conceptual. • Compromiso con la organización. <p>Habilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alto sentido de responsabilidad y honorabilidad. • Capacidad de organización. • Capacidad para coordinar grupos de trabajo. • Actitudes positivas en las relaciones interpersonales • Estabilidad y control emocional. 				

	IDIRSA	Fecha:	01-02-2014	
	MANUAL DE FUNCIONES	Página:	12	De: 80
		Sustituye a:		
<ul style="list-style-type: none"> • Acostumbrado a trabajar bajo presión y por objetivos. • Capacidad de toma de decisiones y liderazgo. 				
Funciones:				
<ul style="list-style-type: none"> • Presentar el proyecto del plan financiero y el presupuesto para su aprobación cada principio de año. • Definir objetivos, políticas y estrategias para ejecutar los procesos de Administración Presupuestal y Ejecución Contable. • Realizar transferencias bancarias y pago de comisiones • Notas de créditos por pronto pago y notas de débitos. • Verificar informes de cobranzas (semanal y mensual) y elaborar informes de depósitos de clientes. • Definir las políticas que deben orientar la ejecución de los gastos. • Casillero de seguridad. • Verificación de caja chica y órdenes de pago de proveedores. • Cumplir y hacer cumplir las leyes, reglamentos y políticas que regulan las actividades administrativas de la empresa. 				
Elaborado: Lourdes Quevedo	Revisado:	Autorizado:		

	IDIRSA		Fecha:	01-02-2014	
	MANUAL DE FUNCIONES		Página:	13	De: 80
			Sustituye a:		
Descripción del Puesto:					
Nombre del puesto: JEFE ADMINISTRATIVO			Nivel: EJECUTIVO		
Reporta: SUBGERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO			Subordinado (s) inmediato (s): ASISTENTE CONTABLE, RESPONSABLE DE TESORERÍA, RESPONSABLE DE COBRANZAS		
Propósito del puesto:					
Planear, supervisar, coordinar, controlar y optimizar el desarrollo de todos los programas y actividades relacionados con las finanzas (contabilidad, cobranza y de tesorería.)					
Especificaciones:					
CONDICIONES DE TRABAJO					
Ambiente de Trabajo:					
<ul style="list-style-type: none"> El cargo se ubica en un sitio cerrado y agradable 					
Riesgo:					
<ul style="list-style-type: none"> El cargo está sometido a un riesgo alto, en el desempeño de sus funciones principalmente en lo relacionado al aspecto financiero. 					
Esfuerzo:					
<ul style="list-style-type: none"> El cargo exige un esfuerzo físico de estar sentado/parado constantemente y requiere de un grado de precisión manual y visual alto. 					
REQUERIMIENTOS MÍNIMOS					
Educación:					
<ul style="list-style-type: none"> Título en administración de Empresas o carreras equivalentes. 					

	IDIRSA	Fecha:	01-02-2014	
	MANUAL DE FUNCIONES	Página:	14	De: 80
		Sustituye a:		

Experiencia:

- Dos (2) años de experiencia mínima comprobada en el manejo de Administrativos.
- Elaboración de Presupuestos.
- Control de gastos, nómina, impuestos y control contable.
- Controles administrativos de las áreas de contabilidad y finanzas

Conocimientos:

- Manejo e interpretación de las leyes fiscales y laborales.

Rango de edad:

- 25 - 45 años

Género:

- Femenino/Masculino


Competencias y habilidades:


Competencias:


- Dirección de personas.
- Trabajo en equipo y cooperación.
- Liderazgo y autocontrol
- Pensamiento analítico y conceptual.

Habilidades:

- Manejo del Recurso Humano a todo nivel.
- Detectar deficiencias y sugerir las correcciones apropiadas.
- Trabajar bajo presión y planificar actividades y recursos.
- Ser el soporte administrativo y financiero para el desarrollo de las diferentes actividades a su cargo

	IDIRSA	Fecha:	01-02-2014	
	MANUAL DE FUNCIONES	Página:	15	De: 80
		Sustituye a:		
Funciones:				
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar el Informe mensuales de Actividades a su cargo • Gestionar los Recursos necesarios para la continua y eficiente operación administrativa y financiera de la empresa • Custodiar los documentos legales y financieros de la organización • Supervisar y verificar el pago a organismos oficiales y servicios básicos • Controlar las obligaciones bancarias de la organización • Coordinar actividades con el subgerente administrativo y financiero • Revisar cancelaciones y ejecutar control de caja chica. • Recibir y clasificar todos los documentos, debidamente enumerados que le sean asignados (comprobante de ingreso, cheques nulos, cheques pagados y otros). • Verificar la exactitud de los registros contables con el asistente de contabilidad • Aplicar las evaluaciones de desempeño del personal a su cargo. • Cualquier otra función que se le asigne inherente al cargo. 				
Elaborado: Lourdes Quevedo	Revisado:	Autorizado:		

	IDIRSA		Fecha:	01-02-2014	
	MANUAL DE FUNCIONES		Página:	16	De: 80
Sustituye a:					
Descripción del Puesto:					
Nombre del puesto: RESPONSABLE DE TESORERIA			Nivel: OPERATIVO		
Reporta: JEFE ADMINISTRATIVO			Subordinado (s) inmediato (s):		
Propósito del puesto:					
Ejecutar los procesos administrativos de los distintos trámites desarrollados en la Unidad de Tesorería, chequeando, clasificando y registrando documentos de diversa índole y aplicando correctamente las normas y procedimientos definidos para ello, a fin de dar cumplimiento a cada uno de esos procesos.					
Especificaciones:					
CONDICIONES DE TRABAJO					
Ambiente de Trabajo:					
<ul style="list-style-type: none"> El cargo se ubica en un sitio cerrado, generalmente agradable y no mantiene contacto con agentes contaminantes. 					
Riesgo:					
<ul style="list-style-type: none"> El cargo está sometido a un riesgo irrelevante, con posibilidad de ocurrencia baja. 					
Esfuerzo:					
<ul style="list-style-type: none"> El cargo exige un esfuerzo físico de estar sentado/parado constantemente y caminando periódicamente y requiere de un grado de precisión manual bajo y un grado de precisión visual medio. 					
REQUERIMIENTO MINIMOS					
Educación:					
Técnico Superior Universitario en Administración.					

	IDIRSA	Fecha:	01-02-2014	
	MANUAL DE FUNCIONES	Página:	17	De: 80
		Sustituye a:		

Experiencia:

- Dos (2) años de experiencia progresiva de carácter operativo en funciones de ejecución y tramitación de procesos administrativos.

Conocimientos:

- Trámites y procedimientos de oficina.
- Computación.
- Técnicas de archivo.

Rango de Edad:

- 22 – 35 años

Género:

- Femenino


Competencias y habilidades:


Competencias:


- Seguir instrucciones orales y escritas.
- Expresarse claramente en forma verbal y escrita.
- Mantener registros.


Habilidades:

- Seguir instrucciones orales y escritas.
- Expresarse claramente en forma verbal y escrita.

	IDIRSA	Fecha:	01-02-2014	
	MANUAL DE FUNCIONES	Página:	18	De: 80
		Sustituye a:		
<ul style="list-style-type: none"> • Mantener registros. • El manejo de equipos de oficina. • El manejo de microcomputador. • Técnicas modernas de oficinas. • Relaciones humanas. 				
Funciones:				
<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar órdenes de pago y contengan los soportes respectivos • Clasificar las órdenes de pago según conceptos y montos • Registrar y envía las órdenes de pago a las empresas competentes para autorizar el pago. • Elaborar retenciones a la fuente, por concepto de servicios prestados a la importadora para la correspondiente deducción. • Realizar pagos al SRI • Ingresa la información contenida en las órdenes de pago en el sistema • Realizar conciliaciones bancarias • Control de cartera proveedores extranjero • Levantar informe de irregularidades detectadas en los procesos e informa a su superior inmediato. • Ordena y elabora relación de cheques devueltos, indicando datos de los cheques, concepto y razón de devolución, para informar a control financiero. 				

	IDIRSA	Fecha:	01-02-2014	
	MANUAL DE FUNCIONES	Página:	19	De: 80
		Sustituye a:		
Funciones:				
<ul style="list-style-type: none"> • Ingresos movimiento bancarios generados para importación. • Gastos generado por custodia. • Archivo y custodia de documentos. • Elaboración informes semanales de las actividades realizadas. • Realiza transacciones bancarias debidamente autorizadas por el Gerente General o la Subgerente. • Cualquier otra función que se le asigne inherente al cargo. 				
Elaborado: Lourdes Quevedo	Revisado:	Autorizado:		

	IDIRSA		Fecha:	01-02-2014	
	MANUAL DE FUNCIONES		Página:	20	De: 80
			Sustituye a:		
Descripción del Puesto:					
Nombre del puesto: ASISTENTE CONTABILIDAD			Nivel: OPERATIVO		
Reporta: JEFE ADMINISTRATIVO			Subordinado (s) inmediato (s):		
Propósito del puesto:					
Garantizar el adecuado registro de las operaciones económicas de la empresa analizando y preparando la información para la realización de los estados financieros y la presentación de impuestos.					
Especificaciones:					
CONDICIONES DE TRABAJO					
Ambiente de Trabajo:					
<ul style="list-style-type: none"> • El cargo se ubica en un sitio cerrado y agradable 					
Riesgo:					
<ul style="list-style-type: none"> • El cargo está sometido a un riesgo medio en el cumplimiento de las funciones 					
Esfuerzo:					
<ul style="list-style-type: none"> • El cargo exige un esfuerzo físico de estar sentado/parado constantemente y requiere de un grado de precisión manual y un grado de precisión visual alto. 					
REQUERIMIENTOS MÍNIMOS:					
Educación:					
<ul style="list-style-type: none"> • Estudiante Universitario o bachiller en Contabilidad 					
Experiencia:					
<ul style="list-style-type: none"> • Dos (2) años de experiencia progresiva de carácter operativo en el área contable y/o financiera. 					

	IDIRSA	Fecha:	01-02-2014	
	MANUAL DE FUNCIONES	Página:	21	De: 80
		Sustituye a:		

Conocimientos:

- Principios y prácticas de contabilidad
- Aplicación y desarrollo de sistemas contables
- Leyes, reglamentos y decretos con el área contable
- Clasificación y análisis de la información contable
- Paquetes contables

Rango de Edad:

- 22 – 35 años

Género:

- Femenino


Competencias y habilidades:


Competencias:


- Trabajo en equipo
- Pensamiento analítico y conceptual
- Compromiso con la organización
- Motivación al logro

Habilidades:

- Aplicar métodos y procedimientos contables
- Preparar informes técnicos
- Analizar la información contable
- Manejo de programas bajo ambiente de Windows.
- Mantener registros.

	IDIRSA	Fecha:	01-02-2014	
	MANUAL DE FUNCIONES	Página:	22	De: 80
		Sustituye a:		
<ul style="list-style-type: none"> • El manejo de equipos de oficina. 				
Funciones:				
<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de registros contables (tributación) • Elaborar retenciones de IVA/Renta • Movimiento de libro diario • Totalizar las cuentas de ingreso y egreso y emitir un informe de resultados • Elaborar un informe semanal de las actividades realizadas • Archivos y custodias de documentos contables • Codificar las cuentas de acuerdo a la información y los lineamientos establecidos • Enviar todo tipo de información que solicite la contadora para el cierre contable • En caso de ausencia de la Jefe Administrativa, reemplazarla • Cualquier otra función que se le asigne inherente al cargo 				
Elaborado: Lourdes Quevedo	Revisado:	Autorizado:		

	IDIRSA		Fecha:	01-02-2014	
	MANUAL DE FUNCIONES		Página:	23	De: 80
Sustituye a:					
Descripción del Puesto:					
Nombre del puesto: RESPONSABLE DE COBRANZAS			Nivel: OPERATIVO		
Reporta: JEFE ADMINISTRATIVO			Subordinado (s) inmediato (s):		
Propósito del puesto:					
Consiste en realizar recuperaciones eficientes de la cartera, además de mantener un contacto y una estrecha comunicación con el Cliente, mantener la comunicación y relación personal del propio departamento y de las áreas relacionadas, se involucra en el logro de metas afines.					
Especificaciones:					
CONDICIONES DE TRABAJO					
Ambiente de Trabajo:					
<ul style="list-style-type: none"> El cargo se ubica en un sitio cerrado, adecuado y agradable. 					
Riesgo:					
<ul style="list-style-type: none"> El cargo está sometido a un riesgo alto en el desempeño de las funciones. 					
Esfuerzo:					
<ul style="list-style-type: none"> El cargo exige un esfuerzo físico de estar sentado y requiere de un grado de precisión manual y visual medio. 					
REQUERIMIENTO MINIMOS					
Educación:					
<ul style="list-style-type: none"> Estudiante Universitario cursando los últimos años Administrativas o afines 					
Experiencia:					
<ul style="list-style-type: none"> Dos (2) años de experiencia en cargos similares, y que conozca del giro del negocio. 					

	IDIRSA	Fecha:	01-02-2014	
	MANUAL DE FUNCIONES	Página:	24	De: 80
		Sustituye a:		

Conocimientos:

- Formas de negociación
- Riesgo Crediticio
- Manejo de Objeciones
- Manejo de Office

Rango de Edad:

- 22 – 35 años


Género:


- Femenino


Competencias y habilidades:

Competencias:

- Trabajo en equipo y cooperación
- Pensamiento analítico y conceptual
- Compromiso con la organización
- Motivación al logro
- Iniciativita
- Liderazgo
- Confianza en sí mismo
- Pensamiento analítico y conceptual
- Perseverancia
- Comportamiento ante el fracaso

	IDIRSA	Fecha:	01-02-2014	
	MANUAL DE FUNCIONES	Página:	25	De: 80
		Sustituye a:		
Habilidades: <ul style="list-style-type: none"> • Buen manejo de relaciones interpersonales • Iniciativa y liderazgo • Manejo de cartera • Trabajar bajo presión 				
Funciones:				
<ul style="list-style-type: none"> • Establecer políticas y planes a favor del área • Recuperación, negociación de deudas vencidas y por vencer • Recibir pagos de clientes que cancelan en oficina y realizar el respectivo depósitos • Elaborar reportes de cartera vencida mensualmente y entregar a administración • Imprimir notas de crédito • Archivar documentación relacionada al área • Elaborar formato de cobranzas y pagos de comisiones • Revisión de la cuentas por cobrar, ingresando cancelaciones en el sistema • Gestionar vía telefónica problemas de retenciones • Seguir y cumplir con el proceso de cobranzas • Cualquier otra función que se le asigne inherente al cargo. 				
Elaborado: Lourdes Quevedo		Revisado:		Autorizado:

	IDIRSA		Fecha:	01-02-2014	
	MANUAL DE FUNCIONES		Página:	26	De: 80
Sustituye a:					
Descripción del Puesto:					
Nombre del puesto: JEFE DE RRHH			Nivel: EJECUTIVO		
Reporta: SUBGERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO			Subordinado (s) inmediato (s): RESPONSABLE DE PROVEEDURÍA, MENSAJERO, RESPONSABLE DE LIMPIEZA Y ASEO.		
Propósito del puesto:					
Administrar los recursos humanos de la Importadora y comercializadora de repuestos y accesorios para motocicletas de acuerdo a las normas y procedimientos aplicables, otorgando las prestaciones económicas y sociales apropiadas al personal para el desarrollo de sus funciones.					
Especificaciones:					
CONDICIONES DE TRABAJO					
Ambiente de Trabajo:					
<ul style="list-style-type: none"> El cargo se ubica en un sitio cerrado, generalmente agradable 					
Riesgo:					
<ul style="list-style-type: none"> El cargo está sometido a un riesgo irrelevante, con posibilidad de ocurrencia baja 					
Esfuerzo:					
<ul style="list-style-type: none"> El cargo exige un esfuerzo físico de estar sentado/parado constantemente y requiere de un grado de precisión manual y visual medio. 					
REQUERIMIENTOS MÍNIMOS:					
Educación:					
<ul style="list-style-type: none"> Superior Universitario en Relaciones Industriales 					
Experiencia:					
<ul style="list-style-type: none"> Seis (6) meses de experiencia progresiva de carácter operativo en el área de Administración de Recursos Humanos. 					

	IDIRSA	Fecha:	01-02-2014	
	MANUAL DE FUNCIONES	Página:	27	De: 80
		Sustituye a:		

Conocimientos:

- Técnicas y procesos para la elaboración de planes y programas dirigidos a los Recursos Humanos.
- Gerencia y prácticas modernas en Administración de Personal.
- Principios y prácticas en materia legal de trabajo y en materia de finanzas.
- Ley Orgánica de Trabajo.
- Ley de Carrera Administrativa.
- Área de adiestramiento.
- Normas, reglamentos, leyes y demás disposiciones relativas a la higiene y seguridad ocupacional.
- La Ley Procedimientos Administrativos.

Rango de edad:

- 25 - 35 años

Género:

- Indistinto

Competencias y habilidades:

Competencias:

- Planificar las actividades del sistema de administración.
- Analizar documentos de diversa índole.
- Sintetizar actividades.
- Manejo y supervisión de personal.

DESTREZAS

- El manejo de microcomputador



IDIRSA

Fecha:

01-02-2014

MANUAL DE FUNCIONES

Página:

28


De: 80


Sustituye a:

- El manejo de calculadora.

Funciones:

- Elaborar un programa anual de trabajo del Área de Recursos Humanos para la integración del programa anual de actividades.
- Elaboración la nómina de sueldos a través de la información generada por las diversas fuentes, con la finalidad de garantizar su correcta aplicación.
- Gestionar la comunicación, capacitación y desarrollo del personal de la importadora
- Elaborar un informe anual de actividades desempeñadas del área.
- Pagos a seguro social, Ministerio de trabajo, otros.
- Elaboración de certificados, carta, etc. (solo del personal)
- Pagos nominas en sistemas
- Pagos sueldos
- Anticipos colaboradores
- Préstamos a colaboradores
- Revisar el reporte de asistencia del personal para determinar los montos a pagar
- Control y pago del club de colaboradores

	IDIRSA	Fecha:	01-02-2014	
	MANUAL DE FUNCIONES	Página:	29	De: 80
		Sustituye a:		
Funciones:				
<ul style="list-style-type: none"> • Mantener actualizada la plantilla laboral • Organizar y coordinar los festejos y ceremonias institucionales. • Realizar el proceso de contratación de acuerdo a la normatividad y procedimientos aplicables • Gestionar con empresas privadas beneficios para los colaboradores de la empresa, a través de alianzas estratégicas. • Establecer planes y programas de capacitación que potencialicen el desempeño del recurso humano. • Cualquier otra función que se le asigne inherente al cargo que desempeña en la empresa IDIRSA. 				
Elaborado: Lourdes Quevedo	Revisado:	Autorizado:		

	IDIRSA		Fecha:	01-02-2014	
	MANUAL DE FUNCIONES		Página:	30	De: 80
Sustituye a:					
Descripción del Puesto:					
Nombre del puesto: RESPONSABLE DE PROVEEDURÍA			Nivel: OPERATIVO		
Reporta: JEFE DE RRHH			Subordinado (s) inmediato (s):		
Propósito del puesto:					
Este comprende funciones de alta complejidad en lo que es, planear, programar, coordinar y efectuar el proceso de adquisición, recepción, custodia, distribución, y entrega de bienes y servicios generales.					
Especificaciones:					
CONDICIONES DE TRABAJO					
Ambiente de Trabajo:					
<ul style="list-style-type: none"> El cargo se ubica en un sitio cerrado, generalmente agradable y no mantiene contacto con agentes contaminantes. 					
Riesgo:					
<ul style="list-style-type: none"> El cargo está sometido a un riesgo irrelevante, con posibilidad de ocurrencia baja 					
Esfuerzo:					
<ul style="list-style-type: none"> El cargo exige un esfuerzo físico movimiento de materiales de oficina y requiere de un grado de precisión manual y visual medio. 					
REQUERIMIENTOS MÍNIMOS					
Educación:					
<ul style="list-style-type: none"> Mínimo Bachiller o cursando primeros años de Universidad 					
Experiencia:					
<ul style="list-style-type: none"> Seis (6) meses de experiencia progresiva de carácter operativo en el área de proveeduría. 					



IDIRSA

Fecha:

01-02-2014

MANUAL DE FUNCIONES

Página:

31

De: 80

Sustituye a:

Conocimientos:

- Conocimientos en proveeduría
- Manejo de Office

Rango de edad:

- 20 - 30 años

Género:

- Indistinto


Competencias y habilidades:


Competencias:


- Trabajo en equipo
- Pensamiento analítico y conceptual
- Compromiso con la organización
- Motivación al logro


Habilidades:


- Buena expresión Oral
- Excelente servicio al cliente
- Capacidad de acoplamiento a nuevas labores
- Emprendedor
- Luchador
- Disciplinado
- Ordenado


	IDIRSA	Fecha:	01-02-2014	
	MANUAL DE FUNCIONES	Página:	32	De: 80
		Sustituye a:		
Funciones:				
<ul style="list-style-type: none"> • Recibir y tramitar las solicitudes de bienes y servicios, que requieran las distintas áreas de la empresa. • Mantener una estrecha relación con proveedores • Planificar, ejecutar y controlar la adquisición de bienes y servicios. • Llevar un registro completo y actualizado de los proveedores de bienes y servicios • Canalizar los reclamos a los proveedores por mala calidad o fallas de los materiales, inexactitud en la calidad recibida o por entrega fuera de tiempo. • Llevar un control de egresos conforme al presupuesto del año, donde se registran las órdenes generadas por el departamento. • Seguir y cumplir con el proceso de proveeduría • Cualquier otra función que se le asigne inherente al cargo. 				
Elaborado: Lourdes Quevedo	Revisado:	Autorizado:		

	IDIRSA		Fecha:	01-02-2014	
	MANUAL DE FUNCIONES		Página:	33	De: 80
Sustituye a:					
Descripción del Puesto:					
Nombre del puesto: MENSAJERO			Nivel: OPERATIVO		
Reporta: JEFE DE RRHH			Subordinado (s) inmediato (s):		
Propósito del puesto:					
Distribuir correspondencia y diversas encomiendas dentro y fuera de la organización, utilizando los medios de transporte necesarios para entregar oportunamente y en forma segura las mismas, así como apoyo en la cobranza, contabilidad y tesorería.					
Especificaciones:					
CONDICIONES DE TRABAJO					
Ambiente de Trabajo:					
<ul style="list-style-type: none"> El cargo se ubica en un sitio abierto/cerrado, en un ambiente con calor o frío, generalmente agradable, sin agentes contaminantes. 					
Riesgo:					
<ul style="list-style-type: none"> La ejecución del trabajo está sometida a riesgo de accidente con una magnitud leve y con posibilidad de ocurrencia media 					
Esfuerzo:					
<ul style="list-style-type: none"> El cargo amerita un esfuerzo físico de caminar constantemente, sentado/parado periódicamente, subir/bajar esporádicamente, requiriendo un grado medio de precisión manual y un grado bajo de concentración visual. 					
REQUERIMIENTOS MÍNIMOS					
Educación:					
<ul style="list-style-type: none"> Bachiller 					

	IDIRSA	Fecha:	01-02-2014	
	MANUAL DE FUNCIONES	Página:	34	De: 80
		Sustituye a:		
<p>Experiencia:</p> <p>Un (1) año de experiencia en área de mensajería.</p> <p>Conocimientos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos de mensajería • Manejo de Office <p>Rango de edad:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 18 – 30 años <p>Género:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Masculino 				
Competencias y habilidades:				
<p>Competencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • Pensamiento analítico y conceptual • Compromiso con la organización • Motivación al logro <p>Habilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Distribuir correspondencia. • Establecer relaciones interpersonales. • Seguir instrucciones orales y escritas. • Ordenado • Distribuir y entregar todo tipo de correspondencia, oficios, boletines, memorándum, órdenes de pago, etc. dentro y fuera de las oficinas 				

	IDIRSA	Fecha:	01-02-2014	
	MANUAL DE FUNCIONES	Página:	35	De: 80
		Sustituye a:		
Funciones:				
<ul style="list-style-type: none"> • Efectuar operaciones y gestiones bancarias, tales como: (depósitos de cheques, efectivo, retirar chequeras entre otro). • Conducir el vehículo de la empresa para transportar correspondencia y/o encomiendas • Realiza cualquier otra tarea que le sea asignada. 				
Elaborado: Lourdes Quevedo	Revisado:	Autorizado:		

	IDIRSA		Fecha:	01-02-2014	
	MANUAL DE FUNCIONES		Página:	36	De: 80
Sustituye a:					
Descripción del Puesto:					
Nombre del puesto: RESPONSABLE DE LIMPIEZA Y ASEO			Nivel: OPERATIVO		
Reporta: JEFE DE RRHH			Subordinado (s) inmediato (s):		
Propósito del puesto:					
Realizar la limpieza de todas las Instalaciones de la Empresa tanto en su Interior como su Exterior en forma eficiente, eficaz y segura.					
Especificaciones:					
CONDICIONES DE TRABAJO					
Ambiente de Trabajo:					
<ul style="list-style-type: none"> El cargo se ubica en sitio cerrado y/o abierto, en un ambiente con calor, frío y/o humedad, generalmente algo desagradable, con agentes contaminantes tales como: detergentes, polvo y ruidos. 					
Riesgo:					
<ul style="list-style-type: none"> La ejecución del trabajo está sometida a riesgo de accidente y/o enfermedad con una magnitud moderada y con posibilidad de ocurrencia media. 					
Esfuerzo:					
<ul style="list-style-type: none"> El cargo amerita un esfuerzo físico de caminar constantemente, parado/sentado periódicamente y transportar esporádicamente objetos, requiriendo un grado medio de precisión manual y un grado medio de concentración visual. 					

	IDIRSA	Fecha:	01-02-2014	
	MANUAL DE FUNCIONES	Página:	37	De: 80
		Sustituye a:		

REQUERIMIENTOS MÍNIMOS

Educación:

- Educación Básica (noveno grado aprobado)

Experiencia:

- Experiencia menor de un (01) año a nivel operativo.

Conocimientos:

- Métodos de limpieza
- Herramientas de limpieza
- Materiales y equipos utilizados para el mantenimiento de las instalaciones
- Normas de Higiene y Seguridad Integral.

Rango de edad:

- 18 a 45


Género:


- Indistinto


Competencias y habilidades:


Competencias:

- Trabajo en equipo
- Manejo de herramientas y equipos utilizados para el mantenimiento y aseo
- Compromiso con la organización
- Motivación al logro

	IDIRSA	Fecha:	01-02-2014	
	MANUAL DE FUNCIONES	Página:	38	De: 80
		Sustituye a:		
<p>Habilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecer relaciones interpersonales. • Captar y seguir instrucciones orales y escritas. • Manipular objetos pesados y/o delicados. • Disciplinado • Ordenado 				
Funciones:				
<ul style="list-style-type: none"> • Asear las oficinas y áreas asignadas, antes del ingreso de los funcionarios y vigilar que se mantengan aseadas • Mantener los baños y lavamanos en perfectas condiciones de aseo y limpieza y con la dotación necesaria • Responder por los elementos a su cargo e informar sobre cualquier anomalía o deterioro que ellos presenten y solicitar su reposición o reparación si es del caso. • Mantener limpios los muebles, enseres, ventanas, cortinas y todo elemento accesorio de las áreas de las oficinas. • Elaborar listados de materiales de aseo • Desempeñar las demás funciones inherentes al cargo y que le sean asignadas por su jefe inmediato 				
Elaborado: Lourdes Quevedo		Revisado:		Autorizado:

	IDIRSA		Fecha:	01-02-2014	
	MANUAL DE FUNCIONES		Página:	39	De: 80
			Sustituye a:		
Descripción del Puesto:					
Nombre del puesto: JEFE DE MERCADEO			Nivel: OPERATIVO		
Reporta: GERENTE GENERAL SUBGERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO			Subordinado (s) inmediato (s): DISEÑADOR GRAFICO		
Propósito del puesto:					
Consiste en analizar a los consumidores, lo cual implica analizar sus necesidades, gustos y preferencias, deseos, hábitos de consumo y comportamiento de compras, para satisfacer cada una de ellas logrando la fidelidad y la lealtad de los clientes.					
Especificaciones:					
CONDICIONES DE TRABAJO					
Ambiente de Trabajo:					
<ul style="list-style-type: none"> El cargo se ubica en un sitio adecuado y agradable. 					
Riesgo:					
<ul style="list-style-type: none"> El cargo está sometido a un riesgo alto en el desempeño de las funciones y responsabilidades asignadas 					
Esfuerzo:					
<ul style="list-style-type: none"> El cargo exige un esfuerzo físico de estar sentado y parado constantemente y requiere de un grado de precisión manual y visual alto. 					
REQUERIMIENTOS MÍNIMOS					
Educación:					
<ul style="list-style-type: none"> Ingeniería en Marketing 					

	IDIRSA	Fecha:	01-02-2014	
	MANUAL DE FUNCIONES	Página:	40	De: 80
		Sustituye a:		
<p>Experiencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dos (2) años de experiencia progresiva en cargos similares, y que conozcan del giro del negocio. <p>Conocimientos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos de planificación de estrategias • comerciales, • canales de distribución, • producto-mercado-competencia de su empresa • manejo de paquetes office <p>Rango de edad:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 25 – 35 años <p>Género:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Masculino 				
Competencias y habilidades:				
<p>Competencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Toma de decisiones • Gestión de recursos • Comunicación con otros departamentos • Estudios de Mercado • Segmentación • Capacidad de análisis • liderazgo 				


	IDIRSA	Fecha:	01-02-2014	
	MANUAL DE FUNCIONES	Página:	41	De: 80
		Sustituye a:		


Habilidades


- Investigación del mercado
- Administración y desarrollo del producto
- Fijación de precios
- Poder de Negociación
- Comunicación
- Ventas y manejo de canales
- Tecnología de la información, de dispositivos y de medios para que puedan utilizar la Internet, las capacidades de marketing de bases de datos y el tele marketing.

Funciones:

- Conocer acertadamente los productos y servicios de la organización.
- Preparar y dar seguimiento al plan de Marketing aprobado por la Gerencia General.
- Realizar estrategias de ventas (productos, plaza, precio y de promociones).
- Desarrollar el marketing estratégico (es el que establece la misión, la visión, estrategias, técnicas, tácticas, y presupuestos para la empresa).
- Realizar investigación del mercado: hacer el proceso de recopilación, procesamiento y análisis de información, respecto a los temas relacionados con el mercado, cliente, competencia, producto, etc. con el fin de crear un plan estratégico para la empresa.
- Analizar precios, clientes, compras, distribución, producto.

	IDIRSA	Fecha:	01-02-2014	
	MANUAL DE FUNCIONES	Página:	42	De: 80
		Sustituye a:		
Funciones:				
<ul style="list-style-type: none"> • Fijación de precio del producto o servicio. • Control y evaluación de las estrategias. • Preparación del presupuesto de marketing anual. • Coordinar con todos los colaboradores del área a su cargo para la implementación de las estrategias. • Desempeñar las demás funciones inherentes al cargo y que le sean asignadas por su jefe inmediato. 				
Elaborado: Lourdes Quevedo	Revisado:	Autorizado:		

	IDIRSA		Fecha:	01-02-2014	
	MANUAL DE FUNCIONES		Página:	43	De: 80
Sustituye a:					
Descripción del Puesto:					
Nombre del puesto: DISEÑADOR GRAFICO			Nivel: OPERATIVO		
Reporta: JEFE DE MERCADEO			Subordinado (s) inmediato (s):		
Propósito del puesto:					
Elaborar, Diseñar, programar proyectar y preparar material gráfico acorde a las necesidades de la empresa, clientes y proveedores aplicando programas informáticos de diseño y ilustración y montaje apropiados para su actividad.					
Especificaciones:					
CONDICIONES DE TRABAJO					
Ambiente de Trabajo:					
<ul style="list-style-type: none"> El cargo se ubica en un sitio adecuado y agradable. 					
Riesgo:					
<ul style="list-style-type: none"> El cargo está sometido a un riesgo alto en el desempeño de las funciones y responsabilidades asignadas 					
Esfuerzo:					
<ul style="list-style-type: none"> El cargo exige un esfuerzo físico de estar sentado y parado constantemente y requiere de un grado de precisión manual y visual alto. 					
REQUERIMIENTOS MÍNIMOS					
Educación:					
Técnico en Diseño Grafico					
Experiencia:					
<ul style="list-style-type: none"> Dos (2) años de experiencia progresiva en cargos similares. 					

	IDIRSA	Fecha:	01-02-2014	
	MANUAL DE FUNCIONES	Página:	44	De: 80
		Sustituye a:		

Conocimientos:

- Diseño de comunicación gráfico
- Dibujo e ilustración gráfica
- Impresión y producción
- Mercadotecnia
- Manejo familia Adobe

Rango de edad:

- 24 – 35 años

Género:

- Indistinto


Competencias y habilidades:


COMPETENCIA


- Desarrollo de producto gráfico
- Desarrollo y creación de diseños gráficos, publicaciones, ediciones y/o fotografía digital
- Diseño de mensajes en visuales en medios editoriales
- Impresión en tipografía
- Análisis de información

HABILIDADES

- Abstracción y concretización de mensajes visuales
- Calidad en imagen
- Interpretación de información
- Ordenado
- Orientación a objetivos y sentidos de responsabilidad.

	IDIRSA	Fecha:	01-02-2014	
	MANUAL DE FUNCIONES	Página:	45	De: 80
		Sustituye a:		
<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones interpersonales 				
Funciones:				
<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de packaging. • Diseño papelería corporativa. • Elaboración y diseño de página web. • Mantenimiento de la página web. • Creación de correos corporativo para el personal. • Creación del manual corporativo de identidad visual. • Crear y aportar ideas en la implementación de material publicitario. • Coordinar con el área de mercadeo para la realización de proyectos. • Desempeñar las demás funciones inherentes al cargo y que le sean asignadas por su jefe inmediato. 				
Elaborado: Lourdes Quevedo	Revisado:	Autorizado:		

	IDIRSA	Fecha:	01-02-2014	
	MANUAL DE FUNCIONES	Página:	46	De: 80
Sustituye a:				
Descripción del Puesto:				
Nombre del puesto: JEFE DE VENTAS		Nivel: EJECUTIVO		
Reporta: GERENTE GENERAL SUBGERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO		Subordinado (s) inmediato (s): VENTAS DE OFICINA Y ATENCION AL CLIENTE, ASESORES DE VENTAS		
Propósito del puesto:				
<p>Consiste en elaborar planes estratégicos de las ventas, presupuestos y demás planes que la organización necesite, además de realizar reportes mensuales de las ventas realizadas en la compañía mediante registros, facturas, archivos y otros documentos que hacen parte del departamento de ventas, para no afectar a los integrantes de la compañía a nivel económico y así mismo no perder clientes y colaboradores por malas estrategias efectuadas.</p>				
Especificaciones:				
CONDICIONES DE TRABAJO				
Ambiente de Trabajo:				
<ul style="list-style-type: none"> • El cargo se ubica en un sitio adecuado y agradable. 				
Riesgo:				
<ul style="list-style-type: none"> • El cargo está sometido a un riesgo alto en el desempeño de las funciones y responsabilidades asignadas 				
Esfuerzo:				
<ul style="list-style-type: none"> • El cargo exige un esfuerzo físico de movilizarse de un lugar a otro para supervisión 				
REQUERIMIENTOS MÍNIMOS				
Educación:				
<ul style="list-style-type: none"> • Superior Ingeniería Comercial, Marketing o afines 				
Experiencia:				
<ul style="list-style-type: none"> • Tres (3) años de experiencia progresiva en cargos similares. 				

	IDIRSA	Fecha:	01-02-2014	
	MANUAL DE FUNCIONES	Página:	47	De: 80
		Sustituye a:		

Conocimientos:

- Elaboración de estrategias comerciales.
- Conocimiento en Marketing.
- Desarrollo y ejecución de nuevos proyectos comerciales.
- Atención a Clientes
- Conocimientos básicos en el área contable.
- Manejo de paquetes de Office

Rango de edad:

- 30 – 40 años

Género:

- Masculino


Competencias y habilidades:


Competencias:


- Servicio al cliente
- Trabajo en Equipo
- Responsable
- Honesto
- Dinámico
- Fluidez verbal
- Extrovertido


HABILIDADES

- Trabajo bajo presión.
- Actitud de líder

	IDIRSA	Fecha:	01-02-2014	
	MANUAL DE FUNCIONES	Página:	48	De: 80
		Sustituye a:		
<ul style="list-style-type: none"> • Iniciativa propia • Auto control Ordenado 				
Funciones:				
<ul style="list-style-type: none"> • Conocer acertadamente los productos y servicios de la organización. • Asesorar de manera real y objetiva a los clientes y sus necesidades. • Realizar investigaciones constantes acerca del mercado y sus precios. • Establecer los pronósticos de ventas y crecimiento. • Determinar el nivel de demanda del producto. • Conocer y elaborar informes sobre las estrategias de comercialización de productos de la competencia. • Conocer y administrar el sistema de ventas y distribución de los productos (venta directa, pre venta, etc.) • Establecer los estándares de servicio a ofrecer a los clientes • Analizar cifras de ventas • Conocer si el producto tiene alta o baja estacionalidad • Establecer el perfil de las personas que forman su equipo de ventas • Determinar el número de vendedores. 				

	IDIRSA	Fecha:	01-02-2014	
	MANUAL DE FUNCIONES	Página:	49	De: 80
		Sustituye a:		
Funciones:				
<ul style="list-style-type: none"> • Fijar el reparto geográfico para cada asesor. • Evaluar el desempeño de la fuerza de ventas. • Realizar seguimiento al desarrollo de la cobranza. • Establecer índices de morosidad. • Plantear metas de ventas. • Elaborar informes del seguimiento realizado acerca de clientes, producto, cobranza, competencia, etc.). • Monitorear permanentemente la actividad de la fuerza de ventas, analizando el desempeño y contribuyendo a la oportuna toma de decisiones para motivar el alcance de los objetivos. • Detectar necesidades de capacitación para los Agentes, gestionar la autorización y coordinar la logística para su realización. • Coordinar la agenda comercial con el Gerente General para informar oportunamente sobre visitas, capacitaciones y actividades de reclutamiento. • Establece estrategias para mejorar los niveles de morosidad a través de descuentos, refinanciamiento de deudas. • Supervisa personalmente la gestión de cobranzas de sus subalternos en forma periódica y permanente. 				

	IDIRSA	Fecha:	01-02-2014	
	MANUAL DE FUNCIONES	Página:	50	De: 80
		Sustituye a:		
Funciones:				
<ul style="list-style-type: none"> • Revisar periódicamente los objetivos y resultados de ventas con el Gerente General, elaborar informes y preparar toda la información que permita evaluar el desempeño y tomar decisiones oportunas. • Motiva al personal a su cargo. • Guiar a los nuevos empleados. • Desempeñar las demás funciones inherentes al cargo y que le sean asignadas por su jefe inmediato. 				
Elaborado: Lourdes Quevedo	Revisado:	Autorizado:		

	IDIRSA		Fecha:	01-02-2014	
	MANUAL DE FUNCIONES		Página:	51	De: 80
Sustituye a:					
Descripción del Puesto:					
Nombre del puesto: ASESOR DE VENTAS			Nivel: OPERATIVO		
Reporta: JEFE DE VENTAS			Subordinado (s) inmediato (s):		
Propósito del puesto:					
<p>Coordinar y atender todas las actividades relacionadas con la comercialización de los productos de la empresa en el mercado, con el fin de fidelizar la clientela existente y buscar nuevos clientes que ayuden a aumentar el nivel de las ventas, de modo que se mantengan los ingresos y se genere una mayor rentabilidad para la organización.</p>					
Especificaciones:					
CONDICIONES DE TRABAJO					
Ambiente de Trabajo:					
<ul style="list-style-type: none"> • El cargo se ubica en un sitio adecuado y agradable 					
Riesgo:					
<ul style="list-style-type: none"> • El cargo está sometido a un riesgo alto en el desempeño de las funciones y responsabilidades asignadas 					
Esfuerzo:					
<ul style="list-style-type: none"> • El cargo exige un esfuerzo físico de movilizarse de un lugar a otro para realizar la venta 					
REQUERIMIENTOS MÍNIMOS					
Educación:					
<ul style="list-style-type: none"> • Universitario (Administración de empresas, Mercadeo y publicidad, comunicación, ingenierías) 					
Experiencia:					
<ul style="list-style-type: none"> • Dos (2) años de experiencia progresiva en cargos similares. 					



IDIRSA

Fecha:

01-02-2014

MANUAL DE FUNCIONES

Página:

52

De: 80

Sustituye a:

Conocimientos:

- Sistemas
- Finanzas
- Manejo de Presupuestos
- Documentos contables
- Manejo de paquetes de Office

Rango de edad:

- 24 – 35 años


Género:


- Masculino


Competencias y habilidades:


Competencias:

- Trabajar bajo presión.
- Tenacidad.
- Constancia.
- Comunicación Oral.
- Presentación Personal.
- Orientación al logro.
- Proactivo.
- Emprendedor.
- Ordenado.
- Creatividad en la solución de problemas.

	IDIRSA	Fecha:	01-02-2014	
	MANUAL DE FUNCIONES	Página:	53	De: 80
		Sustituye a:		
<ul style="list-style-type: none"> • Persuasión. • Atención al Cliente <p>Habilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Buen comunicador. • Facilidad de palabra. 				
Funciones:				
<ul style="list-style-type: none"> • Conocer acertadamente los productos y servicios de la organización. • Asesorar de manera real y objetiva a los clientes y sus necesidades. • Vender los productos de la empresa. • Dar a conocer los productos comercializados por la organización a los clientes, informando oportuna y detalladamente sus beneficios, características, precios y disponibilidad. • Prestar atención a las opiniones de los compradores y brindar un servicio eficiente de atención al cliente. • Realizar oportunamente las visitas pautadas con los clientes (activos y/o potenciales). • Establecer las posibles necesidades de material promocional o soporte técnico en su zona de ventas, e informarlas por escrito con la cantidad requerida. • Elaborar informes periódicos sobre novedades de la competencia en su zona. • Creatividad en la solución de problemas. 				

	IDIRSA	Fecha:	01-02-2014	
	MANUAL DE FUNCIONES	Página:	54	De: 80
		Sustituye a:		
<ul style="list-style-type: none"> • Persuasión. • Atención al Cliente <p>Habilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Buen comunicador. • Facilidad de palabra. 				
Funciones:				
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar informes periódicos sobre quejas, reclamos y novedades de sus clientes. • Apoyar y capacitar al cliente con demostraciones de los productos y su utilización. • Planificar visitas con los clientes • Realizar cobranza y entregar cartera • Cumplimiento de las metas asignadas por el jefe de ventas • Realizar el seguimiento de los clientes ante y después de la venta • Actuar como instructor de otros vendedores cuando la organización así lo requiera • Desempeñar las demás funciones inherentes al cargo y que le sean asignadas por su jefe inmediato. 				
Elaborado: Lourdes Quevedo	Revisado:	Autorizado:		

	IDIRSA		Fecha:	01-02-2014	
	MANUAL DE FUNCIONES		Página:	55	De: 80
			Sustituye a:		
Descripción del Puesto:					
Nombre del puesto: RESPONSABLE DE VENTAS DE OFICINA Y ATENCIÓN AL CLIENTE			Nivel: OPERATIVO		
Reporta: JEFE DE VENTAS JEFE OPERATIVO			Subordinado (s) inmediato (s):		
Propósito del puesto:					
Apoyar la labor de los asesores de ventas mediante la toma de pedido en oficina como también llevar el control, clasificación, orden de las ventas y facturas para llevar un debido proceso administrativo y prestar los servicios de la manera más óptima y eficiente además se le asigna las funciones de asistente de gerencia.					
Especificaciones:					
CONDICIONES DE TRABAJO					
Ambiente de Trabajo:					
<ul style="list-style-type: none"> El cargo se ubica en un sitio adecuado y agradable. 					
Riesgo:					
<ul style="list-style-type: none"> El cargo está sometido a un riesgo alto en el desempeño de las funciones y responsabilidades asignadas 					
Esfuerzo:					
<ul style="list-style-type: none"> El cargo exige un esfuerzo físico de estar sentado y parado constantemente y requiere de un grado de precisión manual y visual alto. 					
REQUERIMIENTOS MÍNIMOS					
Educación:					
<ul style="list-style-type: none"> Estudiante universitario cursando el 4 nivel de Ingeniería en Marketing 					

	IDIRSA	Fecha:	01-02-2014	
	MANUAL DE FUNCIONES	Página:	56	De: 80
		Sustituye a:		

Experiencia:

Un (1) años de experiencia progresiva en cargos similares.

Conocimientos:

- Sistemas
- Finanzas
- Documentos contables
- Manejo de paquetes de Office

Rango de edad:

- 22 – 30 años


Género:


- Femenino


Competencias y habilidades:


Competencias:

- Trabajar bajo presión.
- Tenacidad.
- Constancia.
- Comunicación Oral.
- Orientación al logro.
- Proactivo.
- Emprendedor.
- Creatividad en la solución de problemas.

	IDIRSA	Fecha:	01-02-2014	
	MANUAL DE FUNCIONES	Página:	57	De: 80
		Sustituye a:		
<ul style="list-style-type: none"> • Persuasión. • Atención al Cliente <p>Habilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Buen comunicador. • Facilidad de palabra. 				
Funciones:				
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar ventas de oficina mediante la toma de pedidos de los clientes • Recepar proformas enviadas por los asesores • Elaborar facturas de clientes normales y especiales • Archivar facturas • Elaborar y llevar un archivo de seguimiento de clientes que no efectuaron compras • Llamar a los clientes y dar a conocer los productos comercializados por la empresa a los clientes que no efectuaron compras durante la semana de visita de los asesores de una manera oportuna y detallando los beneficios, características, precios y disponibilidad de los productos • Atención al cliente • Caja chica • Dar seguimiento y confirmar el envío de mercadería. 				

	IDIRSA	Fecha:	01-02-2014	
	MANUAL DE FUNCIONES	Página:	58	De: 80
		Sustituye a:		
Funciones:				
<ul style="list-style-type: none"> • Mantener a los clientes informados sobre posibles demoras de entrega y cualquier otro tipo de cambio significativo en las operaciones de compra y venta\de productos. • Atender a las visitas. • Receptar y organizar citar, reuniones del gerente vía telefónica. • Redactar y presentar correctamente informes, comunicados, etc. • Elaboración de cartas y referencias comerciales de los clientes. • Desempeñar las demás funciones inherentes al cargo y que le sean asignadas por su jefe inmediato. 				
Elaborado: Lourdes Quevedo	Revisado:	Autorizado:		

	IDIRSA		Fecha:	01-02-2014	
	MANUAL DE FUNCIONES		Página:	59	De: 80
			Sustituye a:		
Descripción del Puesto:					
Nombre del puesto: JEFE OPERATIVO			Nivel: EJECUTIVO		
Reporta: GERENTE GENERAL SUBGERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO			Subordinado (s) inmediato (s): JEFE DE BODEGA JEFE DE IMPORTACIONES		
Propósito del puesto:					
Asegurar y supervisar los procesos de la importadora, garantizando el cumplimiento de cada uno de ellos, tomando medidas correctivas y adaptando los cambios de una manera eficiente para minimizar los tiempos de cada uno de los procesos.					
Especificaciones:					
CONDICIONES DE TRABAJO					
Ambiente de Trabajo:					
<ul style="list-style-type: none"> El cargo se ubica en un sitio adecuado y agradable. 					
Riesgo:					
<ul style="list-style-type: none"> El cargo está sometido a un riesgo alto en el desempeño de las funciones y responsabilidades asignadas 					
Esfuerzo:					
<ul style="list-style-type: none"> El cargo exige un esfuerzo físico de estar sentado y parado constantemente y requiere de un grado de precisión manual y visual alto. 					
REQUERIMIENTOS MÍNIMOS					
Educación:					
<ul style="list-style-type: none"> Estudios Universitarios en áreas de Administración de Operaciones, Procesos y Logística 					
Experiencia:					
<ul style="list-style-type: none"> Tres (3) años de experiencia en cargos similares al giro del negocio 					

	IDIRSA	Fecha:	01-02-2014	
	MANUAL DE FUNCIONES	Página:	60	De: 80
		Sustituye a:		

Conocimientos:

- Conocimiento de repuestos y accesorios de motocicletas
- Planificación estratégica
- Trabajo en equipo
- Manejo de Inventario
- Manejo de paquetes office
- Procesos de importación
- Ley orgánica de aduana
- Inglés fluido

Rango de edad:

- 25 – 35 años


Género:


- Masculino


Competencias y habilidades:

Competencias:

- Orden y planificación.
- Responsabilidad
- Orientación a la tarea
- Proactivo.
- Emprendedor.
- Ordenado.

	IDIRSA	Fecha:	01-02-2014	
	MANUAL DE FUNCIONES	Página:	61	De: 80
		Sustituye a:		
<p>Habilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trabajo bajo presión • Actitud de líder e iniciativa propia • Auto control 				
Funciones:				
<ul style="list-style-type: none"> • Control de stock • Elaborar informes para la adquisición de mercadería • Ajuste de inventarios en el sistema • Movimiento de inventario y revisión de kardex • Ingreso de mercadería en el sistema y elaboración de listas de producto • Asesoría técnica • Soluciones y toma de decisiones acerca de quejas reclamos devoluciones, etc.) • Capacitación sobre productos nuevos (beneficios, características, funcionamiento, etc.) • Desempeñar las demás funciones inherentes al cargo y que le sean asignadas por su jefe inmediato • Revisión de cámaras de seguridad de la empresa 				
Elaborado: Lourdes Quevedo		Revisado:		Autorizado:

	IDIRSA		Fecha:	01-02-2014	
	MANUAL DE FUNCIONES		Página:	62	De: 80
			Sustituye a:		
Descripción del Puesto:					
Nombre del puesto: JEFE DE IMPORTACIONES			Nivel: OPERATIVO		
Reporta: JEFE OPERATIVO			Subordinado (s) inmediato (s): RESPONSABLE DE COMPRA		
Propósito del puesto:					
Responsable de coordinar y dar seguimiento a los procesos de importaciones, manteniendo un contacto directo con el embarcador y agencia de aduana, siendo responsable del retiro de los productos.					
Especificaciones:					
CONDICIONES DE TRABAJO					
Ambiente de Trabajo:					
<ul style="list-style-type: none"> • El cargo se ubica en un sitio adecuado y agradable. 					
Riesgo:					
<ul style="list-style-type: none"> • El cargo está sometido a un riesgo alto en el desempeño de las funciones y responsabilidades asignadas 					
Esfuerzo:					
<ul style="list-style-type: none"> • El cargo exige un esfuerzo físico de estar sentado y parado constantemente y requiere de un grado de precisión manual y visual alto. 					
REQUERIMIENTOS MÍNIMOS					
Educación:					
<ul style="list-style-type: none"> • Estudios Universitarios en áreas de comercio exterior últimos niveles 					
Experiencia:					
<ul style="list-style-type: none"> • Uno (1) años de experiencia en cargos similares al giro del negocio. 					

	IDIRSA	Fecha:	01-02-2014	
	MANUAL DE FUNCIONES	Página:	63	De: 80
		Sustituye a:		

Conocimientos:

- Conocimiento de repuestos y accesorios de motocicletas
- Trabajo en equipo
- Manejo de Inventario
- Manejo de paquetes office
- Procesos de importación
- Ley orgánica de aduana
- Inglés fluido

Rango de edad:

- 20 – 30 años

Género:


- Masculino


Competencias y habilidades:


Competencias:

COMPETENCIA

- Orden y planificación.
- Responsabilidad
- Orientación a la tarea
- Proactivo
- Creatividad en la solución de problemas.
- Persuasión.

	IDIRSA		Fecha:	01-02-2014	
	MANUAL DE FUNCIONES		Página:	64	De: 80
			Sustituye a:		
<p>Habilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trabajo bajo presión. • Actitud de líder • Iniciativa propia • Auto control 					
Funciones:					
<ul style="list-style-type: none"> • Importaciones. • Contratación custodia y transporte. • Liquidación de importación. • Recibe y tramita las órdenes de compra de productos internacionales. • Informa a jefe operativo de los estados de embarque de productos. • Revisa cartas de crédito y trámites, así como su cumplimiento. • Coordina los servicios de las agencias aduanales. • Controla gastos de exportación. • Desempeñar las demás funciones inherentes al cargo y que le sean asignadas por su jefe inmediato. 					
Elaborado: Lourdes Quevedo		Revisado:		Autorizado:	

	IDIRSA		Fecha:	01-02-2014	
	MANUAL DE FUNCIONES		Página:	65	De: 80
Sustituye a:					
Descripción del Puesto:					
Nombre del puesto: RESPONSABLE DE COMPRAS			Nivel: OPERATIVO		
Reporta: JEFE DE IMPORTACIONES			Subordinado (s) inmediato (s):		
Propósito del puesto:					
Se encarga de realizar adquisiciones necesarias en el momento requerido, con la cantidad y calidad requerida y a un precio adecuado.					
Especificaciones:					
CONDICIONES DE TRABAJO					
Ambiente de Trabajo:					
<ul style="list-style-type: none"> El cargo se ubica en un sitio adecuado y agradable. 					
Riesgo:					
<ul style="list-style-type: none"> El cargo está sometido a un riesgo alto en el desempeño de las funciones y responsabilidades asignadas 					
Esfuerzo:					
<ul style="list-style-type: none"> El cargo exige un esfuerzo físico de estar sentado y parado constantemente y requiere de un grado de precisión manual y visual alto. 					
REQUERIMIENTOS MÍNIMOS					
Educación:					
<ul style="list-style-type: none"> Estudios Universitarios en áreas de comercio exterior (cursando los últimos niveles de la carrera) 					

	IDIRSA	Fecha:	01-02-2014	
	MANUAL DE FUNCIONES	Página:	66	De: 80
		Sustituye a:		

Experiencia:

- Seis (6) años de experiencia en cargos similares al giro del negocio.

Conocimientos:

- Conocimiento de repuestos y accesorios de motocicletas
- Manejo de Inventario
- Manejo de paquetes office
- Procesos de importación
- Ley orgánica de aduana

Rango de edad:

- 20 – 30 años


Género:


- Indistinto


Competencias y habilidades:

Competencias:

- Comunicación Oral.
- Presentación Personal.
- Orientación al logro.
- Proactivo.
- Orden y planificación.
- Responsabilidad

	IDIRSA	Fecha:	01-02-2014	
	MANUAL DE FUNCIONES	Página:	67	De: 80
		Sustituye a:		
<p>Habilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Buen comunicador. • Facilidad de palabra. • Trabajo bajo presión. • Iniciativa propia. 				
Funciones:				
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar compras y cotizaciones al exterior. • Realizar análisis de producto (baja, alta mediana rotación). • Realizar análisis de precios en el exterior. • Realizar pagos, transferencias de proveedores del exterior. • Realizar viajes al exterior (visitar fabricas) y participar en ferias, exposiciones, casas abiertas, entre otras. • Mantener una lista de proveedores del exterior actualizas. • Buscar los mejores proveedores obteniendo calidad, precio, cantidad requerida. • Coordinar con el departamento de marketing sobre fijación de precios. • Realizar gestiones bancarias. • Desempeñar las demás funciones inherentes al cargo y que le sean asignadas por su jefe inmediato. 				
Elaborado: Lourdes Quevedo		Revisado:		Autorizado:

	IDIRSA		Fecha:	01-02-2014	
	MANUAL DE FUNCIONES		Página:	68	De: 80
Sustituye a:					
Descripción del Puesto:					
Nombre del puesto: JEFE DE BODEGA			Nivel: OPERATIVO		
Reporta: JEFE OPERATIVO			Subordinado (s) inmediato (s): ASISTENTE DE BODEGA, DESPACHADORES, CORDINADOR DE LOGUISTICA.		
Propósito del puesto:					
Es responsable de la ejecución de labores de recepción, almacenaje y distribución de la mercadería para la venta, velando en todo el proceso por el adecuado mantenimiento del inventario tanto físico como en el sistema.					
Especificaciones:					
CONDICIONES DE TRABAJO					
Ambiente de Trabajo:					
<ul style="list-style-type: none"> • El cargo se ubica en un sitio adecuado y agradable. 					
Riesgo:					
<ul style="list-style-type: none"> • El cargo está sometido a un riesgo alto en el desempeño de las funciones y responsabilidades asignadas 					
Esfuerzo:					
<ul style="list-style-type: none"> • El cargo exige un esfuerzo físico de estar sentado y parado constantemente y requiere de un grado de precisión manual y visual alto. 					
REQUERIMIENTOS MÍNIMOS					
Educación:					
<ul style="list-style-type: none"> • Estudios Universitarios en áreas de Administración de Operaciones, Procesos y Logística 					

	IDIRSA	Fecha:	01-02-2014	
	MANUAL DE FUNCIONES	Página:	69	De: 80
		Sustituye a:		

Experiencia:

- Uno (1) año de experiencia en labores de Bodega, preferiblemente en empresas de tipo repuestos para motocicletas

Conocimientos:

- Conocimiento de repuestos y accesorios de motocicletas
- Familiarizado con sistemas de control de inventarios
- Manejo de paquetes office

Rango de edad:

- 25 – 35 años


Género:

- Masculino

Competencias y habilidades:

Competencias:

- Trabajar bajo presión.
- Constancia.
- Comunicación Oral.
- Presentación Personal.
- Orientación al logro.
- Proactivo.
- Emprendedor.
- Ordenado.
- Creatividad en la solución de problemas.

	IDIRSA	Fecha:	01-02-2014	
	MANUAL DE FUNCIONES	Página:	70	De: 80
		Sustituye a:		


- Persuasión.
- Atención al Cliente


Habilidades:


- Trabajo bajo presión.
- Iniciativa propia.
- Auto control.

Funciones:

- Organizar y controlar todos los procesos de despacho de la mercadería.
- Realizar control de calidad de la mercadería.
- Elaborar informes de productos agotados.
- Delegar funciones a la asistente de bodega, despachadores, pechadores y logística.
- Autorizar los movimientos de bodega.
- Supervisar devoluciones de productos.
- Autorizar traspaso de mercadería de bodegas.
- Solucionar o resolver cualquier inconveniente que se presente en su área de trabajo.
- Supervisar y verificar cada despacho.
- Elaborar informes de todo lo concerniente a su área.

	IDIRSA	Fecha:	01-02-2014	
	MANUAL DE FUNCIONES	Página:	71	De: 80
		Sustituye a:		
Funciones:				
<ul style="list-style-type: none"> • Mantener abastecida la bodega. • Supervisar el personal a su cargo. • Organización y distribución de los productos en las perchas indicadas en la bodega principal de la compañía. • Dar mantenimiento a los productos defectuosos. • Mantener su área de trabajo ordenada y limpia. • Encargado de abrir y cerrar la bodega. • Realizar constantes inventarios en forma periódica para realizar controles exhaustivos de las mercaderías encontradas en la bodega comparando los saldos de inventarios en el sistema de la compañía. • Controlar las actividades desarrolladas por el asistente de bodega. • Cualquier otra actividad que le sugiera el jefe operativo o que lo indiquen el Gerente General o la Subgerente de IDIRSA. 				
Elaborado: Lourdes Quevedo	Revisado:	Autorizado:		

	IDIRSA		Fecha:	01-02-2014	
	MANUAL DE FUNCIONES		Página:	72	De: 80
Sustituye a:					
Descripción del Puesto:					
Nombre del puesto: ASISTENTE DE BODEGA			Nivel: OPERATIVO		
Reporta: JEFE DE BODEGA			Subordinado (s) inmediato (s):		
Propósito del puesto:					
Apoyar al jefe de bodega en la ejecución de labores de recepción, almacenaje y distribución de la mercadería para la venta, velando en todo el proceso por el adecuado mantenimiento del inventario tanto físico como en el sistema. Colabora con la ejecución de otras tareas operativas no relacionadas directamente a la Bodega.					
Especificaciones:					
CONDICIONES DE TRABAJO					
Ambiente de Trabajo:					
<ul style="list-style-type: none"> El cargo se ubica en un sitio adecuado y agradable. 					
Riesgo:					
<ul style="list-style-type: none"> El cargo está sometido a un riesgo alto en el desempeño de las funciones y responsabilidades asignadas 					
Esfuerzo:					
<ul style="list-style-type: none"> El cargo exige un esfuerzo físico de estar sentado y parado constantemente y requiere de un grado de precisión manual y visual medio. 					
REQUERIMIENTOS MÍNIMOS					
Educación:					
<ul style="list-style-type: none"> Bachiller en informática 					
Experiencia:					
Seis (6) meses de experiencia en almacenamiento y bodegaje.					

	IDIRSA	Fecha:	01-02-2014	
	MANUAL DE FUNCIONES	Página:	73	De: 80
		Sustituye a:		

Conocimientos:

- Conocimiento de repuestos y accesorios de motocicletas
- Manejo de Inventario
- Manejo de paquetes office

Rango de edad:

- 20 – 30 años


Género:


- Indistinto

Competencias y habilidades:

Competencias:

- Trabajar bajo presión.
- Tenacidad.
- Constancia.
- Comunicación Oral.
- Presentación Personal.
- Orientación al logro.
- Proactivo.
- Ordenado.
- Creatividad en la solución de problemas.
- Persuasión.
- Atención al Cliente

	IDIRSA	Fecha:	01-02-2014	
	MANUAL DE FUNCIONES	Página:	74	De: 80
		Sustituye a:		
<p>Habilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trabajo bajo presión. • Iniciativa propia. • Auto control. 				
Funciones:				
<ul style="list-style-type: none"> • Recepción, registro y revisión de proformas. • Control y validación de facturas. • Recepción de llamadas. • Organización, custodia de documentos. • Realizar movimiento de bodega. • Atender a clientes cuando se lo requiera. • Elaboración de guías de remisión (clientes y servientrega). • Depuración de ítems agotados. • Desempeñar las demás funciones inherentes al cargo y que le sean asignadas por su jefe inmediato. 				
Elaborado: Lourdes Quevedo		Revisado:		Autorizado:

	IDIRSA		Fecha:	01-02-2014	
	MANUAL DE FUNCIONES		Página:	75	De: 80
Sustituye a:					
Descripción del Puesto:					
Nombre del puesto: DESPACHADOR			Nivel: OPERATIVO		
Reporta: JEFE DE BODEGA			Subordinado (s) inmediato (s):		
Propósito del puesto:					
Se encarga de labores correspondientes al recibo, identificación, descripción y despacho conforme a la proforma, de los productos y tramitara todos los formatos y documentos relacionados a esta actividad.					
Especificaciones:					
CONDICIONES DE TRABAJO					
Ambiente de Trabajo:					
<ul style="list-style-type: none"> El cargo se ubica en un sitio adecuado y agradable. 					
Riesgo:					
<ul style="list-style-type: none"> El cargo está sometido a un riesgo alto en el desempeño de las funciones y responsabilidades asignadas 					
Esfuerzo:					
<ul style="list-style-type: none"> El cargo exige un esfuerzo físico de estar parado constantemente y mover objetos constantemente y requiere de un grado de precisión manual y visual alto. 					
REQUERIMIENTOS MÍNIMOS					
Educación:					
<ul style="list-style-type: none"> Bachiller 					
Experiencia:					
<ul style="list-style-type: none"> Seis (6) meses de experiencia en almacenamiento y bodegaje 					



IDIRSA

Fecha:

01-02-2014

MANUAL DE FUNCIONES

Página:

76

De: 80

Sustituye a:

Conocimientos:

- Conocimiento repuestos y accesorios de motocicletas

Rango de edad:

- 18 – 25 años


Género:


- Masculino


Competencias y habilidades:


Competencias:

- Trabajar bajo presión.
- Tenacidad.
- Constancia.
- Comunicación Oral.
- Presentación Personal.
- Orientación al logro.
- Proactivo.
- Ordenado.
- Creatividad en la solución de problemas.
- Persuasión.
- Responsable.

	IDIRSA		Fecha:	01-02-2014	
	MANUAL DE FUNCIONES		Página:	77	De: 80
			Sustituye a:		
<p>Habilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trabajo bajo presión. • Iniciativa propia. • Auto control. 					
Funciones:					
<ul style="list-style-type: none"> • Despacho, Revisión y Verificación de la mercadería. • Embalaje de mercadería. • Limpieza del área de trabajo. • Perchado de mercadería. • Pesar la mercadería. • Realizar inventarios físicos conjuntamente con el jefe de bodega. • Elaborar ajustes de inventarios bajo la supervisión del jefe de bodega y actualizar el sistema informático luego de los inventarios. • Desempeñar las demás funciones inherentes al cargo y que le sean asignadas por su jefe inmediato. 					
Elaborado: Lourdes Quevedo		Revisado:		Autorizado:	

	IDIRSA		Fecha:	01-02-2014	
	MANUAL DE FUNCIONES		Página:	78	De: 80
			Sustituye a:		
Descripción del Puesto:					
Nombre del puesto: DESPACHADORES			Nivel: OPERATIVO		
Reporta: JEFE DE BODEGA			Subordinado (s) inmediato (s):		
Propósito del puesto:					
Encargado de llevar control y registro de las actividades de recepción, almacenamiento, consolidación y despachos, reportar al Jefe de Bodega los indicadores de desempeño de horas-hombre, cumplimiento de despachos, tiempo de entrega y gestionar el cumplimiento de los procedimientos operativos en las actividades cotidianas.					
Especificaciones:					
CONDICIONES DE TRABAJO					
Ambiente de Trabajo:					
<ul style="list-style-type: none"> • El cargo se ubica en un sitio adecuado y agradable. 					
Riesgo:					
<ul style="list-style-type: none"> • El cargo está sometido a un riesgo alto en el desempeño de las funciones y responsabilidades asignadas 					
Esfuerzo:					
<ul style="list-style-type: none"> • El cargo exige un esfuerzo físico de estar parado/sentado constantemente y de movilizarse de un lugar a otro para la distribución de mercadería 					
REQUERIMIENTOS MÍNIMOS					
Educación:					
<ul style="list-style-type: none"> • Profesional en conducción de automotores 					
Experiencia:					
<ul style="list-style-type: none"> • Un (1) de experiencia en cargo similares 					

	IDIRSA	Fecha:	01-02-2014	
	MANUAL DE FUNCIONES	Página:	79	De: 80
		Sustituye a:		
<p>Experiencia:</p> <p>Seis (6) meses de experiencia en almacenamiento y bodegaje</p> <p>Conocimientos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manejo de logística <p>Rango de edad:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 25 – 50 años <p>Género:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Masculino 				
Competencias y habilidades:				
<p>Competencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trabajar bajo presión. • Tenacidad. • Constancia. • Comunicación Oral. • Presentación Personal. • Orientación al logro. • Proactivo. • Ordenado. • Disciplinado • Creatividad en la solución de problemas. 				

	IDIRSA	Fecha:	01-02-2014	
	MANUAL DE FUNCIONES	Página:	80	De: 80
		Sustituye a:		
<ul style="list-style-type: none"> • Persuasión. <p>Habilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trabajo bajo presión. • Iniciativa propia. • Auto control. 				
Funciones:				
<ul style="list-style-type: none"> • Controlar el cumplimiento de los procedimientos operativos en las actividades de la bodega. • Controlar los gastos de transporte y el cumplimiento de la entrega. • Ayudante de despacho. • Ayudar al perchado. • Coordinar el orden adecuado de pedidos y los envíos especiales. • Mantener el lugar de despacho ordenado. • Colaborar con el cumplimiento de proyectos de la empresa. • Obtener retroalimentación del personal para obtener mejoras en los procesos. • Desempeñar las demás funciones inherentes al cargo y que le sean asignadas por su jefe inmediato. 				
Elaborado: Lourdes Quevedo	Revisado:	Autorizado:		



IDIRSA




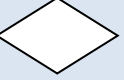
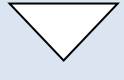


Fecha: 01-02-2014

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Página: 2 De: 22

Sustituye a:

Simbología:

SÍMBOLO	REPRESENTA
	Inicio o término. Indica el principio o el fin del flujo puede ser acción o lugar, además, se usa para indicar una oportunidad administrativa o persona que recibe o proporciona información
	Actividad. Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.
	Documento. Representa cualquier tipo de documento que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	Decisión o alternativa. Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más opciones.
	Archivo. Indica que se guarde un documento en forma temporal o permanente.
	Conector de página. Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continúa un diagrama de flujo.
	Conector. Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte del mismo.


Fuente: (BENJAMIN, 2004)

Elaborado:

Lourdes Quevedo

Revisado:

Autorizado:

	IDIRSA	Fecha:	01-02-2014	
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Página:	3	De: 22
Procesos:				
LISTADO DE PROCESOS				
<ol style="list-style-type: none"> 1. Pedidos al proveedor. 2. Recepción de productos continuos. 3. Recepción de productos continuos en contabilidad. 4. Recepción de productos nuevos. 5. Inventario. 6. Provisión bodega secundaria. 7. Ventas desde bodega. 8. Ventas. 				
Elaborado: Lourdes Quevedo	Revisado:	Autorizado:		



IDIRSA

Fecha:

01-02-2014

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Página:

4

De: 22

Sustituye a:

Identificación:

MACROPROCESO:

COMPRAS

PROCESO:

Pedidos a proveedores

SUBPROCESO:

Pedidos

Código: PEDBO-001

Nº de operación	Responsable	Descripción
1	Bodeguero	Revisar el stock en bodega
2	Bodeguero	Elaborar informe de pedido
3	Bodeguero	Entregar informe
4	Bodeguero	Recibir y revisar informe
5	Jefe operativo	Elaborar orden de pedido
6	Jefe operativo	Firmar orden de pedido
7	Jefe operativo	Espera respuesta del proveedor
8	Jefe operativo	Se contacta con el proveedor
9	Jefe operativo	Entregar la orden de pedido
10	Jefe operativo	Concluye el proceso

Elaborado:

Lourdes Quevedo

Revisado:

Autorizado:



IDIRSA

Fecha:

01-02-2014

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Página:

5

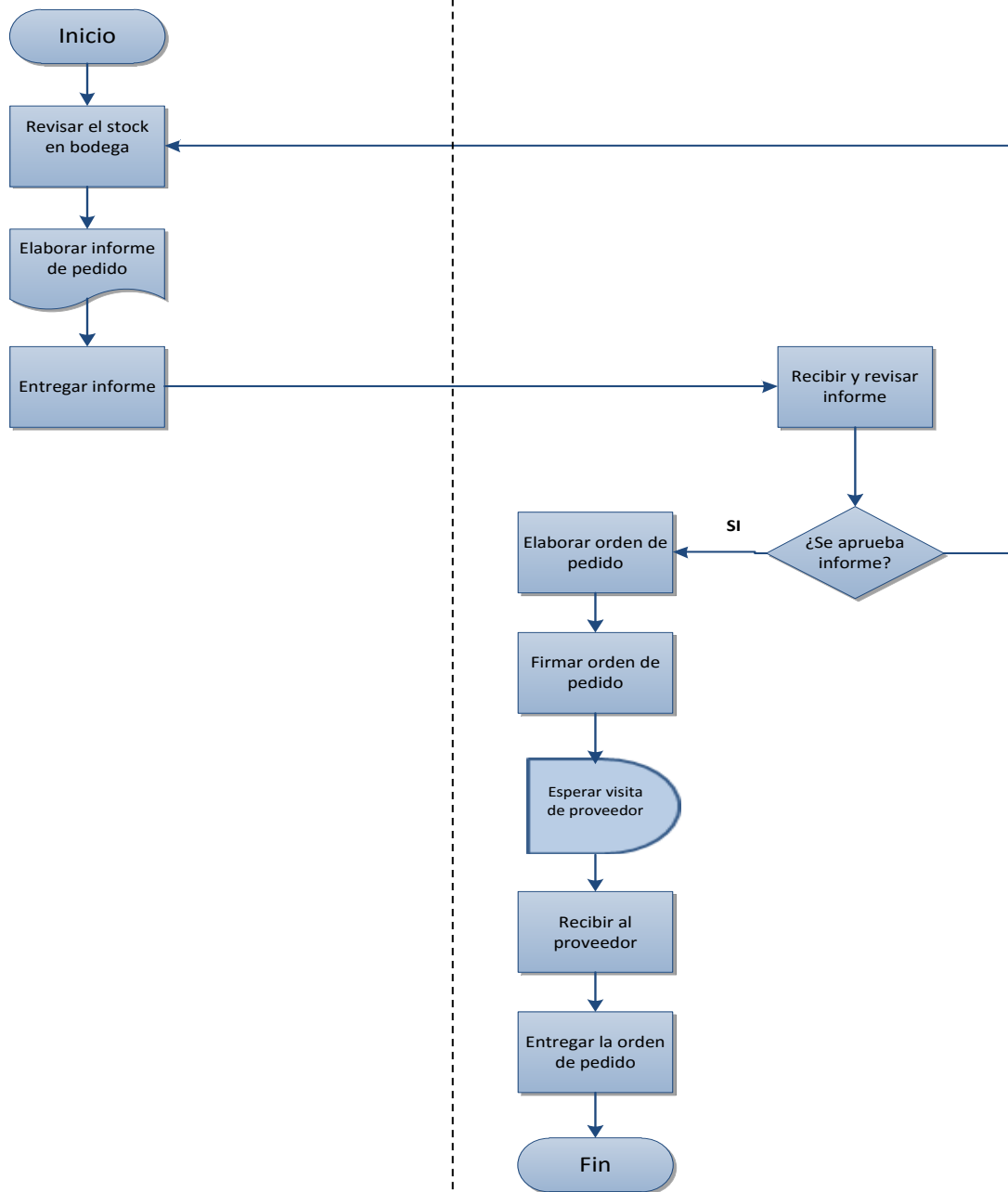
De: 22

Sustituye a:

Diagrama de flujo:

BODEGA

JEFE OPERATIVO



Elaborado:

Lourdes Quevedo

Revisado:

Autorizado:



IDIRSA

Fecha:

01-02-2014

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Página:

6

De: 22

Sustituye a:

Procedimiento:

MACROPROCESO:

COMPRAS

PROCESO:

Recepción de Productos continuos

SUBPROCESO:

Recepción

Código: PEDBO-002

Nº de operación	Responsable	Descripción
1	Bodeguero	Recibir a proveedores
2	Bodeguero	Recibir productos
3	Bodeguero	Contabilizar y registrar productos
4	Bodeguero	Revisar productos
5	Bodeguero	Si los productos no están en buen estado: Registrar en informe y factura
6	Bodeguero	Pedir nota de crédito
7	Bodeguero	Recibe la nota de crédito
8	Bodeguero	Devolución de los productos de la compra total.
9	Bodeguero	Si los productos están en buen estado: Almacenar productos
10	Bodeguero	Monitorea los productos
11	Bodeguero	Revisar productos para el cambio
12	Bodeguero	Si hay productos que no cumplen las especificaciones entrega los mismos al proveedor.



IDIRSA

Fecha:

01-02-2014

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Página:

7

De: 22

Sustituye a:

Procedimiento:

Nº de operación	Responsable	Descripción
13	Bodeguero	Si no hay novedades recibe la factura
14	Bodeguero	Revisar factura en base a informe de ingreso y orden de pedido
15	Bodeguero	Si el pedido no está correcto: regresa al paso 1.
16	Bodeguero	Si el pedido esta correcto:
17	Bodeguero	Poner el sello de factura recibida
18	Asistente Contable	Recibe la factura sellada.

Elaborado:

Lourdes Quevedo

Revisado:

Autorizado:



IDIRSA

Fecha:

01-02-2014

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Página:

8

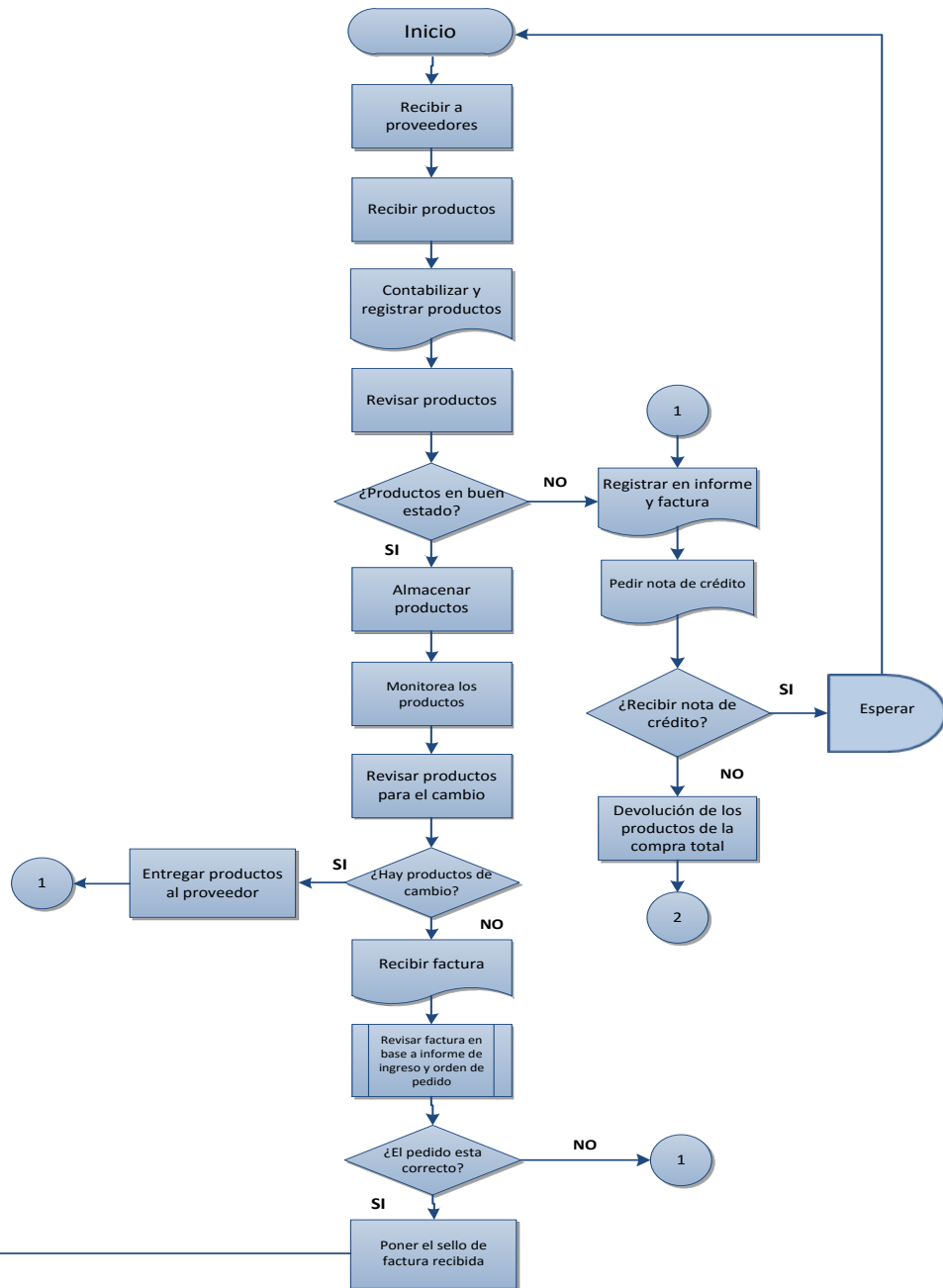
De: 22

Sustituye a:

Diagrama de flujo:

CONTABILIDAD

BODEGA



Elaborado:

Lourdes Quevedo

Revisado:

Autorizado:



IDIRSA

Fecha: 01-02-2014

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Página: 9 **De:** 22

Sustituye a:

Procedimiento:

MACROPROCESO:
COMPRAS

PROCESO:
Registro contable de la recepción de Productos continuos

SUBPROCESO:
Recepción

Código: PEDBOCONT-001

Nº de operación	Responsable	Descripción
1	Asistente Contable	Recibir factura revisada y sellada
2	Asistente Contable	Digitar e ingresar las facturas al sistema
3	Asistente Contable	Imprimir comprobantes de retención
4	Asistente Contable	Enviar facturas junto con comprobantes de retención
5	Proveedor	Recibir facturas junto con comprobante de retención
6	Proveedor	Finaliza el proceso

Elaborado:
Lourdes Quevedo

Revisado:

Autorizado:



IDIRSA

Fecha: 01-02-2014

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

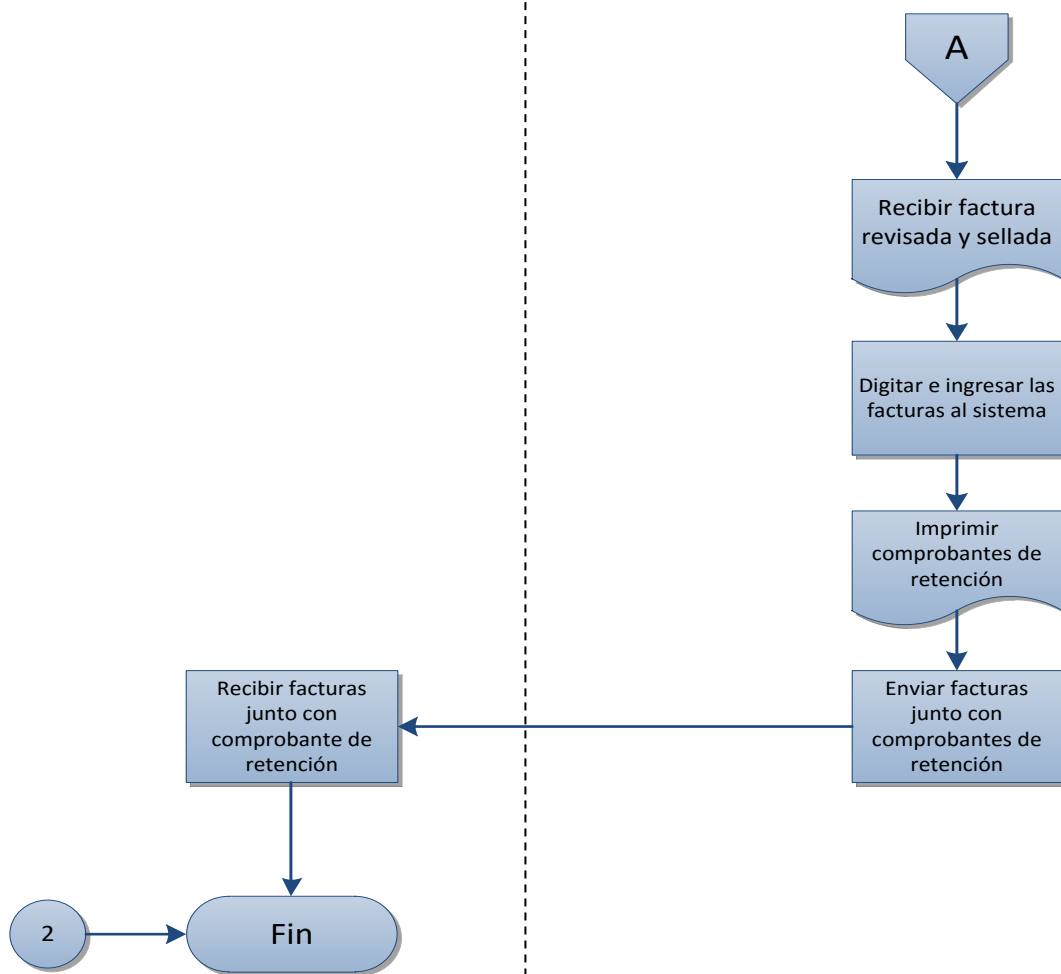
Página: 10 **De:** 22

Sustituye a:

Diagrama de flujo:

PROVEEDOR

CONTABILIDAD



Elaborado:
Lourdes Quevedo

Revisado:

Autorizado:



IDIRSA

Fecha: 01-02-2014

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Página: 11 **De:** 22

Sustituye a:

Procedimiento:

MACROPROCESO:
COMPRAS

PROCESO:
Recepción de Productos NUEVOS

SUBPROCESO:
Recepción

Código: PEDBO-003

Nº de operación	Responsable	Descripción
1	Bodeguero	Recibe a proveedores
2	Bodeguero	Recibe los productos
3	Bodeguero	Contabiliza y registrar productos
4	Bodeguero	Coteja lo recibido con la factura
5	Asistente de Bodega	Pasa los productos por el lector de código de barras
6	Asistente de Bodega	Genera un código para productos nuevos
7	Bodeguero	Fija precios e ingreso de los mismos al sistema
8	Asistente contable	Recibe la factura y realizar la respectiva retención
9	Asistente contable	Entrega de la copia de factura y retención al proveedor
10	Bodeguero	Elabora un informe de precios de productos nuevos
11	Bodeguero	Entrega de informe de precios Socialización
12	Bodeguero	Finaliza el proceso

Elaborado:
Lourdes Quevedo

Revisado:

Autorizado:



IDIRSA

Fecha:

01-02-2014

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Página:

12

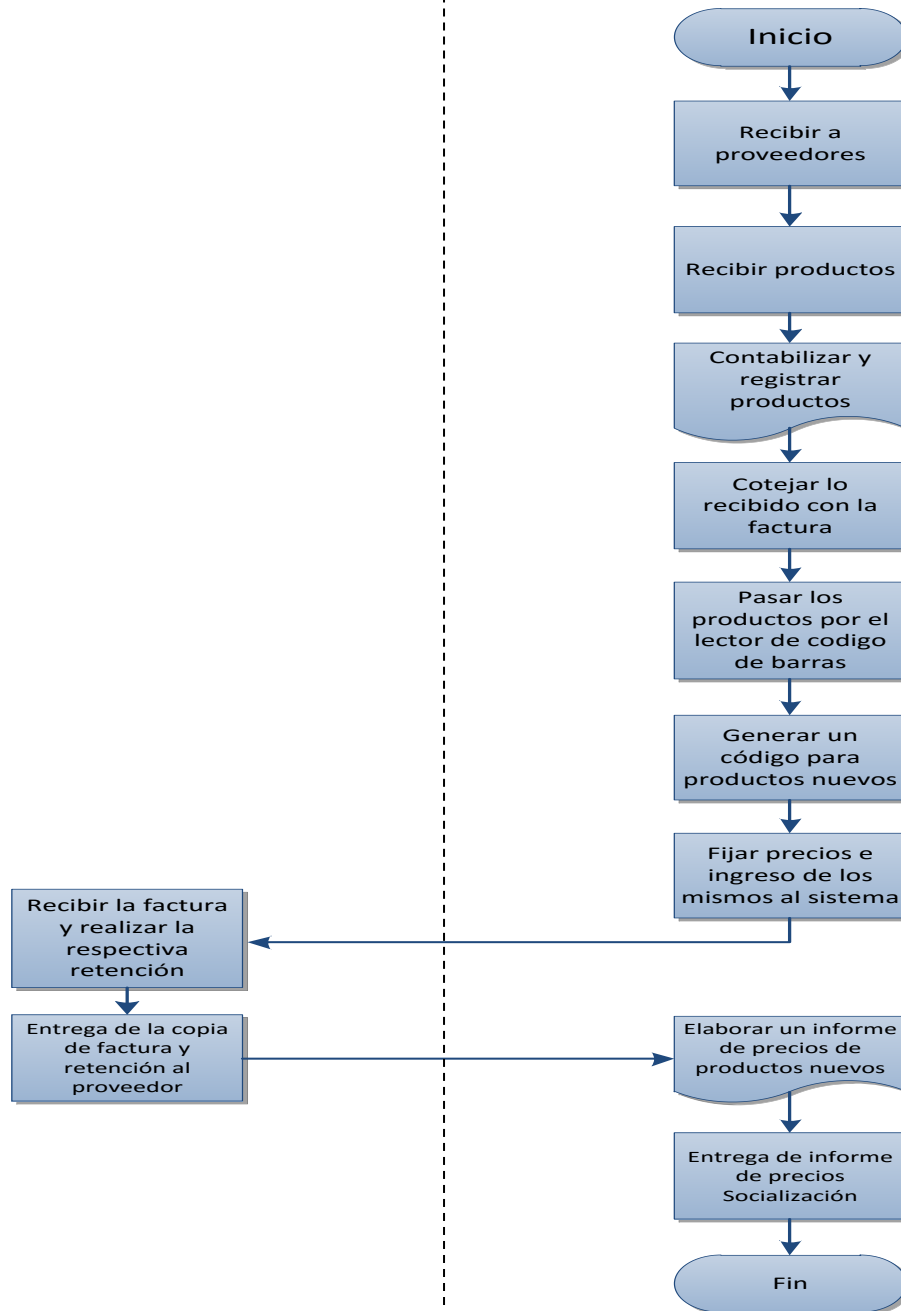
De: 22

Sustituye a:

Diagrama de flujo:

CONTABILIDAD

BODEGA



Elaborado:

Lourdes Quevedo

Revisado:

Autorizado:



IDIRSA

Fecha:

01-02-2014

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Página:

13

De: 22

Sustituye a:

Procedimiento:

MACROPROCESO:

INVENTARIOS

PROCESO:

Inventario físico de productos

SUBPROCESO:

Inventario físico

Código: INVBO-001

Nº de operación	Responsable	Descripción
1	Bodeguero	Designar fecha para el inventario
2	Bodeguero	Establecer el personal de apoyo para el inventario
3	Bodeguero	Informar al personal sobre desarrollo inventario
4	Bodeguero	Planificar distribución de zonas para conteo físico
5	Bodeguero	Designar personal para cada zona
6	Bodeguero	Efectuar el conteo físico por zona designada
7	Bodeguero	Registrar por zona el # total de cada tipo de productos contados
8	Asistente de bodega	Pasar cada producto contabilizado por lector código de barras
9	Asistente de bodega	Digitar número total por producto contabilizado por zona
10	Asistente de bodega	Multiplicar el núm. total x producto contabilizado x zona
11	Asistente de bodega	Imprimir reporte preliminar



IDIRSA

Fecha: 01-02-2014

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Página: 14 **De:** 22

Sustituye a:

Procedimiento:

Nº de operación	Responsable	Descripción
12	Bodeguero	Revisar datos del conteo físico vs el sistema
13	Bodeguero	Si hay amplias diferencias
14	Bodeguero	Solicitar re conteo de inventario
15	Bodeguero	Reconteo de inventario con diferencias
16	Bodeguero	Si no hay amplias diferencias
17	Bodeguero	Elaborar informe de stock de inventario
18	Bodeguero	Finaliza el proceso

Elaborado:
Lourdes Quevedo

Revisado:

Autorizado:



IDIRSA

Fecha: 01-02-2014

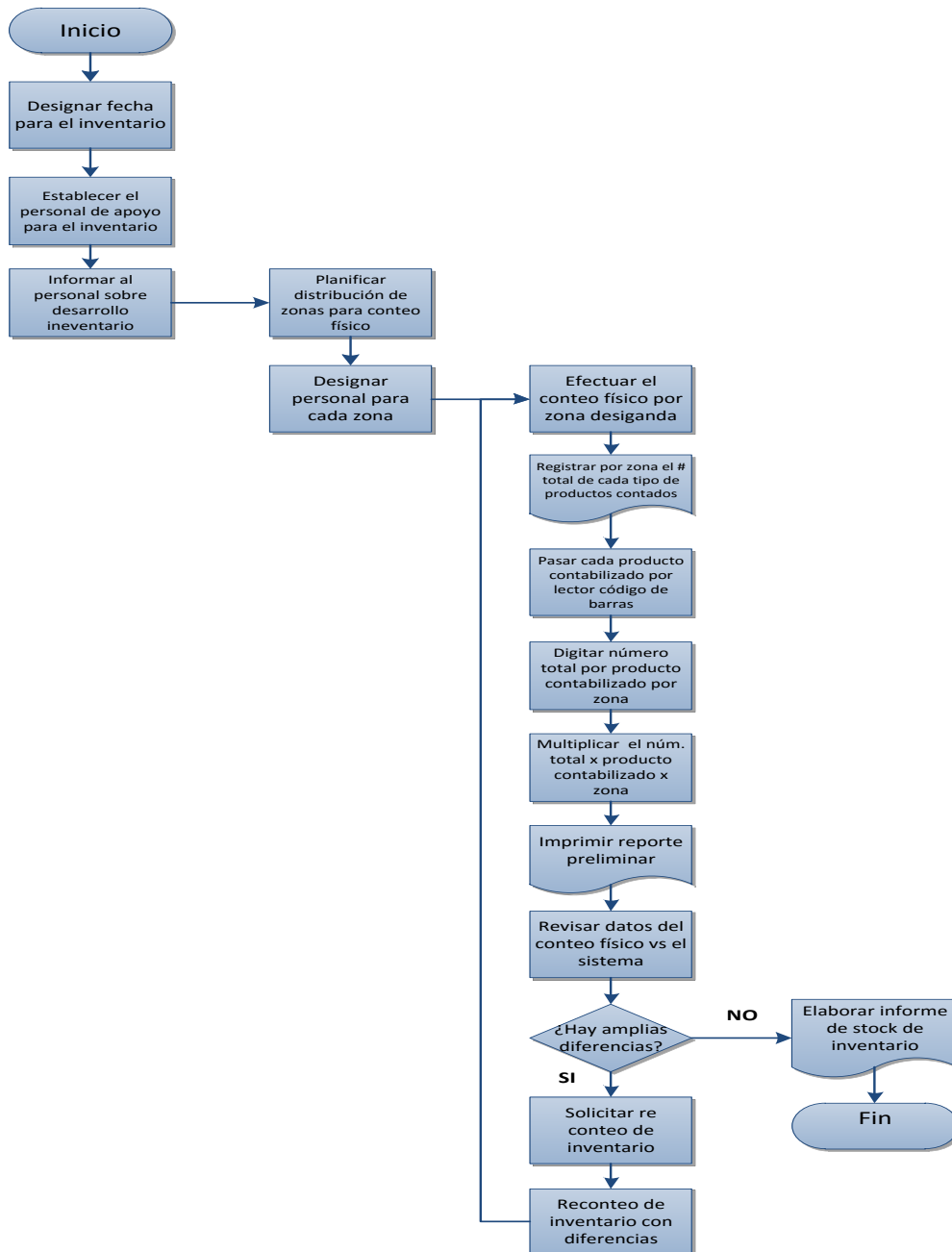
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Página: 15 De: 22

Sustituye a:

Diagrama de flujo:

BODEGA



Elaborado:
Lourdes Quevedo

Revisado:

Autorizado:



IDIRSA

Fecha:

01-02-2014

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Página:

16

De: 22

Sustituye a:

Procedimiento:

MACROPROCESO:
APROVISIONAMIENTO

PROCESO:
Aprovisionamiento de bodega secundaria

SUBPROCESO:
Aprovisionamiento de bodega

Código: APROBO-001

Nº de operación	Responsable	Descripción
1	Asistente de bodega	Revisar inventarios y perchas
2	Asistente de bodega	Realizar lista de productos faltantes en la bodega 1
3	Asistente de bodega	Acercarse a la bodega principal
4	Asistente de bodega	Ingresa a la bodega principal
5	Asistente de bodega	Buscar productos que necesita la bodega 1
6	Asistente de bodega	Si no hay stock informa al bodeguero
7	Asistente de bodega	Preparar informe de productos faltantes
8	Asistente de bodega	Enviar informe a Jefe operativo
9	Bodeguero	Si hay stock informa al bodeguero
10	Asistente de bodega	Preparar productos para traspaso
11	Asistente de bodega	Informar al bodeguero el traspaso de productos



IDIRSA

Fecha: 01-02-2014

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Página: 17 De: 22

Sustituye a:

Procedimiento:

Nº de operación	Responsable	Descripción
12	Bodeguero	Bodeguero registra en el sistema los productos a ser traspasados
13	Bodeguero	El bodeguero da la orden de traspaso de productos
14	Bodeguero	Acercarse a la bodega principal
15	Bodeguero	Ingresar a la bodega principal
16	Asistente de bodega	Llevar los productos a la bodega 1
17	Asistente de bodega	Almacenar adecuadamente los productos
18	Asistente de bodega	Finaliza el proceso

Elaborado:
Lourdes Quevedo

Revisado:

Autorizado:



IDIRSA

Fecha: 01-02-2014

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

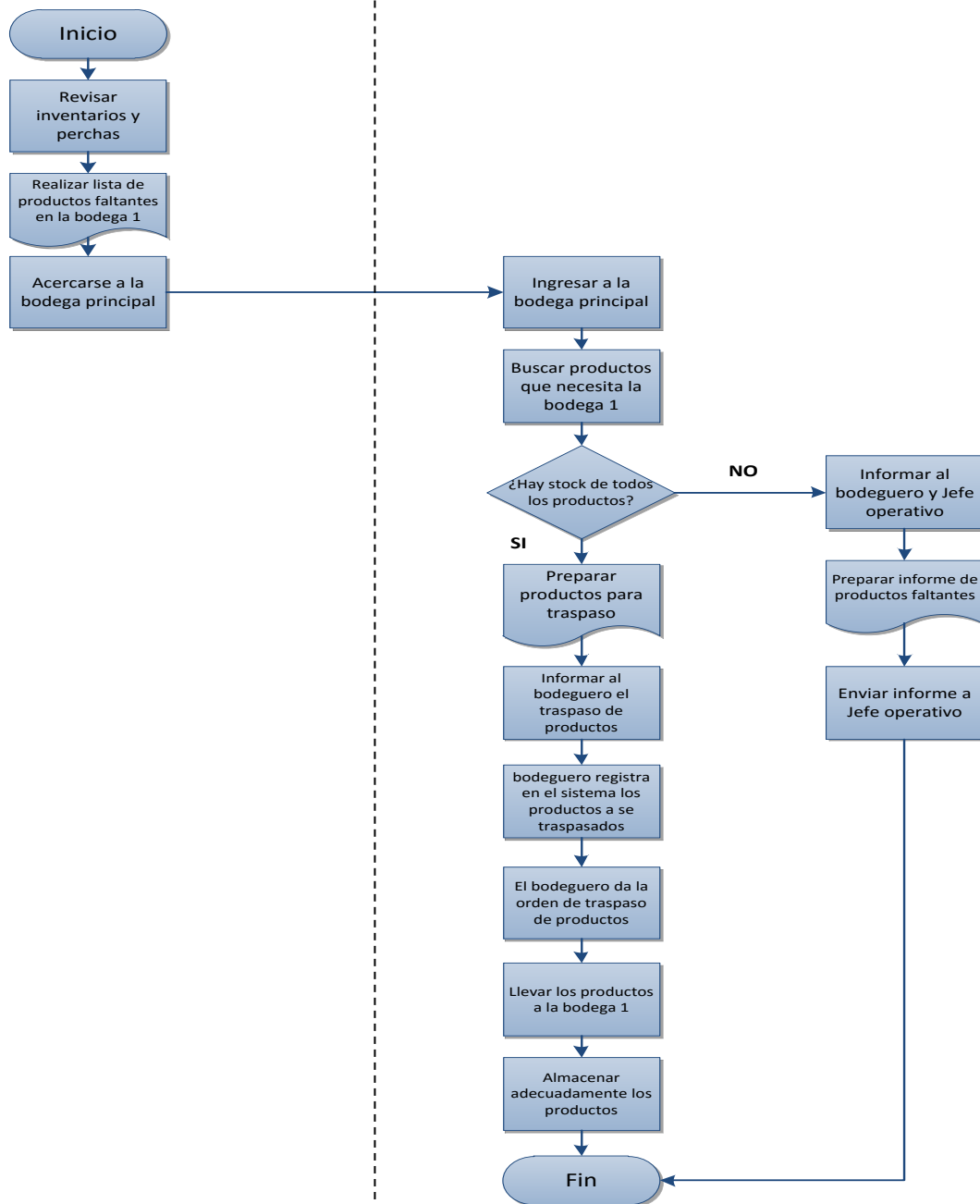
Página: 18 De: 22

Sustituye a:

Diagrama de flujo:

BODEGA SECUNDARIA

BODEGA PRINCIPAL



Elaborado:
Lourdes Quevedo

Revisado:

Autorizado:



IDIRSA

Fecha: 01-02-2014

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Página: 19 **De:** 22

Sustituye a:

Procedimiento:

MACROPROCESO:
VENTAS

PROCESO:
Ventas efectuadas en bodega

SUBPROCESO:
Ventas bodega

Código: VTASBO-001

Nº de operación	Responsable	Descripción
1	Atención al cliente	Recibe al cliente
2	Atención al cliente	Receptar el pedido del cliente
3	Bodeguero	Se verifica si hay el producto en bodega si no lo hay se solicita al proveedor
4	Bodeguero	Despacha el pedido
5	Atención al cliente	Digita el pedido
6	Asistente contable	Emite la factura
7	Asistente de bodega	Revisar concordancia entre factura y pedido
8	Asistente de bodega	Revisa que el pedido este correcto
9	Asistente contable	Si no está correcto se emite una nota de crédito y reingresa la mercadería
10	Asistente contable	Si esta correcto se cobra el valor de la factura
11	Atención al cliente	Entrega los productos
12	Atención al cliente	Finaliza el proceso

Elaborado:
Lourdes Quevedo

Revisado:

Autorizado:



IDIRSA

Fecha:

01-02-2014

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Página:

20

De: 22

Sustituye a:

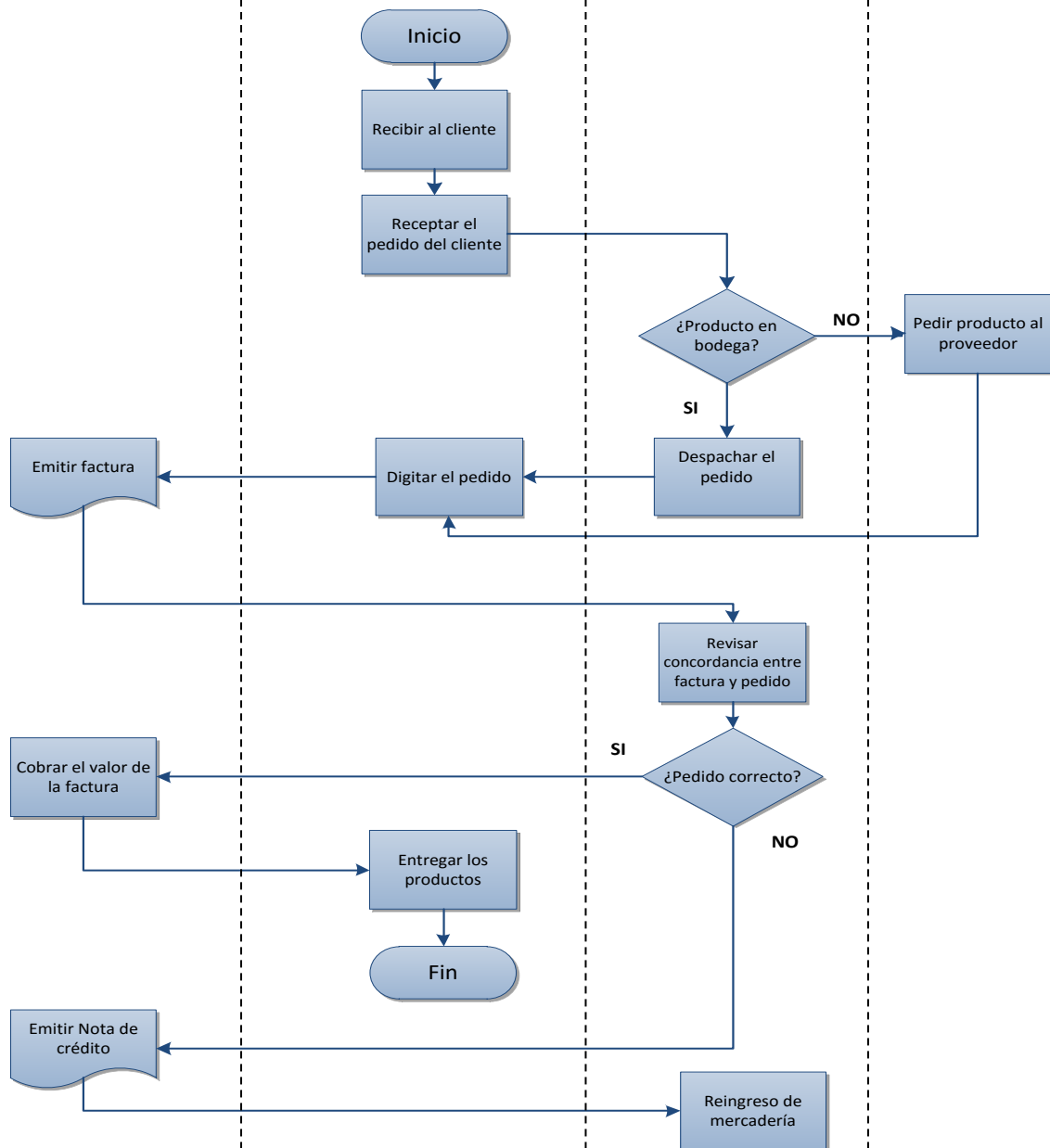
Diagrama de flujo:

CONTABILIDAD

VENTAS

BODEGA

PROVEEDOR




Elaborado:

Lourdes Quevedo

Revisado:

Autorizado:

	IDIRSA	Fecha:	01-02-2014																																								
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Página:	21	De: 22																																							
Procedimiento:																																											
MACROPROCESO: VENTAS		PROCESO: Ventas efectuadas a clientes																																									
SUBPROCESO: Ventas		Código: VTASBO-002																																									
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;">Nº de operación</th> <th style="text-align: center;">Responsable</th> <th style="text-align: center;">Descripción</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">Vendedor</td> <td>Visita a los clientes de su zona</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">Vendedor</td> <td>Recepta el pedido del cliente</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">Bodeguero</td> <td>Se verifica si hay el producto en bodega si no lo hay se solicita al proveedor</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">4</td> <td style="text-align: center;">Bodeguero</td> <td>Despacha el pedido</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">5</td> <td style="text-align: center;">Atención al cliente</td> <td>Digita el pedido</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">6</td> <td style="text-align: center;">Asistente contable</td> <td>Emita la factura</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">7</td> <td style="text-align: center;">Asistente de bodega</td> <td>Revisar concordancia entre factura y pedido</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">8</td> <td style="text-align: center;">Asistente de bodega</td> <td>Revisa que el pedido este correcto</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">9</td> <td style="text-align: center;">Asistente contable</td> <td>Si no está correcto se emite una nota de crédito y reingresa la mercadería</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">10</td> <td style="text-align: center;">Vendedor</td> <td>Si esta correcto embarca los productos y los traslada hacia los clientes</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">11</td> <td style="text-align: center;">Vendedor</td> <td>Cobra la factura y entrega los productos</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">12</td> <td style="text-align: center;">Atención al cliente</td> <td>Finaliza el proceso</td> </tr> </tbody> </table>					Nº de operación	Responsable	Descripción	1	Vendedor	Visita a los clientes de su zona	2	Vendedor	Recepta el pedido del cliente	3	Bodeguero	Se verifica si hay el producto en bodega si no lo hay se solicita al proveedor	4	Bodeguero	Despacha el pedido	5	Atención al cliente	Digita el pedido	6	Asistente contable	Emita la factura	7	Asistente de bodega	Revisar concordancia entre factura y pedido	8	Asistente de bodega	Revisa que el pedido este correcto	9	Asistente contable	Si no está correcto se emite una nota de crédito y reingresa la mercadería	10	Vendedor	Si esta correcto embarca los productos y los traslada hacia los clientes	11	Vendedor	Cobra la factura y entrega los productos	12	Atención al cliente	Finaliza el proceso
Nº de operación	Responsable	Descripción																																									
1	Vendedor	Visita a los clientes de su zona																																									
2	Vendedor	Recepta el pedido del cliente																																									
3	Bodeguero	Se verifica si hay el producto en bodega si no lo hay se solicita al proveedor																																									
4	Bodeguero	Despacha el pedido																																									
5	Atención al cliente	Digita el pedido																																									
6	Asistente contable	Emita la factura																																									
7	Asistente de bodega	Revisar concordancia entre factura y pedido																																									
8	Asistente de bodega	Revisa que el pedido este correcto																																									
9	Asistente contable	Si no está correcto se emite una nota de crédito y reingresa la mercadería																																									
10	Vendedor	Si esta correcto embarca los productos y los traslada hacia los clientes																																									
11	Vendedor	Cobra la factura y entrega los productos																																									
12	Atención al cliente	Finaliza el proceso																																									
Elaborado: Lourdes Quevedo		Revisado:		Autorizado:																																							



IDIRSA

Fecha:

01-02-2014

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Página:

22

De: 22

Sustituye a:

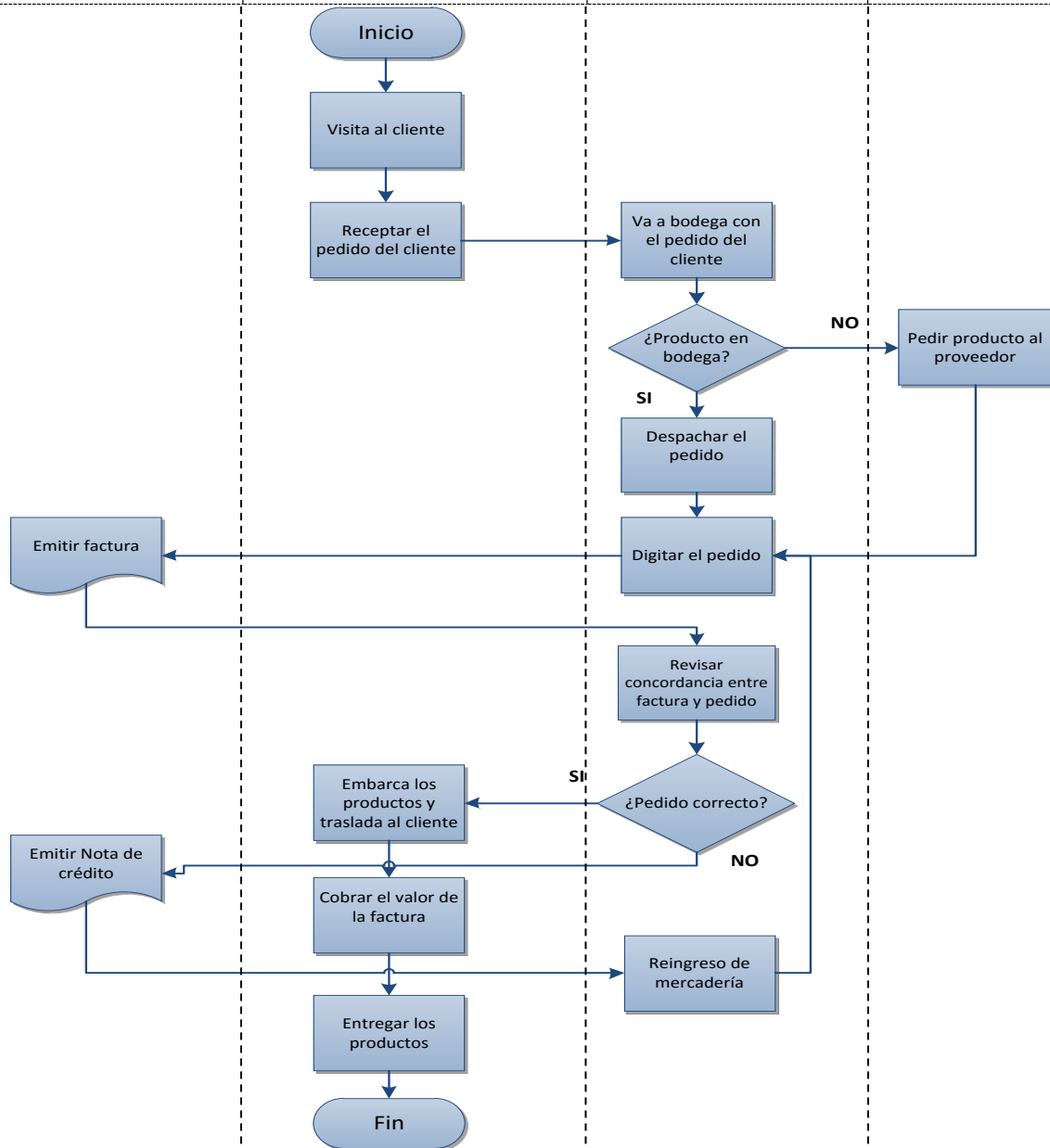
Diagrama de flujo:

CONTABILIDAD

VENTAS

BODEGA

PROVEEDOR



Elaborado:
Lourdes Quevedo

Revisado:

Autorizado:

4.2. DISCUSIÓN

En función al diagnóstico realizado se determinó que la totalidad de los colaboradores manifiestan que no conocen de la existencia de documentación escrita en el cual se señalen las funciones de su puesto de trabajo (Figura 6). Lo cual inhibe el normal desenvolvimiento de los empleados de la empresa IDIRSA.

De acuerdo a lo manifestado por el gerente de la compañía, la elaboración de un Manual de Funciones es una imperiosa necesidad, ya que es fundamental que en toda empresa exista el pleno conocimiento de las funciones, tareas y responsabilidades en cada puesto de trabajo para garantizar el correcto desempeño de sus actividades diarias; **(FRED 2003)**, manifiesta que toda unidad administrativa debe tener una organización formal, donde cada talento humano posea un conocimiento técnico y este en función a su perfil ocupacional debidamente definido y estructurado.

Además se observa que el 57% de los empleados tienen poco conocimiento de todas las especificaciones de su puesto, apenas el 14% posee mucho conocimiento al respecto, lo que se convierte en una importante debilidad para la compañía. (Figura 10), esto concuerda con lo que expresa **(FRANKLIN E. , 2006)** indicando que los manuales son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir ordenada y sistemáticamente tanto la información de una organización como las instrucciones y lineamientos necesarios para que el recurso humano desempeñe mejor sus tareas.

Los encuestados valoran en un 52% que la comunicación entre el personal de la empresa IDIRSA es regular, el 19% considera que es mala, aspectos que se deben mejorar en un futuro, en relación a estos resultados alcanzados, **(FRANKLIN E. , 2006)** expresa que la utilidad de los manuales administrativos radica en la veracidad de la información que contienen, por lo que se hace necesario mantenerlos permanentemente actualizados por medio de revisiones periódicas.

Los empleados consideran en un 62% que sus compañeros brindan un regular servicio al cliente, apenas el 19% de los mismos estiman que este aspecto se encuentra entre excelente y muy bueno, eso se encuentra íntimamente ligado a lo que indica **(KOTLER, 2010)**, estima que la venta personal es la herramienta más eficaz en determinadas etapas de la compra, especialmente para llevar al consumidor a la fase de preferencia, convicción y compra. Por todo lo manifestado en los párrafos que anteceden, se acepta la hipótesis de la presente investigación: la deficiente atención al cliente corresponde al desconocimiento de cada una de las funciones de los trabajadores de la empresa “IDIRSA” de la ciudad de Santo Domingo.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

En función a la investigación desarrollada al Talento Humano de la Importadora distribuidora de repuestos IDIRSA para diseñar el Manual de Funciones, se determinaron las siguientes conclusiones:

- ▶ La empresa cuenta con una vasta experiencia en el mercado relacionado a la importación y distribución de repuestos y accesorios para motocicletas; así como posee excelentes relaciones con los proveedores, sus principales oportunidades se centran a la ampliación del parque automotor y a la subsecuente creciente demanda que esto implica, esto está contrarrestado por el aumento de las restricciones de importaciones promovidas por el estado ecuatoriano y a la ausencia de un adecuado Manual de Funciones y Procedimientos que le permitan optimizar sus actividades.
- ▶ Las principales necesidades y expectativas del Talento Humano de la compañía se centran a que no existe documentación escrita en la cual se plasmen todas sus funciones, por otra parte requieren que se mejore la ubicación de sus puestos de trabajo, además, están conscientes que deben mejorar su desempeño, y que la empresa no cuenta con programas de capacitación.
- ▶ La estructura orgánica funcional de la empresa “IDIRSA” tiene una distribución departamental que contempla las áreas: administrativa, de recursos, mercadeo, ventas y operativa permitiéndole desarrollar sus operaciones con normalidad.
- ▶ Ha quedado evidenciado que el talento humano de la empresa IDIRSA, desconoce con exactitud todas las funciones de sus respectivos puestos de trabajo, este problema se ahonda por la inexistencia de un Manual de Funciones que coadyuve al mejoramiento del desempeño de los colaboradores de la compañía al conocer con exactitud cuáles son sus funciones, tareas y responsabilidades.

5.2. Recomendaciones

Las siguientes recomendaciones se establecieron en relación a la investigación desarrollada:

- ▶ Es fundamental que la empresa maximice sus fortalezas, disminuyendo sus debilidades, aprovechando sus oportunidades, minimizando sus amenazas, en tal virtud se recomienda el diseño e implementación de planes y programas que contemplen estrategias además de una serie de elementos que le permitan alcanzar los objetivos propuestos y un desarrollo sostenido y sustentable en el tiempo.
- ▶ Es primordial que el talento humano de la empresa conozca todas las funciones, tareas y responsabilidades que debe desarrollar; para cumplir este propósito el Manual de Funciones debe ser debidamente socializado a fin de que los usuarios del mismo comprendan cuales son los alcances y como deben desarrollar sus funciones de una manera eficaz, además se sugiere el establecimiento de programas de capacitación que potencialicen las competencias del talento humano.
- ▶ Es recomendable que la empresa considere la estructura orgánica funcional propuesta, a fin de que se pueda visualizar con exactitud todas las áreas que la conforman.
- ▶ Finalmente se sugiere la implantación del Manual de Funciones y Procedimientos para la empresa IDIRSA, el mismo que coadyuvará a mejorar ostensiblemente el desempeño de los colaboradores de la compañía, además se recomienda que en forma anual se proceda a evaluar la evolución que ha tenido la implementación del Manual de Funciones y Procedimientos; y de ser necesario se realicen las correcciones debidas para que su utilización sea sostenida.

CAPÍTULO VI

BIBLIOGRAFÍA

6.1. BIBLIOGRAFÍA

- **Arias Fernando (2007).** Métodos de la Investigación, Trillas, séptima edición.
- **Chiavenato Idalberto (2009).** Administración de los Nuevos Tiempos. México: Mc Graw-Hill.
- **Desatnick R. (2009).** Managing to Keep the Customer. San Francisco.
- **Eyssautier De La Mora Maurice (2010).** Elementos Básicos de la Administración, cuarta edición, Trillas, México.
- **Franklin Enrique Benjamín (2004).** Organización de Empresas, Análisis Diseño y Estructura. La Investigación.
- **Franklin Enrique Benjamín (2006).** Organización de Empresas. México: McGraw Hill.
- **Hernández Roberto (2008).** Metodología de la Investigación, Mcgraw-Hill Colombia.
- **Hellriegel Don; Jackson Susan; Slocum Jr. John (2008).** Administración un enfoque clásico en competencia; Decimo Catorceava Edición; Editorial Quebecor World Bogotá S.A.
- **Pazmiño Iván (2007).** Investigación Científica 1, Tiempo de Investigar, Gruleer, primera edición.

- **Prieto Jorge (2010).** Gerencia del Servicio, Ecoe, Segunda edición, Bogotá.
- **Rodriguez J. (2006).** Como Elaborar y Usar los Manuales Administrativos. México: Ecafsa Thomsom Learning.
- **Senlle A. P. (2007).** Calidad Total en los Servicios y en la Administración. México.
- **Stoner J. (2008).** Administración. México: Pearson Educación.
- **Vásquez R. Víctor. (2009).** Organización Aplicada, 3ra Edición, M Graw- Hill.

CAPÍTULO VII

ANEXOS



ANEXO 1. ENCUESTA
UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO
UNIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL
ESPECIALIZACIÓN RECURSOS HUMANOS



La presente encuesta está dirigida a los empleados de la empresa IDIRSA. Las opiniones derivadas de la misma servirán para la investigación llevada a cabo con fines académicos.

<p>Pregunta 1. ¿Conoce de la existencia de documentación escrita en el cual se señalen claramente cuáles son sus funciones, responsabilidades y obligaciones a cumplir?</p> <p style="text-align: center;">SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/></p> <p>Pregunta 2. ¿Se han establecido procedimientos definidos para orientar el desarrollo de cada función?</p> <p style="text-align: center;">SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/></p> <p>Pregunta 3. ¿La ubicación física de los puestos de trabajo, son adecuados en función de satisfacer las necesidades de los clientes?</p> <p style="text-align: center;">SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/></p> <p>Pregunta 4. ¿Considera que las instalaciones de las oficinas de la empresa son idóneas para el desempeño de sus funciones?</p> <p style="text-align: center;">SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/></p> <p>Pregunta 5. ¿En qué grado conoce usted todas las especificaciones de su puesto?</p> <p style="text-align: center;">Demasiado <input type="checkbox"/> Mucho <input type="checkbox"/> Algo <input type="checkbox"/> Poco <input type="checkbox"/></p> <p>Pregunta 6. ¿Están claramente definidas las competencias de su cargo? En qué medida.</p> <p style="text-align: center;">Alta medida <input type="checkbox"/> Medianamente <input type="checkbox"/> Baja medida <input type="checkbox"/> Nada <input type="checkbox"/></p>	<p>Pregunta 7. ¿Valore la comunicación entre el personal de la empresa?</p> <p style="text-align: center;">Excelente <input type="checkbox"/> Muy buena <input type="checkbox"/> Buena <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Mala <input type="checkbox"/></p> <p>Pregunta 8. ¿Valore el desempeño que brindan sus compañeros con relación al servicio al cliente?</p> <p style="text-align: center;">Excelente <input type="checkbox"/> Muy bueno <input type="checkbox"/> Bueno <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Malo <input type="checkbox"/></p> <p>Pregunta 9. ¿Cada qué tiempo usted recibe capacitación?</p> <p style="text-align: center;">Cada trimestre <input type="checkbox"/> Semestralmente <input type="checkbox"/> Anualmente <input type="checkbox"/> Rara vez <input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/></p> <p>Pregunta 10. ¿Califique el software que utiliza para ejecutar sus actividades?</p> <p style="text-align: center;">Excelente <input type="checkbox"/> Muy bueno <input type="checkbox"/> Bueno <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Malo <input type="checkbox"/></p>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------



**UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO
UNIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL
ESPECIALIZACIÓN RECURSOS HUMANOS**



**ANEXO 2. GUIA DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE GENERAL
DE LA EMPRESA IDIRSA**

- 1. ¿Conocen sus colaboradores sobre las funciones y procedimientos que deben desarrollar en sus actividades diarias?**

.....
.....
.....

- 2. ¿Señale que herramientas o instrumentos se utilizan para informarles sobre sus funciones y responsabilidades a sus empleados.**

.....
.....
.....

- 3. Señale que parámetros organizacionales tiene establecidos la empresa.**

.....
.....
.....

- 4. ¿Existe un proceso de contratación técnica del personal?**

.....
.....
.....

- 5. ¿Existen programas de capacitación periódicos y debidamente planificados?**

.....

.....
.....

6. ¿Se han establecido procedimientos definidos para orientar el desarrollo de cada función para cada puesto de trabajo?

.....
.....
.....

7. ¿La ubicación física de los puestos de trabajo, son adecuados en función de satisfacer las necesidades de los clientes?

.....
.....
.....

8. ¿Considera que las instalaciones de las oficinas de la empresa son idóneas para el desempeño de las funciones de todo el personal?

.....
.....
.....

9. ¿En qué grado estima que los empleados conocen las especificaciones de su puesto?

.....
.....
.....
.....

10. ¿Valore la comunicación entre el personal de la empresa?

.....
.....
.....
.....

11. ¿Valore el grado de desempeño que brindan sus colaboradores con relación al servicio al cliente?

.....
.....
.....
.....

12. ¿Si tuviera que tomar una decisión relevante y alguno de sus colaboradores le propone una idea diferente a la suya, que haría usted?

.....
.....
.....
.....

13. ¿Considera que un manual de funciones coadyuve a mejorar la atención a los clientes de la empresa?

.....
.....
.....
.....



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO
UNIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL
ESPECIALIZACIÓN RECURSOS HUMANOS



ANEXO 3. GUÍA DE OBSERVACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO

Nombre del puesto:	Nivel:	Jefe (s) inmediato (s):	Subordinado (s) inmediato (s):
PROPOSITO DEL PUESTO			
FUNCIONES			
1.	7.		
2.	8.		
3.	9.		
4.	10.		
5.	11.		
6.	12.		

ANEXO 4. CARTA DE ACEPTACIÓN DE LA EMPRESA



Santo Domingo, 07 de febrero de 2014

Señores
UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO
Presente

CERTIFICACIÓN

Yo **REYES CÁRDENAS JORGE EDWIN** con cedula de identidad No- 171089774-3, en mi calidad de Gerente de la Empresa "IDIRSA", puedo certificar que la SRTA. **LOURDES SILVANA QUEVEDO MOLINA**, con cédula de identidad No. 172056397-0, está autorizada para desarrollar su trabajo de grado para obtener el título de Ingeniera Comercial en la **UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO**, cuyo tema es: **"ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA "IDIRSA" DE LA CIUDAD DE SANTO DOMINGO"**.

Lo que certifico en honor a la verdad, facultando a la interesada hacer uso del presente en lo que estime conveniente.


IDIRSA
importadora distribuidora de repuestos
Reyes Cárdenas Jorge E.
Gerente General "IDIRSA"
Tel: 2757584



Dirección. Urbanización Santa Rosa (Germán Maya s/n y Pedro Vicente Maldonado)
Teléfonos: 2753-980 / 2756-907 / 2744-721 / 097097244
Pagina Web. www.idirsa.com.ec - Email: ereyes@idirsa.com.ec
Santo Domingo - Ecuador

ANEXO 5. FOTOGRAFIAS



INSTALACIONES IDIRSA



INSTALACIONES IDIRSA



Realización de encuesta



Realización de entrevista